

O EFEITO MODERADOR DA ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

FABIANO GOLDACKER

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

NELSON HEIN

VÂNIA CRISTINA FERREIRA

UNIVERSIDADE DE BLUMENAU - FURB

Introdução

A espiritualidade contribui para a aprendizagem (Deshpande, 2012) e para o desempenho organizacional (Garg, 2018). Isso faz com que a espiritualidade no local de trabalho seja uma realidade que não pode ser descartada. No entanto, o conceito permanece carente de teorização e os estudiosos não têm chegado a uma explicação sintética e significativa para o tema. Mas parece claro que a espiritualidade pode ajudar os funcionários a atenuar sua exaustão mental e física no local de trabalho, o que, por sua vez, fornece a eles uma sensação de bem-estar.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A espiritualidade está no local de trabalho, mas é preciso avançar no entendimento do efeito moderador que a espiritualidade exerce sobre outras variáveis organizacionais. A problemática está na análise do efeito moderador que os níveis de espiritualidade (ESP) exercem na relação da cultura (CO) com a capacidade de aprendizagem (CAO) e o desempenho organizacionais (DO). Esta problemática determina o objetivo da pesquisa, que é avaliar a influência da espiritualidade no local de trabalho na relação da cultura organizacional com a capacidade de aprendizagem e o desempenho organizacionais.

Fundamentação Teórica

A espiritualidade no local de trabalho é um sistema de crenças e valores que permitem que o ser humano entre em contato com o seu eu interior para encontrar a autorrealização e o propósito (Garg, 2018). É um tema significativo para o indivíduo e para as organizações. No nível individual, a espiritualidade é uma experiência afetiva e cognitiva: um funcionário acredita em uma conexão espiritual com o trabalho. No nível organizacional, é vista como um reflexo de valores espirituais que fazem parte da cultura da organização, sendo usada para desenvolver habilidades comportamentais (Pawar, 2016).

Metodologia

A pesquisa utilizou modelos lineares hierárquicos. Por meio do método Evaluation Based on Distance from Average Solution os dados das variáveis foram aglutinados e inseridos no software SPSS para fins de agrupamento da variável moderadora de acordo com os níveis de espiritualidade (baixo, médio e alto). O agrupamento foi feito por meio de uma análise de cluster por K-médias. Foram utilizadas equações para analisar o efeito moderador dos níveis de espiritualidade no local de trabalho na relação entre a cultura com a capacidade de aprendizagem e o desempenho organizacionais.

Análise dos Resultados

Os níveis de espiritualidade exercem efeito moderador positivo sobre a relação entre as variáveis CO e CAO e CO e DO. Porém, quanto maior o nível de espiritualidade, maior é o seu efeito moderador sobre a relação entre as variáveis CO e CAO, o que permite confirmar a H1 desta pesquisa. No que diz respeito à relação entre CO e DO, conforme a relação entre estas variáveis se torna mais forte, observa-se que o nível de espiritualidade alto exerce a maior moderação, seguido do nível de espiritualidade baixo e médio, o que permite confirmar parcialmente a H2 desta pesquisa.

Conclusão

A espiritualidade no local de trabalho modera positivamente a relação entre a cultura e outras variáveis organizacionais. Os resultados mostraram que altos níveis de espiritualidade no local de trabalho somente são percebidos quando é forte a relação entre a cultura e a capacidade de aprendizagem organizacional e a cultura e o desempenho organizacional. Em outras palavras, a espiritualidade no local de trabalho está diretamente relacionada à percepção positiva das pessoas a respeito das variáveis organizacionais estudadas, principalmente a cultura organizacional.

Referências Bibliográficas

Deshpande, A. (2012). Workplace spirituality, organizational learning capabilities and mass customization: an integrated framework. *International Journal of Business and Management*. 7(5). 3-18. Garg, N. (2018). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical exploration. *Journal of Human Values*. 23(2). 129-147. <https://doi.org/10.1177%2F0971685816689741> Pawar, B. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*. 38(6). 975-994.

Palavras Chave

Espiritualidade no local de trabalho, Capacidade de aprendizagem organizacional, Cultura Organizacional

O EFEITO MODERADOR DA ESPIRITUALIDADE NO LOCAL DE TRABALHO NA RELAÇÃO ENTRE A CULTURA ORGANIZACIONAL COM A CAPACIDADE DE APRENDIZAGEM E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

INTRODUÇÃO

A escolha com a qual a humanidade irá se deparar não é se as organizações podem se tornar mais espirituais, mas como elas podem (Mitroff & Denton, 1999). Para Jurkiewicz e Giacalone (2004), o desenvolvimento da espiritualidade no local de trabalho é uma forma de fazer com que governos, empresas e indivíduos saiam do beco sem saída em que estão ao encontrar formas de fazer melhor o que já fazem. No entanto, as abordagens de gestão tradicionais para tratar da espiritualidade no local de trabalho precisam melhorar para reduzir a escassez de evidências empíricas que dão suporte à compreensão das necessidades espirituais das pessoas no local de trabalho (Foster & Foster, 2019).

Parte disso tem a ver com o fato de que a espiritualidade no local de trabalho é um tabu organizacional, pois muitas empresas ainda relutam em reconhecer e integrar a espiritualidade individual ao ambiente organizacional (Amin *et al.*, 2018). A falta de pesquisas e de uma definição clara sobre o tema contribuem para esta relutância e levaram muitas pessoas a entenderem a espiritualidade no local de trabalho como um disfarce para pregar religião, um mantra da nova era ou uma busca por uma nova ferramenta motivacional sem sentido (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Outro fator que justifica a escassez de estudos sobre a espiritualidade no local de trabalho é o ceticismo sobre o tema, pois, quando este assunto começou a ser estudado, autores como Fernando (2005) argumentavam que a espiritualidade no local de trabalho era uma questão controversa e seria algo passageiro, pois as linhas que delimitam o tema não são claras, o que não permite perceber a diferença entre espiritualidade no local de trabalho, cultura organizacional, práticas de gestão de pessoas, etc.

O argumento de Fernando (2005) é válido. Não para desacreditar as pesquisas sobre a espiritualidade no local de trabalho, mas sim para demonstrar a urgência em esclarecer as diferenças entre espiritualidade e religião e as linhas que demarcam as fronteiras entre espiritualidade no local de trabalho, cultura organizacional, entre outros. Amin *et al.* (2018) reforçam esta urgência ao afirmarem que muitas pessoas têm colocado todas as coisas que não são racionais, incluindo o mundo psicológico, na categoria espiritual. Embora acreditem que os anseios espirituais, as emoções e o lado psicológico estejam profundamente entrelaçados, há diferença entre estes termos e faz-se necessário contextualizar melhor a espiritualidade no local de trabalho por meio de pesquisas empíricas e teóricas a fim de entender como este tema se relaciona com outras variáveis organizacionais (Amin *et al.*, 2018).

Enquanto as organizações e os pesquisadores ainda tentam entender a complexidade do tema, Deshpande (2012) alerta que a espiritualidade no local de trabalho é uma realidade que não pode ser descartada porque é um tema em expansão no atual ambiente de negócios. No entanto, apesar do crescente interesse pela espiritualidade e o seu papel dentro das organizações, o conceito permanece carente de teorização e os estudiosos não têm chegado a uma explicação sintética e significativa para a espiritualidade, o que leva a afirmar que o conceito ainda demanda uma definição amplamente aceita (Alas & Mousa, 2016). Mas já houve avanços neste sentido. Ao considerar as características de

ambientes orientados à competitividade e eficiência, parece claro que a espiritualidade pode ajudar os funcionários a atenuar sua exaustão mental e física no contexto do local de trabalho, o que, por sua vez, fornece a eles uma sensação de bem-estar (Jeon & Choi, 2020). Na mesma linha, Singh *et al.* (2021) comentam que as organizações que promovem um ambiente de crescimento no que diz respeito à plenitude da vida e não somente aos aspectos materiais da empresa já têm logrado benefícios positivos por meio do estímulo da espiritualidade no local de trabalho.

Nos últimos anos, a espiritualidade no local de trabalho tem sido cada vez mais reconhecida como uma importante área de pesquisa no campo acadêmico (Garg, 2018; Karadag, 2019). Mas apesar da crescente importância da espiritualidade no local de trabalho e da sua influência positiva na capacidade de aprendizagem organizacional (Howard, 2002; Rahman *et al.*, 2015; Rahman *et al.*, 2016; Khari & Sinha, 2018; Islam *et al.*, 2019; Jeon & Choi, 2020) e no desempenho organizacional (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Daniel, 2010; Petchsawang & Duchon, 2012; Garg, 2018), bem como da influência positiva exercida pela cultura organizacional sobre a capacidade de aprendizagem organizacional (López *et al.*, 2004; Paais & Pattiruhu, 2020) e sobre o desempenho organizacional (Mehta & Joshi, 2010; Ngugi *et al.*, 2021), Foster e Foster (2019) argumentam que mais pesquisas qualitativas e quantitativas sobre a espiritualidade no local de trabalho precisam ser feitas. Diante disto, esta pesquisa pretende responder a seguinte pergunta: Qual a influência que a espiritualidade no local de trabalho exerce na relação da cultura organizacional com a capacidade de aprendizagem e o desempenho organizacionais?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Espiritualidade no local de trabalho, cultura e capacidade de aprendizagem organizacional

A espiritualidade no local de trabalho é um sistema de crenças e valores que permitem que o ser humano entre em contato com o seu eu interior como um meio para encontrar a autorrealização e o propósito (Mehta & Joshi, 2010; Deshpande, 2012; Garg, 2018; Jeon & Choi, 2020). Pawar (2016) menciona que a espiritualidade no local de trabalho é significativa tanto para o indivíduo quanto para os níveis organizacionais de análise. No atual ambiente de mercado, no qual a adaptação contínua é essencial para manter a vantagem competitiva, as organizações sustentáveis são aquelas que entendem o papel estratégico e, principalmente, as demandas dos recursos humanos (Afshari & Nasib, 2020).

Neste sentido, a cultura organizacional cria um ambiente adequado para o compartilhamento de conhecimento dentro das organizações e, posteriormente, melhora a capacidade de aprendizagem organizacional (López *et al.*, 2004). Pool (2000) defende que a relação entre a cultura e a capacidade de aprendizagem organizacional produz resultados favoráveis, argumentando que a cultura organizacional consiste em um conjunto de práticas e comportamentos que, por sua vez, devem reforçar a aprendizagem organizacional.

Para Howard (2002), explorar a cultura organizacional é vital para o processo de aprendizagem e Park *et al.* (2004) afirmam que a cultura organizacional é essencial para a promoção da aprendizagem, até porque os gestores não devem esperar que softwares

resolvam os problemas de aprendizagem organizacional. Jerez-Gomez *et al.* (2005) comentam que a cultura organizacional desempenha um papel importante na aprendizagem organizacional e o desenvolvimento desta cultura depende do apoio da gestão. Baruch (2010) defende que há um impacto positivo da cultura na capacidade de aprendizagem organizacional e mostrou que o diálogo, a tomada de decisão e a experimentação são os fatores mais influenciados pela cultura organizacional.

No entanto, é necessário realizar mais pesquisas na qual a cultura organizacional é considerada como variável independente (Pereira *et al.*, 2019) e há a necessidade de mais estudos que avaliem a influência da cultura organizacional sobre a capacidade de aprendizagem organizacional (Afshari & Nasib, 2020), pois o impacto na capacidade de aprendizagem organizacional será maior quando esta estiver alinhada com a cultura da empresa e com as práticas ligadas à atenção das demandas do ser humano (Hooi, 2019). Neste sentido, ressalta-se a importância de realizar estudos que explorem os efeitos da espiritualidade no local de trabalho sobre a cultura organizacional (Deshpande, 2012) e a capacidade de aprendizagem organizacional (Khari & Sinha, 2018; Afshari & Nasib, 2020), pois a espiritualidade no local de trabalho está ligada à cultura organizacional (Dirkx, 2013) e influencia positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Deshpande, 2012). Para Foster e Foster (2019), a maioria das organizações ainda falha em reconhecer o bem-estar espiritual básico de seus funcionários, tampouco o impacto que esse bem-estar tem sobre o trabalho e os processos de aprendizagem.

Dirkx (2013) destaca que nas pesquisas que exploram a espiritualidade no local de trabalho ainda é limitado o estudo da relação da espiritualidade com a capacidade de aprendizagem organizacional. Afirma que a capacidade de aprendizagem organizacional certamente pode se beneficiar da cultura organizacional, mas lembra que outros fatores (como a espiritualidade) não devem ser ignorados (Dirkx, 2013). Quando os funcionários experimentam a espiritualidade no local de trabalho, desenvolvem uma atitude positiva em relação à aprendizagem que, por sua vez, afeta positivamente a sua capacidade de aprendizagem (Rahman *et al.*, 2016). Mas, apesar do grande interesse em investigar a espiritualidade no local de trabalho, a pesquisa que relaciona a espiritualidade com a aprendizagem organizacional ainda está em sua infância e a pesquisa empírica permanece escassa (Khari & Sinha, 2018).

O fato é que a espiritualidade no local de trabalho pode influenciar o desenvolvimento do conhecimento organizacional, bem como a capacidade de criar e compartilhar conhecimento e de aumentar a capacidade de aprendizagem organizacional (Rahman *et al.*, 2016; Afshari & Nasib, 2020). Os resultados da pesquisa de Rahman *et al.* (2016) indicam que a espiritualidade no local de trabalho tem uma influência positiva e significativa sobre o comportamento dos colaboradores no que diz respeito à aprendizagem organizacional. Neste sentido, Foster e Foster (2019) alertam que não levar em conta a espiritualidade no local de trabalho nas políticas e procedimentos internos poderá resultar em um impacto negativo sobre a aprendizagem organizacional.

Funcionários com altos índices de espiritualidade demonstram experiências positivas de realização, alegria, entusiasmo e identificação com os colegas. Isso significa que tais indivíduos possuem mais recursos emocionais à sua disposição, que motivam e facilitam o aprendizado por parte dos funcionários (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Pesquisa de Marques *et al.* (2005) mostrou que a não manifestação da espiritualidade na organização

impacta negativamente na capacidade de aprendizagem e que a possibilidade de manifestar a espiritualidade impacta positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional. Na mesma linha, a pesquisa de Khari e Sinha (2018) mostra que a espiritualidade no local de trabalho aumenta a atitude dos funcionários em relação à aprendizagem organizacional. Para Rahman *et al.* (2016) e Foster e Foster (2019), esta vontade de se envolver com a aprendizagem beneficia tanto o colaborador quanto a organização.

A capacidade de aprendizagem aumenta na medida em que os funcionários acreditam nos benefícios (para si e para a organização) que são resultantes da aprendizagem (Khari & Sinha, 2018). Da mesma forma, uma cultura que se baseia no desejo compartilhado por todos os membros da organização por melhorar e aprender terá reflexos positivos sobre a capacidade de aprendizagem organizacional (Pereira *et al.*, 2019). Significa dizer que a aprendizagem não pode funcionar sem garantir um ambiente favorável para as práticas espirituais da equipe na organização (Rahman *et al.*, 2016) e sem estar apoiada na cultura organizacional (Afshari & Nasib, 2020).

A pesquisa sobre a espiritualidade no local de trabalho tem aumentado e evidencia as consequências favoráveis deste tema em termos de autoconhecimento do funcionário, comprometimento e identificação com a organização e sua cultura (Khari & Sinha, 2018), sendo que o reconhecimento mais amplo do papel que a espiritualidade do funcionário pode desempenhar no apoio à aprendizagem no trabalho, em conjunto com políticas e processos para facilitar e incorporar ainda mais a relação entre espiritualidade e a cultura dentro do discurso organizacional, pode criar benefícios adicionais para os funcionários e o desenvolvimento da aprendizagem organizacional, embora este tema ainda demande mais pesquisas (Foster & Foster, 2019). A partir das considerações realizadas, é apresentada a primeira hipótese desta pesquisa:

H1: Quanto maior a espiritualidade no local de trabalho, maior será a influência da cultura organizacional na capacidade de aprendizagem organizacional.

Espiritualidade no local de trabalho, cultura e desempenho organizacional

Para justificar o investimento em qualquer processo, os gestores se concentram nos resultados obtidos por suas organizações, enfatizando o aumento do desempenho, o aumento dos lucros e a redução dos custos da transformação (Anwar *et al.*, 2013). Embora a cultura organizacional seja um tanto imaterial, há aspectos visíveis que podem ser mensurados, gerenciados e que podem prover importantes informações para a melhoria do desempenho organizacional (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). López *et al.* (2004) comentam que, apesar de a cultura organizacional ser um tema interessante pelo fato de ser imaterial, dois motivos tornaram a cultura um fator de diferenciação que afeta positivamente o desempenho organizacional: (a) vantagens competitivas sustentáveis são obtidas por meio de valores e formas de pensar que são difíceis de copiar e que caracterizam a organização; (b) a necessidade de estar constantemente mudando e evoluindo demanda mudanças nas normas e valores organizacionais, que levaram muito tempo para ser aprendidas e incorporadas pelos colaboradores.

Práticas específicas ligadas ao desenvolvimento do ser humano aprimoram as habilidades e o conhecimento dos trabalhadores, sua vontade de se esforçar e expressar seus talentos (Amin *et al.*, 2018). Uma organização onde os funcionários estão conectados uns com os

outros e com os objetivos organizacionais terão melhoria no desempenho geral (Hooi, 2019). Daniel (2010) comenta que o desenvolvimento da cultura organizacional tem um efeito positivo na motivação e na produtividade dos funcionários. Neste sentido, é possível afirmar que o impacto da cultura sobre o desempenho organizacional está bem documentado.

Alguns autores afirmam que a cultura é uma variável independente no crescimento e desenvolvimento de uma organização e, mais especificamente, é determinante para a produtividade do trabalho (Mitroff & Denton, 1999; Ashmos & Duchon, 2000; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Alas & Mousa, 2016; Paais & Pattiruhu, 2020). Outras pesquisas investigaram e comprovaram que a cultura organizacional afeta positivamente o desempenho da empresa (Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Baruch, 2010; Islam *et al.*, 2019; Hooi, 2019; Afshari & Nasib, 2020; Schuldt & Gomes, 2020). O impacto positivo no desempenho organizacional acontece porque a cultura molda os procedimentos organizacionais, unifica capacidades organizacionais em um todo coeso e fornece soluções para os problemas enfrentados pela organização e, desse modo, facilita o alcance dos objetivos organizacionais (Ngugi *et al.*, 2021).

No entanto, Anwar *et al.* (2013) comentam que, embora existam estudos que revelem uma relação positiva entre cultura e desempenho organizacional, a grande complexidade do tema sugere que mais investigações sobre a relação entre cultura e desempenho organizacional precisam ser feitas, especialmente por conta das variáveis que afetam esta relação. A espiritualidade no local de trabalho é uma das variáveis que afetam positivamente o desempenho organizacional (Daniel, 2010; Long & Mills, 2010; Deshpande, 2012; Petchsawang & Duchon, 2012; Dirkx, 2013; Amin *et al.*, 2018; Garg, 2018; Hooi, 2019; Foster & Foster, 2019; Paais & Pattiruhu, 2020). Mitroff e Denton (1999) afirmam que um funcionário que considera sua organização orientada por valores espirituais também acredita que esta organização é mais lucrativa e produtiva.

Para Ashmos e Duchon (2000), a espiritualidade no local de trabalho tem efeitos positivos sobre o desempenho no trabalho e melhora o desempenho organizacional e Jurkiewicz e Giacalone (2004) enfatizam que organizações em que a espiritualidade se faz presente no local de trabalho são mais produtivas do que organizações sem orientação espiritual. Marques *et al.* (2005) afirmam que a espiritualidade no local de trabalho é uma experiência de interconexão e confiança entre aqueles envolvidos em um processo de trabalho, levando à criação coletiva de uma cultura organizacional motivadora, caracterizada pela reciprocidade e solidariedade e resultando em um desempenho geral melhorado, que é finalmente traduzido em excelência organizacional sustentável.

Quando a espiritualidade no local de trabalho se faz presente, os funcionários acreditam ainda mais que seus esforços fazem a diferença para os resultados organizacionais, fazendo com que esses esforços aumentem conforme o necessário para atingir as metas organizacionais (Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Em nível individual, os benefícios principais incluem a melhoria da saúde física e mental dos funcionários (Ashmos & Duchon, 2000; Paais & Pattiruhu, 2020). A pesquisa de Mehta e Joshi (2010) sugere uma ligação entre a espiritualidade com um aumento do entusiasmo, esforço, colaboração, criatividade e desempenho. Para Jurkiewicz e Giacalone (2004), organizações que estimulam a espiritualidade no local de trabalho crescem mais rapidamente, aumentam a eficiência e trazem maiores retornos sobre os investimentos. Consequentemente,

empresas com “baixo nível” de espiritualidade reduzem a autoestima dos funcionários, o que, diminui o esforço em prol de melhor desempenho (Jurkiewicz & Giacalone, 2004).

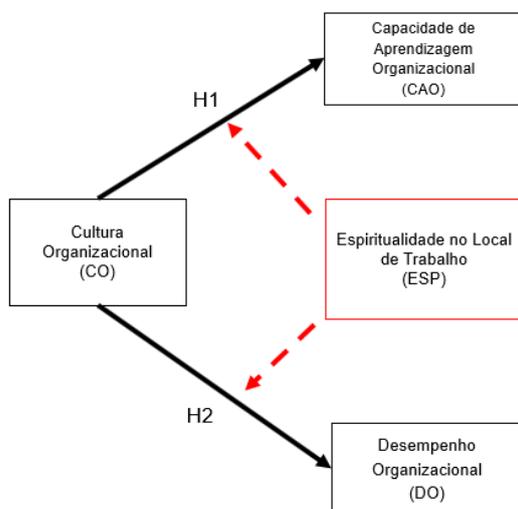
A espiritualidade no local de trabalho desperta a motivação no funcionário para realizar um trabalho de excelência, desapegando-se e superando a motivação por ganhos egoístas (Mehta & Joshi, 2010). O trabalho de Long e Mills (2010) atesta que há uma conexão entre a cultura organizacional e o desempenho, afirmando que a cultura organizacional exerce importante papel para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Amin *et al.* (2018), uma das relações mais claras entre espiritualidade e desempenho tem a ver com a forma como as pessoas lidam com falhas e estresse no trabalho. Afirmam que pessoas mais espiritualizadas são menos suscetíveis às consequências físicas e psicológicas negativas que resultam de falhas e do estresse (Amin *et al.*, 2018). Neste sentido, Islam *et al.* (2019) alertam que as qualidades imateriais, até mesmo espirituais, podem ser as mais significativas para os indivíduos, organizações e sociedade.

A relação entre espiritualidade e desempenho no trabalho corroboram os achados relatados por Petchsawang e Duchon (2012) e confirma um pressuposto teórico de que a espiritualidade no local de trabalho afeta positivamente o desempenho organizacional, o que é congruente com a afirmação de Jurkiewicz e Giacalone (2004), que citam que o cultivo dos valores espirituais promove o interesse individual, melhorando o comprometimento das pessoas e resultando em melhor desempenho, competitividade e sustentabilidade organizacional. Alguns estudos enfatizam o aumento no interesse em incorporar a espiritualidade no desenvolvimento da teoria e da prática da Administração (Howard, 2002; Daniel, 2010; Deshpande, 2012; Dirx, 2013; Pawar, 2016; Foster & Foster, 2019), mas os estudos que analisam o efeito moderador da espiritualidade no local de trabalho são escassos (Garg, 2018). A partir das considerações realizadas, é apresentada a segunda hipótese deste estudo:

H2: Quanto maior a espiritualidade no local de trabalho, maior será a influência da cultura organizacional no desempenho organizacional.

A figura 1 apresenta o constructo elaborado para este estudo.

Figura 1: Desenho das hipóteses da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

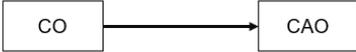
METODOLOGIA

Esta pesquisa se enquadra no método hipotético-dedutivo, pois foram criadas hipóteses cujas validades foram testadas a fim de explicar os fenômenos propostos nesta pesquisa (Marconi & Lakatos, 2017). No que diz respeito a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois, de acordo com Gil (2019), a pesquisa aplicada, abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem. A abordagem desta pesquisa é quantitativa, pois tem a finalidade de quantificar dados e o seu tratamento será efetuado por meio de técnicas estatísticas (Marconi & Lakatos, 2017).

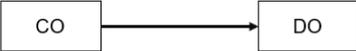
Nesta pesquisa foram utilizados modelos lineares hierárquicos (MLH). Segundo Luna e Olinda (2015), a modelagem linear hierárquica é uma análise regressiva ordinária, baseada na regressão de mínimos quadrados, que leva em conta a estrutura hierárquica dos dados, ou seja, dados aninhados onde grupos de unidades são aglutinados de forma organizada. Para a modelagem linear hierárquica foi utilizado o método *Evaluation Based on Distance from Average Solution* (EDAS), proposto por Ghorabae *et al.* (2015) e que pode ser utilizado para resolução de problemas multicriteriais.

Por meio do método EDAS, os dados das variáveis desta pesquisa foram aglutinados para que cada variável apresentasse um resultado agrupado. Em seguida, os dados aglutinados foram inseridos no software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) para fins de agrupamento da variável moderadora de acordo com os níveis de espiritualidade utilizados para a modelagem linear hierárquica proposta para esta pesquisa: espiritualidade baixa, média e alta. O agrupamento da variável moderadora em torno dos níveis de espiritualidade foi feito por meio de uma análise de *cluster* por K-médias. Na sequência, foi utilizado o modelo de regressão linear para estabelecer as relações causa-efeito da Cultura Organizacional (CO) com as variáveis Capacidade de Aprendizagem Organizacional (CAO) e Desempenho Organizacional (DO). Na figura 2 é possível verificar as equações do modelo basal utilizadas nesta pesquisa para cada uma das relações entre a variável independente CO e as variáveis dependentes CAO e DO.

Figura 2: Equação do modelo basal (0).

$$CAO_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 CO_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$


```
graph LR; CO[CO] --> CAO[CAO]
```

$$DO_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 CO_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$


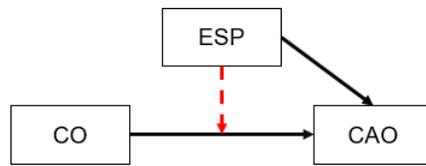
```
graph LR; CO[CO] --> DO[DO]
```

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Posteriormente, foram utilizadas equações de nível 1 que possibilitaram analisar as hipóteses propostas nesta pesquisa, que propõem que quanto maior a espiritualidade no local de trabalho (ESP), maior será a influência da cultura organizacional (CO) na capacidade de aprendizagem organizacional (CAO) e no desempenho organizacional (DO). A figura 3 mostra a equação de nível 1 para a H1 desta pesquisa e a figura 4 mostra a equação de nível 1 para a H2 desta pesquisa.

Figura 3: Equação de nível 1 para análise da Hipótese 1 desta pesquisa.

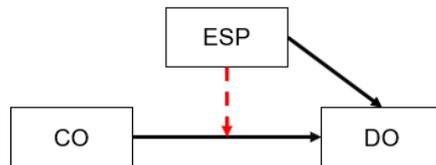
$$CAO_{i,t} = \gamma_{00} + (\gamma_{10} + u_{1j})CO_{ij} + \beta_2 EI_j + \beta_3 CO \times EI_{ij} + u_{0j} + \varepsilon_{ij}$$



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Figura 4: Equação de nível 1 para análise da Hipótese 2 desta pesquisa.

$$DO_{i,t} = \gamma_{00} + (\gamma_{10} + u_{1j})CO_{ij} + \beta_2 EI_j + \beta_3 CO \times EI_{ij} + u_{0j} + \varepsilon_{ij}$$



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme já mencionado na H1 e H2, esta pesquisa propõe que quanto maior a espiritualidade no local de trabalho, maior será a influência da cultura organizacional na capacidade de aprendizagem organizacional e no desempenho organizacional. Para tanto, será necessário estabelecer níveis de espiritualidade, o que será feito por meio de uma análise de *cluster*, que é uma técnica estatística usada para classificar elementos em grupos, de forma que elementos dentro de um mesmo *cluster* sejam muito parecidos, e os elementos em diferentes *clusters* sejam distintos entre si. Desta forma, os dados foram agrupados de acordo com os três níveis de espiritualidade utilizados para a modelagem linear hierárquica proposta para esta pesquisa: espiritualidade baixa, espiritualidade média e espiritualidade alta. A figura 5 apresenta as equações utilizadas para analisar o efeito moderador dos diferentes níveis de espiritualidade na relação entre as variáveis CO e CAO e CO e DO, respectivamente.

Figura 5: Equação de nível 1 para análise das hipóteses desta pesquisa, com os níveis de espiritualidade.

$$CAO_{i,t} = \gamma_{00} + (\gamma_{10} + u_{1j})CO_{ij} + \beta_2 EI_j + \beta_3 CO \times EI_{ij} + u_{0j} + \varepsilon_{ij}$$

$$DO_{i,t} = \gamma_{00} + (\gamma_{10} + u_{1j})CO_{ij} + \beta_2 EI_j + \beta_3 CO \times EI_{ij} + u_{0j} + \varepsilon_{ij}$$

Fonte: Da pesquisa (2023).

No que diz respeito aos objetivos, esta pesquisa é descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (Hair Jr. *et al.*, 2009). Em relação aos procedimentos adotados, esta pesquisa se enquadra como levantamento ou *survey*, pois, a partir do uso de questionários, é feita uma descrição quantitativa de tendências e opiniões de uma população e testes para associações entre variáveis, a partir de uma amostra (Hair Jr. *et al.*, 2009; Malhotra,

2012). Participaram da pesquisa 113 colaboradores de uma cooperativa de crédito localizada na região do Vale do Itajaí (SC). Os dados foram coletados no período entre 10 e 24 de maio de 2023 e a amostra consistiu de colaboradores que atuam em várias unidades de negócio, nos níveis tático e operacional da organização. Os respondentes atribuíram notas de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), de acordo com a escala Likert, para cada uma das questões propostas nas ferramentas de pesquisa utilizadas para analisar as variáveis.

Para avaliar a cultura organizacional, foi utilizado o IBACO (Instrumento Brasileiro de Avaliação da Cultura Organizacional), proposto por Ferreira et al (2002), que tem 17 questões organizadas em duas diferentes dimensões: satisfação e bem-estar dos empregados e práticas de relacionamento interpessoal. Para a variável capacidade de aprendizagem organizacional, foi utilizado o instrumento elaborado por Alegre e Chiva (2008), que consiste em 14 questões, organizadas em cinco dimensões distintas: experimentação, assunção ao risco, interação com o ambiente externo, diálogo e decisão participativa. Para analisar a espiritualidade no local de trabalho, foi utilizada a ferramenta proposta por Rego *et al.* (2007), que consiste em 17 questões distribuídas em cinco dimensões distintas: sentido de comunidade na equipe, alinhamento com os valores da organização (pertencimento), sentido de préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidade para vida interior. Para avaliar o desempenho organizacional, optou-se pelo constructo desenvolvido por Santos e Brito (2012), que utiliza quatro dimensões: satisfação do consumidor, satisfação do colaborador, performance ambiental e projetos sociais.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira análise feita pelo software SPSS mostrou o agrupamento por níveis de espiritualidade, conforme exposto no quadro 1:

Quadro 1: Número de casos por nível de espiritualidade.

Resumo de processamento de casos				
		Rótulo	Contagem	Porcentagem
Nível	1	Baixa	26	23,0%
	2	Média	34	30,0%
	3	Alta	53	47,0%
Total			113	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em seguida, foram feitas as estimativas dos efeitos fixos na relação da variável independente CO com as variáveis dependentes CAO e DO. A regressão linear entre as variáveis foi moderada pelos níveis de espiritualidade definidos (1=Espiritualidade Baixa; 2=Espiritualidade Média; 3=Espiritualidade Alta). Com base nas estimativas dos efeitos fixos, foram criadas as equações para o efeito moderador dos diferentes níveis da variável ESP na relação entre as variáveis CO e CAO, bem como CO e DO, conforme apresentado nos quadros 2 e 3:

Quadro 2: Equações para o efeito moderador dos níveis de espiritualidade na relação entre CO e CAO.

Espiritualidade Baixa	$CAO = \frac{(-0,025 + 0,208)}{0,233} + \frac{(0,969 - 0,572)}{0,397} CO = 0,233 + 0,397C$
Espiritualidade Média	$CAO = \frac{(-0,025 + 0,343)}{0,368} + \frac{(0,969 - 0,610)}{0,359} CO = 0,368 + 0,359CO$
Espiritualidade Alta	$CAO = \frac{(-0,025 + 0,000)}{-0,025} + \frac{(0,969 + 0,000)}{0,969} CO = -0,025 + 0,969CO$

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

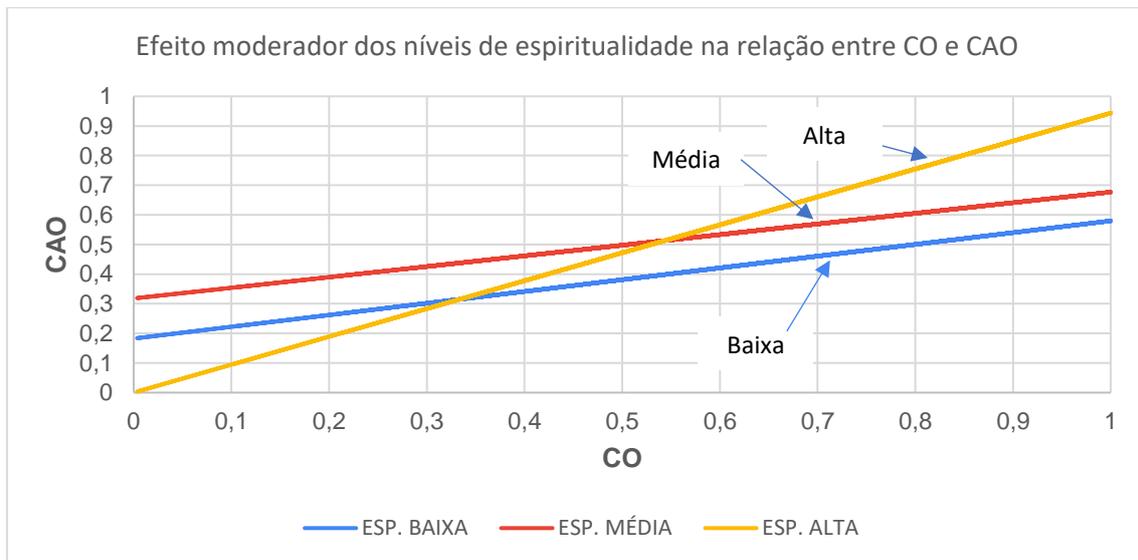
Quadro 3: Equações para o efeito moderador dos níveis de espiritualidade na relação entre CO e DO.

Espiritualidade Baixa	$DO = \frac{(0,166 + 0,020)}{0,186} + \frac{(0,751 - 0,198)}{0,553} CO = 0,186 + 0,553CO$
Espiritualidade Média	$DO = \frac{(0,166 + 0,260)}{0,426} + \frac{(0,751 - 0,506)}{0,245} CO = 0,426 + 0,245CO$
Espiritualidade Alta	$DO = \frac{(0,166 + 0,000)}{0,166} + \frac{(0,751 + 0,000)}{0,751} CO = 0,166 + 0,751CO$

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

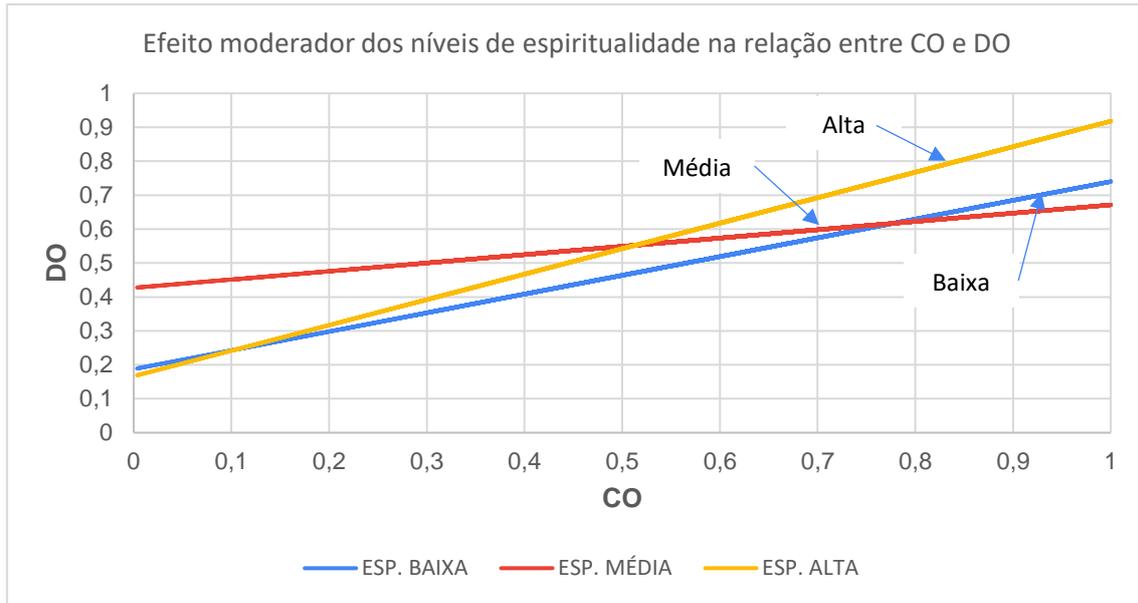
A partir das equações apresentadas nos quadros 2 e 3, foram elaborados gráficos a fim de mostrar o efeito moderador dos diferentes níveis de espiritualidade na relação entre a variável independente CO e as variáveis dependentes CAO e DO. A figura 6 mostra o efeito moderador dos diferentes níveis de espiritualidade na relação entre as variáveis CO e CAO e a figura 7 mostra o efeito moderador dos diferentes níveis de espiritualidade na relação entre as variáveis CO e DO.

Figura 6: Efeito moderador dos níveis de espiritualidade na relação entre as variáveis CO e CAO.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Figura 7: Efeito moderador dos níveis de espiritualidade na relação entre as variáveis CO e DO.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com base nos gráficos apresentados, foi possível evidenciar que os três níveis de espiritualidade exercem efeito moderador positivo sobre a relação entre a variável CO e as variáveis CAO e DO. O gráfico apresentado na figura 6 mostra que, quanto mais alto for o nível de espiritualidade, maior é o efeito moderador que esta variável exerce sobre a relação entre as variáveis CO e CAO, o que permite confirmar a H1 desta pesquisa. O gráfico mostra que o efeito moderador do nível de espiritualidade muda na medida em que a relação entre as variáveis independente e dependente se intensifica. Inicialmente, pode-se observar que o nível de espiritualidade médio exerce a maior moderação (0,319), seguido do nível de espiritualidade baixo (0,184) e alto (0,003). No entanto, conforme a relação entre as variáveis se torna mais forte, observa-se que o nível de espiritualidade alto exerce a maior moderação (0,944), seguido do nível de espiritualidade médio (0,677) e baixo (0,580).

O gráfico apresentado na figura 7 evidencia que o nível de espiritualidade alto exerce a maior moderação sobre a relação entre as variáveis CO e DO. No entanto, o gráfico mostra que, na medida que se intensifica a relação entre as variáveis independente e dependente, o nível de espiritualidade baixo exerce maior efeito moderador do que o nível de espiritualidade médio sobre a relação entre as variáveis CO e DO. Inicialmente, observa-se que o nível de espiritualidade médio exerce a maior moderação (0,428), seguido do nível de espiritualidade baixo (0,189) e alto (0,169). No entanto, conforme a relação entre as variáveis se torna mais forte, observa-se que o nível de espiritualidade alto exerce a maior moderação (0,918), seguido do nível de espiritualidade baixo (0,740) e médio (0,671). Estes resultados permitem confirmar parcialmente a H2 desta pesquisa.

CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

A forma como as pessoas percebem sua carreira mudou, fazendo com que vejam no trabalho uma oportunidade de fazer uma diferença positiva no mundo. Por outro lado, a globalização e o conseqüente aumento nas relações entre as organizações têm levado gestores a buscarem diferenciais que os possibilitem melhorar a vantagem competitiva

das empresas. A complexidade crescente desta relação entre carreira, mercado de trabalho e empresas tem ressaltado uma tendência em buscar o entendimento sobre qual a relação que a espiritualidade no local de trabalho possui com a capacidade de aprendizagem e o desempenho organizacionais e se estas relações são gerenciáveis. Neste sentido, a fim de avançar no conhecimento acadêmico e oferecer *insights* para gestores, diversas propostas teóricas e empíricas têm sido desenvolvidas. Observam-se distinções de correntes de pensamento – sobretudo a respeito da espiritualidade no local de trabalho – o que acaba gerando pluralidade nos conhecimentos propostos.

O objetivo desta pesquisa foi atendido na medida que os resultados encontrados evidenciaram que a espiritualidade no local de trabalho exerce efeito moderador positivo sobre a relação entre as variáveis CO e CAO e CO e DO. Também foi evidenciado que, quanto mais alto for o nível de espiritualidade, maior é o efeito moderador que esta variável exerce sobre a relação entre as variáveis CO e CAO. A confirmação da H1 e a confirmação parcial da H2 desta pesquisa trouxeram considerações adicionais sobre como reconhecer e incorporar oportunidades para aproveitar a espiritualidade das pessoas para aumentar a capacidade de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional.

Esta pesquisa evidenciou que a espiritualidade se faz presente na organização pesquisada e, embora os resultados aqui apresentados não possam ser generalizados para outras empresas, permitem inferir que a espiritualidade no local de trabalho modera positivamente a relação entre a cultura e outras variáveis organizacionais. Os resultados mostraram também que altos níveis de espiritualidade no local de trabalho somente são percebidos quando é forte a relação entre a cultura e a capacidade de aprendizagem organizacional e a cultura e o desempenho organizacional. Em outras palavras, torna-se possível afirmar que a espiritualidade no local de trabalho está diretamente relacionada à percepção positiva das pessoas a respeito das variáveis organizacionais estudadas, principalmente a cultura organizacional.

É importante ressaltar que a espiritualidade no local de trabalho não é vista sob uma perspectiva religiosa, mas sim humanista, pois tem a ver com fatores como o alinhamento da pessoa com os valores da organização, a percepção de um sentido de comunidade na equipe, alegria no trabalho, entre outros. A adoção da ótica humanista da espiritualidade no local de trabalho em detrimento de uma visão puramente religiosa é um passo importante que as organizações precisam dar para o entendimento e gerenciamento da espiritualidade no local de trabalho. Além disso, a perspectiva humanista poderá fazer com que a espiritualidade no local de trabalho deixe de ser um tabu e passe a ser vista pelas organizações como uma forma de criar um bom ambiente de trabalho.

A presença da espiritualidade no local de trabalho também leva os colaboradores a acreditar ainda mais que seus esforços fazem a diferença para os resultados organizacionais, pois uma equipe mais produtiva se motiva e se inspira para obter melhores resultados. Com base nisso, cabe destacar que esta pesquisa contribui para o campo da gestão estratégica das organizações ao apresentar ferramentas que permitem analisar as variáveis propostas neste estudo, suas relações e, a partir daí, elaborar planos de ação a fim de possibilitar a gestão destas variáveis, sobretudo a espiritualidade no local de trabalho. Também contribui para o meio social pelo fato de a espiritualidade no local de trabalho ter uma influência positiva no bem-estar das pessoas, além de levar a uma melhor saúde física, psicológica e espiritual do trabalhador.

Apesar do aspecto funcionalista desta pesquisa, a espiritualidade no local de trabalho permanece sendo um tema permeado pela subjetividade e que demanda uma mudança de paradigma nas organizações, para que estas adotem uma perspectiva mais ampla ao assumir responsabilidades para com o mundo em que atuam, fazendo com que o bem coletivo seja tão importante quanto o resultado financeiro. É importante lembrar que as organizações também devem ter como objetivo o bem-estar das pessoas, o desenvolvimento do senso de pertencimento e propósito para com o trabalho, de forma que os colaboradores se sintam cada vez mais comprometidos com suas atividades e para com a empresa, gerando, assim, resultados positivos para si e para as organizações.

Como recomendação para estudos futuros, cabe avaliar a forma que a espiritualidade no local de trabalho se relaciona com outras variáveis organizacionais, especialmente os estilos de liderança e o *Work Life Balance*. Além disso, é oportuno aprofundar esta pesquisa, utilizando como campo de estudo outros relevantes setores econômicos, tais como o varejo, a área de tecnologia e o terceiro setor a fim de comparar os resultados desta pesquisa com outros setores da Economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afshari, L.; Nasib, A. (2020). Enhancing organizational learning capability through managing talent: mediation effect of intellectual capital. *Human Resource Development International*. 24(1). 48-64. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1727239>
- Alas, R.; Mousa, M. (2016). Organizational culture and workplace spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*. 5(3). 285-314.
- Alegre, J.; Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: an empirical test. *Technovation*. 28(6). 315-326.
- Amin, M.; Wisnieski, J.; Askar, M.; Syed, I. (2018). Towards a theory of spirituality in the workplace. *Competitiveness Review International Business Journal*. 14(1). 102-107 <https://doi.org/10.1108/eb046473>
- Anwar, J.; Hasnu, S.; Janjua, S. (2013). Work-Life Balance: what organizations should do to create balance? *World Applied Sciences Journal*. 24(10). 1348-1354. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.10.2593>
- Ashmos, D.; Duchon, D. (2000). Spirituality at work: conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*. 9(2). 134-145.
- Baruch, H. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective. *The Learning Organization*. 17(3). 208-227. <http://dx.doi.org/10.1108/09696471011034919>
- Daniel, J. (2010). The effect of workplace spirituality on team effectiveness. *Journal of Management Development*. 29(5). 442-456. <https://doi.org/10.1108/02621711011039213>
- Deshpande, A. (2012). Workplace spirituality, organizational learning capabilities and

mass customization: an integrated framework. *International Journal of Business and Management*. 7(5). 3-18. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n5p3>

Dirkx, J. (2013). Leaning in and leaning back at the same time: toward a spirituality of work-related learning. *Advances in Developing Human Resources*. 15(4). 356-369.

Fernando, M. (2005). Workplace spirituality: another management fad? In: Adams, M.; Alkhafaji, A. *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*. 12(2).

Ferreira, M.; Assmar, E.; Estol, K.; Helena, M.; Cisne, M. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*. 7(2). 271-280.

Foster, S.; Foster, A. (2019). The impact of workplace spirituality on work-based learners: individual and organisational level perspectives. *Journal of Work-Applied Management*.

Garg, N. (2018). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical exploration. *Journal of Human Values*. 23(2). 129-147.
<https://doi.org/10.1177%2F0971685816689741>

Ghorabae, M.; Zavadskas, E.; Olfat, L.; Turskis, Z. (2015). Multi-criteria inventory classification using a new method of Evaluation Based on Distance from Average Solution (EDAS). *Informatica*. 26(4). 435-461.
<https://doi.org/10.15388/Informatica.2015.57>

Giacalone, R.; Jurkiewicz, C. (2010). The science of workplace spirituality. In: Handbook of workplace spirituality and organizational performance. *Routledge*. 19-42.

Gil, A. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. Ed. São Paulo: Atlas.

Hair Jr., J.; Babin, B.; Money, A.; Samouel, P. (2009). Abordagens e considerações sobre amostragem. In: Hair Jr. J. (org.). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. 236-252. Porto Alegre: Bookman.

Hooi, L. (2019). Firm performance: is organizational learning capability the magic wand? *International Journal of Productivity and Performance Management*. 68(8). 1411-1433. <https://www.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2019-0023>

Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 17(3). 230-242.
<http://www.doi.org/10.1108/02683940210423132>

Islam, T.; Khan, M.; Asad, M. (2019). Workplace spirituality in South Asian context: the role of learning culture, organizational support and knowledge sharing. *Research Journal of South Asian Studies*. 34(1).195-212.

Jeon, K.; Choi, B. (2020). A multidimensional analysis of spiritual leadership, affective commitment and employees' creativity in South Korea. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(8) 1035-1052. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2019-0352>

Jerez-Gomez, P.; Céspedes-Lorente, J.; Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*. 58. 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>

Jurkiewicz, C.; Giacalone, R. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*. 49. 129-142.

Karadag, E. (2009). Spiritual leadership and organizational culture: a study of structural equation modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 9(3). 1391-1405.

Khari, C.; Sinha, S. (2018). Impact of workplace spirituality on learning commitment. *Flexibility in Resource Management*. 99-110. 2018. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4888-3_7

Long, B.; Mills, J. (2010). Workplace spirituality, contested meaning, and the culture of organization: a critical sensemaking account. *Journal of Organizational Change Management*. 23(3). 325-341. <https://doi.org/10.1108/09534811011049635>

López, S.; Peón, J.; Ordás, C. (2004). Managing knowledge: the link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*. 8(6). 93-104. <https://doi.org/10.1108/13673270410567657>

Luna, J.; Olinda, R. (2015). *Introdução a modelos lineares*. São Paulo: Livraria da Física.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing*. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman.

Marconi, M.; Lakatos, E. (2017). *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.

Marques, J.; Dhiman, S.; King, R. (2005). Spirituality in the workplace: developing an integral model and a comprehensive definition. *Journal of American Academy of Business*. 7(1). 81-91.

Mehta, Y.; Joshi, S. (2010). Impact of workplace spirituality on organization culture through improved employee productivity. *AIMS International Conference on Value-based Management*. 221-226.

Mitroff, I.; Denton, E. (1999). A spiritual audit of corporate America: a hard look at spirituality, religion, and values in the workplace. *Jossey-Bass*.

Ngugi, P.; Komen, J.; Korir, M. (2021). Organizational culture, organizational learning and performance of firms. *Eximia Journal*. 3(1). 1-8.

Paais, M.; Pattiruhu, J. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(8). 577-588.

Park, H.; Ribi re, V.; Schulte Jr., W. (2004). Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*. 8(3). 106-117.

<http://www.doi.org/10.1108/13673270410541079>

Pawar, B. (2016). Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*. 38(6). 975-994.

Petchsawang, P.; Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*. 9(2) 189-208.

<https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688623>

Pool, S. (2000). The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(8). 373-378. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730010379276>

Rahman, M.; Osman-Gani, A.; Momen, A.; Islam, N. (2015). Testing knowledge sharing effectiveness: trust, motivation, leadership style, workplace spirituality and social network embedded model. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. 10(4). 284-303. <https://doi.org/10.1515/mmcks-2015-0019>

Rahman, M.; Daud, N.; Hassan, H.; Osman-Gani, A. (2016). Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behavior. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 46(4). 450-468.

<http://dx.doi.org/10.1108/VJIKMS-06-2015-0033>

Rego, A.; Pina e Cunha, M.; Souto, S. (2007). Spirituality at organizations and organizational commitment. *RAE electronic*. 6(2). 1-27.

Santos, J.; Brito, L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review*. 9. Special issue. 95-117.

Schuldt, K.; Gomes, G. (2020). Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. *Gest o & Produ o*. 27(3).

<https://doi.org/10.1590/0104-530X4571-20>

Singh, S.; Pandey, S.; Islam, T. (2021). The impact of spiritual intelligence on work-life balance of service sector employees. *International Journal of Modern Agriculture*. 10(2). 509-520.