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

Fabiano Goldacker
Universidade Regional de Blumenau - FURB

Nelson Hein
Universidade Regional de Blumenau - FURB

Vânia Cristina Ferreira
Universidade Regional de Blumenau - FURB

Resumo
Considerando que a espiritualidade não é um fim, mas sim um meio, cabe às organizações e à academia encontrar a forma pela qual a espiritualidade se relaciona com as variáveis organizacionais. Esta pesquisa defende que a espiritualidade no local de trabalho exerce efeito moderador positivo na relação entre a capacidade de aprendizagem e o desempenho organizacionais, apresentando a hipótese de que quanto maior a espiritualidade no local de trabalho, maior a influência da capacidade de aprendizagem no desempenho organizacional. É uma pesquisa quantitativa realizada com 503 colaboradores de uma empresa do setor de varejo alimentício localizada no estado de Minas Gerais (MG). O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto pelos constructos de capacidade de aprendizagem organizacional, desempenho organizacional e espiritualidade no local de trabalho, com escala Likert de 5 pontos. Os dados de cada variável foram agrupados por meio do método EDAS (Evaluation Based on Distance from Average Solution) e posteriormente submetidos à análise por meio da Modelagem Linear Hierárquica. A análise dos dados mostrou que todos os níveis de espiritualidade exercem efeito moderador sobre a relação entre a variável independente e a variável dependente. Esta pesquisa contribui para a gestão estratégica das organizações ao apresentar ferramentas que permitem analisar a relação entre as variáveis propostas a fim de possibilitar a elaboração de planos de ação para a gestão destas variáveis. Por fim, contribui para o meio social pelo fato de a espiritualidade no local de trabalho ter uma influência positiva no bem-estar das pessoas.

Palavras-chave: Espiritualidade no local de trabalho; capacidade de aprendizagem organizacional; desempenho organizacional.

Categoria: Artigo científico completo

INTRODUÇÃO

O alvorecer de um novo século e a emergência de mudanças sociais e organizacionais trouxeram uma necessidade urgente de integrar as quatro áreas fundamentais que definem a essência da existência humana: o corpo (físico), a mente (pensamento lógico/racional), o coração (emoções, sentimentos) e o espírito (Anwar *et al*., 2013). A vida profissional tornou-se mais exigente, acelerada, estressante e ambígua, o que tem feito com que as pessoas procurem cada vez mais por seus valores e por meios de alcançar a estabilidade emocional em meio a este mundo caótico (Mehta & Joshi, 2010). Nesta busca por respostas, as pessoas têm percebido que

um olhar para dentro de si e a paz interior é fonte importante para a sua adaptação ao ambiente e estabilidade no longo prazo (Petchsawang & Duchon, 2012). Por conta disto e dos crescentes desafios que a globalização impôs ao mercado, as empresas passaram a se concentrar nas questões comportamentais dos seus funcionários no local de trabalho, fazendo com que os valores pessoais, sociais e psicológicos de cada ser humano sejam levados em conta (Islam *et al*., 2019).

Para Jeon e Choi (2020), funcionários dentro das organizações muitas vezes procuram identificar a natureza e o significado de seu trabalho e desejam ser reconhecidos como membros de organizações que perseguem propósitos valiosos, ao invés de meramente como indivíduos buscando recompensas econômicas. Organizações bem-sucedidas têm prestado grande atenção à educação e ao treinamento de seus funcionários, pois essas organizações sabem que o desenvolvimento do seu capital humano deve atender a anseios que ultrapassam as questões materiais dos seus colaboradores (Alas & Mousa, 2016). Para Howard (2002), essa realidade invisível, a nossa inseparabilidade com essa realidade invisível e a conectividade com as pessoas são fenômenos espirituais. Karadag (2019) afirma que a espiritualidade no local de trabalho preenche os anseios das pessoas por questões que superam os aspectos materiais. Além disso, a discussão sobre a espiritualidade no local de trabalho oferece a oportunidade de refletir sobre o significado e propósito do trabalho, identidade e sentido individual, comunidade, cooperação, diálogo, liderança moral e sabedoria (Foster & Foster, 2019).

O interesse pela espiritualidade no local de trabalho tem motivado a comunidade acadêmica a tomar medidas para promover pesquisas sobre o assunto. Isso fez com que pesquisas empíricas na área de Administração começassem a tomar um novo rumo, olhando para fatores que influenciam o bem-estar dos funcionários, sendo a espiritualidade no local de trabalho um destes fatores apresentados em algumas pesquisas (Benefiel, 2003; Long & Mills, 2010; Amin *et al*., 2018; Karadag, 2019; Singh *et al*., 2021). Alguns estudos apresentam a espiritualidade como um fator que contribui para a aprendizagem organizacional (Howard, 2002; Rahman *et al*., 2016; Khari & Sinha, 2018; Islam *et al*., 2019; Foster & Foster, 2019; Jeon & Choi, 2020), bem como para o desempenho organizacional (Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Daniel, 2010; Petchsawang & Duchon, 2012; Garg, 2018).

Embora a espiritualidade no local de trabalho seja cada vez mais considerada como uma importante área de estudo e os estudos citados no parágrafo anterior atestem o aumento do interesse por este tema, a forma como a espiritualidade se relaciona com outras variáveis organizacionais precisa ser estudada com mais profundidade (Garg, 2018). Islam *et al*. (2019) fazem uma crítica à forma como a espiritualidade tem sido tratada no local de trabalho, pois argumentam que ao descobrirem que a espiritualidade no local de trabalho pode ser utilizada para melhorar o desempenho organizacional, as organizações tendem a fomentar a prática da espiritualidade somente com a finalidade de alcançar metas e objetivos ao invés de verdadeiramente se preocuparem com o bem-estar espiritual de seus colaboradores. No entanto, Garg (2018) e Jeon e Choi (2020) entendem que não há como separar os benefícios individuais e os benefícios organizacionais que a espiritualidade no local de trabalho proporciona, entendendo ainda que a melhoria do desempenho organizacional é um objetivo legítimo e que as empresas devem encarar a espiritualidade como um recurso que pode ser utilizado para este fim. Desta forma, a questão que norteia esta pesquisa é: qual a influência que a espiritualidade no local de trabalho exerce na relação da capacidade de aprendizagem e o desempenho organizacionais?

A problemática apresentada determina o objetivo geral desta pesquisa, que é avaliar a influência da espiritualidade no local de trabalho na relação da capacidade de aprendizagem organizacional com o desempenho organizacional. Percebe-se que o termo “espiritualidade” é

provocativo. A própria natureza do assunto é profundamente pessoal e muitas pessoas ficam tensas com a introdução deste tema no mundo dos negócios (Howard, 2002). Methta e Joshi (2010) lembram que à medida que crescemos em nossa capacidade de falar abertamente sobre espiritualidade, sem dúvida encontraremos diferenças em nossos pontos de vista e enfrentaremos conflitos, mas também poderemos descobrir novos entendimentos sobre nosso trabalho e encontrar novas maneiras de enfrentar algumas das dificuldades que nos cercam na vida organizacional.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Espiritualidade no local de trabalho

A espiritualidade é um fenômeno presente nas organizações (Ashmos & Duchon, 2000; Howard, 2002; Giacalone & Jurkiewicz, 2010; Beheshtifar & Zare, 2013; Garg, 2018) e cada vez mais as pessoas querem saber sobre as implicações da espiritualidade em seu trabalho (Mehta & Joshi, 2010; Karakas, 2010; Garg, 2018; Foster & Foster, 2019). Essa constatação permite que cada pessoa descubra que a sua sobrevivência não depende somente de alimento, mas também de coisas intangíveis como o amor, a aceitação, a paz de espírito, sensação de realização e propósito, entre outros (Deshpande, 2012). Jurkiewicz e Giacalone (2004) afirmam que os elementos que constituem a espiritualidade são diversos e inegáveis e que a espiritualidade é um fenômeno individual, uma experiência interior da pessoa, resultante de um processo de autoconhecimento desenvolvido ao longo da vida. Essa espiritualidade é construída pelas próprias pessoas, pautada na cultura, sistema de valores e crenças que moldam o meio em que a pessoa está inserida (Rego *et al*., 2008). Berger e Luckmann (2004) citam que há experiências individuais que são resultantes de um processo desenvolvido no social, construídas ao longo dos anos e transmitidas por meio dos valores e códigos de conduta daquela sociedade. Para Rego *et al*. (2008) e Thakur e Singh (2016), a mesma dinâmica acontece nas organizações, pois a espiritualidade vivenciada na empresa é construída e transmitida dos níveis mais estratégicos até os níveis mais operacionais, fazendo, assim, parte da sua cultura. Da mesma forma, as pessoas carregam a sua espiritualidade para dentro das organizações e lá podem influenciar o ambiente em que estão inseridas.

A abordagem da espiritualidade no local de trabalho tem sido cada vez mais vista com credibilidade como um apoio às práticas de Recursos Humanos, pois o aspecto espiritual no local de trabalho reduz o stress, aumenta a criatividade e a capacidade de resolver problemas (Garg, 2018). Para Rego *et al*. (2008), a espiritualidade é um processo contínuo de evolução e autoconhecimento que culmina na realização pessoal e resulta em uma forma diferente de pensar e agir no mundo. De forma semelhante, Thakur e Singh (2016) atribuem à espiritualidade a responsabilidade de fornecer um propósito, um significado, um sentido para a vida. Além disso, Ashmos e Duchon (2000) afirmam que a espiritualidade é uma forma de conectar o colaborador com a empresa por meio da formação de equipes que têm a facilidade de atuar de forma coesa e, em semelhante pensamento, Beheshtifar e Zare (2013) comentam que a espiritualidade no local de trabalho envolve o esforço para descobrir o propósito de vida do indivíduo, para que este desenvolva uma forte conexão com colegas e outras pessoas no trabalho e encontre consistência e alinhamento entre suas crenças individuais e os valores organizacionais.

As implicações da espiritualidade são diversas e não se limitam ao universo individual do ser humano. Mitroff e Denton (1999) propõem que a escolha que confronta a humanidade neste momento não é se as organizações podem se tornar mais espirituais, mas como elas podem. Esta afirmação é reforçada pelas palavras de Rego *et al*. (2008), que lembram que a

espiritualidade contribui para a imagem social da organização ao estimular que seus colaboradores adotem ações voltadas para o bem-comum e para a preservação do meio ambiente. Karakas (2010) e Garg (2018) comentam que a espiritualidade no local de trabalho também contribui para aumentar a integração da empresa com a comunidade local, com seu país e com o planeta como um todo, fornecendo uma imagem positiva da organização para além da prestação do serviço ou venda de um produto. Além disso, os líderes estão começando a entender melhor o impacto que seu comportamento tem sobre os outros, sobre as organizações e a sustentabilidade do planeta (Mehta & Joshi, 2010) e à medida que crescemos em nossa capacidade de falar explicitamente sobre espiritualidade, sem dúvida encontraremos diferenças em nossos pontos de vista e enfrentaremos conflitos, mas também poderemos descobrir novos entendimentos sobre nosso trabalho e encontrar novas maneiras de enfrentar algumas das dificuldades que nos cercam na vida organizacional (Howard, 2002).

Capacidade de aprendizagem organizacional

Ao afirmar que é por meio da aprendizagem que ampliamos nossa capacidade de criar e de fazer parte do processo generativo da vida, Peter Senge apresentava o conceito de aprendizagem organizacional dentro da sua filosofia da "quinta disciplina" (Senge, 1990). A aprendizagem organizacional é um processo pelo qual a empresa desenvolve novos conhecimentos e *insights* a partir de experiências comuns vivenciadas pelas pessoas, a começar do processamento de informações que provocam mudanças de comportamento potenciais no meio em que estas pessoas estão presentes (Deshpande, 2012). Howard (2002) afirma que o aprendizado envolve o processo de descobrir quais perguntas fazer, bem como o processo de encontrar respostas. Neste sentido, Baruch (2010) afirma que a aprendizagem organizacional pode ser vista como uma ferramenta, alavanca ou filosofia para mudanças e renovações sustentáveis nas organizações em ambientes de rápidas mudanças.

A aprendizagem compreende um processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimentos com o objetivo de melhorar o desenvolvimento da organização por meio de novas iniciativas, como as tecnológicas, produtivas ou comerciais (Frizzo & Gomes, 2017). Baruch (2010) entende que uma organização aprendiz é aquela que cria, adquire e transfere conhecimentos e que muda seu comportamento com base nos novos conhecimentos e ideias, ao passo que Park *et al*. (2004) afirmam que a aprendizagem organizacional é a forma que as organizações constroem, suplementam, mantém e organizam o conhecimento de suas atividades rotineiras, sua cultura, e também como se adaptam e desenvolvem a eficiência para melhorar resultados com as aptidões e habilidades da sua força de trabalho. Por conta disto, Senge (1990) defende que o aprendizado deve ocorrer em equipes. Seu raciocínio baseia-se no princípio de que um grupo de pessoas funciona melhor quando funciona como um todo.

Embora inspiradora, Baruch (2010) afirma que a aprendizagem organizacional apresentada por Senge (1990) era difícil de ser traduzida em um modelo que permitisse a avaliação sistemática dos processos de criação da aprendizagem organizacional. Afirmava que faltavam conceitos estruturais baseados em um conjunto de antecedentes e resultados identificados (Baruch, 2010). Assim, surge o conceito de capacidade de aprendizagem, que é definida como as características organizacionais e gerenciais que facilitam o processo de aprendizagem organizacional ou que permitem que uma organização aprenda, resultando assim no desenvolvimento de uma organização que aprende (Chiva & Alegre, 2009), sendo também um elemento-chave para favorecer o desempenho organizacional, despertando o interesse em descobrir como gerar ambientes com alta capacidade de aprendizagem organizacional (Mallén *et al*., 2016).

A aprendizagem organizacional envolve o movimento do conhecimento em diferentes níveis como, por exemplo, quando o conhecimento ocorre no nível de grupo para o nível organizacional e vice-versa (Chiva & Alegre, 2009). Já a capacidade de aprendizagem organizacional pode ser definida como processos que permitem este fluxo de conhecimento (Deshpande, 2012). O fato é que os gerentes precisam criar e apoiar um processo de aprendizagem (Cegarra-Navarro *et al*., 2017) e que essa aprendizagem ajude a interpretar e decidir como criar e agir em circunstâncias particulares (Howard, 2002). Assim, a capacidade de aprendizagem organizacional consiste em processos, características ou estruturas que melhoram o compartilhamento, aquisição e utilização adequada do conhecimento dentro ou fora da organização (Chiva *et al*., 2007). A capacidade de aprendizagem organizacional é um constructo multidimensional, que mede e identifica características e práticas organizacionais cruciais que promovem e facilitam a aprendizagem organizacional (Alegre & Chiva, 2008) e que não pode ser aumentada somente por meio da utilização de *softwares* (Park *et al*., 2004). Isto faz com que a capacidade de aprendizagem organizacional seja um processo sequenciado, que leva em consideração o aprendizado interno, mas que não necessariamente ocorre de forma consciente (Deshpande, 2012).

Desempenho organizacional

O desempenho organizacional significa a eficácia de uma organização no alcance de seus objetivos (Rehman *et al*., 2019). Para Ngugi *et al.* (2021), o desempenho organizacional compreende a geração de resultados de uma organização, medida em relação aos seus resultados pretendidos. Na mesma linha, Migdadi (2019) comenta que desempenho organizacional pode ser definido como a capacidade da organização de alcançar objetivos usando seus recursos de forma eficiente e eficaz. O desempenho organizacional é medido tanto em termos quantitativos como qualitativos e é alcançado por meio dos funcionários, organizados em equipe e departamentos (Rehman *et al*., 2019). Ter um bom desempenho é essencial para as organizações, especialmente naquele ambiente onde enfrentam maior concorrência (Paais & Pattiruhu, 2020; Ngugi *et al*., 2021).

Esta contextualização se faz importante porque o desempenho organizacional é um indicador vital do sucesso ou fracasso de qualquer organização (Santos & Brito, 2012). Além disso, o desempenho organizacional tem um papel vital na existência de qualquer tipo de organização, como organizações com e sem fins lucrativos (Paais & Pattiruhu, 2020; Ngugi *et al*., 2021). Islam *et al.* (2019) afirmam que o desempenho e a produtividade dos funcionários estão fortemente associados ao ambiente de trabalho, destacando que os funcionários são o verdadeiro ativo de qualquer organização, o que exige o comprometimento organizacional em atender suas necessidades sociais e emocionais. Como tal, os recursos humanos precisam ser gerenciados profissionalmente a fim de criar um equilíbrio entre as necessidades dos funcionários e as demandas e capacidades da organização (Paais & Pattiruhu, 2020). Nesta linha, deve-se considerar que cada funcionário tem anseios ou necessidades, incluindo a necessidade de obter recompensas, tanto materiais quanto não-materiais (Ashmos & Duchon, 2000; Jurkiewicz & Giacalone, 2004).

O sucesso e o desempenho de uma pessoa no trabalho são determinados pelo seu nível de competência e profissionalismo, mas a falta de atenção e reconhecimento resultarão na diminuição da motivação para com o trabalho e, consequentemente, para com o desempenho da organização (Amin *et al*., 2018). Por conta disto, os gestores precisam criar um ambiente organizacional por meio da formação de uma cultura de trabalho, para que os funcionários se sintam estimulados a desempenhar o seu papel da melhor forma a fim de atingir altos níveis de desempenho (Paais & Pattiruhu, 2020). Assim, a satisfação das pessoas, se traduz na capacidade

de uma empresa para atrair e reter funcionários e diminuir as taxas de rotatividade (Ngugi *et al*., 2021). Fica claro que o desempenho organizacional depende do desempenho individual, ou seja, a produtividade individual contribui para o bom desempenho organizacional (Islam *et al*., 2019).

Hipótese de estudo

Em um nível macro, a exploração da ligação positiva entre a espiritualidade no local de trabalho e a capacidade de aprendizagem organizacional evidencia a conexão entre estes constructos (Giacalone & Jurkiewicz, 2010). Além disso, a espiritualidade em um ambiente organizacional pode influenciar as práticas da equipe sobre o conhecimento intelectual, bem como a capacidade de criar uma cultura de compartilhamento de conhecimento, o desenvolvimento da capacidade de pensamento e a posse de uma mente refinada, despreocupada com coisas materiais (Rahman *et al*., 2016). Deshpande (2012) também informa que a espiritualidade organizacional influencia a capacidade de aprendizagem organizacional, o que exerce impacto positivo nos colaboradores e nas práticas e resultados organizacionais. Para justificar o investimento em qualquer processo, os gestores se concentram nos resultados obtidos por suas organizações, enfatizando o aumento do desempenho e dos lucros e a redução dos custos da transformação (Anwar *et al*., 2013).

Embora a espiritualidade no local de trabalho 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). Práticas 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). Para Foster e Foster (2019), há que se questionar como empregadores e empregados navegam pela área cinzenta inexplorada que é cercada pelas necessidades espirituais individuais do empregado. Argumentam que, em tais casos, as habilidades e atributos pessoais do indivíduo para lidar com este assunto, juntamente com as relações entre funcionários e gestores, poderiam ter um impacto sobre o potencial de alcançar um resultado satisfatório para todas as partes no que diz respeito à prática da espiritualidade dentro das organizações (Foster & Foster, 2019). Uma organização na qual os funcionários estão conectados uns com os outros e com os objetivos organizacionais terão melhoria no desempenho geral (Hooi, 2019), pois Marques *et al.* (2005) sugerem que em um ambiente espiritualizado, os colegas de trabalho estarão engajados no desempenho organizacional, o que se refletirá em apoio, compreensão e confiança elevada. Organizações em que a espiritualidade se faz presente no local de trabalho são mais produtivas do que organizações sem orientação espiritual. Consequentemente, empresas não orientadas à espiritualidade reduzem a autoestima dos funcionários, o que, diminui o esforço em prol de melhor desempenho (Giacalone & Jurkiewicz, 2010). 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, resultando em um desempenho geral melhorado, que é finalmente traduzido em excelência organizacional sustentável.

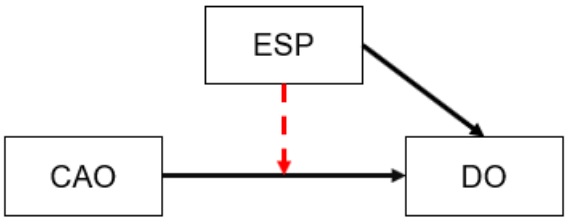
A capacidade de aprendizagem organizacional exerce impacto positivo sobre o desempenho organizacional. Gomes *et al*. (2021) defendem que é essencial desenvolver processos de aprendizagem organizacional para que as empresas superem desafios do mercado, surpreendam seus clientes e melhorem seu desempenho organizacional. Pesquisas de Pham e Hoang (2019) e Migdadi (2019) mostraram que a capacidade de aprendizagem organizacional tem efeito positivo no desempenho organizacional. Para Pham e Hoang (2019), os gestores devem entender a capacidade de aprendizagem organizacional a fim de fazer uso delas de forma eficaz para alcançar os objetivos de desempenho de negócios da empresa. Da mesma forma, há

estudos que mostram o impacto da espiritualidade no local de trabalho sobre o desempenho organizacional (Amin *et al*., 2018; Garg, 2018; Hooi, 2019; Foster & Foster, 2019; Paais & Pattiruhu, 2020). A espiritualidade no local de trabalho afeta positivamente o desempenho dos funcionários e, consequentemente, o desempenho organizacional (Deshpande, 2012; Petchsawang & Duchon, 2012), sendo considerada um ponto importante para as organizações que desejam melhorar o seu desempenho (Islam *et al*., 2019). Com base nisto, é apresentada a hipótese que orienta esta pesquisa

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

A figura 1 apresenta o constructo elaborado para este estudo.

Figura 1: Constructo da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

METODOLOGIA

A pesquisa utilizada para esta tese se enquadra no método hipotético-dedutivo, pois foi criada uma hipótese cuja validade foi testada a fim de explicar o fenômeno proposto 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 Ghorabaee *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. Posteriormente, foi utilizada uma equação de nível 1 que possibilitou analisar a hipótese proposta nesta pesquisa (conforme figura 2), que

propõe que quanto maior a espiritualidade no local de trabalho (ESP), maior será a influência da capacidade de aprendizagem organizacional (CAO) no desempenho organizacional (DO).

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

$$DO_{i,t} = \gamma_{00} + (\gamma_{10} + u_{1j})CAO_{ij} + \beta_2 ESP_j + \beta_3 CAO \times ESP_{ij} + u_{0j} + \varepsilon_{ij}$$

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

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 503 colaboradores de uma empresa do setor de varejo alimentício localizada no estado de Minas Gerais (MG). A amostra consistiu em funcionários que atuam em vários setores, nos níveis tático e operacional da empresa. 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. As ferramentas foram aplicadas com a finalidade de atender ao objetivo desta pesquisa, que é avaliar o efeito moderador da espiritualidade no local de trabalho na relação entre a capacidade de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional.

Para avaliar a 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 identificar o desempenho organizacional, optou-se pelo constructo desenvolvido por Santos e Brito (2012), que utiliza quatro variáveis: 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	125	24,8%
	2	Média	165	32,8%
	3	Alta	213	42,3%
Total			503	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em seguida, foram feitas as estimativas dos efeitos fixos na relação da variável independente CAO com a variável dependente DO. A regressão linear entre as variáveis

independente e dependente foi moderada pelos níveis de espiritualidade definidos (1=Espiritualidade Baixa; 2=Espiritualidade Alta). Os resultados são apresentados no quadro 2:

Quadro 2: Estimativa de efeitos fixos da variável DO.

Estimativas de efeitos fixos[a]							
Parâmetro	Estimativa	Erro	gl	t	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Intercepto	,205660	,051245	503,000	4,013	,000	,104979	,306340
CO	,758317	,059334	503,000	12,781	,000	,641745	,874889
[ESP=1]	,019257	,058290	503,000	2,110	,034	-,095265	,133780
[ESP=2]	,052738	,062436	503,000	2,845	,029	-,069929	,175405
[ESP=3]	0b	0	.	.	.	.	.
[ESP=1] * CAO	-,287886	,100910	503,000	-2,853	,005	-,486143	-,089629
[ESP=2] * CAO	-,167748	,084120	503,000	-1,994	,047	-,333019	-,002478
[ESP=3] * CAO	0b	0	.	.	.	.	.
a. Variável Dependente: DO.							
b. Este parâmetro é configurado para zero porque é redundante.							

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir dos dados do quadro 2, foram criadas as equações para o efeito moderador dos diferentes níveis da variável ESP na relação entre as variáveis CAO e DO, conforme apresentado no quadro 3:

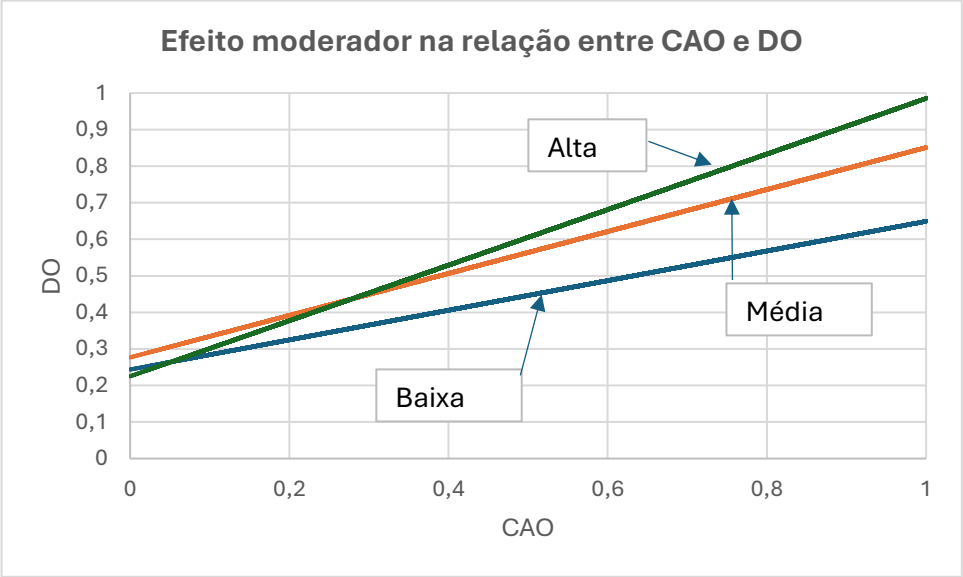
Quadro 3: Equações para o efeito moderador dos níveis de espiritualidade na relação entre CAO e DO.

Espiritualidade Baixa	$DO = \underbrace{(0{,}205 + 0{,}019)}_{0{,}224} + \underbrace{(0{,}758 - 0{,}288)}_{0{,}470} CAO = 0{,}224 + 0{,}470CO$
Espiritualidade Média	$DO = \underbrace{(0{,}205 + 0{,}053)}_{0{,}258} + \underbrace{(0{,}758 - 0{,}167)}_{0{,}591} CAO = 0{,}258 + 0{,}591CO$
Espiritualidade Alta (Grupo de Referência)	$DO = \underbrace{(0{,}205 + 0{,}000)}_{0{,}205} + \underbrace{(0{,}758 + 0{,}000)}_{0{,}758} CAO = 0{,}205 + 0{,}758CO$

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir das equações apresentadas, foi elaborado um gráfico a fim de mostrar o efeito moderador dos diferentes níveis de espiritualidade na relação entre a variável independente CAO e a variável dependente DO.

Figura 3: Efeito moderador dos diferentes níveis de espiritualidade na relação entre as variáveis CAO e DO.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com base no gráfico apresentado na figura 3, foi possível evidenciar que os níveis de espiritualidade exercem efeito moderador positivo sobre a relação entre as variáveis CAO e DO. O gráfico também 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 CAO e DO, o que permite confirmar a hipótese desta pesquisa. O gráfico mostra que o efeito moderador do nível de espiritualidade aumenta na medida em que a relação entre as variáveis independente e dependente se intensifica, pois, conforme a relação entre as variáveis se torna mais forte, observa-se que o nível de espiritualidade alto exerce a maior moderação (valor mais alto = 0,985), seguido do nível de espiritualidade médio (valor mais alto = 0,851) e o nível de espiritualidade baixo (valor mais alto = 0,648).

Alguns estudos mostram que a espiritualidade no local de trabalho influencia positivamente na capacidade de aprendizagem organizacional, a exemplo de Marques *et al.* (2005), que mostram que a espiritualidade no local de trabalho impacta positivamente a capacidade de aprendizagem organizacional e Khari e Sinha (2018), que defendem que a espiritualidade no local de trabalho aumenta a atitude dos funcionários em relação à aprendizagem organizacional. Foster e Foster (2019) alertam que mais atenção deve ser dada aos fatores intangíveis do mundo dos negócios, como a espiritualidade. Na mesma linha de raciocínio, Khari e Sinha (2018) comentam que as organizações devem dar atenção não somente aos seus aspectos materiais, mas também promover condições para um ambiente espiritual e Singh *et al.* (2021) lembram que as pesquisas sobre a espiritualidade no local de trabalho evidenciam as consequências favoráveis da adoção da espiritualidade no ambiente organizacional em termos de identificação com os valores da organização, comprometimento e desempenho.

A pesquisa de Rahman *et al.* (2016) mostrou que a espiritualidade no local de trabalho é um dos pré-requisitos mais críticos para a aprendizagem organizacional e que a espiritualidade no local de trabalho tem um impacto significativo na capacidade de aprendizagem organizacional. Além disso, Vasconcelos (2018) afirma que a espiritualidade no local de trabalho influencia as atitudes dos funcionários para com a aprendizagem, criando, desta forma, uma organização que aprende. Na mesma linha de raciocínio, Hooi (2019) defende que as

pessoas são os principais agentes de aprendizagem organizacional, o que significa que o desenvolvimento das habilidades e da motivação para aprender tem um efeito positivo direto na aprendizagem organizacional.

A espiritualidade no local de trabalho também afeta positivamente o desempenho dos funcionários e, consequentemente, o desempenho organizacional (Deshpande, 2012; Petchsawang & Duchon, 2012), sendo considerada um ponto importante para as organizações que desejam melhorar o seu desempenho (Islam *et al*., 2019). Além disso, Amin *et al.* (2018) e Garg (2018) afirmam que a espiritualidade no local de trabalho aumenta o comprometimento das pessoas para com o desempenho organizacional. Hooi (2019) afirma que toda e qualquer prática ligada à gestão de pessoas que melhore a percepção do clima organizacional irá trazer impactos positivos para o desempenho da firma.

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 consequente 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 se a espiritualidade no local de trabalho possui alguma relação 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. É neste contexto que esta pesquisa está inserida, buscando oferecer uma visão adicional sobre espiritualidade no local de trabalho, capacidade de aprendizagem e desempenho organizacionais.

Acredita-se que a espiritualidade pode melhorar a vida das pessoas dentro e fora das organizações, sendo benéfica às empresas e à sociedade. Esta questão não é uma crítica ao estudo com viés funcionalista sobre a espiritualidade no local de trabalho, mas sim um indicativo de um caminho pelo qual este tema pode seguir. Alguns estudos apontam que a espiritualidade no local de trabalho pode ser gerenciada, estimulada e comunicada (Benefiel, 2003; Jurkiewicz & Giacalone, 2004). Há estudos que argumentam que a espiritualidade no local de trabalho deve ser estudada com mais atenção, mas como uma variável moderadora nas pesquisas (Mehta & Joshi, 2010; Garg, 2018) e esta pesquisa procurou atender a esta recomendação, considerando a espiritualidade no local de trabalho como uma variável moderadora na relação entre a capacidade de aprendizagem organizacional e o desempenho organizacional.

O objetivo desta pesquisa é avaliar a influência da espiritualidade no local de trabalho na relação da capacidade de aprendizagem organizacional com o desempenho organizacional. A busca por uma resposta relevante e cientificamente fundamentada para este objetivo foi feita por meio da investigação de uma hipótese elaborada a partir da literatura nas áreas de aprendizagem organizacional, desempenho organizacional e espiritualidade no local de trabalho. Os resultados permitem responder ao objetivo da pesquisa, pois evidenciaram que a espiritualidade no local de trabalho exerce efeito moderador positivo sobre a relação entre as variáveis CAO 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 CAO e DO. A confirmação da hipótese trouxe 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.

A presença da espiritualidade no local de trabalho 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.

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*. Esta indicação está pautada na análise da literatura que foi utilizada para este trabalho, pois há estudos que associam a espiritualidade no local de trabalho ao conceito de liderança (Samul, 2019; Pio & Lengkong, 2020; Al Eid *et al*., 2021), bem como estudos que associam a espiritualidade no local de trabalho ao *Work Life Balance* (Dewi *et al*., 2020; Indradevi, 2020; Putri & Amran, 2021). 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.

Apesar do aspecto funcionalista desta pesquisa e de outros estudos sobre o assunto, 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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

Al Eid, N.; Arnout, B.; Almoied, A. (2021). Leader's spiritual intelligence and religiousness: skills, factors affecting, and their effects on performance (a qualitative study by grounded theory). *Journal of Public Affairs.* 21(1).

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
Beheshtifar, M.; Zare, E. (2013). Effects of spirituality in workplace on job performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 5(2). 248-254.
Benefiel, M. (2003). Mapping the terrain of spirituality in organizations research. *Journal of Organizational Change Management.* 16(4). 367-377.
Berger, P.; Luckmann, T. A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento. 24. ed. Petrópolis: Vozes. 2004.
Cegarra-Navarro, J.; Cegarra-Leiva, D.; Sánchez-Vidal, M.; Wensley, A. (2017). Congenital learning, organisational performance and Work-Life Balance culture. *Management Research and Practice*. 13(1). 105-114. https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.35
Chiva, R.; Alegre, J.; Lapiedra, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*. 28(3-4). 224-242. https://doi.org/10.1108/01437720710755227
Chiva, R.; Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*. 20(3). 323-340.
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
Dewi, S.; Madjid A.; Fauzan, A. (2020). The role of religiosity in work-life balance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal).* 3(3). 2363-2374.
Foster, S.; Foster, A. (2019). The impact of workplace spirituality on work-based learners: individual and organisational level perspectives. *Journal of Work-Applied Management*.
Frizzo, P.; Gomes, G. (2017). Influência da aprendizagem organizacional e da inovação no desempenho organizacional de empresas do setor vinícola. *Revista Ibero Americana de Estratégia*. 16(2). 35-50.
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
Ghorabaee, 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.
Gomes, G.; Seman, L.; Carmona, L. (2021). Service innovation through transformational leadership, work-life balance, and organizational learning capability. *Technology Analysis & Strategic Management.* 33(4). 365–378. https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1814953
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 Psichology*. 17(3). 230-242. http://www.doi.org/10.1108/02683940210423132

Indradevi, R. (2021). Workplace spirituality: successful mantra for modern organization. *Journal of Critical Reviews.* 7(6). 437-440.
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
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.
Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of business ethics.* 94(1), 89-106.
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
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.
Mallén, F.; Chiva, R.; Alegre, J.; Guinot, J. (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*. 10(3). 463-485.
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.
Migdadi, M. (2019). Organizational learning capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management.* https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246
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.; Ribiére, 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

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

Pham, L.; Hoang, H. (2019). The relationship between organizational learning capability and business performance: the case of Vietnam firms. *Journal of Economics and Development.* 21(2). 259-269. https://doi.org/10.1108/JED-10-2019-0041

Pio, R.; Lengkong, F. (2020). The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior. *Journal of Management Development.*

Putri, Z.; Amran, A. (2021). Employees work-life balance reviewed from work from home aspect during COVID-19 Pandemic. *International Journal of Management Science and Information Technology.* 1(1). 30-34.

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.

Rego, A.; Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*. 21(1). 53-75. https://doi.org/10.1108/09534810810847039

Rehman, S.; Mohamed, R.; Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research.* 9(1). 1-23. https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5

Samul, J. (2019). Spiritual leadership: meaning in the sustainable workplace. *Sustainability.* 12(1)

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

Senge, P. (1990). A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 21. ed. Rio de Janeiro: *Best Seller.*

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.

Thakur, K.; Singh, J. (2016). Spirituality at workplace: a conceptual framework. Indian Journal of Applied Business and Economic Research. 14(7). 5181-5189.