

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL**  
**ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RELAÇÕES DA ESPIRITUALIDADE COM OPORTUNIDADES DE  
APRENDIZAGEM, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, CONFLITO DE  
PAPÉIS E PERFORMANCE NO TRABALHO**

**SILVANA HÜBNER GUEDES**

**CAXIAS DO SUL**  
**2024**

**SILVANA HÜBNER GUEDES**

**RELAÇÕES DA ESPIRITUALIDADE COM OPORTUNIDADES DE  
APRENDIZAGEM, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, CONFLITO DE  
PAPÉIS E PERFORMANCE NO TRABALHO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade de Caxias do Sul, como requisito  
parcial à obtenção do grau de Doutor em  
Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Larentis

**CAXIAS DO SUL  
2024**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

G924r Guedes, Silvana Hübner

Relações da espiritualidade com oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho [recurso eletrônico] / Silvana Hübner Guedes. – 2024.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Fabiano Larentis.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Espiritualidade. 2. Aprendizagem. 3. Comprometimento organizacional. 4. Conflito (Psicologia). 5. Padrões de desempenho. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.94:2-584

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**SILVANA HÜBNER GUEDES**

**RELAÇÕES DA ESPIRITUALIDADE COM OPORTUNIDADES DE  
APRENDIZAGEM, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL, CONFLITO DE  
PAPÉIS E PERFORMANCE NO TRABALHO**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Inovação e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Fabiano

Larentis Aprovado em: 02/12/2024

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Fabiano Larentis (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Jaime João Bettega (Coorientador)  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Alex Eckert  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli  
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dra. Maria Emília Camargo  
Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Dra. Patrícia Martins Fagundes Cabral  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dedico esta tese à Espiritualidade Maior de Luz, que me guia. À minha filha Laura, que sempre inspira a minha caminhada. E aos meus pais que me deram a vida e eu aqui cheguei.

## **EPÍGRAFE**

*“A humildade é o primeiro degrau para a sabedoria.”*

São Tomás de Aquino

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, essa força extraordinária que me impulsionou aos 50 anos realizar a trajetória de um doutorado. Foram quatro anos de muito aprendizado e progresso pessoal, cada pessoa que cruzei ao longo desse percurso merece minha gratidão.

Neste sentido, destaco os professores do Curso de Doutorado do Programa de Pós-graduação da Universidade de Caxias do Sul (PPGA-UCS), pelos ensinamentos transmitidos. Ressalto meu agradecimento à Andreza Spégorin, funcionária do PPGA, que atende a todos, sempre de forma amável e diligente. Agradeço, de igual forma, à CAPES/PROSUC pela cessão da bolsa de doutorado.

Tenho um profundo e sincero agradecimento ao meu orientador Professor Dr. Fabiano Larentis, que não mediu esforços para que essa tese se realizasse, muitas vezes deixando do seu lazer para dirimir qualquer dúvida pertinente que surgia.

Ao Professor Dr. Jaime João Bettega, meu coorientador, que respeitosamente chamo de Frei Jaime. Agradeço as palavras e estímulos de incentivo nessa caminhada.

Minha gratidão aos Professores Dra. Cíntia Paese Giacomello, Dr. Deonir De Toni e ao colega Dr. Ricardo Antônio Reche que dedicaram seu tempo livre para ajudar a desvendar os mistérios da estatística.

A Professora Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borela, que concedeu seu tempo e dedicação a elucidar as dificuldades de entendimento das exigências do Comitê de Ética.

Meu especial reconhecimento ao meu ex-orientador Professor Dr. Ademar Galelli, que acreditou no potencial desta tese, desde o início. Seu acompanhamento e participação ativa foram fundamentais para esta chegada.

Às empresas participantes, em especial à ADCE por fazer a interface junto às empresas-membro, avalizando a pesquisa.

Aos professores que integraram a banca de qualificação, registro minha gratidão. Suas contribuições foram valiosas para o aprimoramento deste trabalho e me incentivaram a superar meus próprios limites.

Agradeço o carinho e a atenção dos meus compadres, Rita e Alexandre, que afavelmente acompanharam minhas reflexões profundas sobre o que eu vinha estudando nesta pesquisa.

Com amor e honra à minha história, agradeço aos meus pais (*in memoriam*), que estão presentes em meu coração todos os dias da minha vida.

E com o coração transbordante de agradecimento e felicidade sou grata a minha filha Laura. Ela é o estímulo, o aplauso, as conversas, as risadas, os choros, os abraços, o Amor! Também sou grata a minha cachorrinha Annabeth, companheira e alegria constantes.

## RESUMO

A espiritualidade nas organizações reconhece o funcionário como um ser humano integral, promovendo equilíbrio entre desempenho e realização pessoal. Diante do tempo dedicado ao ambiente corporativo e dos desafios enfrentados, as empresas dependem de comprometimento e alta performance para atingir seus objetivos. Oportunidades de aprendizagem tornam-se estratégicas ao impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional. O conflito de papéis pode emergir como um fator crítico, gerando ambiguidades. Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é o de desenvolver e testar um modelo de relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho. Esta pesquisa é do tipo quantitativa. Foi realizada uma *survey* transversal com total de 443 respondentes de quatro empresas industriais da Serra Gaúcha. Os dados foram analisados utilizando técnicas estatísticas descritivas (univariada e multivariada) como etapa preliminar à Modelagem de Equações Estruturais visando compreender as relações estabelecidas no modelo teórico proposto. Foi possível confirmar as hipóteses do estudo, evidenciando uma relação positiva entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem, a espiritualidade com o comprometimento organizacional, oportunidades de aprendizagem com o comprometimento organizacional, espiritualidade com performance no trabalho, o comprometimento organizacional com a performance no trabalho. Existe uma relação parcialmente negativa entre conflito de papéis e comprometimento organizacional. Rejeitaram-se as relações negativas entre espiritualidade e conflito de papéis, conflito de papéis com as oportunidades de aprendizagem, conflito de papéis e performance no trabalho, e a relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e performance no trabalho. Os resultados apontaram que a performance no trabalho é explicada em 69,4% pelos construtos constantes do modelo proposto. Como contribuição principal, esse estudo reforça o papel de que a espiritualidade tem relação positiva com oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional, contribuindo para a ampliação da performance no trabalho. Destaca-se também como contribuição a validação das escalas no Brasil de espiritualidade, conflito de papéis e performance no trabalho.

**Palavras-chave:** Espiritualidade. Oportunidades de aprendizagem. Comprometimento organizacional. Conflito de papéis. Performance no trabalho.

## ABSTRACT

Spirituality in organizations recognizes employees as integral human beings, promoting a balance between performance and personal fulfillment. Given the time spent in the corporate environment and the challenges faced, companies rely on commitment and high performance to achieve their objectives. Learning opportunities become strategic in fostering personal and professional development. Role conflict can emerge as a critical factor, generating ambiguities. Thus, the main objective of this study is to develop and test a model of relationships between spirituality, learning opportunities, organizational commitment, role conflict, and job performance. This research is quantitative in nature. A cross-sectional survey was conducted with a total of 443 respondents from four industrial companies in the Serra Gaúcha region. The data was analyzed using descriptive statistical techniques (univariate and multivariate) as a preliminary step to Structural Equation Modeling to understand the relationships in the proposed theoretical model. It was possible to confirm the study's hypotheses, showing a positive relationship between spirituality and learning opportunities, spirituality with organizational commitment, learning opportunities with organizational commitment, spirituality with work performance, and organizational commitment with work performance. There is a partially negative relationship between role conflict and organizational commitment. Negative relationships between spirituality and role conflict, role conflict and learning opportunities, role conflict and job performance, and the positive relationship between learning opportunities and job performance were rejected. The results indicated that job performance is explained by 69.4% of the constructs included in the proposed model. As its main contribution, this study reinforces the role of spirituality in positively influencing learning opportunities and organizational commitment, thereby enhancing job performance. Another key contribution is the validation of the scales for spirituality, role conflict, and job performance in Brazil.

**Keywords:** Spirituality. Learning opportunities. Organizational commitment. Role conflict. Job performance.

## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 - Modelo das relações dos construtos ..... | 74  |
| Figura 2 - Teste de linearidade dos dados .....     | 89  |
| Figura 3 - Diagrama do modelo teórico testado ..... | 118 |

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Resultado da pesquisa bibliométrica na base WEB of Science de 2014 a 2023 ..... | 25 |
| Quadro 2 - Resultado da pesquisa bibliométrica na base Scopus de 2014 a 2023 .....         | 26 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Empresas e número de respondentes.....                               | 100 |
| Tabela 2 – Caracterização dos respondentes.....                                 | 101 |
| Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis relativas aos construtos..... | 102 |
| Tabela 4 - Trabalho Envolvente - Validade Convergente.....                      | 107 |
| Tabela 5 – Índices de Adequação – Trabalho Envolvente.....                      | 107 |
| Tabela 6 – Experiência Mística - Validade Convergente.....                      | 108 |
| Tabela 7 - Índices de Adequação – Experiência Mística.....                      | 108 |
| Tabela 8 – Conexão Espiritual - Validade Convergente.....                       | 108 |
| Tabela 9 - Índices de Adequação – Conexão Espiritual.....                       | 109 |
| Tabela 10 – Senso Comunidade - Validade Convergente.....                        | 109 |
| Tabela 11 - Índices de Adequação – Senso de Comunidade.....                     | 109 |
| Tabela 12 - Índices de Adequação – Espiritualidade.....                         | 110 |
| Tabela 13 – Oportunidades de Aprendizagem - Validade Convergente.....           | 110 |
| Tabela 14 - Índices de Adequação – Oportunidades de Aprendizagem.....           | 111 |
| Tabela 15 – Comprometimento Organizacional - Validade Convergente.....          | 111 |
| Tabela 16 - Índices de Adequação – Comprometimento Organizacional.....          | 111 |
| Tabela 17 – Conflito de Papéis - Validade Convergente.....                      | 112 |
| Tabela 18 - Índices de Adequação – Conflito de Papéis.....                      | 112 |
| Tabela 19 – Performance de Tarefa - Validade Convergente.....                   | 113 |
| Tabela 20 - Índices de Adequação – Tarefa.....                                  | 113 |
| Tabela 21 - Performance Adaptativa - Validade Convergente.....                  | 114 |
| Tabela 22 - Índices de Adequação – Adaptativa.....                              | 114 |
| Tabela 23 - Performance Contextual - Validade Convergente.....                  | 114 |
| Tabela 24 - Índices de Adequação – Contextual.....                              | 115 |
| Tabela 25 - Índices de Adequação – Performance no Trabalho.....                 | 115 |
| Tabela 26 - Métricas da validade discriminante.....                             | 116 |
| Tabela 27 - Métricas da validade discriminante.....                             | 117 |
| Tabela 28 - Medidas de ajuste do modelo estrutural por construto.....           | 119 |
| Tabela 29 - Resultado das medidas do ajuste do modelo estrutural.....           | 120 |
| Tabela 30 - Resultados dos testes das hipóteses.....                            | 121 |
| Tabela 31 - Coeficientes de determinação do modelo.....                         | 122 |
| Tabela 32 – Comparação entre os modelos.....                                    | 123 |
| Tabela 33 – Comparação entre os modelos e hipóteses.....                        | 124 |

## LISTA DE SIGLAS

|                |   |
|----------------|---|
| <b>ADCE</b>    | Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas   |
| <b>AFC</b>     | Análise Fatorial Confirmatória  |
| <b>AFE</b>     | Análise Fatorial Exploratória   |
| <b>AVE</b>     | <i>Average Variance Extracted</i> (Análise da Variância Extraída)   |
| <b>AGFI</b>    | <i>Adjusted Goodness-of-fit</i> (Índice de Qualidade de Ajuste Calibrado)   |
| <b>AMOS</b>    | <i>Analysis of Moment Structures</i> (AMOS® versão 20)  |
| <b>BSC</b>     | <i>Balanced Scorecard</i> (Indicadores Balanceados de Desempenho)   |
| <b>CB-SEM</b>  | Modelagem de Equações Estruturais com Base em Covariância   |
| <b>CFI</b>     | <i>Comparative Fit Index</i> (Índice de Ajuste Comparativo)   |
| <b>CoP</b>     | Comunidade de Prática   |
| <b>EM</b>      | Estimação dos Modelos   |
| <b>ERSML</b>   | <i>Experience, Reflection, Sense, Meaning and Learning</i> (Experiência, Reflexão, Sentido, Significado e Aprendizagem) |
| <b>GFI</b>     | <i>Goodness-of-fit Index</i> (Índice de Qualidade de Ajuste)  |
| <b>LMX</b>     | <i>Leader Member Exchange</i> (Troca Líder-Membro)  |
| <b>MEE</b>     | Modelagem de Equações Estruturais   |
| <b>MLE</b>     | <i>Maximum Likelihood Estimation</i> (Máxima Verossimilhança)   |
| <b>ML</b>      | Máxima Verossimilhança  |
| <b>NFI</b>     | <i>Normed Fit Index</i> (Índice de Ajuste de Padrão Típico)   |
| <b>NNFI</b>    | <i>Nonnormed Fit Index</i> (Índice de Ajuste Não Normalizado)   |
| <b>ODS</b>     | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  |
| <b>OCQ</b>     | <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (Questionário de Comprometimento Organizacional)                         |
| <b>ONU</b>     | Organização das Nações Unidas   |
| <b>PLS-SEM</b> | Método de Mínimos Quadrados Parciais  |
| <b>PPL</b>     | Participação Periférica Legitimada  |
| <b>PR</b>      | Razão de Parcimônia   |
| <b>RMSEA</b>   | <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (Raiz Quadrada Média do Erro de Aproximação)                             |
| <b>SAWS</b>    | <i>Spirit at Work Scale</i> (Escala de Espiritualidade no Trabalho)   |

|             |   |
|-------------|---|
| <b>SEM</b>  | <i>Structural Equation Modeling</i> (Modelagem de Equações Estruturais) |
| <b>SECI</b> | Socialização – Externalização – Combinação - Internalização             |
| <b>SGC</b>  | Sistema de Gestão do Conhecimento                                       |
| <b>SPSS</b> | <i>Statistical Package for Social Sciences</i> (SPSS® versão 20)        |
| <b>TAC</b>  | Desempenho da Tarefa, Desempenho Adaptativo e Desempenho Contextual     |
| <b>TCM</b>  | <i>Three Component Model</i> (Modelo de Três Componentes)               |
| <b>TLI</b>  | <i>Tucker-Lewis Index</i> (Índice Tucker-Lewis)                         |
| <b>VIF</b>  | <i>Variance Inflation Factor</i> (Fator de Inflação da Variância)       |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....  | 18 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....                             | 20 |
| 1.2 OBJETIVOS .....  | 22 |
| 1.2.1 Objetivo geral .....   | 22 |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....  | 22 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....  | 23 |
| 1.4 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA.....   | 29 |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | 31 |
| 2.1 ESPIRITUALIDADE .....  | 31 |
| 2.1.1 Espiritualidade e religião.....  | 32 |
| 2.1.2 Espiritualidade nas organizações.....  | 33 |
| 2.2 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM .....  | 38 |
| 2.2.1 Aprendizagem organizacional e conhecimento .....                                     | 38 |
| 2.2.2 Como a aprendizagem acontece nas organizações: a perspectiva social .....            | 40 |
| 2.2.3 Aprendizagem formal e informal.....  | 43 |
| 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....  | 46 |
| 2.4 CONFLITO ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS E TIPOS.....                                  | 51 |
| 2.4.1 Conflito de papéis.....  | 52 |
| 2.4.2 Conflito de relacionamento e de tarefas .....  | 54 |
| 2.4.3 Gestão de conflitos.....   | 54 |
| 2.4.5 Efeitos do conflito .....  | 56 |
| 2.5 PERFORMANCE DO INDIVÍDUO NO TRABALHO .....   | 57 |
| <b>3 RELAÇÕES HIPOTETIZADAS E APRESENTAÇÃO DO MODELO</b> .....                             | 62 |
| 3.1 RELAÇÕES HIPOTETIZADAS .....   | 62 |
| 3.1.1 Modelo .....   | 62 |
| 3.1.1.1 Relação entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem .....                | 62 |
| 3.1.1.2 Relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional .....               | 64 |
| 3.1.1.3 Relação entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional ....  | 65 |
| 3.1.1.4 Relação entre espiritualidade e conflito de papéis .....                           | 66 |
| 3.1.1.5 Relação entre conflito de papéis e oportunidades de aprendizagem .....             | 67 |
| 3.1.1.6 Relação entre gestão de conflito organizacional e comprometimento organizacional.. | 69 |
| 3.1.1.7 Relação entre espiritualidade e performance no trabalho.....                       | 70 |
| 3.1.1.8 Relação entre oportunidades de aprendizagem e performance no trabalho .....        | 71 |
| 3.1.1.9 Relação entre comprometimento organizacional e performance no trabalho .....       | 72 |
| 3.1.1.10 Relação entre conflito de papéis e performance no trabalho.....                   | 73 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....  | 75  |
| 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....  | 75  |
| 4.2 CONSTRUTOS E ESCALAS .....  | 77  |
| <b>4.2.1 Espiritualidade</b> .....  | 77  |
| <b>4.2.2 Oportunidades de aprendizagem</b> .....                                    | 78  |
| <b>4.2.3 Comprometimento organizacional</b> .....                                   | 78  |
| <b>4.2.4 Conflito de papéis</b> .....   | 79  |
| <b>4.2.5 Performance no trabalho</b> .....  | 79  |
| <b>4.2.6 Teste piloto e pré-teste do questionário</b> .....                         | 80  |
| 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM .....  | 80  |
| 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....  | 82  |
| 4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....   | 84  |
| <b>4.4.1 Preparação da base de dados e suposições de análise multivariada</b> ..... | 85  |
| 4.4.1.1 Valores Omissos ( <i>Missing Values</i> ) .....                             | 85  |
| 4.4.1.2 Observações Atípicas ( <i>Outliers</i> ) .....                              | 86  |
| 4.4.1.3 Normalidade .....   | 87  |
| 4.4.1.4 Linearidade .....   | 88  |
| 4.4.1.5 Multicolinearidade .....  | 89  |
| 4.4.1.6 Homoscedasticidade .....  | 90  |
| 4.4.1.7 Teste de Viés do Método Comum .....   | 91  |
| <b>4.4.2 Modelagem de equações estruturais (MEE)</b> .....                          | 92  |
| <b>4.4.3 Especificação dos modelos estruturais e mensuração</b> .....               | 93  |
| <b>4.4.4 Identificação e método de estimação dos modelos (EM)</b> .....             | 93  |
| <b>4.4.5 Validação do modelo de mensuração e estrutural</b> .....                   | 94  |
| 4.4.5.1 Unidimensionalidade .....   | 95  |
| 4.4.5.2 Confiabilidade .....  | 96  |
| 4.4.5.3 Validade convergente e discriminante .....                                  | 97  |
| 4.4.5.4 Medidas de ajuste .....   | 98  |
| <b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....  | 100 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....   | 100 |
| 5.2 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS CONSTRUTOS .....                       | 101 |
| 5.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA E VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS .....                 | 105 |
| <b>5.3.1 Análise Fatorial Confirmatória do Construto Espiritualidade</b> .....      | 106 |
| 5.3.1.1 Dimensão Trabalho envolvente .....  | 106 |
| 5.3.1.2 Dimensão Experiência Mística .....  | 107 |

|   |            |
|---|------------|
| 5.3.1.3 Dimensão Conexão Espiritual .....   | 108        |
| 5.3.1.4 Dimensão Senso de Comunidade .....  | 109        |
| 5.3.1.5 Espiritualidade.....  | 110        |
| <b>5.3.2 Análise Fatorial Confirmatória de Oportunidades de Aprendizagem .....</b>            | <b>110</b> |
| <b>5.3.3 Análise Fatorial Confirmatória de Comprometimento Organizacional .....</b>           | <b>111</b> |
| <b>5.3.4 Análise Fatorial Confirmatória de Conflito de Papéis.....</b>                        | <b>112</b> |
| <b>5.3.5 Análise Fatorial Confirmatória do Construto Performance no Trabalho .....</b>        | <b>112</b> |
| 5.3.5.1 Dimensão tarefa.....  | 112        |
| 5.3.5.2 Dimensão adaptativa .....   | 113        |
| 5.3.5.3 Dimensão contextual .....   | 114        |
| 5.3.5.4 Performance no trabalho .....   | 115        |
| <b>5.4. VALIDADE CONVERGENTE E VALIDADE DISCRIMINANTE.....</b>                                | <b>115</b> |
| <b>5.5. VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO E TESTE DE HIPÓTESES.....</b>                             | <b>118</b> |
| 5.5.1 Medidas de ajuste do modelo teórico.....  | 118        |
| 5.5.2 Testes das hipóteses.....   | 120        |
| 5.5.3 Coeficientes de determinação.....   | 122        |
| 5.5.4 Reespecificação do modelo .....   | 123        |
| 5.5.5 Discussões.....   | 124        |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>  | <b>131</b> |
| 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO .....  | 132        |
| 6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS .....   | 135        |
| 6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....  | 137        |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>  | <b>139</b> |
| <b>APÊNDICE A – ESCALA DE MEDIÇÃO DE ESPIRITUALIDADE SAW .....</b>                            | <b>162</b> |
| <b>APÊNDICE B – ESCALA PARA AVALIAR OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO .....</b> | <b>164</b> |
| <b>APÊNDICE C – ESCALA PARA AVALIAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>              | <b>165</b> |
| <b>APÊNDICE D – ESCALA PARA AVALIAR CONFLITO DE PAPÉIS .....</b>                              | <b>166</b> |
| <b>APÊNDICE E – ESCALA PARA AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE NO TRABALHO.....</b>                     | <b>167</b> |
| <b>APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS.....</b>                                    | <b>169</b> |
| <b>APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) .....</b>                   | <b>172</b> |
| <b>APÊNDICE H – TERMO/DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL.....</b>                           | <b>174</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As pessoas passam parte de suas vidas dentro de organizações e enfrentam uma gama de desafios que influenciam seus comportamentos e maneiras de se relacionar entre si. Associado a isto, Martins (2011) indica o clima organizacional como um fator relevante para a compreensão das percepções e relações dos funcionários sobre as políticas e processos no ambiente laboral. De acordo com o clima, existem estímulos que podem promover a motivação e a qualidade de vida no local de trabalho.

É nessa condição que a espiritualidade no ambiente organizacional tem ganhado cada vez mais destaque (BALURAN, 2022). Ela se refere a uma conexão mais profunda com valores e propósitos, que transcendem o materialismo e focam no bem-estar geral e na conexão com algo maior (ARAÚJO; PERIPOLI, 2017; SIBANDA; GROBLER, 2023). Essa abordagem pode trazer diversos benefícios para as organizações, como maior motivação, engajamento e satisfação dos funcionários (NICOLAIDES, 2018; SUWONO; LAPIAN; WANGKE, 2023).

Nesse sentido, as relações da espiritualidade com outros campos de atuação, como o de oportunidades de aprendizagem, pode ter um papel relevante no desenvolvimento do conhecimento organizacional, propiciando um ambiente que contribui para a criação colaborativa, compartilhamento de ideias e perspectivas entre os funcionários (TECCHIO, CUNHA; BRAND, 2018). Especificamente, a espiritualidade pode facilitar o processo de aprendizagem, pois fornece um espaço para reflexão e conexão mais profunda com o trabalho e os funcionários. Dessa forma, ela é valorizada como um processo pessoal de crescimento e transformação (ARAÚJO; PERIPOLI, 2017).

Seguindo nessa linha, a espiritualidade pode influenciar positivamente outras áreas da organização como o comprometimento organizacional e a performance (BALURAN, 2022; BANUARI *et al.*, 2023). Com referência ao comprometimento organizacional, a espiritualidade no trabalho oferece um propósito mais significativo e alinhado com os valores pessoais. Assim, os funcionários se sentem mais conectados e valorizados, e é mais provável que sejam mais comprometidos e dedicados às atividades e objetivos da organização (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; MILLIMAN; GATLING; KIM, 2018; BALURAN, 2022; FERREIRA *et al.*, 2022; SUWONO; LAPIAN; WANGKE, 2023).

Em relação ao desempenho, a abordagem à performance no trabalho leva ao enfoque da produtividade dos indivíduos no ambiente organizacional. De forma geral, a performance

resulta de uma combinação de fatores individuais, habilidades específicas relacionadas à tarefa e o contexto em que a pessoa está inserida. Esses três aspectos, em conjunto, determinam como um indivíduo realiza uma atividade ou trabalho (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011; LEMOS *et al.*, 2022).

Assim sendo, no âmbito da espiritualidade e performance, os funcionários encontram significado e propósito em seu trabalho e isso potencializa a motivação, a resiliência e a criatividade, refletindo-se em um melhor desempenho individual (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; KIRKLIKÇI, 2022).

A espiritualidade pode promover melhorias no contexto de conflito de papéis, que é caracterizado pela incompatibilidade ou ambiguidade nas perspectivas e responsabilidades atribuídas a um indivíduo em seu ambiente de trabalho (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970; NICOLAIDES, 2018). Essa situação pode surgir devido à falta de clareza sobre o papel esperado, à coexistência de demandas incompatíveis ou à ausência de direcionamento adequado para o desempenho das tarefas. Em termos práticos, o conflito de papéis coloca o trabalhador em um cenário de incerteza e pressão, levando-o a atender às expectativas de forma imprecisa ou contraditória (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970; REICHERS, 1986; VINEELA, 2023; CARVALHO, 2024). O conflito de papéis tende a gerar estresse, o que contribui para a insatisfação, o desgaste emocional e o comprometimento do desempenho organizacional (SPECTOR; JEX, 1998).

Sob o ponto de vista do bem-estar do indivíduo, Lawler *et al.* (2005) estudaram os efeitos do perdão na saúde e identificaram que ele é uma resposta cognitiva, emocional e comportamental ao conflito interpessoal, concluindo que a capacidade de perdoar pode fazer bem ao corpo, diminuindo sentimentos ruins, ajudando nas relações sociais em conflitos e aliviando o estresse. Assim, pode-se dizer que a espiritualidade tem o potencial de mitigar os efeitos negativos do conflito de papéis no ambiente de trabalho e que pode ser vista como um recurso estratégico para melhorar o bem-estar do indivíduo e o ambiente organizacional.

Portanto, sob essa perspectiva, esta tese estrutura-se a partir da contextualização e definição do problema de pesquisa, seguidas pela formulação dos objetivos geral e específicos. A justificativa do estudo é apresentada como base para a construção da fundamentação teórica, que explora a espiritualidade, destacando sua distinção em relação à religião e sua presença no contexto corporativo.

Adicionalmente, são discutidos os conceitos de oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e desempenho no trabalho. Em sequência,

delineiam-se as hipóteses e o modelo teórico proposto, que orientam a condução dos procedimentos metodológicos, a análise dos resultados, a discussão e, por fim, as considerações finais.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As empresas são constituídas por pessoas e isso requer o olhar atento dos gestores para que sejam atingidos os objetivos propostos, num ambiente agradável, em que seja mantida a satisfação no trabalho e o estímulo ao crescimento, bem como a retenção de talentos. Essa afirmação vai ao encontro do que a espiritualidade oferece, pois ela refere-se às crenças, valores e práticas relacionadas ao significado e propósito da vida, muitas vezes ligadas a uma dimensão transcendental ou mais profunda (LUCCHETTI *et al.*, 2015).

Visando o crescimento profissional, as oportunidades de aprendizagem reproduzem a disponibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional dentro da organização, como treinamentos, programas de mentoria ou outras iniciativas de capacitação. De acordo com Lehtonen *et al.* (2022), é essencial que as empresas proporcionem acesso a recursos que possam apoiar o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos necessários, e é fundamental que os funcionários tenham tempo suficiente para desempenhar suas tarefas com qualidade e dedicar-se ao aprendizado contínuo.

Por sua vez, a dimensão conflito de papéis envolve lidar com demandas conflitantes que um indivíduo enfrenta no local de trabalho, onde expectativas contraditórias ou incompatíveis não apenas dificultam o cumprimento eficaz de suas funções (KALRA; ITANI; SUN, 2023), mas também representam um obstáculo ao engajamento nas organizações (KARIM, 2010). Essa dedicação e envolvimento dos funcionários dizem respeito à sua conexão com os objetivos, valores e missão da empresa, refletindo o seu comprometimento organizacional (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, 1982; ALLEN; MEYER, 1990; BORTOLUZZI *et al.*, 2023).

A performance organizacional se refere à capacidade da empresa de atingir seus objetivos e metas, bem como de se adaptar às mudanças do mercado e evoluir continuamente. É relevante considerar que a performance está diretamente ligada às consequências das ações e procedimentos adotados, levando em conta o ambiente e conjuntura em que a organização ou a pessoa faz parte (SELLITTO; WALTER, 2006; CUNHA; ZWICKER, 2009; LARENTIS *et al.*, 2021). Nesse sentido, o desempenho no trabalho pelos indivíduos evidencia a eficácia e

eficiência com que as tarefas são executadas, contribuindo para o alcance dos resultados planejados.

Por conseguinte, pode-se dizer que o “Capital humano tem recebido uma atenção substancial por parte de acadêmicos e profissionais em várias esferas” (REHMAN; REHMAN; ILYAS, 2015, p. 65). O capital humano diz respeito ao somatório das capacidades, habilidades, inovação, atitude, comprometimento, sabedoria e experiência dos indivíduos. A soma desses elementos representa a base de conhecimento individual da organização para alcançar metas específicas. É considerado a parte mais importante do capital intelectual, uma vez que a competência dos empregados se reflete na performance da empresa, sendo extremamente vital para as organizações devido ao seu papel como fonte de inovação e mudança estratégica.

O capital humano representa a destreza profissional, os talentos e o conhecimento das pessoas para aprimorar o desempenho da organização e obter vantagem competitiva. As empresas que não investem nos funcionários para desenvolver a motivação, lealdade e competências arriscam seu sucesso e até mesmo sua sobrevivência. (WANG; WANG; LIANG, 2014; REHMAN; REHMAN; ILYAS, 2015; OBEIDAT *et al.*, 2017; ABUALOUSH *et al.*, 2018; SANDALL; MOURÃO, 2023).

A espiritualidade pode ser um importante aspecto na gestão das empresas, pois pode contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso (BASTIANI *et al.*, 2019), onde os valores e propósitos dos funcionários estão alinhados com os da organização (ARAÚJO; PERIPOLI, 2017). Isso pode promover uma melhor gestão de conflitos onde as diferenças são valorizadas e as soluções encontradas são satisfatórias para todas as partes envolvidas (NICOLAIDES, 2018).

De igual forma, a espiritualidade estimula o crescimento tanto pessoal quanto profissional incentivando as oportunidades de aprendizagem, como treinamento e crescimento profissional (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018), que podem aumentar o comprometimento organizacional, pois os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos (RIYANTO *et al.*, 2023). O comprometimento organizacional pode impactar diretamente a performance no trabalho, tornando os funcionários mais produtivos, engajados e propensos a permanecer na empresa por longo prazo (ROCHA, 2015).

Por fim, pode-se conceber que a espiritualidade influencia positivamente a cultura da empresa e o bem-estar dos funcionários, estando presente como base em todos os construtos. Isso implica examinar se a espiritualidade pode ser um fator que promove a gestão construtiva de conflitos (NICOLAIDES, 2018), o crescimento pessoal e organizacional por meio das

oportunidades de aprendizagem (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018) e o aumento do comprometimento dos indivíduos com a organização (YARIM, 2021; FERREIRA *et al.*, 2022).

Por exemplo, funcionários engajados e comprometidos tendem a ser mais produtivos e a contribuir para um ambiente organizacional positivo (ROCHA; HONÓRIO, 2015; OLIVEIRA; COSTA, 2016; SILVA *et al.*, 2018). Assim sendo, a pergunta de pesquisa é: **qual a relação da espiritualidade com oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho?**

Da mesma forma, uma gestão eficaz de oportunidades de aprendizagem e conflitos de papéis adequada pode levar a um melhor desempenho dos indivíduos e equipes. Ao explorar essas relações, o estudo pode fornecer *insights* sobre a importância da espiritualidade no ambiente de trabalho e suas implicações para o sucesso e bem-estar dos indivíduos e organizações.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo principal deste trabalho é o de desenvolver e testar um modelo de relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral, elenca-se os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever a espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflitos de papéis e performance no trabalho no âmbito das organizações;
- b) examinar as relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional e conflito de papéis;
- c) examinar as relações entre espiritualidade e performance no trabalho;
- d) examinar as relações entre oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As pessoas buscam trabalhar para ganhar o seu sustento. Por sua vez, as empresas as contratam para desenvolverem seus produtos e/ou serviços. Essa relação traz consigo alguns aspectos a serem observados que vão além da relação capital/trabalho.

Madalozzo, Conte e Godoy (2021, p. 185) afirmam que “o ser humano precisa ser entendido e respeitado em sua integralidade, não apenas enquanto trabalhador, mas também enquanto sujeito, com suas necessidades externas (família e outras redes de apoio) e internas (apoio e suporte emocional)”. Este olhar voltado para o bem-estar do ser humano busca alinhar o aumento do desempenho individual e coletivo, uma vez que o anseio do ser humano é fazer o seu melhor, contribuindo para a performance no trabalho.

Além disso, de acordo com Sastre (2017), é possível que organizações que adotem práticas espirituais tendam a crescerem mais rápido, serem mais eficientes e gerarem maiores retornos de investimentos, enquanto ao nível pessoal dos funcionários esta mesma prática pode trazer benefícios como o aumento da saúde física e mental, o crescimento pessoal avançado e o fortalecimento de uma maior autoestima.

Com base nas razões apresentadas, este estudo justifica-se no intuito de preencher as lacunas teóricas existentes, uma vez que existem poucos estudos no Brasil (GONZALEZ JR.; SILVA; CRUZ, 2021) que exploram em profundidade os mecanismos subjacentes que explicam como a espiritualidade nas organizações se relaciona com oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho. É necessário realizar mais pesquisas para investigar os processos mediadores envolvidos e compreender de maneira mais precisa como a espiritualidade influencia essas variáveis.

Essa abordagem vai ao encontro da pesquisa realizada por Rocha e Pinheiro (2021) em que exploraram um conceito amplo de espiritualidade organizacional com base em termos e definições usados na literatura. A análise de agrupamento sugere que existem oportunidades para pesquisas sobre espiritualidade no local de trabalho e que há falta de estudos sobre espiritualidade organizacional.

Isto posto, como evidência objetiva da importância do tema, a editora de periódicos acadêmicos Emerald convidou os pesquisadores para participarem de um número especial da revista, em que diversos temas de espiritualidade no ambiente de trabalho seriam abordados e enviados para submissão. Conforme a revista, “[...] o objetivo deste número especial é avaliar a pesquisa passada, identificar direções para a melhoria da pesquisa futura e fazer novas

contribuições para avançar a pesquisa sobre espiritualidade no local de trabalho” (EMERALD PUBLISHING, 2023). A revista reconhece que certas limitações foram associadas à pesquisa anterior, como a forma quase ilimitada de conceituar a espiritualidade no trabalho, a reprodução de múltiplas escalas, em contraste com a escassez de pesquisas experimentais.

Desta maneira, pode-se constatar a importância e o desafio de facilitar a espiritualidade no local de trabalho, evidenciando que a espiritualidade nas organizações é um assunto que oferece uma gama de oportunidade para a pesquisa. Tendo em vista este cenário, apresenta-se a seguir o estudo na literatura, baseado em três leis bibliométricas:

- a) Lei de Lotka (1926), que se refere à produtividade científica dos autores;
- b) Lei de Bradford (1949) relativa à produtividade e diários;
- c) Lei de Zipf (1949) que se refere à frequência das palavras.

As buscas foram realizadas nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*. A seleção destas foi fundamentada em sua importância no meio acadêmico. A pesquisa foi realizada para os termos “spirituality”, “organizational learning”, “learning opportunity”, “organizational commitment”, “conflict management” e “organizational performance”; “work performance”; “job performance”; “employee performance”, em todos os campos (título, autor, resumo, palavras-chave, referências etc.).

Na primeira rodada, utilizou-se o termo “spirituality”. Como é considerado o tema central da pesquisa, a combinação do respectivo vocábulo com as demais palavras foi realizada como segue:

- a) “spirituality” AND (“organizational learning” OR “learning opportunity”);
- b) “spirituality” AND “organizational commitment”;
- c) “spirituality” AND “conflict management”;
- d) “spirituality” AND (“organizational performance” OR “work performance” OR “job performance” OR “employee performance”);
- e) “spirituality” AND (“organizational learning” OR “learning opportunity”) AND “organizational commitment” AND “conflict management” AND (“organizational performance” OR “work performance” OR “job performance” OR “employee performance”).

Os resultados são mostrados nos Quadros 1 e 2.

O Quadro 1 contém um resumo das publicações existentes na plataforma *Web of Science* de 2014 a 2023. Para cada resultado de pesquisa, foram destacados os cinco autores com maior

número de obras, os cinco títulos da fonte em que houve mais publicações e as cinco principais categorias.

Quadro 1 - Resultado da pesquisa bibliométrica na base *WEB of Science* de 2014 a 2023

| "spirituality"  | "spirituality" and ("organizational learning" or "learning opportunity")   | "spirituality" and "organizational commitment"   | "spirituality" and "conflict management"  | "spirituality" and ("organizational performance" or "work performance" or "job performance" or "employee performance")  | "spirituality" and ("organizational learning" or "learning opportunity") and "organizational commitment" and "conflict management" and ("organizational performance" or "work performance" or "job performance" or "employee performance") |
|---|--|--|---|---|--|
| <p><b>Resultados:</b><br/>17.190</p> <p><b>Autores:</b><br/>Koenig, H.G. (91)<br/>Lucchetti, G. (82)<br/>Park, C. (61)<br/>Büssing, A. (55)<br/>Davis, D.E. (55)</p> <p><b>Título da Fonte:</b><br/>Journal of Religion Health (799)<br/>Religions (624)<br/>Psychology of Religion and Spirituality (485)<br/>Spiritus a Journal of Christian Spirituality (371)<br/>International Journal of Childrens Spirituality (272)</p> | <p><b>Resultados:</b> 10</p> <p><b>Autores:</b><br/>Pinheiro, P. (2)<br/>Rocha, R.G. (2)<br/>Vu, M. (1)<br/>Burton, N. (1)<br/>Wallnig, T. (1)</p> <p><b>Título da Fonte:</b><br/>Employee Relations (1)<br/>European of Training and Development (1)<br/>European Management Review (1)<br/>International Journal of Christianity Education (1)<br/>International Transaction Journal of Engineering Management Applied Sciences Technologies (1)</p> | <p><b>Resultados:</b><br/>102</p> <p><b>Autores:</b><br/>Garg, N. (4)<br/>Milliman, J. (2)<br/>Rees, C.J. (2)<br/>Aboobaker, N. (2)<br/>Kent, B.V. (2)</p> <p><b>Título da Fonte:</b><br/>Journal of Management Spirituality and Religion (6)<br/>International Journal of Indian Culture and Business Management (4)<br/>International Journal of Ethics and Systems (3)<br/>Journal of Business Ethics (3)<br/>Journal of Organizational Change Management (3)</p> | <p><b>Resultados:</b><br/>08</p> <p><b>Autores:</b><br/>Anderson, J.L (1)<br/>O'sullivan, S.L. (1)<br/>Rozuel, C. (1)<br/>Latheef, Z.I. (1)<br/>Ashraf, F. (1)</p> <p><b>Título da Fonte:</b><br/>Journal of Management Spirituality and Religion (3)<br/>International Journal of Conflict Management (2)<br/>Cross Cultural and Strategic Management (1)<br/>Journal of Behavioral Medicine (1)<br/>Journal of Religion and Spirituality in Social Work (1)</p> | <p><b>Resultados:</b><br/>82</p> <p><b>Autores:</b><br/>Shantz, A. (2)<br/>Aboramadan, M. (2)<br/>Ke, J. (2)<br/>Ramanathan, H. (2)<br/>Prashar, S. (2)</p> <p><b>Título da Fonte:</b><br/>International Journal of Ethics and Systems (6)<br/>Journal of Management Spirituality Religion (5)<br/>International Journal of Indian Culture and Business Management (4)<br/>International Journal of Organizational Analysis (4)<br/>Journal of Organizational Change Management (4)</p> | <p><b>Resultados:</b><br/>0</p>  |

|   |   |  |   |   |  |
|---|---|--|---|---|--|
| <b>Categorias:</b><br>Religion<br>(5.624)<br>Psychology<br>Multidisciplinar<br>y (1.751)<br>Public<br>Environmental<br>Occupational<br>Health (1.574)<br>Psychiatry<br>(1.186)<br>Nursing (957) | <b>Categorias:</b><br>Management<br>(5)<br>Religion (2)<br>Agriculture<br>Multidisciplinaria<br>(1)<br>Business (1)<br>Environmental<br>Science (1) | <b>Categorias:</b><br>Management<br>(35)<br>Business (22)<br>Religion (10)<br>Social Science<br>Interdisciplinar<br>y (8)<br>Public<br>Administration<br>(6) | <b>Categorias:</b><br>Religion (4)<br>Management<br>(3)<br>Communication<br>(2)<br>Political<br>Science (2)<br>Education<br>Educational<br>Research (1) | <b>Categorias:</b><br>Management<br>(25)<br>Business (15)<br>Economics (7)<br>Religion (6)<br>Psychology<br>Multidisciplinaria<br>(5) |  |
|---|---|--|---|---|--|

Fonte: elaborado pela autora (2023).

No Quadro 2 é apresentado um resumo das publicações existentes na plataforma *Scopus* de 2014 a 2023. Para cada resultado de pesquisa, foram destacados os cinco autores com maior número de obras, os cinco títulos da fonte em que houve mais publicações e as cinco principais categorias. Observa-se que na união dos cinco termos de pesquisa apareceram 40 obras. Cada uma delas foi investigada com o objetivo de verificar se se tratava de uma pesquisa que envolvia os cinco construtos, simultaneamente. Foi constatado que isto não ocorreu. Para todas as publicações, dois ou mais termos de pesquisa estavam mencionados na revisão da literatura (texto e referências). Existe, inclusive, uma publicação em que o termo “spirituality” aparece como sugestão de estudos futuros (KOSSYVA *et al.*, 2023).

Quadro 2 - Resultado da pesquisa bibliométrica na base Scopus de 2014 a 2023

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| “spirituality”   | “spirituality”<br>and<br>(“organizational<br>learning” or<br>“learning<br>opportunity”) | “spirituality”<br>and<br>“organizational<br>commitment”                           | “spirituality”<br>and “conflict<br>management”                | “spirituality”<br>and<br>(“organizational<br>performance” or<br>“work<br>performance” or<br>“job<br>performance” or<br>“employee<br>performance”) | “spirituality”<br>and<br>(“organizational<br>learning” or<br>“learning<br>opportunity”)<br>and<br>“organizational<br>commitment”<br>and “conflict<br>management”<br>and<br>(“organizational<br>performance”<br>or “work<br>performance”<br>or “job<br>performance”<br>or “employee<br>performance”) |
| <b>Resultados:</b><br>87.810<br><b>Autores:</b><br>Koenig, H.G.<br>(180) | <b>Resultados:</b><br>1.093<br><b>Autores:</b><br>Huda, M. (27)<br>Maselena, A.<br>(25) | <b>Resultados:</b><br>2.805<br><b>Autores:</b><br>Garg, N. (29)<br>Jena L.K. (17) | <b>Resultados:</b><br>863<br><b>Autores:</b><br>Garg, N. (17) | <b>Resultados:</b><br>4.728<br><b>Autores:</b><br>Garg, N. (33)<br>De Clercq, D.<br>(19)  | <b>Resultados:</b> 40<br><b>Autores:</b><br>Brewer, A.M.<br>(2)<br>Caputo, A. (1)   |

|  |   |   |  |   |  |
|--|---|---|--|---|--|
| Pargament, K.I. (142)<br>Büssing, A. (130)<br>Hook, J. N. (111)<br>Park, C. (111)  | Chiva, R. (12)<br>Hehsan, A. (9)<br>Vu, M.C. (8)  | De Clercq, D. (16)<br>Pradhan, R.K. (13)<br>Ekowati, V.M. (11)  | Braun-Lewensohn, O. (12)<br>Sarkar, A. (5)<br>De Clercq, D. (5)<br>Sagy, S. (4)  | Jena, L.K. (18)<br>Karatepe, O.M. (15)<br>Pradhan, R.K. (13)  | Chiva, R. (1)<br>Guinot, J. (1)<br>Abualoush, S. (1)   |
| <b>Título da Fonte:</b><br>Religions (1.494)<br>Journal of Religion Health (1.484)<br>Frontiers in Psychology (872)<br>International Journal of Environmental Research and Public Health (654)<br>Hts Teologiese Studies Theological Studies (644) | <b>Título da Fonte:</b><br>International Journal of Engineering and Technology Uae (19)<br>Sustainability Switzerland (18)<br>Frontiers in Psychology (18)<br>Journal of Business Ethics (17)<br>Journal of Management Spirituality and Religion (15) | <b>Título da Fonte:</b><br>Frontiers in Psychology (86)<br>Sustainability Switzerland (60)<br>Journal of Business Ethics (56)<br>Journal of Management Spirituality Religion (45)<br>International Journal of Environmental Research and Public Health (43) | <b>Título da Fonte:</b><br>Frontiers in Psychology (18)<br>Contributions to Conflict Management Peace Economics and Development (15)<br>International Journal of Conflict Management (14)<br>Journal of Management Spirituality and Religion (13)<br>Journal of Business Ethics (13) | <b>Título da Fonte:</b><br>Frontiers in Psychology (146)<br>Sustainability Switzerland (104)<br>Journal of Business Ethics (88)<br>Journal of Management Spirituality Religion (88)<br>International Journal of Environmental Research and Public Health (59) | <b>Títulos da Fonte:</b><br>International Journal of Conflict Management (2)<br>Journal of Workplace Learning (2)<br>Quality Access to Success (2) 2021<br>International Conference on Decision Aid Sciences and Application Dasa 2021 (1)<br>Behaviour and Information Technology (1) |
| <b>Categorias:</b><br>Arts and Humanities (33.449)<br>Social Sciences (33.244)<br>Medicine (20.388)<br>Psychology (18.420)<br>Business, Management and Accounting (7.978)  | <b>Categorias:</b><br>Business, Management and Accounting (621)<br>Social Sciences (448)<br>Economics, Econometrics and Finance (231)<br>Arts and Humanities (140)<br>Psychology (122)  | <b>Categorias:</b><br>Business, Management and Accounting (1.575)<br>Social Sciences (930)<br>Economics, Econometrics and Finance (487)<br>Psychology (455)<br>Arts and Humanities (383)  | <b>Categorias:</b><br>Social Sciences (400)<br>Business, Management and Accounting (351)<br>Psychology (212)<br>Arts and Humanities (170)<br>Economics, Econometrics and Finance (102)   | <b>Categorias:</b><br>Business, Management and Accounting (2.616)<br>Social Sciences (1.538)<br>Psychology (890)<br>Economics, Econometrics and Finance (883)<br>Arts and Humanities (639)  | <b>Categorias:</b><br>Business, Management and Accounting (25)<br>Social Sciences (18)<br>Psychology (15)<br>Economics, Econometrics and Finance (8)<br>Computer Science (4)   |

Fonte: elaborado pela autora (2023).

No âmbito da contribuição às práticas organizacionais, esta tese pode explorar e fornecer orientações sobre como os líderes e gestores serão capazes de incorporar a espiritualidade em suas estratégias e práticas organizacionais, no que concerne em colocá-las em ação, através do desenvolvimento profissional, individual, da dinâmica de grupo, do aprimoramento de

competências, bem como da gestão de equipe. Ressalta-se aqui que os primeiros beneficiados desses processos serão os gestores que, após sua própria qualificação, estarão aptos a desenvolver seus subordinados.

No que se refere ao desenvolvimento profissional, os líderes podem encorajar os membros da equipe a refletirem sobre seus valores, propósitos e crenças pessoais, e ajudá-los a alinhar esses aspectos com suas metas profissionais. No que tange ao aspecto individual, os gestores podem incentivar o crescimento pessoal através de programas de treinamento, *coaching* ou mentoria, que também abordem questões de bem-estar emocional, mental e espiritual.

Com respeito à dinâmica de grupo, a chefia pode cultivar um ambiente de trabalho baseado na confiança, no respeito mútuo e na empatia, incentivando a colaboração e a conexão genuína entre os membros da equipe. De igual forma, podem promover discussões e atividades que permitam que os funcionários compartilhem suas perspectivas, experiências e preocupações, criando um espaço para reflexão e crescimento coletivo.

Em relação ao aprimoramento de competências, os dirigentes podem incentivar o desenvolvimento de habilidades de liderança que incluam a consciência emocional, a inteligência espiritual e a capacidade de se conectar com os valores e propósitos pessoais e organizacionais, bem como estimular a busca de conhecimento e crescimento contínuo, tanto técnico quanto pessoal, reconhecendo que o desenvolvimento profissional está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento pessoal.

Por fim, sobre gestão de equipe, os líderes podem envolver a equipe na definição de um propósito comum que vá além dos objetivos financeiros, inspirando os membros da equipe a se sentirem parte de algo maior e mais significativo, através da espiritualidade. Do mesmo modo, podem valorizar a diversidade de experiências, perspectivas e crenças dentro da equipe, criando um ambiente inclusivo que respeite e valorize a individualidade de cada membro.

Todo esse conjunto de fatores pode contribuir para o aumento das oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento do comprometimento organizacional com maior engajamento das pessoas, além de auxiliar na questão de conflito de papéis, aumento da performance no trabalho, da equipe e da organização como um todo.

#### 1.4 ADERÊNCIA À LINHA DE PESQUISA

A espiritualidade é uma dimensão humana fundamental, que se relaciona com a busca por significado e propósito na vida, a conexão com algo maior que si mesmo e com os outros (KARAKAS, 2010; ARAÚJO; PERIPOLI, 2017; SIBANDA; GROBLER, 2023), e está enraizada em preceitos inabaláveis, como integridade, compaixão e ética (FRY; SLOCUM JR., 2008; KARAKAS; SARIGOLLU, 2012).

No contexto organizacional, essas concepções podem contribuir para o desenvolvimento de lideranças mais íntegras, responsáveis e alinhadas aos valores coletivos (CHAN; MAK, 2012; KARAKAS; SARIGOLLU, 2012). Na perspectiva da gestão, a espiritualidade surge como uma abordagem holística que integra as dimensões pessoais e profissionais do indivíduo (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006), promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. Além disso, desempenha um papel crucial na mediação e resolução de conflitos de papéis, criando uma base sólida para a colaboração e a confiança dentro das equipes (MARQUES; DHIMAN; KING, 2005).

O efeito da espiritualidade vai além do bem-estar individual, contribuindo diretamente para a competitividade e a inovação organizacional. A espiritualidade nas organizações pode estimular um ambiente que valoriza não apenas o cumprimento de metas, mas também a reflexão sobre valores, princípios éticos e a busca de soluções criativas (LUCCHETTI *et al.*, 2015). Esse enfoque ético e colaborativo cria condições favoráveis para o desenvolvimento do conhecimento e para a aplicação de ideias inovadoras, essenciais em mercados competitivos (ROCHA; PINHEIRO, 2021).

Além disso, as empresas que promovem a espiritualidade frequentemente têm equipes mais comprometidas e alinhadas (KIRKLIKÇI, 2022), o que resulta em maior capacidade de adaptação às mudanças e no desenvolvimento de novas soluções que agregam valor ao negócio. Assim, a conexão entre espiritualidade, comprometimento organizacional e aprendizagem desempenha um papel estratégico no aumento da performance e da produtividade dos funcionários (KINJERSKI, 2013; LEE; WELLIVER, 2018; TECCHIO, CUNHA; BRAND, 2018; RIYANTO *et al.*, 2023).

Nesse sentido, um ambiente de trabalho que integra esses aspectos promove não apenas a qualidade de vida dos funcionários, mas também gera um resultado positivo no engajamento e na motivação. Esse aumento de desempenho e engajamento, por sua vez, impulsiona a

capacidade da organização de inovar continuamente, garantindo sua vantagem competitiva em mercados cada vez mais desafiadores (FERREIRA *et al.*, 2022).

As empresas que integram espiritualidade, oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional criam condições propícias para a inovação porque esses fatores estabelecem um clima de confiança e colaboração, no qual os funcionários sentem-se valorizados e encorajados a contribuir com novas ideias (LEE; WELLIVER, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019).

Além disso, a melhoria da performance individual e coletiva, gerada por esse espaço saudável, prepara a organização para enfrentar desafios futuros (MARQUES; DHIMAN; KING, 2005; BANUARI *et al.*, 2023), aumentando sua competitividade. A performance não é apenas um reflexo do ambiente existente, mas também um motor para inovações futuras, uma vez que equipes bem-sucedidas tendem a buscar soluções criativas e a explorar novas oportunidades de crescimento (RUBEL; KEE; RIMI, 2021).

Por isso, justifica-se a realização de estudos que verifiquem a existência de relações entre espiritualidade, inovação e competitividade, avaliando como esses fatores impactam no conflito de papéis, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional e performance no trabalho. Entender como a espiritualidade pode servir como base para sustentar ambientes inovadores e competitivos oferece uma perspectiva diferenciada para a gestão organizacional, especialmente em contextos de rápidas transformações e alta demanda por diferenciação estratégica.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESPIRITUALIDADE

A espiritualidade é vista como uma dimensão humana fundamental, que se relaciona com a busca por significado, propósito na vida e conexão com o transcendente (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; LUCCHETTI *et al.*, 2015; SASTRE, 2017). Ela é um conceito complexo que não tem uma definição única e uniforme (ROCHA; PINHEIRO, 2021), uma vez que pode ter um significado diferente para cada indivíduo (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002; TECCHIO *et al.*, 2019). Suas dimensões e características variam de acordo com a abordagem adotada (ROCHA; PINHEIRO, 2021). Esse ponto de vista pode ser explicado pela conclusão de Fry (2003) ao relatar que a ciência se concentrou nos estudos do mundo natural e físico, deixando para a teologia as questões mais espirituais, como religião, esperança, fé e amor altruísta, e que as ciências sociais precisaram adotar uma abordagem científica e excluir a espiritualidade de suas teorias. Contudo, os fenômenos estudados pelas ciências sociais estão relacionados aos seres humanos e a certas instituições sociais que desempenham um papel importante na vida das pessoas. O autor sugere que para avançar em direção a um novo paradigma organizacional que integre a espiritualidade no local de trabalho, por exemplo, e permita a teorização e o teste desses sistemas, deve-se encontrar uma maneira de incluir a espiritualidade à pesquisa científica através de uma definição ampla de divindade e continuidade divina que permitiria que as questões espirituais fossem absorvidas na investigação acadêmica sem excluir crenças teístas ou ideias sobre vida após a morte.

Isso implica dizer, nas palavras de Kumar (2018, p. 212), que “O termo 'espiritualidade' é uma forma abstrata e subjetiva na teoria, mas do lado prático, a espiritualidade é altamente objetiva e concreta na forma de aplicação.” Nesse estudo entende-se que a espiritualidade é algo que não é formal, organizado ou estruturado, que vai além das denominações religiosas, é amplamente inclusiva e aceita todas as pessoas. Ela é uma fonte inesgotável de força e uma expressão da essência última da nossa existência, ou seja, a espiritualidade é vista como a meta ou o propósito mais elevado da existência humana, sua razão de ser mais profunda (MITROFF; DENTON; 1999). “A espiritualidade [...] está interessada pelas qualidades do espírito humano. Isso inclui conceitos psicológicos positivos, como amor e compaixão, paciência, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal e uma sensação de harmonia com o ambiente” (FRY; SLOCUM JR., 2008, p. 90).

A seguir, será apresentada a perspectiva entre espiritualidade e religião, uma vez que alguns autores como Rocha e Pinheiro (2021) sugerem que a espiritualidade também pode ser observada do ponto de vista religioso, enquanto Lucchetti *et al.* (2015) defendem que a conexão espiritual pode incluir práticas religiosas, mas não necessariamente. Logo após, será tratado o tema espiritualidade nas organizações, seu conceito, estrutura e demanda de pesquisa sobre o tema.

### **2.1.1 Espiritualidade e religião**

A espiritualidade e a religião são duas dimensões presentes no ser humano e na sociedade. A primeira trata de algo subjetivo, profundo e próprio do indivíduo, que leva a uma percepção transcendente. Já a segunda é o caminho escolhido pela pessoa para fazer a conexão com essa transcendência. Sastre (2017) afirma que a espiritualidade se refere à dimensão interna do ser humano e não é necessariamente ligada a uma religião específica. Ele destaca a importância da espiritualidade no ambiente de trabalho, especialmente em um mundo em constante mudança. Nesse sentido, Gonzalez Jr., Silva e Cruz (2021, p. 13) concluíram em seu estudo bibliométrico sobre espiritualidade nas organizações no Brasil que “a espiritualidade é um fator intrínseco do ser humano, considerada [...] uma inteligência, como a capacidade de unir todas as demais [...] e que [...] a religiosidade nada menos interpõe que exercitar a espiritualidade através dos costumes, culturas e rituais”.

Ser espiritual não é obrigatoriamente ser religioso. A espiritualidade pode ser vista como algo pessoal, que se relaciona com valores, crenças e propósitos individuais. Além disso, uma organização que incentiva a espiritualidade não deve impor ou induzir uma determinada religião ou crença aos seus funcionários, pois isso pode ser considerado uma falta de respeito à verdadeira espiritualidade de cada indivíduo. Em suma, a espiritualidade é uma questão pessoal e não deve ser confundida com religião ou imposta por uma organização (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007). Pinheiro, Froehlich e Konrath (2019), ao verificarem o entendimento de gestores e funcionários nas organizações sobre o conceito de espiritualidade, constataram que as posições giram em torno do senso comum, geralmente associado à religiosidade e baseado em experiências pessoais. Contudo, todos concordaram que a espiritualidade está ligada a valores e crenças em Deus ou em uma força superior. De forma semelhante, Peres *et al.* (2022) apresentam que, embora os participantes de sua pesquisa tenham algum conhecimento sobre o tema, eles não chegaram a um acordo sobre a relação entre espiritualidade e religião. Isso indica

que há uma falta de consenso na compreensão desses termos, mesmo entre pessoas que têm algum conhecimento sobre o assunto (BASTIANI *et al.*, 2019).

Esta dificuldade de dissociar-se de religião pode ser a causa de muitas organizações ainda não se sentirem à vontade para adotar a espiritualidade no local de trabalho. Elas veem a espiritualidade como uma promoção da religião, o que é um obstáculo à sua reputação e crescimento. No entanto, a espiritualidade no local de trabalho não se trata de promover a religião ou a conversão, nem diz respeito a pessoas realizando atos religiosos nos locais de trabalho (SINGH, 2021; LAHMAR; CHAOUKI; RODHAIN, 2023).

### 2.1.2 Espiritualidade nas organizações

A espiritualidade, de acordo com Tecchio, Cunha e Brand (2018), é um conjunto de valores e crenças que permeiam as relações humanas e organizacionais. Consonante a isso, Suwono, Lapian e Wangke (2023) descrevem a espiritualidade na organização como uma abordagem que permite que os funcionários conectem o seu trabalho a valores significativos e a uma visão mais ampla. A espiritualidade nas organizações, portanto, reconhece que o funcionário não se resume apenas ao papel desempenhado na empresa, mas sim que ele é um ser humano dotado de razão, com sentimentos e emoções, muitas vezes, complexas (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; TECCHIO *et al.*, 2019). Isso requer a menção da obra de Kinjerski e Skrypnek (2006, p. 12), na qual apresentam a espiritualidade nas empresas como *spirit at work*, conceituando-a “[...] como um estado distinto caracterizado por dimensões cognitivas, interpessoais, espirituais e místicas”.

De igual forma, Khan, Siddiqui e Fatima (2022) realizaram um estudo sobre os valores espirituais e o bem-estar relacionado ao trabalho de cientistas farmacêuticos indianos e observaram que a espiritualidade pode ser definida como a busca por significado e propósito na vida profissional, que transcende o ganho financeiro e valoriza a conexão com a missão e os valores da empresa. Paraphrasing Rego, Cunha e Souto (2007, p. 3), a espiritualidade é a “existência de oportunidades na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com um sentido de alegria e de respeito pela vida interior.”

Seguindo nessa linha, Rocha e Pinheiro (2021) identificaram, em uma revisão sistemática da literatura, três perspectivas principais em que a espiritualidade é estudada na gestão: a individual, no local de trabalho e a organizacional. Ao submeterem os artigos a uma análise bibliométrica, concluíram que existem dois grupos principais de espiritualidade: a

organizacional e a no local de trabalho, sendo que a espiritualidade organizacional é uma identidade corporativa que resulta dos valores, práticas e discurso da organização. Ela é composta de espiritualidade no local de trabalho e individual, conduzida pelo líder, assim como pelos outros membros e é influenciada pela cultura organizacional, gestão do conhecimento e ambiente. Enfatizam que a espiritualidade organizacional gera valor e contribui para o bem social, o que se reflete na imagem, missão, visão e valores institucionais da empresa.

Quanto à espiritualidade no local de trabalho, Marques, Dhiman e King (2005) a apresentam como uma experiência de interconexão e compartilhamento de poder interno pelos trabalhadores, o que leva a um senso de propósito, altos padrões éticos, aceitação, paz, respeito, entre outros, resultando em uma atuação em equipe aprimorada e de harmonia geral. Eles concluem que a espiritualidade no local de trabalho está ganhando cada vez mais atenção e deve levar a uma perspectiva mais unificada.

No que tange à espiritualidade individual, ela diz respeito ao vínculo que a pessoa estabelece com Deus, uma força superior ou transcendente, e como essa conexão se reflete em seu modo de ser e viver. É, portanto, uma característica intrínseca de cada indivíduo (PAWAR, 2017). De acordo com a análise realizada por Ashmos e Duchon (2000), é evidente que tanto a espiritualidade individual do funcionário quanto a espiritualidade organizacional desempenham um papel significativo na forma como os empregados vivenciam a espiritualidade no ambiente de trabalho. A perspectiva apresentada pelos autores destaca que espiritualidade individual está centrada na busca e expressão de significado e propósito, assim como na procura de conexões com os outros e com algo que transcenda o eu individual. “Portanto, é plausível que funcionários com alto nível de espiritualidade individual busquem e tenham altos níveis de experiências de espiritualidade no local de trabalho” (PAWAR, 2017, p. 989).

Nesse sentido, destaca-se a importância do papel do líder, pois “[...] saber ver e aplicar aspectos que fomentam a inteligência espiritual e o pensamento sistêmico, podem mostrar-se como grandes diferenciais de gestão contemporâneos [...]” (BASTIANI *et al.*, 2019, p. 93). Lahmar, Chaouki e Rodhain (2023) compararam a liderança espiritual às outras formas, como a clássica, a transformacional e a transacional, afirmando que a espiritual tende a ter uma abordagem de moderação em relação aos efeitos da transformação sobre os outros. Pode ser possível que isso ocorra devido a busca por um equilíbrio entre o crescimento pessoal e o respeito aos limites e valores dos liderados.

A liderança espiritual considera a integração das quatro essências fundamentais da existência humana: corpo, coração, mente e alma. (MOXLEY, 1999; SAPTA *et al.*, 2021) e

pode ser definida como a capacidade de inspirar e motivar as pessoas a alcançarem um objetivo coletivo, por meio de uma visão e cultura baseadas em valores altruístas (FRY; SLOCUM JR., 2008), ao mesmo tempo em que se conectam com a sua espiritualidade pessoal e da comunidade em que estão inseridos (SIBANDA; GROBLER, 2023). “Entende-se que, para um líder assumir de fato o seu papel enquanto liderança, precisa se (auto)liderar” (ARAÚJO; PERIPOLI, 2017, p. 92).

Conectado a isso, existe a liderança ética. Conforme Aftab *et al.* (2022), a liderança ética pode promover a espiritualidade no ambiente corporativo, o que, por sua vez, consegue aumentar a satisfação dos funcionários, pois ela é um estilo de liderança que se concentra na promoção do bem comum, no respeito pelos valores éticos e morais e na tomada de decisões baseadas na justiça e na equidade. Contudo, Yanik (2018, p. 459) alerta que “Quando qualquer problema é identificado em relação à confiança no líder, o comportamento de liderança ética dentro da organização deve ser tratado.”

A esse respeito, Karakas e Sarigollu (2012) desenvolveram um modelo conceitual de liderança benevolente, fundamentado em quatro correntes de bem comum: moralidade, espiritualidade, vitalidade e comunidade. Este tipo de liderança é definido como um processo que incentiva e facilita mudanças positivas nas organizações por meio de quatro práticas principais: tomada de decisões éticas, criação de um senso de significado, inspiração de esperança e coragem para ações positivas.

Os líderes benevolentes criam benefícios, ações ou resultados mensuráveis para todos, priorizam o que é justo, íntegro, honesto e cumprem o que prometem (BETTEGA, 2019). Chan e Mak (2012) analisaram a troca líder-membro - *Leader Member Exchange* (LMX) - como um fator intermediário que influencia a relação entre liderança benevolente e o desempenho do funcionário em suas tarefas designadas, bem como em atividades que vão além do papel formal do subordinado na organização. De acordo com o estudo, um líder benevolente idealiza uma relação diádica exclusiva com diferentes seguidores dentro do mesmo grupo de trabalho, o que é semelhante ao conceito de diferenciação LMX.

Isso significa que um líder benevolente pode estabelecer diferentes tipos de relacionamento com seus seguidores, com base nas contribuições e interesses individuais de cada indivíduo. Por fim, Banuari *et al.* (2023) examinam a importância da espiritualidade no trabalho e o papel do LMX, e argumentam que a espiritualidade no trabalho pode ajudar a reduzir o estresse, os conflitos e o absenteísmo, além de melhorar o desempenho dos funcionários.

Esses resultados também foram objeto de interesse em outras pesquisas, como a de Ferreira *et al.* (2022) em que chegaram à conclusão que incorporar a espiritualidade organizacional em modelos de gestão pode aumentar o comprometimento afetivo dos funcionários, resultando em um melhor desempenho e produtividade para a empresa. Além disso, fortalecer a espiritualidade organizacional pode levar a um comprometimento ainda maior por parte dos funcionários (YARIM, 2021) e reter os talentos na empresa, reduzindo a probabilidade de saída (SASTRE, 2017). Igualmente, Milliman, Gatling e Kim (2018) encontraram uma relação positiva entre a espiritualidade no local de trabalho e o engajamento dos funcionários, a intenção de permanecer na empresa e a qualidade do serviço prestado.

A espiritualidade nas empresas é vista como um meio para a criação de conhecimento, estímulo à criatividade e inovação, além de promover um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso (BASTIANI *et al.*, 2019). Sarkar e Garg (2020) a definem como um estado interno de consciência em que as pessoas encontram significado e propósito no trabalho, levando a um comportamento não violento e a um ambiente pacífico. Somado a isso, Nicolaidis (2018) destaca a importância da espiritualidade no ambiente de trabalho para a gestão de conflitos e a promoção da sustentabilidade.

Desta forma, a espiritualidade no ambiente organizacional é considerada um recurso para promover o bem-estar, a satisfação e a qualidade de vida dos funcionários (SHOLIHIN, 2023). Corroborando com esta perspectiva, Romadhoni e Suryani (2023) entendem que a espiritualidade no ambiente laboral pode influenciar positivamente o empenho do funcionário, sua saúde mental e boa disposição.

As organizações ricas em espiritualidade no ambiente de trabalho apresentam uma tríade de resultados positivos, refletidos em um aumento significativo na motivação, na disposição e na capacidade de adaptação dos indivíduos, contribuindo para uma maior produtividade (SASTRE, 2017). De acordo com Bastiani *et al.* (2019, p. 92), “As organizações podem formular novas políticas e estratégias para melhorar o desempenho dos funcionários ao permitir e incentivar atividades espirituais no local de trabalho.”

Referente a isso, Baluran (2022) cita que as dimensões da espiritualidade na empresa incluem trabalho significativo, senso de comunidade e alinhamento de valores. Para ele há uma relação profunda entre a espiritualidade e a satisfação na organização, “independentemente de idade, sexo, religião, estado civil ou condição de emprego.” (BALURAN, 2022, p. 9). Da mesma forma, Hasibuan, Soemitra e Nawawi (2023) discutem a relação entre a espiritualidade, a satisfação no trabalho e o comportamento de cidadania organizacional, o qual refere-se a

atividades que os funcionários de uma organização realizam voluntariamente, indo além das suas atribuições e responsabilidades formais, com o objetivo de ajudar a organização e seus colegas de trabalho a atingir seus objetivos. Para eles a espiritualidade no trabalho é uma busca por significado e propósito, onde as crenças e valores pessoais são integrados na vida profissional.

Paralelamente, Kirklikçi (2022, p. 883) acentua a importância da espiritualidade nas organizações como um fator que pode influenciar o desempenho dos indivíduos e a percepção de institucionalização, que é “a adoção e implementação da cultura organizacional e das políticas, procedimentos, crenças e valores da empresa da mesma maneira por todos os acionistas, gerentes e funcionários”. O autor define espiritualidade como um processo de crescimento pessoal e profissional que se manifesta na busca por um propósito e significado mais profundos no trabalho, porém evidencia que “A prática da espiritualidade no local de trabalho não deve ser usada como tentativa de manipulação para melhorar o desempenho do funcionário” (KIRKLIKÇI, 2022, p. 886). Esse aspecto também foi abordado por Karakas (2010) ao tratar das condições problemáticas da incorporação da espiritualidade nas organizações e suas soluções.

Em geral, existem vários elementos que afetam a espiritualidade no trabalho. Com base em uma análise experiencial e de observação direta dos fatos, Kinjerski e Skrypnek (2006) propuseram uma definição mais específica, composta por quatro dimensões: trabalho envolvente, senso de comunidade, conexão espiritual e experiência mística. Os autores desenvolveram uma escala composta por 18 itens que avalia a experiência de Espiritualidade no Trabalho, *Spirit at Work Scale* (SAWS).

A perspectiva trabalho envolvente é caracterizada por uma sensação genuína de alinhamento entre os valores pessoais, crenças, comportamentos, autenticidade e o trabalho realizado, bem como a convicção de estar envolvido em um trabalho significativo e com propósito elevado. De igual forma, inclui itens que medem o afeto positivo, que são definidos como sensações de prazer e realização através do trabalho (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019).

Já o senso de comunidade promove uma conexão e propósitos comuns entre as pessoas. Esse sentimento gera uma sensação de pertencimento, importância e integração, além de suprir necessidades emocionais. Há diversos estudos que demonstram que o senso de comunidade está diretamente relacionado ao desempenho dos funcionários, já que é caracterizado pelo sentimento de pertencer a um grupo, de ser importante para os demais membros e de ter fé que

as necessidades do grupo serão atendidas pelo compromisso conjunto de se manterem unidos (MCMILLAN; CHAVIS, 1986; KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019).

O enfoque conexão espiritual reflete a dimensão da presença espiritual, que é uma relação com algo maior do que si mesmo, como um poder superior, fonte maior ou presença interior divina. A espiritualidade no trabalho pode ser percebida por algumas pessoas que possuem esta conexão, o que pode afetar positivamente seu desempenho profissional. Além disso, uma forte relação individual com as pessoas ou com a natureza pode contribuir para melhorar a qualidade do trabalho (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019).

A última dimensão diz respeito à experiência mística. Ela reflete um estado de excitação positiva onde tudo flui sem esforço, em que o indivíduo perde a noção do tempo e do espaço, envolvendo sentimentos de bem-estar, alegria e êxtase, e é caracterizada por um estado de energia positiva, uma sensação de transcendência e experiências de alegria (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019). Kinjerski e Skrypnek (2006, p. 6) concluem que "as dimensões física e do afeto positivo parecem fazer parte de uma experiência mística." Em resumo, a experiência mística é um estado de profunda conexão com algo maior, onde se experimenta uma harmonia natural e se alcança uma sensação de transcendência. Ela envolve tanto aspectos físicos quanto emocionais, trazendo consigo uma energia positiva, felicidade e momentos de intensa alegria.

## 2.2 OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM

As oportunidades de aprendizagem são as condições em que o processo de aprender acontece nas organizações e são classificadas como individuais, em grupo ou com suporte organizacional. Nas seções que seguem, são apresentadas as características que envolvem fenômeno da aprendizagem nas organizações.

### 2.2.1 Aprendizagem organizacional e conhecimento

A empresa que busca crescer e se desenvolver deve valorizar a aprendizagem contínua e a troca de conhecimento entre suas equipes. A aprendizagem organizacional depende da habilidade da organização de criar, disseminar e armazenar conhecimento para que possa ser

utilizado por todos os membros da equipe (KUSHWAHA; RAO, 2017; LINDEN; BITENCOURT; MULLER NETO, 2019). O conhecimento compreende a sua criação e gestão, que são elementos essenciais para que ocorra a aprendizagem e as adaptações no contexto organizacional. Compartilhar e aplicar conhecimentos abre novas possibilidades e estimula a inovação. Logo, pode-se dizer que existe uma relação forte entre aprendizagem organizacional e conhecimento.

A aprendizagem organizacional é um processo fundamental para garantir o sucesso das empresas. Ela diz respeito à capacidade das organizações de adquirir, compartilhar e aplicar conhecimento para resolver problemas, inovar e melhorar o seu desempenho e resultados (SISWADI *et al.*, 2023). Ao se referirem sobre conhecimento, Cook e Brown (1999, p. 381) expressam “[...] que conhecer é um aspecto de nossa interação com o mundo social e físico, e que a interação entre conhecimento e saber pode gerar novos conhecimentos e novas maneiras de saber.”

Nas organizações, encontra-se a aprendizagem individual e a organizacional. A aprendizagem individual é considerada uma parte fundamental da aprendizagem organizacional, uma vez que os indivíduos adquirem habilidades e conhecimentos que podem ser compartilhados e aplicados em nível organizacional. A aprendizagem organizacional envolve práticas gerenciais de aprendizado que promovem a aquisição de conhecimento individual e facilitam a sua transferência e aplicação em toda a organização. Assim sendo, aprendizagem é um processo psicossocial que vai além das unidades individuais e se relaciona com a política de aprendizagem no trabalho e a identidade institucional das pessoas, quais sejam, seus valores, cultura, objetivos e missão da empresa, e como esses se relacionam ou refletem as crenças e as percepções dos indivíduos envolvidos na organização (ANTONACOPOULOU, 2006).

É importante mencionar que a aprendizagem organizacional é um movimento ininterrupto e deve ser encarada como uma atividade estratégica para elevar a competitividade e o sucesso da empresa. Assim sendo, a gestão do conhecimento é um aspecto-chave da aprendizagem organizacional, pois “requer uma perspectiva multidimensional, ou seja, uma combinação de pessoas, tecnologia e processos” (MOGEA, 2023, p. 217). A autora destaca a importância de adquirir, criar, compartilhar e aplicar o conhecimento dentro da organização para promover o desenvolvimento organizacional, e acrescenta que a aprendizagem organizacional é vista como um processo de transformação contínua que permite às organizações se adaptarem às mudanças e inovações.

Em referência a isso, Sutisna, Adam e Yunus (2023) sugerem que para melhorar a gestão do conhecimento, é importante que os funcionários da empresa se socializem, compartilhem informações e conhecimentos regularmente entre si. Essa dinâmica foi estudada por Nonaka, Toyama e Konno (2000), que propuseram um modelo de criação de conhecimento. Tal estrutura abrange o processo SECI (Socialização – Externalização – Combinação – Internalização), o contexto compartilhado chamado de “BA” e os ativos de conhecimento, que são as entradas, saídas e moderadores desse sistema. O processo SECI é responsável por transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa, enquanto o “BA” é o ambiente que cria as condições para que a conversão do conhecimento ocorra. Os ativos de conhecimento são os elementos que influenciam o processo, como pessoas, tecnologias, políticas e cultura organizacional (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011).

Seguindo nessa linha, destacaram a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, indicando que o primeiro é pessoal, subjetivo, difícil de formalizar e transmitir, enquanto o segundo é codificado, formal e fácil de comunicar. Na mesma medida, agregaram que o movimento do processo SECI ocorre em espiral, isto é, o processo de criação e ampliação do conhecimento nas organizações envolve a interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, por meio de conversões entre essas duas formas de conhecimento. A espiral do conhecimento é um ciclo repetitivo de socialização, externalização, combinação e internalização, em que o conhecimento é constantemente ampliado e aprofundado (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011). Nesse sentido, a aprendizagem possui um papel fundamental na relação com o conhecimento.

### **2.2.2 Como a aprendizagem acontece nas organizações: a perspectiva social**

As empresas são formadas por pessoas que têm seus próprios sistemas de crenças e conhecimentos. Elas se comunicam, compartilham experiências e aprendem. De acordo com a visão social da aprendizagem, o aprendizado ocorre em ambientes dinâmicos onde os indivíduos interagem com outros membros da organização, se envolvem em atividades práticas, negociam e trocam significados. O conhecimento é construído coletivamente por meio dessas interações e é fortemente influenciado pelo contexto social, cultural e histórico em que é produzido (ANTONELLO; GODOY, 2010; GHERARDI; MIELE, 2018; TURI *et al.*, 2019).

A perspectiva social da aprendizagem baseia-se na ideia de um processo que ocorre por meio da interação e da participação ativa em comunidades de prática. Nessa abordagem, o conhecimento não é visto como transmitido passivamente, mas como uma construção coletiva e situada, desenvolvida e compartilhada em contextos sociais específicos (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; MIELE, 2018; BITENCOURT; ANTONELLO; GALLON, 2023). Dentro da perspectiva social da aprendizagem, é importante levar em conta o papel da aprendizagem situada, da participação periférica e da comunidade de prática.

Considerando que o conhecimento se desenvolve em um espaço peculiar, Lave e Wenger (1991) apresentam a aprendizagem situada, que ocorre de acordo com o contexto, a atividade e a cultura em que o aprendizado acontece. De igual forma, destacam a importância da interatividade social nesse processo, ou seja, essa abordagem demonstra que o ambiente em que a aprendizagem ocorre é um forte influenciador no processo de aprendizado e que o conhecimento é construído e aplicado por meio da prática e atividade dentro dessa esfera. Antonello (2006, p. 208) complementa que “Situar significa envolver indivíduos, o ambiente e as atividades para criar significado. Situar significa localizar num *setting* particular os processos de pensar e fazer utilizados pelos *experts* para criar conhecimento e habilidades para as atividades.”

Nesse âmbito, a aprendizagem situada, moldada pelas necessidades, interesses e objetivos dos participantes no dia a dia, acaba fomentando um “currículo situado” (LAVE; WENGER, 1991). É nessa condição que se destacam as definições de currículo situado, comunidades de prática e participação periférica legitimada. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) apresentam que o currículo situado é influenciado por práticas de trabalho contínuas, interações sociais e relações de poder e não é uma condição fixa para pensar, agir e aprender. E complementam que o *curriculum* situado pode ser descrito como um conjunto de oportunidades oferecidas aos recém-chegados em uma ordem mais ou menos definida. Contudo, Camillis e Antonello (2010, p. 12) observam que o currículo situado, sendo “totalmente dependente do contexto [...] servirá apenas para uma organização específica”. Somado a isso, Lave e Wenger (1991, p. 29) complementam que “A aprendizagem vista como atividade situada tem como sua principal característica definidora um processo que chamamos de participação periférica legitimada.”

Na aprendizagem organizacional, uma Comunidade de Prática (CoP) é formada por profissionais que possuem interesses e necessidades de aprendizagem comuns e que se unem para compartilhar informações, experiências, melhores práticas e solucionar problemas

relacionados à sua área de atuação na organização (LAVE; WENGER, 1991; GHERARDI; STRATI, 2014; BITENCOURT; ANTONELLO; GALLON, 2023). Importante relatar que nas organizações existem diversos departamentos, que poderiam compor várias CoPs. A esse respeito, Gherardi e Nicolini (2014) afirmam que essas práticas criam uma rede de relações de CoP, formando uma constelação de CoP, que estão interligadas e se influenciam, mas possuem autonomia e características próprias. Essas CoPs compartilham problemas e questões comuns, bem como práticas e conhecimentos específicos que emergem em suas atividades diárias. Os autores concluem que aprender em uma constelação de práticas interconectadas pode ser visto como uma atividade mediadora localizada em uma prática discursiva que reúne conhecimentos que atendem o mínimo possível às necessidades da comunidade. Isso significa que o diálogo e a interação com outras pessoas desempenham um papel importante no processo de aprendizagem.

O conceito de Participação Periférica Legitimada (PPL) envolve a relação entre funcionários inexperientes e membros integrantes da CoP. O processo de se tornar um membro completo da CoP envolve a participação gradual e completa dos novos membros nas práticas sociais e culturais da sociedade. Os autores Lave e Wenger (1991) destacam que o conceito de PPL permite entender a relação entre recém-chegados e veteranos, as atividades, identidades, artefatos e comunidades de conhecimento e prática envolvidas. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) reiteram que o status de PPL concedido aos novatos está associado ao currículo situado, guiando o processo de se tornar um membro completo. Compartilhar e construir conhecimento juntos pode criar um senso de identidade e um relacionamento mais forte. Isso faz com que os indivíduos se tornem agentes de mudança e participem ativamente do desenvolvimento e evolução da comunidade (PEREIRA *et al.*, 2021).

Portanto, a interação social que compreende as trocas de experiências e aprendizagem conjunta nas organizações cria um ambiente propício para a espiritualidade florescer no local de trabalho. Especificamente, quando as pessoas se sentem valorizadas, ouvidas e respeitadas, elas são mais propensas a se conectarem com um senso de propósito e significado em seu trabalho. A dimensão espiritual no trabalho pode promover relacionamentos mais autênticos e genuínos entre os membros da organização, criando um clima de confiança e apoio mútuo. As oportunidades de aprendizagem organizacional são aprimoradas quando a interação social e a espiritualidade estão presentes. Da mesma forma, a espiritualidade no trabalho pode promover uma mentalidade aberta e receptiva à aprendizagem, encorajando os funcionários a buscarem o

desenvolvimento pessoal e profissional. Em resumo, a interação social, a espiritualidade nas organizações e as oportunidades de aprendizagem organizacional estão inter-relacionadas.

### **2.2.3 Aprendizagem formal e informal**

Aprendizagem formal pode ser conceituada como um processo estruturado e conduzido, que ocorre dentro de instituições educacionais, como escolas, universidades e centros de treinamento. A esse respeito, Marsick e Watkins (2015, p. 12) reiteram que "A aprendizagem formal é tipicamente patrocinada institucionalmente, baseada em sala de aula e altamente estruturada."

Antonello (2011) define que na aprendizagem formal, o processo de aprendizagem é individual, onde o conhecimento se desenvolve de forma vertical e intencional dentro da instituição de ensino. Adicionado a essa afirmação, Salas *et al.* (2012) mencionam que as pesquisas têm demonstrado que o treinamento pode tanto ser influenciado como pode afetar diversos níveis dentro de uma empresa, como o nível individual, de equipe ou unidade, impactando a organização como um todo. Essa abordagem é refletida no estudo de Kushwaha e Rao (2017) em que declaram que, no sistema formal de aprendizagem, as pessoas aprendem em um ambiente pré-definido com a ajuda de materiais didáticos fornecidos por provedores de conteúdo. A disseminação do conhecimento diz respeito ao compartilhamento de informações adquiridas entre indivíduos, unidades e empresas.

Isto posto, percebe-se que embora a aprendizagem seja estruturada e planejada, em algumas situações ela também pode ser experiencial, ou seja, adquirida através da vivência e da prática na rotina de trabalho. Dessa forma, a aprendizagem formal não se limita apenas a treinamentos ou atividades voltadas para o desenvolvimento de habilidades específicas, mas também pode ser adquirida por meio da experiência prática no ambiente de trabalho (ANTONELLO, 2011). Igualmente, Richter, Kortsch e Kauffeld (2020) afirmam que quando os funcionários avaliam positivamente um treinamento formal, eles tendem a dinamizar o uso de aprendizado informal, transbordando o aprendizado formal para o informal.

Assim sendo, no que diz respeito à aprendizagem informal, a mesma acontece através da prática no cotidiano, onde o conhecimento ocorre lateralmente em espaços não educacionais (ANTONELLO, 2011). O aprendizado informal e incidental não ocorre apenas em momentos específicos, mas sim ao longo de um processo contínuo de aprendizado. Além disso, o nível de consciência que a pessoa tem em relação ao seu próprio aprendizado pode influenciar na sua

compreensão e clareza sobre o tema estudado. No caso do aprendizado incidental, que ocorre sem a pessoa estar completamente focada nessa atividade, essa consciência pode ser ainda mais importante para o pleno entendimento do conteúdo (MARSICK; WATKINS, 2015). Em vista disso, Antonello (2006) chama a atenção sobre a aprendizagem incidental, que significa aprender sem muito pensamento e planejamento. Portanto, uma das dificuldades na validação dessa estratégia é que ela não é fácil de analisar por que é inconsciente, sendo apenas um subproduto de outra tarefa. A autora segue afirmando que o principal objetivo do trabalho não é aprender, e sim, concluí-lo, mas quando o aprendizado acontece, a aprendizagem incidental é uma surpresa, pois o indivíduo descobre algo enquanto faz sua atividade.

A implicação disto pode ser representada por Richter, Kortsch e Kauffeld (2020, p. 516) ao expressarem que “A única coisa que se pode ter certeza é que a aprendizagem no local de trabalho concentra várias maneiras pelas quais os funcionários podem aprender dentro do seu contexto.” Da mesma forma, importante ressaltar que a aprendizagem informal e formal interage e se complementa entre si (ANTONELLO, 2011; BORELLI; LARENTIS; WEGNER, 2021).

Nessas condições, o estudo de Randall, Brooks e Heck (2022) corrobora com a ideia de apoio organizacional à aprendizagem e a promoção de oportunidades de aprendizagem formal e informal que podem impedir o *turnover* dos funcionários, mesmo em períodos de crise. As oportunidades de aprendizagem podem ser promovidas por meio de treinamentos, cursos de desenvolvimento, *feedbacks* (LEHTONEN *et al.*, 2022), entre outras práticas que incentivem a troca de informações e ideias entre os funcionários. Além disso, a diversidade de experiências, habilidades e perspectivas dos indivíduos dentro da organização pode ser um fator que contribui para a aprendizagem organizacional. Boeira, Larentis e Costa (2022) examinaram a aprendizagem formal e informal no desenvolvimento de gestores. Eles destacam a relevância de combinar estratégias formais, como programas de treinamento, com estratégias informais, como troca de experiências, para promover a aprendizagem eficaz dos gestores.

Com ênfase nos empregados, Linden, Bitencourt e Muller Neto (2019) salientaram a importância da aprendizagem na prática para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações, sugerindo que as organizações possam incentivar uma cultura de aprendizado e melhoria contínua por meio de práticas como treinamento e desenvolvimento de funcionários, compartilhamento de conhecimento entre equipes e departamentos, e estabelecimento de processos formais para capturar e disseminar lições aprendidas. Nesse sentido, Wallo *et al.* (2022) destacaram as atividades e comportamentos que os gerentes podem usar para promover

a aprendizagem dos funcionários e concluíram que facilitar a aprendizagem dos empregados é uma tarefa importante para os gerentes. Já o estudo de Steil *et al.* (2020) mostrou como as oportunidades de aprendizagem podem reduzir a perda de talentos nas empresas e melhorar sua reputação. Os líderes têm a responsabilidade de oferecer oportunidades de aprendizagem constantes para seus funcionários.

Somado a isso, Marsick e Watkins (2015, p. 8) ressaltam que “o aprendizado ocorre por meio de um processo dialético contínuo de ação e reflexão. Para refletir, as pessoas devem conscientemente se tornar cientes de que estão aprendendo. Isso envolve um grau de intencionalidade.” No âmbito da reflexão e experiência, Silva, Larentis e Zanandrea (2019, p. 107) relacionaram o papel do *storytelling* como intermediário na investigação, uma vez que “[...] as histórias explicitam a experiência e estimulam a reflexão do indivíduo e do grupo no contexto organizacional, facilitando a absorção de novas informações, conhecimento e sendo um propulsor da aprendizagem”. Nesse contexto, Silva e Larentis (2022) propuseram um *framework* denominado Ciclo *Experience, Reflection, Sense, Meaning and Learning* (ERSML), que indica a importância da Experiência, Reflexão, Sentido, Significado e Aprendizagem no processo de Aprendizagem Organizacional. Ele representa a Reflexão Experiencial e Aprendizagem Organizacional, onde histórias são compartilhadas para estimular a reflexão e, conseqüentemente, gerar aprendizado coletivo e individual.

Especificamente, tais resultados evidenciam a importância de um espaço propício para que as oportunidades de aprendizagem aconteçam nas organizações. Nesse sentido, tanto Antonello (2011) quanto Panari *et al.* (2010) destacam a importância da aprendizagem e do desenvolvimento de competências no contexto profissional, reconhecendo o local de trabalho como uma arena crucial para a aquisição de conhecimento e habilidades. As oportunidades de aprendizagem envolvem questões sociais e coletivas, que ultrapassam os ambientes institucionais e formais, corroborando com a afirmação de Camilis e Antonello (2010, p. 13) que referem que a “aprendizagem é um processo social e não simplesmente cognitivo”.

Nessas condições, Antonello (2011) explora e analisa a forma como acontece a troca de conhecimentos entre as práticas informais e formais de aprendizagem no contexto do desenvolvimento de competências, e alega que a visão predominante na literatura é identificar atributos e características que possam separar radicalmente a aprendizagem formal da informal. No entanto, a autora reitera que essa abordagem é equivocada, pois o mais importante é identificar a sua integração. Já Panari *et al.* (2010) examinam como a oportunidade de aprender no trabalho pode reduzir o estresse e ter efeitos positivos na saúde e no bem-estar dos

trabalhadores, revisitando o modelo de demanda-controle do trabalho, e analisam como as oportunidades de aprendizagem podem afetar os níveis de estresse dos funcionários, considerando o contexto laboral. Eles avaliaram os aspectos psicossociais do ambiente de trabalho, levando em conta as oportunidades de aprendizagem.

Em suma, pode-se constatar que a aprendizagem organizacional é um processo contínuo de aprimoramento do conhecimento e das habilidades dos membros de uma organização, que pode ser alcançado por meio da criação de oportunidades de aprendizagem. Essas oportunidades podem incluir treinamentos formais, como *workshops* e mentorias, e informais, como compartilhamento do conhecimento entre colegas de trabalho e da cultura de aprendizagem constante no ambiente organizacional. Ao promover e apoiar as oportunidades de aprendizagem, as organizações podem aumentar a inovação, a eficiência e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

### 2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional representa, de maneira geral, uma conexão do funcionário com a empresa, seus valores e objetivos, que se traduz em uma disposição efetiva em relação às tarefas, fidelidade à empresa e colegas de trabalho, contribuição proativa para a melhoria do ambiente e processos organizacionais e a intenção de permanecer na organização a longo prazo (BECKER, 1960; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, 1982; MEYER; ALLEN, 1991; ROCHA; HONÓRIO, 2015; OLIVEIRA; COSTA, 2016; SILVA *et al.*, 2018). Contudo, diversos autores concordam que existe falta de consenso sobre o assunto, o que torna o estudo desse tema desafiador. Mesmo com vários pesquisadores nacionais e internacionais investigando o tópico, a ausência de uma conceituação universal continua sendo um problema na literatura. Foram realizados esforços para unificar e ampliar a precisão teórica e de mensuração desse vínculo, já que há consideráveis níveis de nebulosidade conceitual e sobreposição de instrumentos, além de pouca interação entre grupos de pesquisa (BASTOS *et al.*, 2014; CAMARGO; GOULART JR., 2018; CUNHA; RIBEIRO; RIBEIRO, 2021; PINHO *et al.*, 2021). Nesse sentido, Meyer e Herscovitch (2001, p. 3) propuseram uma pesquisa para igualar o conceito de forma geral, e concluíram que comprometimento organizacional “(a) é uma força estabilizadora ou obrigatória, que (b) dá direção ao comportamento (por exemplo, restringe a liberdade, amarra a pessoa a uma determinada ação).”

A despeito das alegações acima, na literatura encontra-se o estudo de Becker (1960) em que o comprometimento organizacional é demonstrado quando uma pessoa se vincula a uma determinada atividade ou contexto organizacional e tem interesses pessoais envolvidos nisso. Essa relação entre o trabalhador e a organização é uma troca que o autor denominou de *side-bets* (trocas laterais), na qual determinados elementos investidos pelo trabalhador são avaliados. Esse comprometimento é visto como uma força motriz que leva as pessoas a agirem de maneira consistente e coerente.

Fundamentalmente, quando as pessoas se comprometem, elas se sentem recompensadas com o que a organização oferece e consideram os sacrifícios que teriam caso deixassem essa relação. O comprometimento envolve um investimento pessoal e emocional do funcionário na organização, além dos aspectos visíveis e tangíveis. Becker concluiu ser adequado manter o termo “‘compromisso’ para se referir ao mecanismo específico de [...] comportamento através de *side-bets* previamente colocadas e usar [...] ‘envolvimento’, ‘apego’, ‘vocação’, ‘obrigação’ e assim por diante, para se referir a fenômenos relacionados, mas distinguíveis” (BECKER, 1960, p. 40).

Na mesma medida, Buchanan II (1974) investigou a socialização de gerentes em organizações de trabalho, lançando luz sobre questões importantes relacionadas à experiência e comprometimento organizacional, ou seja, os anos trabalhados na organização, interação social com colegas e superiores, avanço hierárquico e realização profissional são determinantes do comprometimento dos funcionários.

A realização profissional e avanço hierárquico estão ligados à ampla experiência de importância pessoal. Consonante a isso, Taylor, Audia e Gupta (1996) chegaram à conclusão de que quanto mais tempo um gerente permanece na organização, maior é o seu comprometimento com ela e menor é a probabilidade de deixá-la. Outro estudo em que é reforçada essa ideia foi o apresentado pelos autores Baek, Han e Ryu (2019) sobre a liderança autêntica dos gerentes de unidade, o tempo de serviço, a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos enfermeiros, e concluíram que o tempo de serviço dos enfermeiros tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional.

Com relação às dimensões do construto, destaca-se a pesquisa seminal de Mowday, Steers e Porter (1979) em que abordaram o conceito de comprometimento organizacional de uma forma unidimensional, o que significa que eles se concentraram principalmente em uma

perspectiva chamada de abordagem afetiva ou atitudinal do comprometimento, isto é, a análise dos sentimentos e atitudes dos funcionários em relação à organização em que trabalham.

O comprometimento baseado no afeto enfatiza o apego e a identificação com os objetivos da organização. Isso inclui o desejo de nela permanecer, bem como a crença na mesma e a aceitação de seus valores. Segundo esses autores, essa avaliação que o indivíduo faz dos objetivos e valores organizacionais é um aspecto central desse tipo de comprometimento (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, 1982). Para eles, o comprometimento organizacional pode ser definido como "a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização específica" (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, p. 226). Os autores desenvolveram uma escala de medição, reconhecida internacionalmente, baseada numa perspectiva unidimensional especificando o apego emocional como constructo, chamada Questionário de Comprometimento Organizacional - *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) (PINHO *et al.*, 2021).

Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989, p. 236) validaram o OCQ no Brasil, concluindo que "A mensuração de comportamento parece ter sido adequada, os dados são comparáveis aos obtidos em outros países, portanto, é possível utilizar as informações coletadas para se iniciar estudos sobre o desenvolvimento do referido construto."

Vários conceitos e definições relacionados ao tema comprometimento organizacional foram desenvolvidos nos anos seguintes, enfatizando o modelo elaborado por Meyer e Allen (1991) no qual apresentam uma perspectiva chamada Método Tridimensional (*Three Component Model* - TCM): comprometimento afetivo, comprometimento instrumental (continuação) e o comprometimento normativo. O envolvimento emocional dos profissionais é o que caracteriza o comprometimento afetivo, gerando o aumento da proatividade e contribuindo para um melhor desempenho e comportamento profissional. Essa atitude reduz também o índice de rotatividade de funcionários, absenteísmo, estresse, ansiedade e conflitos negativos. Os profissionais envolvidos se tornam protagonistas nas atividades e contribuem para melhorar o relacionamento entre indivíduos de diferentes áreas e níveis hierárquicos (ALLEN, MEYER, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER *et al.* 2002; BERNI JR., 2023).

O comprometimento instrumental, também chamado de continuação ou calculativo, é manifestado quando o profissional entende que sair da organização pode acarretar custos, como dificuldade de se adaptar à nova cultura organizacional, interferência no relacionamento com colegas e perda de benefícios pessoais. Com base nesses fatores, as necessidades profissionais

e pessoais afetam a possibilidade de permanecer no emprego atual (ALLEN, MEYER, 1990; CAMARGO; GOULART JR., 2018; PINHO *et al.*, 2021; BERNI JR., 2023).

No que concerne ao comprometimento normativo, é o tipo que expressa a obrigação moral que implica a permanência na organização, motivada por experiências prévias de socialização familiar e social, além do processo de socialização organizacional. Permanecer na organização é visto como o caminho para retribuição, uma questão moral ou o que seria correto fazer, fazendo com que os funcionários se sintam culpados, caso decidam sair (MEYER; ALLEN, 1991; MEYER *et al.*, 2002; ROCHA; HONÓRIO, 2015; BERNI JR., 2023).

Para Meyer e Allen (1991, p. 63) o comprometimento organizacional é um estado psicológico que pode representar um desejo, uma necessidade e uma obrigação. Os autores introduziram o conceito de "comprometimento comportamental" para descrever a recorrência de comportamentos relacionados ao comprometimento. De acordo com Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539), "Funcionários com forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque querem, aqueles com forte comprometimento instrumental [...] porque precisam e aqueles com forte comprometimento normativo permanecem porque sentem que devem fazê-lo."

Desde a data de sua introdução, o modelo proposto por Meyer e Allen em 1991 desempenhou um papel fundamental dominante nas investigações científicas, ganhando considerável popularidade entre os pesquisadores (BASTOS *et al.*, 2014; JESUS; ROWE, 2015; WASTI *et al.*, 2016; PINHO; OLIVEIRA; SILVA, 2020; PINHO *et al.*, 2021). No entanto, embora o modelo tridimensional tenha se tornado uma referência amplamente aceita, algumas questões conceituais e empíricas levaram a discussões sobre sua relevância (CAMARGO; GOULART JR., 2018; CUNHA; RIBEIRO; RIBEIRO, 2021). "Nesse contexto, surgem novos conceitos que visam sobrepor os limites do modelo tridimensional e tornar os estudos mais precisos; concomitante ao retorno do estudo do comprometimento como conceito unidimensional" (CAMARGO; GOULART JR., 2018, p. 109).

Alguns dos principais fatores que podem influenciar o comprometimento organizacional são os antecedentes, que causam a ocorrência desse comprometimento (CAVALCANTI; COSTA, 2015; JESUS; ROWE, 2015; CAMARGO; GOULART JR., 2018) e os consequentes, que são os efeitos ou resultados que o comprometimento organizacional pode trazer para a organização e para os funcionários (CAMARGO; GOULART JR., 2018).

Existem variáveis que podem ser tanto antecedentes, quanto consequentes do comprometimento organizacional, gerando um ciclo que se retroalimenta (KLEIN; MOLLOY;

BRINSFIELD, 2012). Os antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional são utilizados como diagnósticos para entender e avaliar a relação entre os indivíduos e a organização. Eles são uma fonte importante para expandir o conhecimento sobre o comprometimento organizacional e ajudam a construir escalas para avaliá-lo.

A esse respeito, Bastos *et al.* (2014) e Jesus e Rowe (2015) destacam que compreender os fatores que geram (antecedentes) o comprometimento organizacional e seus impactos (consequentes) é um objetivo frequente em pesquisas, pois, sem essa compreensão, seu gerenciamento se torna inviável.

Como inferido anteriormente, pode haver dúvidas sobre os antecedentes e consequentes, além da confusão com o próprio comprometimento organizacional parecendo ser antecedente, ou consequente. Percebe-se isso na revisão da literatura nacional realizada por Camargo e Goulart Jr. (2018), em que o comprometimento organizacional aparece como variável consequente (70%), como antecedente (15%) e em ambas as posições também 15%.

Percebe-se, portanto, que as lacunas e dúvidas são oportunidades de pesquisas em torno do assunto comprometimento organizacional. Wasti *et al.* (2016, p. 626) sugerem que “[...] continuar a expandir a pesquisa sobre o comprometimento em diferentes contextos pode revelar desafios adicionais para melhorar as medidas, esclarecer os antecedentes e resultados, e identificar focos de comprometimento além daqueles discutidos anteriormente.” Da mesma forma, Pinho, Oliveira e Silva (2020, p. 527) concluíram na pesquisa que “foi identificada a necessidade de investigações mais robustas [...] de estudos que explorem modelos teóricos analisando conjuntamente antecedentes e consequentes do comprometimento [...]”.

Nesse sentido, Oliveira e Pinho (2018) apresentaram uma contribuição para as áreas de comportamento organizacional e gestão de pessoas por meio da investigação de um modelo ainda não explorado na literatura. Nesse sentido, desenvolveram um modelo teórico de comprometimento organizacional de servidores públicos que tem como antecedentes as práticas de gestão de pessoas e como consequentes a satisfação no trabalho e a intenção de rotatividade.

Os autores concluíram que o comprometimento normativo dos servidores afeta negativamente a intenção de rotatividade, positivamente a satisfação no trabalho e é influenciado positivamente pelas práticas de "envolvimento" e "remuneração e recompensas". Recomendaram, igualmente, a realização de pesquisas futuras com outras variáveis, como exemplo a espiritualidade no trabalho, procurando identificar se são antecedentes, consequentes ou moderadoras na relação com o modelo referido.

Em suma, apesar da afirmação da dificuldade de consenso em relação ao conceito de comprometimento organizacional, reiterado por Cunha, Ribeiro e Ribeiro (2021, p. 233) que afirmam que “Concetualizar o comprometimento organizacional continua a ser ainda uma tarefa difícil, mesmo após décadas de investigação”, uma vez que compreender o comportamento humano no ambiente de trabalho é um desafio complexo devido à natureza subjetiva das características individuais e às interações humanas envolvidas (CUNHA; RIBEIRO; RIBEIRO, 2021).

#### 2.4 CONFLITO ORGANIZACIONAL: CARACTERÍSTICAS E TIPOS

Em um ambiente de trabalho, é natural a existência de diversas perspectivas, interesses e opiniões, o que pode levar a conflitos. Eles podem ocorrer em diferentes níveis, desde conflitos interpessoais até disputas entre departamentos ou equipes. Os conflitos podem ser identificados por nomes como batalha, discórdia, oposição, luta, guerra, choque, briga, entre outros (RAHIM, 2023).

O conflito decorre “da diversidade de crenças e valores, diferenças de atitudes e percepções e interesses socioeconômicos e políticos concorrentes entre indivíduos, classes sociais, grupos étnicos e estados.” (MAOA, 2012, p. 86). Vineela (2023) o descreve como uma divergência percebida de interesses entre as partes envolvidas, resultando em objetivos opostos, e reitera que, na dinâmica do ambiente de trabalho, é comum e esperado que ocorram conflitos entre as pessoas. No entanto, cita que é importante reconhecer que esses conflitos possam ter efeitos prejudiciais no moral dos funcionários, levando a uma queda na motivação, na produtividade e no aumento do absenteísmo.

Tjosvold (2006) demonstrou que apesar de que a maioria das pessoas tem uma ideia sobre o que seja conflito e uma tendência maior em vê-lo como negativo, o conflito nem sempre é destrutivo. Assim, os conflitos fazem parte do cotidiano do ser humano e podem ser vistos como estímulos positivos para sair de uma situação estagnada (RAHIM; BONOMA, 1979; NICOLAIDES, 2018; SONG, 2021).

Contudo, Zhu *et al.* (2020) afirmam que uma quantidade grande de conflito é prejudicial nas relações e, em pouca escala, pode não apresentar todas as desavenças prováveis existentes. Por outro lado, se o conflito concentrar uma dose de ponderação, ele pode incorrer em inovação e melhorar o desempenho, influenciando positivamente nos resultados das organizações (FOLGER; POOLE; STUTMAN, 2021). Rahim (1979) completa que é eficaz para as

organizações terem uma quantidade equilibrada de conflito. Segundo Jehn (1995, 1997), os conflitos são benéficos quando moderados, uma vez que provocam as discussões de ideias e levam a um melhor desempenho da equipe. A sua ausência, contudo, pode levar a uma perda de melhoria de performance. Porém, um grande conflito na equipe quanto à tarefa pode interferir na sua conclusão.

Os conflitos são prejudiciais se prolongados. Sarkar e Garg (2020) reiteram que o rancor acumulado por muito tempo pode incorrer em perturbação para a organização. Khatib, Canetti e Rubin (2018) completam que os conflitos podem demorar anos, porém não existe uma especificidade quanto à duração mínima para classificá-los como prolongados. De igual forma, o conflito se apresenta diante de posturas discordantes, firmadas em modos hostis e incompatíveis nas interações entre as pessoas de um grupo.

#### **2.4.1 Conflito de papéis**

O conflito de papéis na organização surge quando os indivíduos enfrentam expectativas divergentes e conflitantes em relação às suas responsabilidades e funções dentro do ambiente de trabalho, ou seja, existem dificuldades em lidar com as diferentes expectativas e demandas que lhes são atribuídas. Bowling *et al.* (2017) apresentam dois aspectos estressores, o conflito e a ambiguidade de papéis, que possivelmente podem afetar tanto o comportamento dos funcionários quanto o ambiente de trabalho.

A esse respeito, Reichers (1986) define o conflito de papéis como a situação em que os indivíduos enfrentam expectativas incompatíveis ou ambíguas em relação às suas funções dentro de uma organização. Esse conflito surge da falta de clareza ou da coexistência de demandas opostas, gerando sobrecarga emocional, insatisfação e dificuldades para alinhar metas pessoais com as organizacionais. Como resultado, o comprometimento organizacional é prejudicado, uma vez que os funcionários têm seu engajamento enfraquecido ao lidar com essas tensões.

Karim (2010) corrobora essa análise, apontando que o conflito de papéis afeta negativamente o comprometimento organizacional ao criar barreiras para o engajamento a longo prazo. As demandas conflitantes não apenas aumentam a insatisfação no trabalho, mas também evidenciam a necessidade de suporte organizacional mais robusto. A falta de direcionamento claro nas funções alimenta o estresse dos funcionários e compromete o desempenho.

Consonante a isso, Vineela (2023) enfatiza que, quando dependem umas das outras dentro de um sistema social, as pessoas podem experimentar o conflito de papéis se as atribuições são vagas ou se as linhas que definem as funções e responsabilidades não são claras. Além disso, complementa que, devido à natureza do desacordo, esses conflitos geralmente são carregados de intensidade emocional, uma vez que as pessoas envolvidas estão diretamente ligadas ao conflito como indivíduos, o que pode levar à personalização do conflito devido à proximidade entre as partes. Isso dificulta a busca por soluções adequadas, pois as questões fundamentais não são abordadas corretamente.

Lambert, Qureshi e Frank (2016) salientam que o conflito de papéis contribui significativamente para o aumento do estresse e do efeito negativo na vida doméstica, prejudicando o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e aumentando a intenção de *turnover*. Na mesma linha, Rizzo, House e Lirtzman (1970) expressam que, na teoria clássica, se o funcionário não souber quais são as suas atribuições de forma clara, ele incorrerá na tentativa e erro para atender ao que a chefia espera, pois terá que prestar contas daquilo que o seu cargo exige, e na teoria de conflito do papel, o fato de haver ambiguidade e falta de clareza leva o empregado a cair o seu desempenho, visto que se sente pressionado, ansioso, hostil e sem autoconfiança.

Por fim, Carvalho (2024) resume que o conflito de papéis é um estressor psicossocial que surge da incompatibilidade entre demandas atribuídas ao indivíduo no ambiente de trabalho. Isso pode incluir exigências conflitantes ou ambiguidade em relação às expectativas e responsabilidades relacionadas ao papel desempenhado. Esses fatores geram tensão no trabalho e podem levar a transtornos mentais comuns, reduzir a satisfação no trabalho e comprometer o comprometimento organizacional afetivo dos profissionais. A autora destaca que a imprevisibilidade e a falta de clareza sobre as funções esperadas são especialmente prejudiciais para o bem-estar e a vinculação afetiva dos indivíduos com suas organizações.

As análises apresentadas convergem para a conclusão de que o conflito de papéis se apresenta de forma preponderante na dinâmica organizacional. Por isso, ele está sendo considerado nesta tese como o construto que faz parte das relações estudadas no modelo proposto.

### **2.4.2 Conflito de relacionamento e de tarefas**

Conforme pesquisado pelos autores citados a seguir, o conflito de relacionamento e de tarefas é uma realidade presente em muitas organizações. No contexto empresarial, as diferenças pessoais e as divergências de opiniões podem levar a conflitos interpessoais, afetando a dinâmica de trabalho e comprometendo a eficiência e a colaboração da equipe. Além disso, o conflito de tarefas surge quando há desacordos em relação à distribuição de responsabilidades, à definição de metas ou à alocação de recursos.

Folger, Poole e Stutman (2021) indicam que os recursos envolvidos nas relações interpessoais englobam o apoio emocional, a percepção positiva, a segurança financeira e a capacidade de suprir as necessidades físicas e que no âmbito organizacional, a estreita gama de interdependência em conflitos grupais e intergrupais indica que as partes estão fortemente conectadas e que suas ações têm uma implicação direta umas nas outras.

Como observou Jehn (1994), o conflito de tarefas diz respeito ao conflito de ideias no grupo e o desacordo sobre o conteúdo e as questões da tarefa. Associado a isso, Jehn (1997) argumenta que os conflitos de tarefa afetam os relacionamentos, pois as pessoas tendem a entenderem as críticas como ataques pessoais, uma vez que a maioria das atribuições são pessoais e não situacionais. Caputo *et al.* (2019), com base nos estudos seminais de Jehn (1995, 1997), discernem os conflitos de relacionamento e de tarefa com equipes de trabalho. O primeiro define o conflito relacional e envolve a discordância interpessoal, o conflito de tarefas e a incompatibilidade de membros da equipe. Já o segundo compreende a ideia de conflito de processo, em que é definido como preferências incompatíveis sobre como uma tarefa deve ser realizada.

De igual forma, o conflito de tarefas que perdura por muito tempo gera ansiedade entre as partes e resulta em um conflito de relacionamento (WANG, *et al.*, 2021; HWANG; SHIN, 2023). Para Caputo *et al.* (2019) é necessário um ambiente de inclusão para diminuir o conflito relacional e de tarefas.

### **2.4.3 Gestão de conflitos**

A gestão de conflito organizacional é uma habilidade essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. De acordo com Folger, Poole e Stutman (2021), a

gestão de conflitos requer consciência das forças que afetam os conflitos e habilidade para canalizá-las de forma a direcionar os conflitos para resultados produtivos.

Vineela (2023, p. 159) afirma que “um estudo de pesquisa estimou que os gerentes gastam pelo menos 25% por cento de seu tempo respondendo a conflitos no local de trabalho, lidando e resolvendo conflitos que surgem no ambiente de trabalho”. Consonante a isso, Dirrler e Podruzsik (2022) alegam que os custos do conflito têm efeito significativo nas organizações e, para se manterem competitivos, os gerentes devem equilibrar oportunidades e dificuldades, gerenciando cuidadosamente esses custos.

Como observado por Ayandele *et al.* (2022), a gestão eficaz das divergências no ambiente de trabalho é fundamental para alcançar as metas e objetivos da empresa. Especificamente, quando o conflito é gerenciado de forma adequada, pode-se obter maior cooperação e facilitar o alcance das metas em qualquer organização. De acordo com o estudo realizado por De Dreu *et al.* (2001), a gestão de conflitos influencia o bem-estar individual, o desempenho do grupo e a eficácia organizacional.

Seguindo essa perspectiva, a gestão de conflitos nas empresas envolve o diagnóstico e a intervenção a fim de manter um montante equilibrado de conflito e proporcionar à empresa a prática de diversos estilos para resolver os inúmeros cenários de conflito, ou seja, o conflito organizacional não precisa ser evitado ou eliminado a todo custo, mas sim gerenciado de forma adequada (RAHIM; BONOMA, 1979; RAHIM, 2023). Cunha *et al.* (2018) concluíram que na aplicação dos estilos de gestão de conflitos é imprescindível garantir que as partes envolvidas adotem a mesma prática. Diante disto, deve haver concordância entre elas de que existe conflito.

De acordo com Folger, Poole e Stutman (2021, p. 5), “A palavra-chave aqui é perceber.” A percepção de conflito é um termo que se refere à forma como um indivíduo interpreta e compreende a existência de conflitos em determinadas situações. Khatib, Canetti e Rubin (2018, p. 391) conceituaram o termo percepção de conflito como “Uma visão subjetiva do indivíduo sobre a essência do conflito e suas questões centrais, as identidades das partes envolvidas e suas motivações”.

Vários autores concluíram que quando as percepções dos problemas interpessoais são divididas entre os membros da equipe podem levar a um aumento de percepções coletivas de estresse e ansiedade, o que pode gerar um sentimento de exaustão emocional compartilhado (JEHN; MANNIX, 2001; GREER; JEHN, 2007; BENITEZ; MEDINA; MUNDUATE, 2018). Inclusive, Maslach e Jackson (1981) constataram que a exaustão emocional representa a

drenagem de recursos emocionais e físicos, a ponto de os trabalhadores se sentirem incapazes de apoiarem-se psicologicamente, além de desenvolverem sentimentos negativos sobre os clientes.

Pensando na questão de bem atender os clientes e com o intuito de entender o papel do trabalho emocional, que “[...] se refere ao esforço exigido pelos profissionais de saúde para gerenciar suas emoções no ambiente de trabalho”, Kiran e Babu (2022, p. 214) realizaram um estudo, buscando investigar as estratégias de controle emocional adotadas por profissionais em hospitais corporativos e analisaram como essas estratégias afetavam a satisfação dos pacientes. Uma das abordagens foi o contágio emocional, que ocorre quando uma pessoa adota o estado emocional de outra por meio da empatia (KIRAN; BABU, 2022). Barsade (2002) demonstra que quando o contágio emocional é positivo proporciona aos membros da equipe experimentarem uma melhor cooperação, diminuição do conflito e aumento do desempenho da tarefa percebida.

A esse respeito Van Kleef e Côté (2022) afirmaram que as expressões emocionais de um indivíduo interferem sobre os pensamentos, sentimentos e/ou atitudes de uma pessoa ou do coletivo. Assim, os funcionários que lidam com conflitos de forma construtiva formam equipes mais conectadas e conquistam resultados excepcionais (TJOSVOLD, 2008; TJOSVOLD *et al.*, 2008; KAY; SKARLICKI, 2020).

#### **2.4.5 Efeitos do conflito**

Independentemente se a percepção do conflito é positiva ou negativa, seus efeitos nas organizações são observáveis e influenciam no cotidiano, nas relações e comportamento das pessoas. O conflito organizacional pode ter uma série de efeitos significativos em uma empresa, como ansiedade, estresse, depressão e vontade de sair do emprego (SPECTOR; JEX, 1998; KAY; SKARLICKI, 2020). Cabe chamar a atenção no que tange às pessoas propensas à depressão, pois são mais suscetíveis ao conflito, o que as deixa num estado mais profundo de depressão, “indicando um vicioso círculo com altos custos psicológicos e econômicos.” (MEIER; SEMMER; GROSS, 2014, p. 31).

As reações emocionais negativas resultantes do conflito nas organizações, como ansiedade, medo, desconfiança ou ressentimento levam a faltas recorrentes, baixa produtividade, além de um alto índice de *turnover* (JEHN *et al.*, 2008; DE WIT; GREER; JEHN, 2012; BENITEZ; MEDINA; MUNDUATE, 2018). O bem-estar é afetado

negativamente, devido à tensão e à frustração decorrentes do conflito interpessoal (DE DREU; VAN DIERENDONCK; DIJKSTRA, 2004; MEIER; SEMMER; GROSS, 2014; BENITEZ; MEDINA; MUNDUATE, 2018).

Por fim, Jehn *et al.* (2008, p. 492) concluem que “O conflito certamente tem um efeito de lado negativo, mas acreditamos que existem condições sob as quais os efeitos negativos do conflito podem ser diminuídos, se compreendido e manuseado corretamente.” De igual forma, Tjosvold (2008) concorda com esta abordagem. Hwang e Shin (2023) consideram que uma liderança eficaz pode ajudar a reduzir a discrepância e minimizar os efeitos negativos do conflito organizacional nos funcionários.

## 2.5 PERFORMANCE DO INDIVÍDUO NO TRABALHO

A performance é um termo que se refere, de uma forma ampla, à capacidade de uma empresa ou indivíduo executar tarefas específicas de maneira eficiente e com alta qualidade. Ela resulta do esforço em desenvolver habilidades e da adoção de estratégias competitivas. É importante considerar que a performance está diretamente relacionada às consequências das ações e procedimentos adotados, levando em consideração o contexto em que a empresa ou a pessoa está inserida (SELLITTO; WALTER, 2006; CUNHA; ZWICKER, 2009; LARENTIS *et al.*, 2021).

Em outras palavras, o desempenho é um conceito complexo que pode ser influenciado por diversos fatores. Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um instrumento gerencial, denominado *Balanced Scorecard* (BSC), para avaliar o desempenho organizacional a partir da mensuração de aspectos financeiros e não financeiros, fornecendo uma visão estratégica para o crescimento futuro, capacidade de aprendizado e melhoria contínua, além de relacionar indicadores em uma sequência hierárquica para alcançar os objetivos de longo prazo. O BSC preserva indicadores financeiros tradicionais e incorpora indicadores operacionais relacionados à satisfação dos clientes, processos internos e capacidade de aprendizado e melhoria da organização. Por outra forma, os indicadores do BSC devem contar a história da implementação da estratégia, relacionando metas financeiras de longo prazo a atividades nos processos financeiros, clientes, processos internos e funcionários, visando o desempenho econômico desejado no longo prazo (BRANDÃO *et al.*, 2008; MONTENEGRO; CALLADO, 2019).

Conforme Kaplan e Norton (2006, p. 426), as empresas que se destacam por sua capacidade de gerenciar riscos, conformidade e responsabilidade social corporativa de forma efetiva e sustentável “[...] podem melhorar a reputação da empresa entre clientes e investidores, além de ajudar a atrair e reter funcionários valiosos que se orgulham do papel de sua empresa em melhorar o meio ambiente, o local de trabalho e as comunidades.”

Nesse sentido é importante considerar as características do desempenho no trabalho que pode ser visto como uma combinação de aspectos individuais (desejo ou vontade de fazer), habilidades relacionadas à tarefa (saber como fazer) e o ambiente em que a pessoa está inserida (ter condições para fazer). Esses três elementos juntos determinam como uma pessoa ou um indivíduo executa uma atividade ou trabalho específico (COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, 2011; LEMOS *et al.*, 2022).

A expressão performance do funcionário está relacionada ao esforço individual e à realização da atividade desempenhada, ligada à execução de um trabalho significativo, com uma equipe engajada e colegas colaborativos. Em outras palavras, significa como uma pessoa realiza suas atividades no trabalho com dedicação e esforço, contribuindo para algo importante no ambiente organizacional. Um sistema eficaz de gestão do desempenho dos funcionários é essencial para otimizar os recursos humanos e impulsionar o sucesso organizacional. Assim, quando alinhado às políticas empresariais, esse sistema possibilita uma transição da abordagem baseada em eventos para uma estratégia centrada nas pessoas (KARAKAS, 2010; JENA; PRADHAN, 2014; PRADHAN; JENA, 2017).

A produtividade e o desempenho aumentam quando há um significado profundo no trabalho (KARAKAS, 2010), bem como uma relação positiva entre qualidade de vida no trabalho e fatores como aprendizado, satisfação, ambiente, participação nas decisões e alcance de metas pessoais, enriquecendo a experiência dos funcionários (JENA; PRADHAN, 2014). Uma vez que a performance individual influencia os objetivos globais da organização, a gestão do desempenho individual se torna imperativa (JENA; PRADHAN, 2014). Importante reiterar que “Os estudiosos de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional têm se preocupado com o desempenho dos funcionários há muito tempo” (ASADULLAH *et al.*, 2021, p. 250). Diante disso, nesta tese é explorada a performance no trabalho sob a perspectiva do desempenho dos profissionais no contexto empresarial.

A esse respeito, na pesquisa de Pradhan e Jena (2017) o desempenho do funcionário é concebido pelo desempenho da tarefa, desempenho adaptativo e desempenho contextual. “O desempenho de tarefa consiste em comportamentos específicos do trabalho, incluindo

responsabilidades principais do cargo, para os quais os principais antecedentes provavelmente são habilidade e experiência” (CONWAY, 1999, p. 3).

De acordo com Huang *et al.* (2014), o desempenho adaptativo no ambiente de trabalho se refere à identificação de indivíduos capazes de se ajustar a tarefas em constante mudança e situações dinâmicas. Os autores constataram que a estabilidade emocional e a ambição são dois fatores principais que podem prever este tipo de performance no trabalho. Pradhan e Jena (2017, p. 71-72) complementam que "É esperado também que os funcionários ajustem seu comportamento interpessoal em tais mudanças de circunstâncias para trabalhar com sucesso com uma ampla gama de colegas e subordinados."

Por fim, o desempenho contextual diz respeito aos comportamentos pró-sociais demonstrados pelos empregados no ambiente de trabalho, que não são especificamente delineados em suas descrições de funções. Essas ações não expressas, também conhecidas como comportamento extratrabalho, são consideradas como parte das expectativas em relação ao comportamento no trabalho (PRADHAN; JENA, 2017). De outro modo, para Borman e Motowidlo (1997), as atividades realizadas no ambiente de trabalho podem afetar os funcionários socialmente e emocionalmente. Essas tarefas no contexto incluem fazer coisas além da função principal, o que envolve ajudar e trabalhar junto com os colegas para completar as tarefas.

Para entender plenamente a complexidade do desempenho individual, é essencial reconhecer que ele não ocorre em um espaço separado ou desconectado do ambiente e das influências sociais que cercam o indivíduo. Em outras palavras, de acordo com Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), para compreender o desempenho de cada pessoa, é essencial levar em consideração o efeito do contexto social em que ela se encontra, ou seja, quando as pessoas são integrantes de um mesmo grupo social, elas são expostas a experiências e influências semelhantes.

Essa troca de estímulos resulta no surgimento de convicções e percepções comuns entre os indivíduos pertencentes ao grupo. Desse modo, tais interferências desempenham um papel significativo na formação dos padrões de comportamento dos membros, tornando-os mais semelhantes uns aos outros.

Essa sensação de pertencimento tem um efeito importante na performance no trabalho (CHEN *et al.*, 2020). Assim, tal sentimento é semelhante a experienciar que a organização é um pouco como "sua" psicologicamente, o que pode levar o funcionário a um maior

comprometimento, a um aumento na satisfação no trabalho, conseqüentemente, numa melhora do seu desempenho (VAN DYNE; PIERCE, 2004).

Em consonância a isso, Rhoades e Eisenberger (2002) observaram que existe uma relação de reciprocidade entre empregados e empregadores, em que os indivíduos se identificam com a organização quando seu trabalho e bem-estar são valorizados. Eles investigaram a percepção do apoio organizacional pelos funcionários. Como resultado dessa percepção, os funcionários tendem a demonstrar maior comprometimento, lealdade e desempenho.

Dessa maneira, “o apoio positivo dado aos funcionários [...] os motivará a aprender, trabalhar e resolver problemas. A melhoria da performance virá da motivação interna” (CHEN *et al.*, 2020, p. 176). Ademais, em pesquisa semelhante, Neves e Eisenberger (2012) concluíram que uma comunicação franca entre a administração e os empregados é uma forma eficaz de melhorar a performance no trabalho, tanto nas tarefas habituais quanto nas adicionais, principalmente porque evidencia a atenção da empresa com a saúde, a felicidade e o reconhecimento das funções dos seus trabalhadores.

Referente a isso, Klein *et al.* (2019) examinaram a percepção dos funcionários de uma universidade pública, identificando aspectos problemáticos e oportunidades de aprimoramento, e adicionaram que o desempenho individual sofre influência de uma variedade de elementos, tais como: políticas e práticas de gestão de pessoas, gerenciamento e liderança, trabalho em equipe, contexto organizacional, clima organizacional, competências e características individuais, relações interpessoais, condições de trabalho, sistemas de recompensas e punições, rotatividade de pessoal, crenças e valores compartilhados, além do suporte organizacional, entre outros. Os autores chamam a atenção sobre a importância da avaliação de desempenho, pois a performance e funcionamento de uma empresa ou organização dependem do desempenho de cada indivíduo, de sua colaboração com a equipe de trabalho, sua motivação e incentivos (WRIGHT, 2001; DIXIT, 2002; KLEIN *et al.*, 2019).

Diante disso, “[...] o grande desafio para os gestores é estabelecer indicadores como instrumento de gestão estratégica que garanta a manutenção de vantagem competitiva” (MONTENEGRO; CALLADO, 2019, p. 75). Seguindo nessa linha, no estudo de Sandall e Mourão (2023) é reiterada a importância da avaliação de desempenho individual tanto para gestores quanto para pesquisadores do comportamento empresarial, pois ela está diretamente relacionada a indicadores-chave como produtividade, competitividade e bem-estar no ambiente de trabalho.

Ao longo da história, a avaliação do desempenho organizacional esteve predominantemente vinculada à utilização de relatórios financeiros, os quais mensuravam resultados através de indicadores como lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o patrimônio. No entanto, essas métricas somente refletem o passado e não explicam como a organização criará valor no futuro. No cenário empresarial, que valoriza inovação e investimentos em novas competências e tecnologias, medir o desempenho organizacional apenas a curto prazo com base em medidas financeiras não parece ser uma abordagem recomendável (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Considerando esses aspectos, Pradhan e Jena (2017) forneceram um modelo conceitual abrangente e validação empírica do desempenho do funcionário, uma vez que o desempenho da *tarefa*, o desempenho *adaptativo* e o desempenho *contextual* são considerados importantes para o sucesso do funcionário no local de trabalho. A pesquisa compreendeu a entrevista junto a pesquisadores e profissionais corporativos, que foram submetidos às perguntas com o objetivo de compreensão do desempenho no local de trabalho. Portanto, a escala apresentada neste estudo é utilizada aqui, com as devidas adaptações, que inclusive são sugeridas pelos autores: “Também é proposto validar o instrumento em diferentes culturas com múltiplos métodos que incluem opiniões de superiores imediatos, discussões em grupo com colegas e entrevistas individuais com funcionários” (PRADHAN; JENA, 2017, p. 82).

De forma sucinta, pode-se referir que o desempenho organizacional depende do desempenho individual dos funcionários, que formam equipes estimuladas pela motivação e incentivos, ou seja, a performance do indivíduo no trabalho é influenciada por vários elementos como características individuais, habilidades relacionadas à tarefa e o ambiente em que a pessoa está inserida, uma vez que experiências e influências semelhantes levam a convicções e percepções comuns entre os membros de um grupo.

Assim, investir no desempenho individual é uma maneira de melhorar o sucesso da organização. Ao ajudar os funcionários a atingirem seu pleno potencial, as empresas podem colher os benefícios de uma força de trabalho mais produtiva, criativa e comprometida. Conforme o estudo de Rubel, Kee e Rimi (2021, p. 384), sobre a consequência das práticas de trabalho de alto desempenho nos resultados das atividades de profissionais médicos, "Os funcionários deixaram de ser vistos como máquinas; ao contrário, eles são percebidos como seres completos, com valores humanos, possuem seu senso de autorrespeito. Cuidar deles e reconhecer suas contribuições é essencial."

### **3 RELAÇÕES HIPOTETIZADAS E APRESENTAÇÃO DO MODELO**

#### **3.1 RELAÇÕES HIPOTETIZADAS**

De acordo com Malhotra, Nunan e Birks (2017), a hipótese representa uma possível resposta para uma pergunta de pesquisa. Enquanto as perguntas de pesquisa são questões que se busca responder, as hipóteses são afirmações que expressam uma relação ou uma proposição. A relevância das hipóteses reside no auxílio proporcionado para identificar quais elementos devem ser observados e mensurados durante uma pesquisa. Assim sendo, as suposições a serem testadas são derivadas de teorias elaboradas no campo de conhecimento correspondente ao estudo em questão, e os resultados obtidos a partir do teste dessas suposições permite verificar se os dados amostrais oferecem evidências a favor ou contra as hipóteses formuladas (MORETTIN; BUSSAB, 2017).

##### **3.1.1 Modelo**

Nesta tese, a partir da teoria apresentada, foi desenvolvido um modelo que estabelece as relações dos construtos, com base nas hipóteses especificadas nas Seções 3.1.1.1 a 3.1.1.10. Na sequência, será apresentado o modelo proposto por meio de uma representação gráfica das relações na Figura 1.

###### **3.1.1.1 Relação entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem**

A falta de sustentabilidade, as disparidades sociais, os problemas ambientais, a crise financeira global e a interdependência entre os países provocaram uma profunda reavaliação das abordagens empresariais (GUINOT; CHIVA; MALLÉN, 2015). De acordo com Karakas (2010) e Guinot, Chiva e Mallén (2015), esta transformação no padrão da gestão incluiu uma mudança do egocentrismo para a conectividade e do interesse próprio para o serviço e a gestão. “Este novo paradigma que está emergindo nas organizações também tem sido chamado de ‘movimento espiritual’” (KARAKAS, 2010, p. 90).

Do ponto de vista humanístico, as pessoas são guiadas por princípios universalmente aplicáveis e buscam relacionamentos duradouros. A motivação intrínseca é alcançar o crescimento pessoal e contribuir para a humanidade. Sendo assim, seus objetivos não são fixos e se desenvolvem por meio da interação com o mundo exterior. O humanismo reconhece as

organizações como fundamentais para a natureza social dos seres humanos, que procuram equilibrar resultados de qualidade, incluindo lucro, com a necessidade de relações cooperativas. De igual forma, entende-se que a natureza humana pode ser melhorada através da educação e aprendizado, fundamentando a ética e garantindo direitos inalienáveis para todos. O humanismo é global e universal na sua abordagem, orientado para todos (PIRSON; LAWRENCE, 2010; PIRSON; TURNBULL, 2011).

Agregando espiritualidade à criação de conhecimento, Tecchio, Cunha e Brand (2018) compreendem que a espiritualidade nas empresas inspira a criação de conhecimento, pois considerando os aspectos e características presentes no "BA" e no contexto espiritual, a espiritualidade nas organizações pode ter um papel relevante no desenvolvimento do conhecimento organizacional, propiciando um ambiente que contribui para a criação colaborativa, compartilhamento de ideias e perspectivas entre os funcionários. Em situações em que a cultura organizacional favorece a aprendizagem, os resultados e avanços são significativos na carreira. O ambiente e a cultura possuem efeito direto na aprendizagem organizacional em níveis estratégicos, de grupo e individual (MARSICK, 2013; FROEHLICH; SEGERS; VAN DEN BOSSCHE, 2014; BREWER, 2018).

Nesse sentido, Rynes *et al.* (2012, p. 518) apresentaram um trabalho que continha os artigos que analisavam as raízes e possibilidades da compaixão e do cuidado em ambientes organizacionais no Fórum de Tópicos Especiais sobre Compreensão e Criação de Organizações Cuidadas e Compassivas da *Academy of Management Review*, que entre diversos benefícios podem incluir maior satisfação e engajamento dos funcionários, melhor desempenho organizacional, maior lealdade dos clientes e maior resultado social positivo. Os autores apresentaram muitas sugestões sobre como as organizações podem criar uma cultura de compaixão e cuidado. Dentre elas, oferecer treinamento em habilidades sociais e emocionais, ou seja, “[...] para fomentar cuidado e compaixão, muitas vezes é necessário que indivíduos ou grupos recebam treinamento e/ou ampliem algum tipo de aprendizado”.

De forma semelhante, Hussain e Gulzar (2020) destacam que a espiritualidade no local de trabalho é um fator importante na cultura de aprendizagem organizacional, mas que ainda tem sido negligenciada na literatura científica. Na pesquisa, identificam a cultura de aprendizagem como um novo contexto para a autonomia no trabalho e a espiritualidade no local de trabalho, gerando novos significados para a vida e a organização.

Dessa forma, pode-se estabelecer a hipótese:

**H1: há uma relação positiva entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem.**

### 3.1.1.2 Relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional

A necessidade de coesão em relação ao conceito de comprometimento organizacional pode dificultar a compreensão de como ele ocorre na empresa, visto que cada pessoa é diferente e as relações entre elas são complexas (CUNHA; RIBEIRO; RIBEIRO, 2021). Contudo, considerando o comprometimento organizacional sob a perspectiva de que ele é uma relação entre o indivíduo e a organização, baseada em uma forte percepção de identificação com os valores e objetivos da organização, levando a pessoa a ser motivada por um senso de dever e lealdade, e não apenas por recompensas ou punições (WIENER, 1982), a espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser apontada como um fator positivo no comprometimento dos funcionários, especialmente se houver compatibilidade entre as crenças pessoais e os valores da empresa (KIRKLIKÇI, 2022).

Dessa forma, no estudo de Ferreira *et al.* (2022) foram apresentadas correlações positivas entre duas dimensões da espiritualidade organizacional, o alinhamento do indivíduo com os valores da organização e a alegria no trabalho, e uma dimensão do comprometimento organizacional, o comprometimento organizacional afetivo. Isso significa que, quanto mais os funcionários se alinham com os valores da organização e quanto mais alegres eles se sentem no trabalho, mais comprometidos eles estão com a organização.

Seguindo nessa linha, Lahmar, Chaouki e Rodhain (2023) analisaram 52 artigos publicados de 2000 a 2021 a respeito de liderança espiritual e comprometimento organizacional. Do ponto de vista teórico, a pesquisa destaca certas áreas que ainda não estão totalmente compreendidas, o que apresenta uma oportunidade para enriquecer a literatura científica nesse campo. Essas áreas incluem a identificação de construtos que podem moderar ou mediar a relação entre liderança espiritual e comprometimento organizacional. Dessa forma, demonstraram que a liderança espiritual é essencial para o comprometimento organizacional. Os autores chegaram à conclusão de que a incorporação de práticas espirituais no local de trabalho pode ser benéfica para líderes e funcionários. Para os líderes, pode levar à adoção de um novo estilo de liderança que pode ajudar a promover o comprometimento organizacional, uma vez que para os funcionários, a atenção às suas necessidades espirituais pode resultar em maior engajamento, bem-estar e motivação intrínseca. Igualmente, Pawar (2023, p. 24) na sua

pesquisa sobre a relação entre comportamentos espirituais do líder e as atitudes de trabalho dos subordinados, conclui que “[...] este estudo demonstrou uma forte associação positiva dos comportamentos espirituais do líder em relação aos subordinados com satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento afetivo.” Por fim, Kinjerski (2013, p. 400) buscou avaliar a validade convergente e discriminante da escala SAW junto a outras escalas, dentre elas a de Comprometimento Organizacional de Mowday, Steers e Porter (1979), chegando à conclusão de que “Essa pesquisa fornece evidências de espiritualidade no trabalho como um constructo distinto com relação mais forte com medidas relacionadas ao trabalho, como [...] compromisso organizacional [...]”.

Nesse cenário pode-se formular a hipótese de que:

**H2: a espiritualidade relaciona-se positivamente com o comprometimento organizacional.**

### 3.1.1.3 Relação entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional

As oportunidades de aprendizagem podem ser um importante motivador para funcionários comprometidos, que buscam crescer e desenvolver suas habilidades continuamente, como observado por Riyanto *et al.* (2023) que exploraram o efeito do treinamento e da competência na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. Os resultados obtidos por meio de análise de trajetória, testes estruturais e medições foram favoráveis ao programa de treinamento de funcionários, um aspecto que se insere nas oportunidades de aprendizagem. Esta pesquisa evidencia que o treinamento de funcionários é uma abordagem eficaz para as organizações atingirem seus objetivos. Verificou-se que o treinamento do funcionário e a competência afetam diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, e que, de igual forma, o treinamento e a competência do funcionário afetam indiretamente o comprometimento organizacional por meio da satisfação no trabalho.

Lee e Welliver (2018) pesquisaram a relação entre oportunidades de aprendizagem percebidas e comprometimento organizacional e desempenho no trabalho de vendedores pessoais. Conforme o estudo, a repercussão da liderança estratégica na aprendizagem é significativa e indireta na relação entre a percepção de oportunidades de aprendizagem pelos funcionários de vendas e o engajamento e desempenho organizacional. O estudo questiona a crença de que oferecer oportunidades de aprendizagem pode aprimorar o comprometimento e

desempenho dos vendedores, ao demonstrar que a liderança estratégica na aprendizagem é um fator crucial nessa relação, salientando que quando os líderes em uma organização oferecem constantemente oportunidades para os membros da equipe aprenderem e se desenvolverem, isso é feito de forma planejada e bem pensada, o que leva à melhora do desempenho dos funcionários e ao fortalecimento do comprometimento deles com a organização. Os autores chamam a atenção de que embora a pesquisa tenha sido realizada em uma empresa sul-coreana, numa profissão específica, os resultados podem ser aplicáveis a outras indústrias e países com condições semelhantes, e que é importante lembrar das diferenças culturais e contextuais que podem influenciar os resultados.

Por outro lado, no estudo realizado com gerentes de serviços públicos na Malásia realizado por Rose, Kumar e Pak (2009) sobre a ação da aprendizagem organizacional em relação ao comprometimento organizacional e outras variáveis, o resultado apresentou uma relação linear positiva forte. Nessa abordagem, no âmbito das oportunidades de aprendizagem para líderes espirituais e comprometimento organizacional, Pawar (2023, p. 24) afirma que “[...] treinar gerentes para praticar comportamentos espirituais de liderança em relação aos seus subordinados pode aumentar o comprometimento afetivo dos subordinados. Esse treinamento também pode reduzir vários resultados negativos dos subordinados [...]”

Então, pode-se dizer que hipoteticamente:

**H3: há uma relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional.**

#### 3.1.1.4 Relação entre espiritualidade e conflito de papéis

O conflito de papéis é um fenômeno organizacional, caracterizado pela incompatibilidade ou ambiguidade nas expectativas e responsabilidades atribuídas a um indivíduo em seu ambiente de trabalho. Este fenômeno é especialmente relevante em contextos de alta complexidade organizacional, onde demandas conflitantes são frequentes (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

Em consonância, Rahim e Bonoma (1979) avançam nessa discussão ao propor modelos de gestão de conflitos que priorizem a comunicação clara, empatia e soluções colaborativas. Eles sugerem que conflitos, incluindo os de papéis, podem ser geridos por meio de abordagens que reforcem o alinhamento organizacional e a compreensão mútua. Certamente, quando

conectados à espiritualidade, esses conceitos se tornam ainda mais poderosos, pois promovem um ambiente de trabalho baseado em valores compartilhados e suporte mútuo.

A esse respeito, Nicolaides (2018) cita a espiritualidade no local de trabalho como relevante na administração de conflitos e na promoção da sustentabilidade. Ao se cultivar a espiritualidade nesse ambiente, os funcionários se tornam aptos a ser mais produtivos, criativos e inovadores. Além disso, ela pode contribuir para fomentar um senso de propósito e significado no trabalho, o que pode resultar em maior satisfação e bem-estar geral dos funcionários.

Em contrapartida, Spector e Jex (1998) enfatizam o conflito de papéis como um componente de estresse no trabalho que contribui para a insatisfação, o desgaste emocional e o comprometimento do desempenho. Sob o ponto de vista do bem-estar do indivíduo, Lawler *et al.* (2005) estudaram os efeitos do perdão na saúde e identificaram que ele é uma resposta cognitiva, emocional e comportamental ao conflito interpessoal, concluindo que a capacidade de perdoar pode fazer bem ao corpo, diminuindo sentimentos ruins, ajudando nas relações sociais em conflitos e aliviando o estresse. O perdão, portanto, contribui positivamente para uma melhor gestão do conflito organizacional. O que pode ser constatado, de igual forma, na pesquisa realizada por Ayoko (2016, p. 172) que refere que “Nossas descobertas indicaram que o pedido de desculpas e o perdão são habilidades sociais importantes para a gestão de conflitos e a cooperação após um conflito no local de trabalho.”

Portanto, ao compilar esses estudos, é possível concluir que a espiritualidade no ambiente de trabalho reduz os efeitos do conflito de papéis ao alinhar valores, promover comunicação clara e criar um ambiente de suporte emocional. Esses elementos contribuem para a harmonia e a resiliência organizacional, confirmando que à medida que a espiritualidade no ambiente de trabalho aumenta, os níveis de conflito de papéis tendem a diminuir.

Portanto, pode-se apresentar a seguinte hipótese:

**H4: há uma relação negativa entre espiritualidade e conflito de papéis.**

#### 3.1.1.5 Relação entre conflito de papéis e oportunidades de aprendizagem

Desenvolver-se em uma profissão é mais do que apenas assumir um emprego; é se tornar parte de uma comunidade. Os relacionamentos com colegas e grupos são fundamentais para a vida profissional, influenciando o aprendizado, motivação e satisfação. Esses ambientes podem ser positivos, fornecendo inspiração e crescimento, ou negativos, causando frustração e danos emocionais. Além disso, eles desempenham um papel crucial na formação da identidade

profissional e nas expectativas que se têm relação às carreiras (GERSICK; BARTUNEK; DUTTON, 2000).

Em relação a isso, Kowtha (2018) pesquisou a socialização organizacional e sua força na integração de novos funcionários em uma organização. O autor trata da importância de usar uma combinação de aprendizado social e treinamento estruturado para ajudar tanto os novos funcionários com alguma experiência e educação profissional, quanto aqueles sem prática e estudo a se integrarem e se adaptarem com sucesso à cultura e às expectativas de uma organização. No estudo chegou-se a evidências de que a experiência de trabalho anterior e a formação profissional dos novos funcionários desempenham um papel importante no modo como as táticas de socialização da organização afetam a compreensão das responsabilidades, do conflito de papéis e comprometimento organizacional desses funcionários.

Especificamente, o conflito de papéis ocorre quando há discrepâncias significativas nas definições, expectativas ou responsabilidades associadas aos papéis de um indivíduo em uma organização (VINEELA, 2023). Nessas condições, a pesquisa de Kalra, Itani e Sun (2023), apresenta evidências que suportam a ideia de que treinamento e suporte interpessoal ajudam a mitigar os efeitos negativos do conflito de papéis. Isso pode ser aprimorado por meio de programas de capacitação contínuo, chamado *Self-monitoring*. Em outras palavras, à medida que os funcionários são treinados, o conflito de papéis se reduz.

Sob um aspecto mais abrangente de gestão de conflito, Antilla (2014) defende que o sucesso na aprendizagem organizacional está intrinsecamente ligado à forma como a organização a estabelece e sustenta os seus arranjos, bem como ao apoio a ela junto aos funcionários. Assim, a liderança desempenha um papel fundamental na promoção desse processo, além da gestão de conflito sob a perspectiva da aprendizagem, destacando a importância desta para o desenvolvimento das práticas de gestão de crises. Isso implica a necessidade de promover a aprendizagem informal e oferecer oportunidades de aprendizagem na área de gestão de conflito.

Concernente a isso, pode-se estabelecer a hipótese:

**H5: o conflito de papéis relaciona-se negativamente com as oportunidades de aprendizagem.**

### 3.1.1.6 Relação entre gestão de conflito organizacional e comprometimento organizacional

O conflito de papéis no ambiente de trabalho pode prejudicar o comprometimento organizacional, sendo importante uma gestão efetiva para lidar com essas situações. A esse respeito, Reichers (1986) discute a relação entre conflito e comprometimento organizacional, destacando a importância do conflito interpessoal na moldagem do compromisso dos funcionários com sua organização, abordando duas formas de conflito: o conflito de papéis e o conflito de valores. O autor argumenta que esses dois tipos de conflito podem afetar o comprometimento organizacional de diferentes maneiras. O conflito de papéis tende a diminuir o comprometimento, pois os funcionários podem sentir-se sobrecarregados, confusos ou frustrados com as expectativas conflitantes. Por outro lado, o conflito de valores pode aumentar o comprometimento, pois os funcionários podem sentir-se mais engajados em defender seus próprios valores e princípios.

Em relação ao conflito de papéis, a sua presença reduz o senso de pertencimento e lealdade à organização, criando barreiras para o engajamento a longo prazo. Além disso, as demandas conflitantes aumentam a insatisfação no trabalho, uma vez que os funcionários frequentemente percebem a ausência de suporte adequado ou de direcionamento claro para a execução de suas funções. Esses fatores combinados destacam a importância de estratégias organizacionais que promovam a definição clara de papéis e responsabilidades, criando um ambiente mais estruturado e favorável ao desempenho e à motivação (KARIM, 2010).

Lambert, Qureshi e Frank (2016) concluíram que o conflito de papéis é identificado como um dos fatores mais relevantes no aumento do conflito baseado em tensão entre policiais, com implicações diretas no comprometimento organizacional. O conflito de papéis surge quando os policiais enfrentam expectativas contraditórias ou responsabilidades incompatíveis dentro da estrutura organizacional, como diretrizes conflitantes de supervisores ou a exigência de equilibrar funções de autoridade com papéis de serviço comunitário.

Essa dinâmica não apenas intensifica o estresse no ambiente de trabalho, mas também causa um efeito de "transbordamento", prejudicando a qualidade da vida doméstica. Como resultado, o comprometimento organizacional pode ser significativamente afetado, pois policiais sob altos níveis de tensão tendem a exibir menor envolvimento emocional, maior insatisfação com o trabalho e, muitas vezes, maior intenção de *turnover*.

Carvalho (2024) finaliza enfatizando que o conflito de papéis, caracterizado pela incompatibilidade de demandas e pela falta de clareza nas expectativas relacionadas às funções

dos professores, mostrou-se um fator crítico para o comprometimento organizacional afetivo. Esse tipo de estressor impacta negativamente a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, reduz a identificação emocional dos docentes com a organização.

Por fim, o conflito de papéis, ao criar incertezas e tensões nas responsabilidades diárias, compromete a clareza e a confiança necessárias para que os trabalhadores se sintam plenamente comprometidos.

Para tanto, surge a seguinte hipótese:

**H6: existe uma relação negativa entre conflito de papéis e comprometimento organizacional.**

### 3.1.1.7 Relação entre espiritualidade e performance no trabalho

A abordagem empática promovida pela espiritualidade no trabalho deve levar a um melhor desempenho geral da organização, de acordo com Marques, Dhiman e King (2005), que salientam que estabelecer e sustentar um ambiente de trabalho espiritual depende dos comportamentos dos líderes e do nível de interconexão entre os trabalhadores, além de estratégias práticas. Associado a isso, quando os funcionários têm um forte sentimento de pertencer a um grupo, também compreendido como senso de comunidade, eles se sentem importantes uns para os outros e acreditam que suas necessidades serão atendidas porque todos estão comprometidos em permanecer unidos e isso pode ter um resultado positivo no seu desempenho individual (MCMILLAN; CHAVIS, 1986; KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019).

Chan e Mak (2012) pesquisaram a relação da liderança que leva em consideração as características individuais e interesses de cada membro da equipe, tratando o funcionário de forma única, respeitando as suas peculiaridades pessoais. Seguindo nessa linha, Banuari *et al.* (2023) também estudaram a troca de relação entre líderes e membros de uma equipe, destacando a espiritualidade no trabalho, que tende a criar um ambiente mais saudável, harmonioso e produtivo, onde os funcionários se sentem mais conectados ao propósito do trabalho e aos valores organizacionais, resultando em benefícios tanto para eles como para a empresa, promovendo um aumento na produtividade e um efeito positivo no desempenho dos funcionários. Kirklikçi (2022) apoia a ideia de que a espiritualidade pode ser um fator importante para melhorar o desempenho individual. Especificamente, quando alguém tem uma conexão forte com outras pessoas no ambiente organizacional, isso pode contribuir para

aprimorar a qualidade do trabalho realizado. Além disso, essa conexão espiritual pode exercer uma influência positiva no desempenho dessas pessoas no trabalho (KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019).

Portanto, pode-se sugerir a hipótese:

**H7: há uma relação positiva entre espiritualidade e performance no trabalho.**

### 3.1.1.8 Relação entre oportunidades de aprendizagem e performance no trabalho

Dentre os fatores que afetam o desempenho individual destacam-se as oportunidades de aprendizagem organizacional. Especificamente, quando os funcionários trabalham em um ambiente que incentiva o aprendizado contínuo, eles têm acesso a conselhos e *feedback* de seus colegas. Dessa forma, receber orientações e sugestões dos colegas pode auxiliar cada indivíduo a aprimorar seu próprio desempenho. Essas descobertas sugerem que esse tipo de ambiente de aprendizagem traz benefícios para a performance dos funcionários, uma vez que eles podem adquirir conhecimentos e experiências dos outros membros da equipe. A interação e aprendizado mútuo entre os integrantes de um time de trabalho podem resultar em um melhor desempenho tanto no coletivo quanto no individual, ou seja, o sucesso de uma equipe pode depender da maneira como seus membros interagem e aprendem em conjunto (TINDALE; KULIK; SCOTT, 1991; KLUGER; DENISI, 1996; VAN WOERKOM; SANDERS, 2010; CAMPS *et al.*, 2016).

Nesse contexto, Al-kharabsheh *et al.* (2023) buscaram entender como as práticas de Recursos Humanos digital, neste caso, o treinamento digital e a avaliação de desempenho digital, afetam a motivação dos funcionários e como ela influencia o desempenho no trabalho. Ao enfatizarem a utilidade do treinamento digital, que pode ser realizado sem restrições de tempo e lugar, e da avaliação de desempenho digital, que pode ser conduzida de maneira clara, os autores destacam que os funcionários se sentem incentivados a melhorar seu desempenho quando têm consciência do seu nível de performance atual e quando sabem que estão sendo avaliados de forma transparente. Da mesma forma, Yu *et al.* (2013) pesquisaram como as empresas em economias emergentes da Ásia poderiam desenvolver a capacidade de inovar e manter uma vantagem competitiva, destacando a importância de estratégias proativas, gestão do conhecimento e aprendizado organizacional nesse processo: “[...] essa pesquisa implica dois importantes mecanismos complementares de integração de conhecimento em um nível

operacional [...]. O uso de Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC) e o aprendizado organizacional reforçam-se mutuamente [...]” (YU *et al.*, 2013, p. 2.513).

Larentis *et al.* (2021) investigam as interações entre os processos e a institucionalização da aprendizagem nas organizações, tanto dentro de uma organização quanto entre organizações, e como isso afeta o desempenho empresarial. Eles concluem que o processo de aprendizagem dentro de uma organização desempenha um papel crucial na influência sobre a institucionalização da aprendizagem nesse contexto, o que, por sua vez, tem um resultado significativo na aprendizagem entre organizações e no desempenho empresarial. Além disso, a aprendizagem entre organizações também influencia a institucionalização dessa aprendizagem e o desempenho corporativo por meio de suas relações, enquanto o desempenho da empresa afeta o desempenho corporativo por meio dessas mesmas relações. Os resultados destacam a diferença conceitual entre aprendizagem organizacional e interorganizacional, mas enfatizam sua complementaridade.

Considerando o panorama apresentado, pode-se estabelecer a hipótese:

**H8: as oportunidades de aprendizagem estão ligadas positivamente à performance no trabalho.**

### 3.1.1.9 Relação entre comprometimento organizacional e performance no trabalho

Outro tópico que está diretamente relacionado ao desempenho individual é o comprometimento organizacional. Essa relação tem como resultado o aumento da proatividade e contribui para uma postura profissional mais eficiente. Os indivíduos que possuem um envolvimento sentimental com a empresa tendem a ser mais participativos, diligentes, satisfeitos e eficazes em suas tarefas, o que, por sua vez, favorece o crescimento e o êxito geral da organização como um todo (MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979, 1982; ALLEN; MEYER, 1990; MEYER; ALLEN, 1991; MEYER *et al.*, 2002; BERNI JR., 2023).

Especificamente, quando os funcionários se encontram comprometidos com a empresa, eles demonstram maior contentamento no ambiente de trabalho e permanecem mais envolvidos nas atividades realizadas, resultando, assim, em um desempenho ainda mais efetivo. Essa dedicação implica em um vínculo emocional e um senso de responsabilidade, levando os empregados a realizarem esforços extras e a estarem dispostos a se sacrificarem em busca do sucesso empresarial. Além disso, o comprometimento organizacional também está relacionado à redução de problemas como rotatividade de funcionários, absenteísmo, estresse, ansiedade e

conflitos negativos, o que impacta positivamente o ambiente de trabalho e a produtividade organizacional (ROCHA; HONÓRIO, 2015; OLIVEIRA; COSTA, 2016; SILVA *et al.*, 2018).

Por fim, Steers (1977) investiga os fatores que influenciam o comprometimento dos funcionários com a organização e os seus efeitos no desempenho individual e organizacional. Ele sugere que o comprometimento organizacional está relacionado positivamente com o desempenho individual e organizacional, uma vez que quando os funcionários estão comprometidos com a organização, eles tendem a se esforçar mais, ter maior satisfação no trabalho e estar mais envolvidos com as atividades da empresa. Isso, por sua vez, pode levar a um desempenho individual mais eficaz e contribuir para o sucesso geral da organização. Portanto, existe uma conexão entre o nível de comprometimento organizacional de uma pessoa e sua performance no trabalho.

Desse modo pode-se estabelecer a seguinte hipótese:

**H9: o comprometimento organizacional está ligado positivamente à performance no trabalho.**

#### 3.1.1.10 Relação entre conflito de papéis e performance no trabalho

O conflito de papéis exerce uma ação direta e significativa na performance organizacional, pois demandas incompatíveis ou responsabilidades mal definidas geram estresse e incertezas, dificultando a priorização de tarefas e comprometendo a eficácia dos profissionais. Essa situação é agravada pela exaustão emocional, que reduz a energia e a motivação, aumentando a probabilidade de erros críticos, e pelos comportamentos hostis, que prejudicam a colaboração e criam um ambiente tóxico, minando a produtividade geral (LÓPEZ-CABARCOS; LÓPEZ-CARBALLEIRA; FERRO-SOTO, 2023).

Nessa linha, Rizzo, House e Lirtzman (1970) afirmam que o conflito de papéis é um dos principais fatores que comprometem a performance individual e organizacional no ambiente empresarial. Esse conflito surge da incompatibilidade entre as expectativas ou demandas associadas a um papel, muitas vezes decorrente de múltiplas linhas de autoridade, políticas conflitantes ou falta de recursos adequados. Na mesma medida, sob essas condições, os trabalhadores enfrentam dificuldades em priorizar tarefas, o que reduz sua eficácia, aumenta o estresse e gera insatisfação.

Além disso, a incapacidade de lidar com expectativas contraditórias pode levar ao aumento de comportamentos defensivos. O estudo também aponta que, em contextos em que o

conflito de papéis é recorrente, a ansiedade é exacerbada, a confiança nos líderes diminui, e a capacidade de tomada de decisão eficaz é prejudicada.

Igualmente, Vineela (2023) reitera que o conflito de papéis, caracterizado por discrepâncias nas expectativas e obrigações atribuídas a indivíduos em uma organização, afeta significativamente a performance organizacional e individual. Nessas condições, quando os papéis são mal definidos ou contraditórios, os funcionários enfrentam dificuldade para alinhar prioridades e responder às demandas, levando a um ambiente de trabalho permeado por tensões interpessoais e queda na produtividade.

Os conflitos intensos e persistentes podem causar estresse emocional aos indivíduos envolvidos. O estresse pode levar a uma diminuição da motivação, concentração, energia e satisfação no trabalho, o que, por sua vez, pode afetar negativamente o desempenho individual (JEHN; MANNIX, 2001; GREER; JEHN, 2007; BENITEZ; MEDINA; MUNDUATE, 2018).

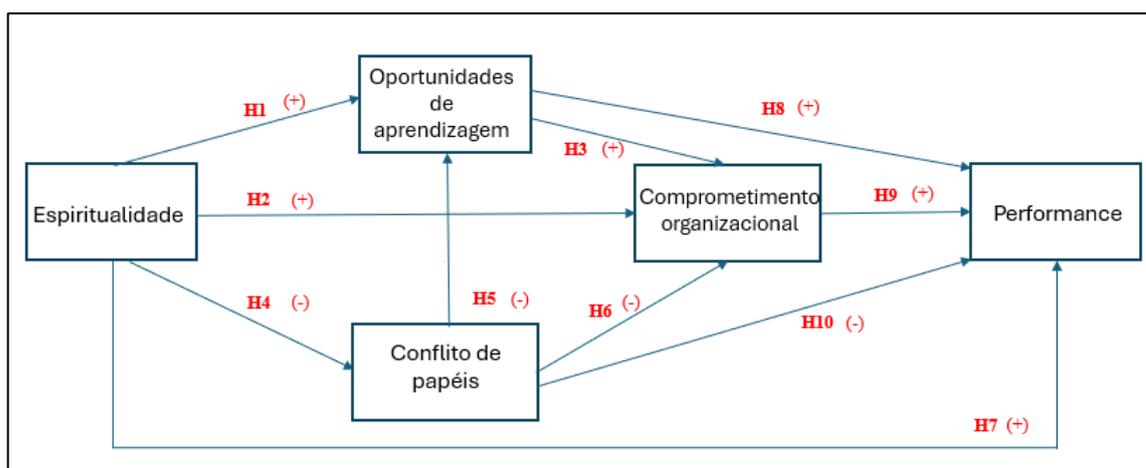
Portanto, o conflito de papéis, caracterizado pela incompatibilidade entre expectativas ou pela falta de clareza sobre responsabilidades, atrapalha a capacidade dos indivíduos de priorizar tarefas e tomar decisões eficazes, o que resulta na queda da produtividade e na eficiência, reduzindo a performance no trabalho.

Assim, é estabelecida a seguinte hipótese:

**H10: conflito de papéis está ligado negativamente à performance no trabalho.**

Na Figura 1 pode-se ver todos os construtos e as hipóteses sobre as relações entre eles.

Figura 1 - Modelo das relações dos construtos



Fonte: elaborado pela autora (2023).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste segmento, os procedimentos metodológicos da pesquisa são detalhados com o propósito de alcançar os objetivos do estudo e oferecer respostas ao problema de pesquisa delineado.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste estudo pretendeu-se tratar sobre as relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa descritiva, compreendendo uma parte teórica e uma etapa quantitativa de investigação.

As pesquisas descritivas visam, primordialmente, fazer a descrição das características de uma população ou fenômeno, estabelecer conexões entre variáveis e utilizar técnicas padronizadas para a coleta de dados. Além de buscar uma compreensão detalhada de um tópico ou fato, que pode servir como base para investigações posteriores ou para fins de planejamento e tomada de decisões (GIL, 2019). No que tange a parte teórica, de acordo Marconi e Lakatos (2023), o estudo da literatura relevante desempenha um papel crucial no planejamento do trabalho, na prevenção de enganos e no fornecimento de informações essenciais, além de oferecer orientação para as investigações. As autoras acrescentam que é possível derivar hipóteses de um contexto teórico, usando a lógica dedutiva para chegar a uma afirmação sobre a sucessão de eventos ou a relação entre eles em um cenário particular. Nesse sentido, Roesch (2013, p. 119) pontua que “As teorias transformam-se em hipóteses através de um processo de dedução lógica.” Desta forma, pode-se dizer que esta frase está relacionada ao paradigma positivista, por meio hipotético-dedutivo (GIL, 2019), o que será detalhado a seguir.

No que se refere ao conceito de paradigma na ciência, de acordo com Thomas Kuhn (1996), este é a representação de um conjunto de crenças e práticas que moldam a pesquisa em uma área por um período. O autor enfatizou que a ciência não progride gradualmente, mas sim através de revoluções científicas quando um paradigma é desafiado por novas ideias, levando a uma mudança fundamental na abordagem científica. Portanto, o se entende os paradigmas como elementos-chave na estrutura da ciência, influenciando normas, conceitos e métodos em uma disciplina específica.

O paradigma positivista, como referido antes na observação sobre o meio hipotético-dedutivo, fundamenta-se na concepção de uma realidade objetiva, separada das percepções humanas, composta por elementos concretos e mensuráveis. Nesse contexto, os fatos sociais são tratados como entidades observáveis que podem ser analisadas por meio de métodos objetivos, permitindo a identificação de relações causais entre seus componentes (ROESCH, 2013; GIL, 2019).

Contudo, nessa pesquisa entende-se melhor adotar o paradigma pós-positivismo, pois ele segue uma visão mais crítica e flexível da pesquisa, reconhecendo a complexidade dos fenômenos e a influência da subjetividade na construção do conhecimento. Em outras palavras, o paradigma pós-positivismo reconhece que a realidade é complexa e subjetiva, ao contrário do positivismo tradicional que a considera objetiva e universal. Nessa abordagem, a realidade é vista como moldada pela perspectiva individual e influenciada pelas crenças e experiências pessoais dos pesquisadores. Além disso, enfatiza-se a subjetividade na construção do conhecimento, incentivando a flexibilidade em relação a hipóteses e a adoção de métodos qualitativos para uma compreensão mais profunda dos fenômenos estudados. Somado a isso, a realidade é concebida como histórica e construída por atores sociais, sendo influenciada por diversos fatores, incluindo valores éticos, políticos, econômicos, sociais e culturais. Essa perspectiva também enfatiza a interconexão entre a natureza da realidade (ontologia) e a natureza do conhecimento (epistemologia), reconhecendo que ambas estão intrinsecamente ligadas na prática da pesquisa (SALGUEIRO; FELL, 2016).

No que se refere à etapa quantitativa, o estudo empírico foi conduzido usando abordagens quantitativas tanto para a coleta quanto para a análise de dados, através de um questionário do tipo *survey*, com corte transversal. Na pesquisa quantitativa, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2014), as hipóteses são estabelecidas previamente à coleta e análise de dados, com base na medição e avaliação por meio de procedimentos estatísticos. A abordagem quantitativa visa a objetividade, segue um padrão estruturado e tem o objetivo de generalizar resultados de amostras para a população maior.

Seguindo nessa linha, a pesquisa de levantamento de campo, ou *survey*, envolve a coleta de dados direta dos participantes para entender seus comportamentos em relação ao problema de estudo. Isso geralmente implica na coleta de informações de um grupo representativo de pessoas e na posterior análise quantitativa dos dados coletados para extrair conclusões pertinentes, mantendo a proteção da privacidade dos participantes (GIL, 2019). De acordo com Malhotra, Nunan e Birks (2017, p. 269), o método *survey* é constituído por um “questionário

estruturado aplicado a uma amostra de uma população-alvo, projetado para extrair informação específica dos respondentes”. Enfatizam, também, que o método mais frequentemente utilizado para coleta de dados numa pesquisa tipo *survey* é através de um questionário com perguntas pré-definidas, arranjadas numa ordem definida pelo pesquisador, para as quais o respondente escolhe uma de um conjunto fixo de respostas.

Nesse sentido, Gil (2019) destaca a eficiência na coleta de dados quantitativos e o contato direto com os participantes como vantagens, mas também aponta que o levantamento de campo pode ser mais apropriado para investigações descritivas do que explicativas. Além disso, o autor menciona que não é adequado para explorar estruturas sociais complexas e geralmente é usado para questões relacionadas à opinião pública, comportamento eleitoral e consumo. Complementando, o corte transversal envolve a coleta de dados de uma amostra de participantes em um único momento (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Nas próximas seções são apresentados os procedimentos utilizados para obter e analisar os dados em maior detalhe.

## 4.2 CONSTRUTOS E ESCALAS

Nessa seção é abordada a construção das escalas utilizadas para medir os construtos e suas respectivas dimensões.

### 4.2.1 Espiritualidade

A escala "Spirit at Work" (SAW), desenvolvida por Kinjerski e Skrypnek em 2006, é um instrumento de medição que foi desenvolvido para avaliar a presença e a importância da Espiritualidade no Trabalho. Os autores desenvolveram uma escala composta por 18 itens que avalia quatro dimensões: trabalho envolvente, senso de comunidade, conexão espiritual e experiência mística. Esses fatores foram distribuídos da seguinte forma: sete itens na subescala de trabalho envolvente, cinco na subescala de experiência mística e três em cada uma das subescalas de senso de comunidade e conexão espiritual. Posteriormente, Kinjerski (2013) apresentou quatro estudos para documentar o desenvolvimento da escala SAW e estabelecer sua validade. As análises revelaram alta consistência interna tanto para a escala total ( $\alpha = 0,93$ ) quanto para as quatro subescalas ( $\alpha$ s de 0,86 a 0,91). O autor também relata que a escala SAW demonstrou alta confiabilidade em diversas regiões, incluindo o Reino Unido, Estados Unidos,

Tailândia e Canadá, com alfas de Cronbach variando entre 0,91 e 0,96. Além disso, a versão tailandesa do SAW foi validada em quatro universidades tailandesas, apresentando coeficientes alfa de Cronbach 0,93, e em um estudo longitudinal envolvendo organizações tailandesas, com valores entre 0,91 e 0,92.

Até o mês de setembro de 2023 a escala SAW ainda não tinha sido validada no Brasil. Dessa forma, foi encaminhada a tradução reversa da escala, cujo instrumento encontra-se no Apêndice A.

#### **4.2.2 Oportunidades de aprendizagem**

No que diz respeito às oportunidades de aprendizagem foi utilizada a Escala de Oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento de Panari *et al.* (2010), traduzida do idioma italiano para o português na pesquisa de doutorado de Costa (2022). A escala compreende cinco itens para avaliar a extensão em que o ambiente de trabalho proporciona estímulos e oportunidades para que os funcionários adquiram novos conhecimentos, apliquem suas habilidades e aprimorem suas competências pessoais. A escala original apresentou um coeficiente alfa de Cronbach de 0,89 e o estudo de Costa (2022) apresentou 0,867. O instrumento traduzido está no Apêndice B.

#### **4.2.3 Comprometimento organizacional**

No estudo de Kinjerski (2013) foi abordada a relação entre espiritualidade e comprometimento organizacional, pela escala *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) desenvolvida por Mowday, Steers e Porter (1979), apresentando uma forte conexão. De igual forma, Vrcelj, Bevanda e Bevanda (2022) pesquisaram o efeito da liderança servidora na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional, chegando ao alfa de Cronbach de 0,939, na mesma escala. De acordo com Pinho *et al.* (2021) a medida unidimensional proposta por Mowday, Steers e Porter (1979) demonstrou ser amplamente unifatorial e apresentou níveis elevados de confiabilidade. Por outro lado, as escalas do modelo tridimensional proposto por Meyer e Allen, especialmente no que se refere à mensuração das bases normativa e de continuação, não tiveram o mesmo desempenho em estudos conduzidos no contexto nacional. Assim optou-se por utilizar o OCQ, que se encontra no Apêndice C.

#### 4.2.4 Conflito de papéis

Bowling *et al.* (2017) pesquisaram novas medidas de ambiguidade e conflito de papéis em cinco estudos com diferentes amostras de trabalhadores nos Estados Unidos, incluindo militares da Força Aérea e estudantes de *Master Business Administration* (MBA). Ao longo dos cinco estudos, a nova escala de conflito de papéis apresentou consistentemente um coeficiente alfa de Cronbach de 0,89. Para esta tese, foi realizada a tradução reversa da escala, para garantir a precisão linguística e conceitual do instrumento no novo idioma. O instrumento encontra-se no Apêndice D.

#### 4.2.5 Performance no trabalho

Pradhan e Jena (2017) propuseram uma estrutura conceitual e um instrumento contendo 42 itens para avaliar o desempenho dos funcionários no local de trabalho, com base em uma revisão da literatura e *feedback* de acadêmicos e profissionais da indústria. Este instrumento foi submetido a especialistas para validação empírica. Um total de 361 executivos de organizações indianas de manufatura e serviços participaram da pesquisa, respondendo a uma escala composta por 38 itens que abordavam o desempenho do funcionário. A análise fatorial exploratória resultou na identificação de três fatores distintos de desempenho do funcionário, nomeadamente desempenho da tarefa, desempenho adaptativo e desempenho contextual (TAC). Além disso, a análise de confiabilidade da amostra revelou uma consistência interna significativa tanto na escala total ( $\alpha = 0,80$ ) quanto nas três subescalas (com valores de  $\alpha$  variando de 0,80 a 0,91).

Por fim, no processo de análise, foram mantidos os indicadores que apresentaram uma carga fatorial mais elevada, enquanto aqueles que não contribuíram significativamente para a validade foram excluídos. Como resultado, os pesquisadores obtiveram os três fatores com 23 indicadores, que juntos explicam 52,5% da variância observada.

A escala original e a sua versão em português, realizada por tradução reversa, estão no Apêndice E.

#### 4.2.6 Teste piloto e pré-teste do questionário

Normalmente, quando um questionário ou uma medida é criada para um estudo, ou é adaptada de várias fontes, é importante realizar um pré-teste antes da aplicação oficial. Esse pré-teste serve para verificar se o questionário realmente se encaixa no contexto do estudo. Para isso, ele é aplicado a um grupo de pessoas com perfil parecido ao da população que será estudada (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Antes de começar a coletar os dados para o estudo principal, e após obter autorização do Conselho de Ética em Pesquisa, o questionário foi testado em duas empresas, sendo aplicado a um grupo de 16 pessoas, no total. Foram selecionados funcionários de diversos níveis de instrução e de diferentes departamentos dentro das organizações. Os questionários impressos foram respondidos de forma individual e anônima. O intuito era identificar se todos os respondentes compreenderiam o que estava sendo perguntado e se haveria necessidade de adaptação de termos para o idioma português. Essas revisões iniciais foram importantes para garantir que o questionário estivesse claro e que pudesse coletar informações úteis para o estudo.

Na primeira empresa foram sete o número de respondentes e houve a necessidade de adaptar alguns termos para melhor compreensão no idioma. Na segunda empresa não houve manifestação de dificuldade de entendimento, não havendo, portanto, necessidade de mudança ou de reaplicar o teste em uma terceira empresa.

#### 4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população compreendeu as empresas gaúchas que fazem parte da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) de Caxias do Sul, cujo objetivo é desenvolver lideranças éticas com base na Doutrina Social Cristã, capacitando-as para serem agentes de transformação na família, no trabalho, na sociedade e nas instituições religiosas, promovendo os princípios da dignidade humana, bem comum, destinação universal dos bens, subsidiariedade, participação e solidariedade (ADCE, 2023).

Salienta-se que não existe adesão, necessariamente, da empresa à ADCE, mas sim de gestores que exercem alguma influência dentro da sua empresa. Dessa maneira, o gestor se impregna dos conhecimentos promulgados pela ADCE e estes conhecimentos têm maior probabilidade de serem implementados nas empresas.

A presidência da ADCE prontamente concordou em mobilizar os seus associados para participar da pesquisa, pois é um tema de interesse da associação. Conjuntamente, participaram as empresas que não tinham qualquer vínculo com a associação, ampliando o eixo de possibilidades de análise. No contexto deste trabalho, denomina-se empresa adeceana aquela que possui um gestor associado à ADCE, enquanto a não adeceana é a que não tem gestor influente associado à entidade.

Na amostra foram consideradas para análise duas empresas adeceanas, denominadas de B e D, e duas não adeceanas, A e C, com práticas semelhantes de desenvolvimento e valorização do capital humano, que são elementos associados à espiritualidade e aos demais construtos que estão sendo estudados nessa tese. Considerando que estas quatro empresas têm porte que varia entre 80 e 400 funcionários, pertencentes ao segmento da indústria e operam nos setores moveleiro, plástico, metalurgia, componentes hidráulicos e mecânicos, os 471 respondentes permitiram uma homogeneidade da amostra.

Kerlinger (2007), Vergara (2016), Fávero e Belfiore (2017) e Gil (2019) compartilham o entendimento de que população é um conjunto de elementos ou indivíduos que estão sob análise em um estudo e que possuem uma ou mais características em comum que são objeto de investigação. Eles destacam que a definição de população não se limita ao número de habitantes de um local, mas abrange uma variedade de contextos, como empresas, produtos e pessoas, desde que esses elementos possuam as características de interesse para a pesquisa.

Conforme Fávero e Belfiore (2017), em algumas situações, estudar toda a população é inviável ou indesejável, levando à necessidade de extrair um subconjunto representativo, chamado de amostra, que deve ser representativa da população para permitir generalização, inferência ou conclusões sobre a população, o que é conhecido como inferência estatística.

Nessa tese, a amostra concentrou um grupo específico de empresas dentro da população total da ADCE e de empresas caracterizadas como não adeceanas na cidade de Caxias do Sul e região, buscando a participação de todos os funcionários dessas empresas selecionadas. Logo, o tipo de amostragem apropriado para essa situação é a amostragem não probabilística por julgamento, uma vez que, nesse contexto, os entrevistados são escolhidos pelo pesquisador e sua representatividade é muitas vezes incerta (ROESCH, 2013).

De acordo com especialistas, em certas situações, os pesquisadores optam por extrair uma amostra de julgamento, buscando incluir o maior número possível de indivíduos, embora não haja parâmetros precisos disponíveis para a população em questão. No entanto, essa

abordagem carrega um risco, uma vez que a amostra pode acabar representando apenas um segmento específico da população, de forma aproximada.

A amostra de julgamento, embora não precise ser completamente representativa em todos os casos, deve abranger uma ampla variedade de características dos entrevistados, garantindo a inclusão de potenciais respondentes de diversos perfis e origens (OPPENHEIM, 1992). Byrne (2016) e Kline (2023) recomendam que o tamanho da amostra seja, no mínimo, de 200 casos válidos em testes de relações de interdependência. O tamanho de amostra necessário em um estudo de pesquisa estatística para evitar problemas deve “Ter 20 casos por variável independente, com um nível mínimo recomendado de 5 observações por variável” (HAIR JR. *et al.*, 2009, p. 237).

Esta pesquisa visou avaliar as relações da espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho, na perspectiva dos funcionários e gestores das empresas. Dessa forma, 100% dos funcionários foram convidados a responder o questionário, incluindo todos os turnos, todos os níveis hierárquicos e todas as áreas da unidade empresarial participante. O tamanho amostral deste estudo totalizou 471 respondentes, contabilizando todos os funcionários das quatro empresas selecionadas.

#### 4.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

No que se refere à coleta de dados, Hair Jr. *et al.* (2009) destacam a importância das decisões relacionadas em um experimento ou pesquisa, incluindo como os estímulos são apresentados aos participantes, que tipo de respostas são coletadas e qual método será usado para coletar essas respostas, visando garantir que a pesquisa seja conduzida da maneira mais eficaz e realista possível. A revisão da literatura possibilitou o entendimento sobre os temas estudados. Através dessa análise, foi possível estabelecer as diretrizes que indicam como medir os construtos e quais as escalas que serão usadas para coletar dados relacionados a esses conceitos durante a pesquisa. Apesar dos construtos serem conceitos abstratos, pode-se medir suas representações por meio de escalas e indicadores, isto é, os construtos são medidos indiretamente por meio de indicadores individuais, cada um dos quais possui uma medida de escala específica (BYRNE, 2016; HAIR, JR. *et al.*, 2017; KLINE, 2023).

De acordo com as práticas comuns em pesquisas de levantamentos, a operacionalização de um construto regularmente requer o uso de uma série de itens de escala, que podem ser

formatados de maneira padronizada, como a escala tipo Likert (HAIR JR. *et al.*, 2009). Na literatura, diversos estudos indicaram que diferentes tamanhos de escala, variando de três pontos a escalas maiores com dez ou mais, têm sido defendidos. No entanto, não existe um argumento teórico único para justificar o uso de um tamanho específico de escala. Em vez disso, existem indicadores que sugerem considerações a serem feitas ao escolher o tamanho "x" da escala. Dalmoro e Vieira (2013) investigaram o número de itens da escala, testando com três, cinco e sete pontos. Os testes de diferença de média revelaram que, na maioria das questões, o resultado médio não é afetado pelo número de itens da escala. No entanto, os resultados indicaram que a escala de três pontos é menos confiável e menos capaz de refletir com precisão a opinião do entrevistado. Em contrapartida, a escala de cinco pontos demonstrou uma precisão média semelhante e foi mais fácil e rápida de ser usada em comparação com a escala de sete pontos. Portanto, os autores chegaram à conclusão de que a escala de cinco pontos foi considerada a mais apropriada. Por outro lado, Larentis, Giacomello e Camargo (2012) pesquisaram a configuração de escala mais adequada para avaliar a importância. Na pesquisa de satisfação foi empregado o mesmo instrumento de coleta de dados, que incluiu quatro diferentes escalas de resposta com cinco, seis, sete e 11 pontos. Os autores concluíram que a escala de sete pontos demonstra um desempenho superior em comparação com as outras opções avaliadas.

Desse modo, através de contato prévio com a direção da empresa ou com a área de Recursos Humanos foi possível combinar como seria realizada a pesquisa. As organizações assinaram o Termo/Declaração de Anuência Institucional (TAI), que se encontra no Apêndice H, autorizando a realização em seus estabelecimentos. Os gestores intermediários receberam previamente uma mensagem da direção da empresa sobre o interesse na pesquisa e o procedimento para sua realização.

Todos os funcionários foram convidados a participar e, de maneira organizada, eram chamados em pequenos grupos e se dirigiam a um local específico (sala de reuniões, auditório, sala de treinamento, refeitório etc.) em que era explicado o objetivo da pesquisa. Como garantia da preservação dos dados e anonimato, os respondentes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no Apêndice G, emitido em duas vias (uma para si e a outra para a pesquisadora), em que todas as páginas estavam numeradas e rubricadas pela pesquisadora, sendo a última assinada por ambos, visando assegurar-lhes os direitos como participantes da pesquisa.

Logo após, os respondentes recebiam o questionário impresso para o preenchimento de forma anônima e, por fim, depositavam-no numa urna, de modo a evitar a sua identificação. Além disso, disponibilizou-se o preenchimento online, para os funcionários que trabalhavam de forma remota, mantendo-se o sistema regido pelo TCLE. Neste caso, o participante teria todas as informações sobre como fazer o *download* do TCLE e como deveria ser salvo para que, em caso de dúvidas ou de necessidade, ele pudesse ter acesso aos contatos e reler sobre o seu papel na pesquisa. Contudo, nas empresas pesquisadas, não houve dos respondentes da pesquisa o preenchimento *online*.

Assim sendo, neste estudo foi adotada a pesquisa de levantamento tipo *survey*, num momento único, em que foi utilizada a escala tipo Likert de sete pontos. Com base na análise bibliográfica efetuada, estabeleceram-se as orientações seguidas para implementar os conceitos empregados nos modelos teóricos apresentados e os instrumentos empregados para avaliá-los. Além da escolha da escala, a análise das relações entre os construtos que se mede foi igualmente crucial. Nesse sentido, a técnica utilizada nesse estudo foi a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

#### 4.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Gil (2019) enfatiza que, para dar sentido aos dados, é essencial realizar uma análise e interpretação. Isso inclui organizar, resumir e apresentar os dados em tabelas, gráficos ou diagramas, o que constitui a análise. Na interpretação, os dados podem ser comparados com registros antigos, pesquisas passadas, ou com base em alguma teoria devido ao seu papel fundamental na pesquisa, pois confere maior significado aos dados.

Associado a isso, existem diferentes maneiras pelas quais as informações (variáveis) podem estar relacionadas em um conjunto de dados. Conforme Fávero e Belfiore (2017), para explorar essas relações, os pesquisadores usam técnicas chamadas "técnicas multivariadas exploratórias" ou "técnicas de interdependência" que são úteis em muitas áreas do conhecimento quando se pretende entender como diferentes informações se relacionam em um conjunto de dados específico.

Para a análise de dados, pretende-se aplicar a estatística descritiva multivariada, unidimensionalidade, confiabilidade dos dados e Modelagem de equações estruturais (MEE), contando com o auxílio dos *softwares* estatísticos: Microsoft® Office Excel®, IBM® SPSS® Statistics e AMOS®. Por fim, no processo de definir e aplicar os procedimentos para analisar

os dados, foram levados em conta a referência teórica dos princípios propostos por Hair Jr. *et al.* (2009), Byrne (2016), Fávero e Belfiore (2017), Sarstedt e Mooi (2019) e Kline (2023).

#### **4.4.1 Preparação da base de dados e suposições de análise multivariada**

Hair Jr. *et al.* (2009) destacam a importância da organização inicial de dados, cujo objetivo não é apenas apresentá-los, mas também descobrir informações ocultas. Isso inclui verificar o efeito dos dados ausentes (*missing values*), identificar observações incomuns e testar as suposições subjacentes a métodos estatísticos complexos. Os autores enfatizam que ignorar essas etapas pode levar a resultados distorcidos, pois problemas como dados ausentes não aleatórios ou observações atípicas (*outliers*) podem influenciar os resultados de forma significativa, levando a vieses e interpretações incorretas.

##### **4.4.1.1 Valores Omissos (*Missing Values*)**

Byrne (2016) destaca que os dados ausentes não estruturados na pesquisa em ciências sociais podem ser vistos como um desafio significativo ou uma oportunidade inexplorada de informações, e eles surgem de várias razões, muitas vezes além do controle do pesquisador. De igual forma, a autora menciona que existem dados ausentes estruturados, que podem ser controlados pelo pesquisador, como o instrumento utilizado. Seguindo nessa linha, Sarstedt e Mooi (2019) complementam que os dados perdidos em pesquisas de mercado podem ser distinguidos entre a não resposta da pesquisa e a não resposta do item (quando os respondentes não respondem a perguntas específicas). A não resposta do item varia em prevalência de acordo com fatores como o conteúdo das perguntas, o tamanho do questionário e o método de administração, sendo mais pronunciada em perguntas sensíveis e podendo variar de país para país.

Neste estudo foi utilizado o que Hair Jr. *et al.* (2009, p. 62) apresentam, ou seja, o critério de que “Dados perdidos abaixo de 10% para um caso ou observação individual podem geralmente ser ignorados, exceto quando os dados perdidos acontecem de maneira não-aleatória [...]”

A amostra inicial incluiu um grupo específico de duas empresas associadas à ADCE de Caxias do Sul e mais duas empresas não associadas, totalizando quatro empresas. O levantamento inicial previa 471 respondentes. Após o lançamento das informações na planilha

*Microsoft Office Excel*<sup>®</sup> foi realizada uma inspeção minuciosa para detectar os questionários com itens não preenchidos e com *missings* aleatórios em questões diversas. Após o seu descarte, foram mantidos somente os questionários dentro do critério de 10% de valores omissos, proposto por Hair Jr. *et al.* (2009). Após este procedimento, restaram 445 casos considerados válidos.

#### 4.4.1.2 Observações Atípicas (*Outliers*)

Os casos referidos como atípicos são os que apresentam diferenças significativas entre os valores observados e os valores previstos da variável dependente. O objetivo principal é identificar e, se necessário, remover as observações que não representam adequadamente a população da qual a amostra foi obtida. Isso é feito para garantir que a análise seja conduzida com dados representativos e mais precisos da população estudada (HAIR JR. *et al.*, 2009; KLINE, 2023). A esse respeito, Kline (2023) complementa que esses valores podem ocorrer por várias razões, como erros ao digitar os dados, pessoas que não cooperam ou mentem propositalmente em pesquisas, medidas que não foram feitas corretamente, as amostras que não representam bem a população e, às vezes, simplesmente por causa da variação natural nos dados. Para tratar essas observações atípicas, o autor sugere que, dependendo da situação, se os valores extremos são legítimos não devem ser removidos. Em certos casos, ao invés de remover, pode-se ajustar os valores extremos, substituindo-os por valores mais próximos à média dos dados, para suavizar seu efeito na análise. De igual forma, pode-se aplicar transformações matemáticas aos valores extremos para torná-los mais parecidos com o restante dos dados. E, por fim, Kline (2023) propõe a análise de sensibilidade, em que se pode realizar diversas análises levando em consideração as diferentes decisões tomadas em relação aos valores extremos e comparar os resultados.

Referente a isso, Hair Jr. *et al.* (2009) apresentam os seguintes métodos: univariados, bivariados e multivariados. O primeiro analisa cada variável individualmente. Para amostras pequenas, as observações atípicas são geralmente aquelas que estão 2,5 vezes o escore padrão da média, já para as maiores, pode ser 4 vezes o escore padrão. O segundo concentra-se nas relações entre duas variáveis, usando gráficos de dispersão. Por último, nos métodos multivariados são analisadas diversas variáveis, em que é usada a medida de Mahalanobis ( $D^2$ ) para avaliar o quão longe cada observação está do "centro" das demais em um espaço multidimensional. Valores mais altos de  $D^2$  indicam observações mais distantes. Os autores

propõem, como referência, o uso do parâmetro  $D^2$  dividido pelos graus de liberdade (gl), com significância 0,005 ou 0,001, indicando *outliers* valores maiores do que 2,5 para amostras pequenas e 3 ou 4 para amostras maiores. Nessa pesquisa será utilizada uma combinação das análises univariadas e multivariadas apresentadas para a identificação dos *outliers*.

Nesta tese, após a sequência dos *missings*, constatou-se as observações atípicas (*outliers*) pelo método de Mahalanobis ( $D^2$ ). Na sequência, os dois valores faltantes foram substituídos pela média de cada variável, conforme sugerido por Hair Jr. *et al.* (2009), finalizando a base de dados em 443 questionários.

#### 4.4.1.3 Normalidade

Hair Jr. *et al.* (2009) destacam que a normalidade está relacionada com a forma de distribuição dos dados para cada variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal. Eles enfatizam que a normalidade multivariada implica que as variáveis individuais e suas combinações também devem ser normais.

Somado a isso, Kline (2023) expande essa ideia de normalidade multivariada e descreve três processos para assumir a normalidade multivariada: o primeiro se relaciona com a normalidade univariada, implicando que todas as distribuições de frequência univariadas devem ser consideradas normais. O segundo envolve a normal bivariada, exigindo que todas as distribuições conjuntas de qualquer par de variáveis sejam normalmente distribuídas para cada valor de todas as outras variáveis. Isso sugere uma forte interligação entre as variáveis em questão. Por fim, o terceiro estipula que todos os gráficos de dispersão bivariados devem exibir linearidade, com resíduos homoscedásticos. Conforme Hair Jr. *et al.* (2009), homoscedasticidade é igualdade de variância ou variância constante.

Kline (2023) também menciona medidas quantitativas de assimetria e excesso de curtose como alternativas para avaliar a normalidade univariada, destacando que essas medidas podem indicar desvios da normalidade em uma variável. Hair Jr. *et al.* (2009) esclarecem que medir a simetria de uma distribuição geralmente envolve a comparação com uma distribuição normal. Assim sendo, quando uma distribuição é positivamente assimétrica, isso implica que há uma escassez de valores grandes e uma cauda estendida à direita. Por outro lado, uma distribuição negativamente assimétrica sugere uma falta de valores pequenos e uma cauda mais longa à esquerda. Valores de assimetria que estão fora do intervalo de -1 a +1 indicam uma considerável assimetria na distribuição. Além disso, a curtose é usada para medir o grau de

elevação ou achatamento de uma distribuição em comparação com uma distribuição normal. Um valor positivo na curtose indica uma distribuição relativamente elevada, enquanto um valor negativo indica uma distribuição relativamente achatada.

As variáveis que apresentam valores absolutos de assimetria superiores a  $|3|$  podem ser consideradas extremamente assimétricas, e valores absolutos de curtose acima de  $|10|$  podem sinalizar problemas na distribuição dos dados (HAIR JR. *et al.*, 2009; KLINE, 2023). Nesse estudo foi proposto investigar a normalidade através da verificação dos valores de assimetria e curtose, sendo que apenas uma questão (Q14) apresentou índices superiores ao recomendado, assimetria de 3,3 e curtose de 13,2. Optou-se nesse momento por manter a questão na análise.

#### 4.4.1.4 Linearidade

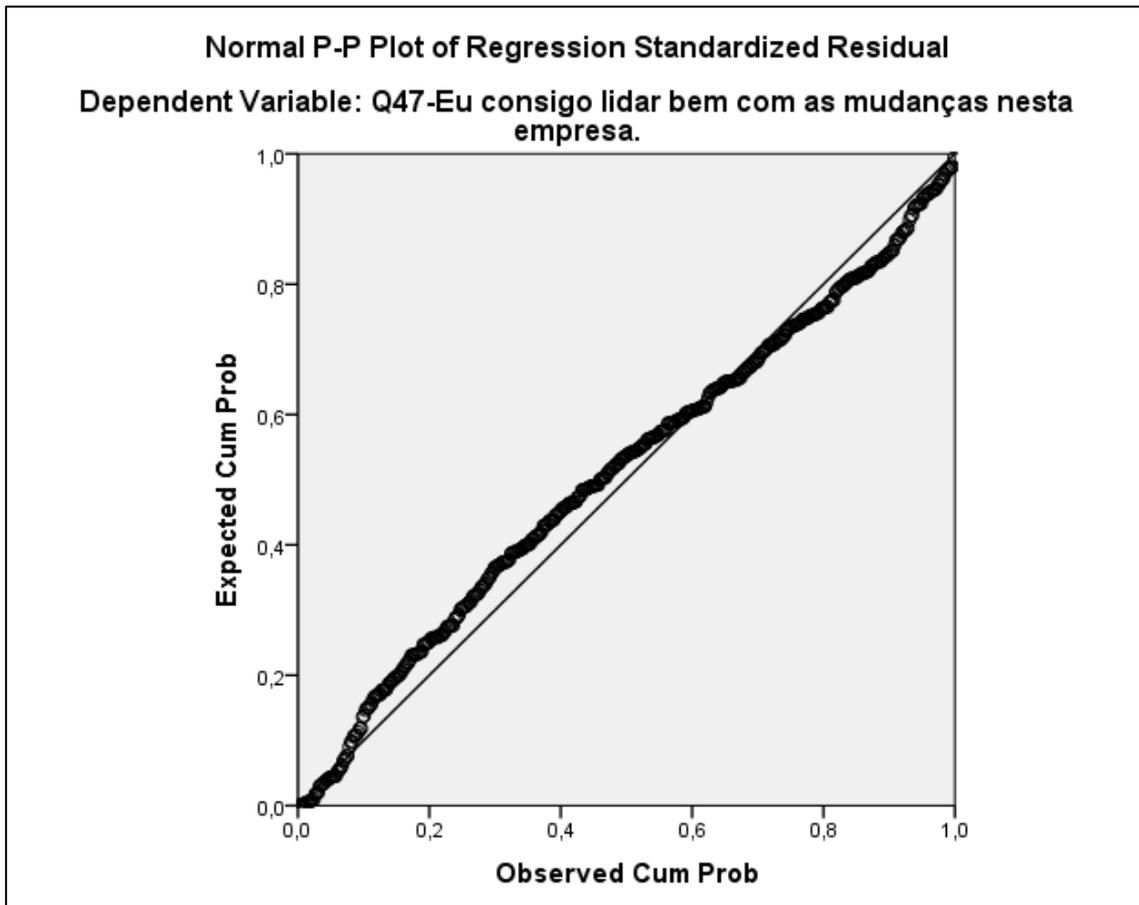
A linearidade representa a definição de modelos que preveem valores que estão em uma linha reta no gráfico, e a mudança na variável dependente em relação à variável independente é constante, o que é representado pelo coeficiente angular da linha reta. Isso faz com que os modelos lineares sejam úteis para representar relações simples e diretas entre variáveis. Hair Jr. *et al.* (2009) explicam, portanto, que a linearidade em modelos implica que esses têm as propriedades de aditividade e homogeneidade. Em outros termos, é um relacionamento linear entre duas variáveis, em que a constância da força e da natureza da relação se mantém consistentemente ao longo de toda a faixa de valores abrangidos por ambas as variáveis envolvidas (HAIR JR. *et al.*, 2017).

O gráfico da Figura 2 indica que os resíduos da regressão múltipla utilizada para testar linearidade se comportam segundo a distribuição normal, considerando Q47 como variável dependente, pois apresentou o maior  $R^2$  na comparação com as outras variáveis de performance. Para indicar as relações lineares neste estudo, foi calculada a correlação de Pearson, representada pelo coeficiente 'p' que varia entre -1 e 1, e permite identificar o tipo de relação linear entre duas variáveis analisadas. Quanto mais próximo dos valores extremos (-1 ou 1), mais forte é a correlação entre essas variáveis. Isso sugere a presença de uma relação linear que pode ser relevante na extração de um único fator quando o valor se aproxima desses extremos.

No entanto, quando o valor da correlação de Pearson se aproxima de zero, indica que a relação linear entre as variáveis é quase inexistente, o que pode sugerir a presença de diferentes fatores (FÁVERO; BELFIORE, 2017). Nesse estudo, o resultado da análise da matriz de

correlações não indicou correlações maiores que 0,85 para nenhuma combinação de variáveis, sugerindo a ausência de altas correlações.

Figura 2 - Teste de linearidade dos dados



Fonte: dados da pesquisa (2024).

#### 4.4.1.5 Multicolinearidade

Fávero e Belfiore (2017) definem a multicolinearidade como a presença de correlações significativamente altas entre as variáveis explicativas, enfatizando que problemas podem surgir quando essas correlações são muito elevadas, mesmo que não sejam perfeitas. Eles apontam que uma causa comum da multicolinearidade é a existência de variáveis que seguem padrões semelhantes em determinados períodos e a utilização de conjuntos de dados com um número insuficiente de observações. Malhotra, Nunan e Birks (2017), por sua vez, concordam com essa definição, explicando que a multicolinearidade representa um estado de alta intercorrelação entre variáveis independentes, o que é comum em análises de regressão em *marketing*. Os autores ampliam a discussão sobre os problemas causados pela

multicolinearidade, incluindo a imprecisão na estimativa dos coeficientes de regressão parciais, a variabilidade nos sinais desses coeficientes e a dificuldade de avaliar a importância relativa das variáveis independentes.

Além disso, Malhotra, Nunan e Birks (2017) oferecem uma série de abordagens para lidar com a multicolinearidade, como selecionar uma única variável de um conjunto altamente correlacionado, transformar as variáveis independentes em um conjunto mutuamente independente (por meio da análise de componentes principais) e o uso de técnicas avançadas. De igual forma, mencionam a importância da validação cruzada para avaliar modelos de regressão e a inclusão de variáveis nominais ou categóricas, codificadas como variáveis fictícias, em análises de regressão.

Neste estudo, as análises da multicolinearidade foram realizadas com base no estudo de Hair Jr. *et al.* (2009), que afirmam que a multicolinearidade pode ser encontrada através da medida de Tolerância e do teste do fator de *Variance Inflation Factor* (VIF) ou Fator de Inflação de Variância. A primeira é entendida como a medida da proporção da variabilidade de uma variável independente específica que não é explicada pelas outras variáveis independentes presentes no modelo. Valores mais altos de tolerância (entre 0,10 e 1) mostram baixa colinearidade, enquanto valores próximos de zero indicam que a variável é altamente dependente de outras. A segunda é uma métrica usada na análise de regressão para avaliar a multicolinearidade entre as variáveis independentes (também conhecidas como variáveis explicativas ou preditoras) em um modelo de regressão. Os valores de VIF iguais a 1 indicam ausência de multicolinearidade, valores entre 1 e 10 são considerados aceitáveis, enquanto valores acima de 10 sugerem uma multicolinearidade problemática, o que pode tornar difícil interpretar os efeitos individuais das variáveis independentes no modelo.

Dessa forma, não se detectaram problemas de multicolinearidade neste estudo, ou seja, nenhuma variável com VIF superior a 10, sendo uma variável com índice entre 4 e 4,99, cinco entre 3 e 3,99 e o restante inferior a 3.

#### 4.4.1.6 Homoscedasticidade

O conceito de homoscedasticidade se refere à suposição de que as variáveis dependentes apresentam níveis iguais de variância em todo o domínio das variáveis independentes. A importância da homoscedasticidade reside no fato de que a variância da variável dependente, quando explicada em relação à variável preditora, não deve ser limitada a um intervalo restrito

de valores independentes. É crucial que, na maioria dos casos, haja uma diversidade de valores da variável dependente em cada ponto da variável independente. Para que a relação seja adequadamente representada, a dispersão (variância) dos valores da variável dependente deve ser relativamente uniforme em todos os valores da variável independente (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Para avaliar a igualdade de variâncias dentro de grupos formados por variáveis não métricas, são realizados testes estatísticos. O teste mais comum para essa finalidade é o teste de Levene ( $\text{sig} > 0,05$ ). Ele é utilizado para determinar se as variâncias de uma única variável métrica são iguais em diversos grupos. De igual forma, é recomendado porque é menos sensível aos desvios da normalidade e é considerado mais robusto para essa finalidade (HAIR JR. *et al.*, 2009; FÁVERO; BELFIORE, 2017).

Por conseguinte, neste estudo foi utilizado o teste de Levene para avaliar a homoscedasticidade em relação às variáveis gênero, idade e tempo de empresa como variáveis independentes. Nesse teste, as três variáveis citadas (independentes) são comparadas com as variáveis métricas de investigação (dependentes). Assim, apontaram-se duas variáveis métricas (Q22 e Q40) com níveis de significância inferiores a 0,05 nas três variáveis independentes. Contudo, nesta fase da pesquisa, decidiu-se manter essas variáveis, seguindo com os testes subsequentes para obter novas observações (HAIR JR. *et al.*, 2009).

#### 4.4.1.7 Teste de Viés do Método Comum

Ao analisar a correlação entre variáveis, é importante considerar a possibilidade de que essa correlação possa ser explicada por fatores não relacionados às variáveis em si, mas sim devido a algum viés ou erro nos métodos de coleta, medição ou análise dos dados (PODSAKOFF *et al.*, 2003). Relacionado a isso, foi utilizado o teste de fator único de Harman como ferramenta estatística para avaliar a presença de viés de método comum nessa pesquisa. De acordo com Podsakoff *et al.* (2003), o teste de fator único de Harman pressupõe que se um único fator explica mais de 50% da variância total nos dados, isso pode indicar a presença de viés de método comum. Em outras palavras, se após realizar uma análise fatorial exploratória, descobre-se que um único fator explica mais de 50% da variação nos dados, isso pode levantar suspeitas de que o viés de método comum pode estar afetando os resultados da pesquisa.

Nesse estudo, o Teste de Harman apresentou um valor de 32,798% da variância explicada, indicando que o modelo está livre de influências significativas de viés de método comum e representa adequadamente os dados.

#### **4.4.2 Modelagem de equações estruturais (MEE)**

A modelagem de equações estruturais (MEE) é uma abordagem estatística que permite examinar diversas relações de dependência de maneira simultânea. Essa técnica é particularmente útil para testar teorias que envolvem múltiplas equações relacionando variáveis dependentes e independentes. Em outras palavras, a MEE permite tratar variáveis que inicialmente são consideradas dependentes como independentes em relações subsequentes de dependência. A MEE combina aspectos da análise fatorial e da regressão múltipla, possibilitando a análise de relações complexas entre variáveis medidas e construtos latentes (variáveis estatísticas), assim como entre diferentes construtos latentes. De igual forma, a MEE é definida por três características distintas, como a capacidade de estimar relações de dependência inter-relacionadas, a habilidade de representar conceitos não observados e corrigir erros de mensuração, e a capacidade de definir um modelo que explique todas as relações envolvidas (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Na mesma medida, existem duas principais abordagens para a modelagem de equações estruturais. A primeira delas envolve o uso do método de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) cujo foco principal está na maximização da variância explicada da variável dependente latente. A segunda abordagem, que foi escolhida para ser utilizada nesse trabalho, é baseada na utilização da modelagem de equações estruturais com base em covariância (CB-SEM), empregada para examinar as relações entre diversos itens e construtos (SARSTEDT; MOOI, 2019).

Nesse âmbito, Byrne (2016) enfatiza que a MEE adota uma abordagem confirmatória na análise de teorias relacionadas a fenômenos. Essa técnica representa os processos causais por meio de equações estruturais (ou de regressão) e permite a representação gráfica das relações estruturais para uma compreensão mais clara da teoria em estudo. O modelo hipotético resultante pode ser testado estatisticamente para determinar a sua consistência com os dados. Se o modelo se ajusta adequadamente aos dados, isso sugere a plausibilidade das relações postuladas entre as variáveis. Caso contrário, as relações propostas são rejeitadas.

#### 4.4.3 Especificação dos modelos estruturais e mensuração

Os autores Hair Jr. *et al.* (2022) discutem a importância de entender os conceitos básicos de especificação do modelo estrutural em análise de dados. Eles enfatizam que a especificação do modelo começa com a construção de um modelo estrutural, no qual as relações causais entre os elementos teóricos são representadas. Isso inclui relações direcionadas e, às vezes, relações de mediação ou moderação. Além disso, variáveis de controle são frequentemente incluídas para controlar fatores externos. O objetivo final é testar empiricamente a teoria por meio do modelo estrutural, ou seja, “Fazer com que variáveis medidas com construtos esbocem um diagrama de caminhos para o modelo de mensuração” (HAIR JR. *et al.* 2009, p. 578). A esse respeito, os autores destacam que a especificação do modelo de mensuração, que envolve a designação de variáveis indicadoras para representar construtos teóricos, é um passo crítico no desenvolvimento de um modelo MEE. Eles enfatizam a necessidade de especificar tanto o modelo estrutural quanto o modelo de mensuração, pois ambos são essenciais para a análise MEE. O modelo é então estabelecido para estimação, e as relações teorizadas entre construtos são testadas (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Nesse aspecto, para a especificação do modelo MEE (HAIR JR. *et al.*, 2009; BYRNE, 2016; MALHOTRA *et al.*, 2017; KLINE, 2023), foram estabelecidas as etapas:

- a) desenvolvimento de um Modelo Teórico;
- b) definição do modelo de mensuração, do modelo estrutural e construção do Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*), que apresenta as relações causais entre os construtos;
- c) escolha do tipo de matriz de dados de entrada e do método de estimação para os modelos;
- d) definição das métricas de ajuste do modelo;
- e) validação individual de cada construto;
- f) validação do Modelo Teórico, reespecificação, se necessário, e interpretação dos resultados obtidos.

#### 4.4.4 Identificação e método de estimação dos modelos (EM)

Byrne (2016) enfatiza que o principal foco na modelagem de equações estruturais reside enquanto o modelo hipotético descreve de forma adequada os dados da amostra, ou seja, o quanto ele "se encaixa" nos dados. Nesse aspecto, quando um ajuste inadequado é detectado, o

próximo passo lógico é identificar a fonte desse desajuste no modelo. A avaliação do ajuste do modelo deve ser idealmente realizada a partir de diversas perspectivas e com base em três critérios que analisam a adequação das estimativas dos parâmetros do modelo, como a seguir: “[...] (a) a viabilidade das estimativas de parâmetros, (b) a adequação dos erros padrão e (c) a significância estatística das estimativas de parâmetros [...]” (BYRNE, 2016, p. 84).

Seguindo nessa linha, Hair Jr. *et al.* (2009) apresentam que a estimação de Máxima Verossimilhança ou *Maximum Likelihood Estimation* (MLE) é um método amplamente utilizado em modelos de equações estruturais, oferecendo uma alternativa aos mínimos quadrados tradicionais usados na regressão múltipla. O MLE é um procedimento iterativo que melhora as estimativas de parâmetros por meio da minimização de uma função de ajuste específica, tornando-o valioso para modelos teóricos bem definidos. Para usá-lo, é necessário conhecer a estrutura do modelo teórico e especificar os parâmetros a serem estimados. Duas abordagens comuns incluem a estimação de máxima verossimilhança dos valores perdidos (ML) e o método estimação dos modelos (EM), diferindo na utilização de informações não perdidas para estimar médias e covariâncias amostrais, em vez dos dados reais.

Afora isso, os autores postulam que o MLE é válido com tamanhos amostrais a partir de 50, embora se recomende considerar tamanhos de 100 a 150 para soluções MLE mais estáveis. Um tamanho amostral recomendado é de 200 para estimativas sólidas, embora tamanhos maiores possam tornar o método excessivamente sensível. Por fim, depois de especificar o modelo, os pesquisadores escolhem o algoritmo para estimar os parâmetros livres. Embora haja várias opções, Hair Jr. *et al.* (2009) reiteram que a MLE ainda é a técnica mais amplamente usada em modelos de equações estruturais devido à sua robustez, mesmo quando há violações das suposições de normalidade. Dessa forma, levando em consideração as orientações encontradas na literatura, o método selecionado para a estimação desta pesquisa é o da Máxima Verossimilhança (MLE).

#### **4.4.5 Validação do modelo de mensuração e estrutural**

A avaliação adequada da mensuração, como destacado por Cooper e Schindler (2016), envolve a submissão dos instrumentos a testes de validade, entre outros. A validade é particularmente crucial, pois revela a extensão em que um instrumento mede de maneira precisa o que é pretendido para auxiliar na resolução de um problema de pesquisa. Para isso, os autores sugerem três formas de validade que são comumente empregadas na avaliação de escalas de

mensuração: a validade de conteúdo, que avalia quão bem uma medida reflete o tópico em estudo; a validade de critério, que avalia a capacidade de prever resultados ou estimar condições presentes; e a validade do construto, a mais complexa e abstrata, que está relacionada à consistência com as correlações previstas em outras teorias.

Nesse aspecto, conforme Hair Jr. *et al.* (2009), a validação individual de um construto se concentra em determinar o quão bem um conjunto de variáveis está medindo o construto latente teórico que se pretende avaliar. Para esse intuito são examinadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante. Além disso, observam os autores, a análise fatorial confirmatória (AFC) oferece um meio de testar e confirmar a validade do modelo teórico de mensuração, permitindo a comparação entre a teoria e a realidade representada pelos dados da amostra.

A análise fatorial desempenha um papel fundamental na exploração e compreensão de dados multivariados, independentemente de ser realizada de maneira exploratória, como defendida por Fávero e Belfiore (2017), visando a redução estrutural e a criação de fatores a partir de variáveis originais, ou de maneira confirmatória, como abordada por Kline (2023), onde os fatores comuns servem como *proxies* (variáveis substitutas) para variáveis teóricas e a validade convergente e discriminante é testada. Ambos os enfoques têm sua relevância, e a escolha entre eles depende dos objetivos específicos da pesquisa, destacando-se que a análise fatorial, em sua essência, continua a ser uma técnica exploratória e pode ser complementada por outras abordagens, como modelos de equações estruturais, que fazem uso da análise fatorial confirmatória (AFC), para as relações identificadas.

Hair Jr. *et al.* (2009, p. 644) complementam que “[...] em seguida, o modelo estrutural é testado, incluindo uma avaliação da significância de relações. O modelo estrutural é testado somente depois que mensuração adequada e validade de construto tenham sido estabelecidas”.

Nesta tese, para a validação individual dos construtos, em consonância com a análise fatorial confirmatória (AFC), são avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante, além da averiguação dos testes de ajustes e o teste de método comum, já mencionados. A descrição dessas fases será apresentada na sequência.

#### 4.4.5.1 Unidimensionalidade

A unidimensionalidade é "Uma noção de que um conjunto de variáveis observadas representa apenas um único construto subjacente" (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017).

Avaliar a unidimensionalidade consiste em verificar se os indicadores estabelecidos representam de fato um único construto. Uma medida aceitável da unidimensionalidade deverá revelar baixos resíduos padronizados. Se os resíduos estiverem altos, ao examiná-los o pesquisador deve procurar identificar padrões destes resíduos, que deverão ser maiores que 2 ou 2,58, dependendo do alpha escolhido. Se estes resíduos estiverem associados com um conjunto de indicadores usados para medir a mesma variável latente, então este conjunto de indicadores irá representar, provavelmente, seu próprio fator unidimensional. Por outro lado, grandes resíduos sem nenhum padrão aparente indicam um item ruim (GARVER; MENTZER, 1999).

#### 4.4.5.2 Confiabilidade

A confiabilidade de uma escala está relacionada com a consistência dos resultados quando se realizam medições repetidas. Nesse estudo serão consideradas o alfa de Cronbach e a confiabilidade composta. A confiabilidade de uma medida, em particular o coeficiente alfa de Cronbach, é uma das métricas mais utilizadas na pesquisa (MALHOTRA; NUNAN; BIRKS, 2017). Associado a isso, Hair Jr. *et al.* (2009) destacam que o alfa de Cronbach varia de 0 a 1, com valores entre 0,60 e 0,70 considerados aceitáveis, embora possam ser reduzidos para 0,60 em pesquisa exploratória. Além disso, os autores mencionam que o aumento no número de itens na escala aumenta a confiabilidade, tornando importante definir critérios rigorosos para escalas com muitos itens. Complementando essa ideia, Fávero e Belfiore (2017) enfatizam que o alfa de Cronbach é usado para avaliar a consistência interna das variáveis e sua relação com a análise fatorial. Eles observam que o valor do alfa de Cronbach pode indicar a presença de um único fator nas variáveis originais, mas não é adequado para avaliar a adequação global da análise fatorial. Nesse sentido, Souza, Alexandre e Guirardello (2017, p. 652) salientam que “a confiabilidade de um instrumento deve ser sempre discutida em função da população e do propósito do estudo. Um instrumento confiável para um conjunto de situações pode não ter a mesma confiabilidade em circunstâncias diferentes [...]”

Consonante a isso, considera-se a confiabilidade composta, que é uma medida comum na modelagem de equações estruturais, usada para avaliar o grau de consistência interna de uma escala ou instrumento. Ela se baseia na ideia de que é possível estimar a confiabilidade de um construto examinando os carregamentos individuais de seus indicadores. Valores mais altos indicam maior confiabilidade, com 0,60 a 0,70 sendo aceitável em pesquisas exploratórias, 0,70

a 0,90 sendo satisfatório a bom, mas valores iguais ou acima de 0,95 sendo problemáticos devido à redundância dos itens, o que prejudica a validade do construto (HAIR JR. *et al.*, 2019).

#### 4.4.5.3 Validade convergente e discriminante

A validade convergente refere-se à medida em que os itens indicadores de um construto específico compartilham uma proporção significativa de variância em comum. Por outro lado, a validade discriminante diz respeito ao grau em que um construto se diferencia dos demais (HAIR JR. *et al.*, 2009; BYRNE, 2016; SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017; KLINE, 2023). Em outras palavras, a validade convergente avalia a correlação entre variáveis que supostamente medem o mesmo construto, enquanto a validade discriminante avalia o grau de distinção entre construtos semelhantes. A seguir, são apresentados os critérios para avaliá-las nesse estudo.

Conforme Souza, Alexandre e Guirardello (2017), existem várias maneiras de avaliar a validade convergente, incluindo a análise das cargas fatoriais. As cargas fatoriais elevadas indicam que os elementos estão convergindo para um ponto comum, o que sugere a presença de validade convergente. De acordo com a literatura, é recomendável que as cargas fatoriais sejam de pelo menos 0,5, preferencialmente maiores. Outra medida é a avaliação da Variância Média Extraída - *Average Variance Extracted* (AVE), que examina a proporção da variância dos itens explicada pelo construto a que pertencem. Da mesma forma que na análise das cargas fatoriais, quando os valores de AVE são iguais ou superiores a 0,5, isso indica que o modelo está convergindo para um resultado positivo (FORNELL; LARCKER, 1981).

No que tange à validade discriminante de um instrumento de medida, os pesquisadores devem verificar se os itens do instrumento têm cargas fatoriais mais altas nos construtos apropriados e se as raízes quadradas das AVE são maiores do que as correlações entre os construtos, indicando que os construtos são distintos e podem ser claramente diferenciados pelo instrumento. Isso ajuda a garantir que o instrumento está medindo com precisão os construtos desejados e não está confundindo conceitos semelhantes (SOUZA; ALEXANDRE; GUIRARDELLO, 2017).

Nesse estudo, foi utilizado o procedimento no qual as variâncias extraídas (AVE) dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, que são obtidas pelas correlações entre construtos ao quadrado extraídas da AFC (FORNELL; LARCKER, 1981). Adicionalmente, um segundo teste foi aplicado, com base no método proposto por Bagozzi e

Phillips (1982) que envolve a estimativa de modelos de mensuração para pares de construtos, primeiramente com a covariância fixada em 1,0 (modelo fixo) e, em seguida, com a covariância liberada (modelo livre). A validade discriminante é considerada presente quando a diferença entre o qui-quadrado do modelo com covariância fixa (em 1,0) e o modelo com covariância livre é estatisticamente significativa.

#### 4.4.5.4 Medidas de ajuste

A avaliação da qualidade do ajustamento de um modelo aos dados observados é um passo essencial para determinar a validade e a utilidade do modelo em questão na MEE. Para realizar essa avaliação, é prática comum utilizar medidas de ajuste. Estas medidas fornecem uma estrutura objetiva para avaliar o quão bem um modelo se ajusta aos dados (BYRNE, 2016). Neste estudo, são utilizadas três formas de medidas, conforme Hair Jr. *et al.* (2009): i) medidas de ajuste absoluto (como GFI e RMSEA); ii) medidas de ajuste incremental ou comparativo (como AGFI, TLI ou NNFI e NFI); iii) medidas de ajuste de parcimônia (como CFI), cada uma desempenhando um papel específico na avaliação e comparação de modelos estatísticos.

As medidas de ajuste absoluto são utilizadas para avaliar quão bem um modelo especificado reproduz os dados observados. Eles fornecem uma avaliação fundamental de quão bem a teoria de um pesquisador se ajusta aos dados da amostra, sem a comparação direta com outros modelos. Esses índices são independentes de outros possíveis modelos e incluem medidas como o GFI e o RMSEA.

Por outro lado, os índices de ajuste incremental diferem dos absolutos, pois avaliam o ajuste de um modelo em relação a um modelo de referência alternativo, frequentemente chamado de modelo nulo. Esse modelo nulo assume que todas as variáveis observadas são não correlacionadas, o que implica que nenhum aprimoramento poderia ser alcançado ao reduzir os dados. Esses índices ajudam a determinar quão bem um modelo se ajusta em relação a um modelo de referência, incluindo medidas como AGFI, TLI ou NNFI e NFI.

Por fim, os índices de ajuste de parcimônia (CFI) fornecem informações sobre qual modelo, em um conjunto de modelos concorrentes, é o melhor, levando em consideração seu ajuste em relação à complexidade. Esses índices relacionam o ajuste do modelo com a complexidade dele, e modelos mais simples podem ser preferidos se apresentarem um ajuste adequado. Isso se baseia na razão de parcimônia (PR), que é calculada como a razão entre os graus de liberdade usados por um modelo e o total disponível de graus de liberdade.

Com a exposição do método finalizada, no próximo capítulo serão apresentados os resultados deste estudo.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos dados coletados e padronizados, e após a execução das análises de valores ausentes (*missing*), *outliers* e normalidade, inicia-se a apresentação, análise e interpretação dos resultados. Primeiramente, a amostra de respondentes será caracterizada para permitir a verificação do perfil dos participantes da pesquisa. Em seguida, a apresentação das estatísticas descritivas dos construtos prosseguindo com a validação dos construtos individuais, com o objetivo de confirmar o modelo de mensuração, utilizando-se análise fatorial confirmatória (AFC). Após essa etapa, a análise será aprofundada com a modelagem de equações estruturais (MEE), onde, por meio de análise de caminho, serão testadas as hipóteses para verificar as relações propostas no modelo.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Considerando-se a base de dados, já tratada previamente no capítulo correspondente, e contendo os 443 casos válidos, apresentam-se a seguir as estatísticas descritivas da amostra. Na Tabela 1 observa-se o número de respondentes e suas respectivas empresas.

Tabela 1 - Empresas e número de respondentes

|                              | Frequência | Percentual | Percentual<br>Válido | Percentual<br>Cumulativo |
|------------------------------|------------|------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Associadas à ADCE</b>     |            |            |                      |                          |
| Empresa B                    | 78         | 17,6       | 17,6                 | 17,6                     |
| Empresa D                    | 30         | 6,8        | 6,8                  | 24,4                     |
| <b>Não Associadas à ADCE</b> |            |            |                      |                          |
| Empresa A                    | 88         | 19,9       | 19,9                 | 44,3                     |
| Empresa C                    | 247        | 55,8       | 55,8                 | 100,0                    |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Através dos dados demográficos solicitados no questionário de pesquisa, pode-se extrair a caracterização dos respondentes, de acordo com a Tabela 2.

Pode-se observar a predominância de respondentes do sexo masculino (59,5%), em relação ao demais gêneros citados no questionário, sendo o feminino composto por 38%. Quanto à escolaridade dos respondentes, 271 ou 62% completaram o ensino médio e 21,7% têm ensino superior completo.

Tabela 2 – Caracterização dos respondentes

| Variáveis                | Frequência | Percentual | Percentual<br>Válido | Percentual<br>Cumulativo |
|--------------------------|------------|------------|----------------------|--------------------------|
| <b>Gênero</b>            |            |            |                      |                          |
| Masculino                | 260        | 58,7       | 59,5                 | 59,5                     |
| Feminino                 | 166        | 37,5       | 38,0                 | 97,5                     |
| Outro                    | 1          | 0,2        | 0,2                  | 97,7                     |
| Não quero informar       | 10         | 2,3        | 2,3                  | 100,0                    |
| <b>Escolaridade</b>      |            |            |                      |                          |
| Ensino Fundamental       | 71         | 16,0       | 16,2                 | 16,2                     |
| Ensino médio completo    | 271        | 61,2       | 62,0                 | 78,3                     |
| Ensino superior completo | 95         | 21,4       | 21,7                 | 100,0                    |
| <b>Área da empresa</b>   |            |            |                      |                          |
| Administrativo           | 141        | 31,8       | 32,8                 | 32,8                     |
| Produção                 | 289        | 65,2       | 67,2                 | 100,0                    |
| <b>Idade</b>             |            |            |                      |                          |
| até 30 anos              | 200        | 45,1       | 46,2                 | 46,2                     |
| de 30 a 40 anos          | 115        | 26,0       | 26,6                 | 72,7                     |
| de 40 a 50 anos          | 88         | 19,9       | 20,3                 | 93,1                     |
| acima de 50 anos         | 30         | 6,8        | 6,9                  | 100,0                    |
| <b>Tempo de empresa</b>  |            |            |                      |                          |
| até 05 anos              | 281        | 63,4       | 66,6                 | 66,6                     |
| 05 a 10 anos             | 65         | 14,7       | 15,4                 | 82,0                     |
| 10 a 15 anos             | 44         | 9,9        | 10,4                 | 92,4                     |
| 15 a 20 anos             | 19         | 4,3        | 4,5                  | 96,9                     |
| 20 a 25 anos             | 7          | 1,6        | 1,7                  | 98,6                     |
| 25 a 30 anos             | 4          | 0,9        | 0,9                  | 99,5                     |
| Há mais de 30 anos       | 2          | 0,5        | 0,5                  | 100,0                    |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Para a caracterização do perfil nas empresas, questionou-se acerca da área de atuação dos funcionários e 67,2% concentram-se na área de produção. Em relação à idade, verifica-se a presença de faixas etárias bem distribuídas, destacando-se que 46,2% destes possuíam até 30 anos. No que tange ao tempo de empresa do funcionário as respostas variaram entre “de até cinco anos” para “há mais de 30 anos”. Pode-se destacar que mais da metade trabalham em suas respectivas empresas pelo período de “até cinco anos”, com 281 ou 66,6% dos respondentes.

## 5.2 ANÁLISE DAS ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS CONSTRUTOS

Nesta seção, são apresentados os resultados das estatísticas descritivas, como os valores mínimo e máximo, a média e o desvio-padrão, com o propósito de observar o padrão médio do ponto de vista dos respondentes.

O construto espiritualidade envolve quatro dimensões, como referido na teoria e apresentada por Kinjerski e Skrypnek (2006), sendo trabalho envolvente (TrabEnvol), experiência mística (ExpMística), conexão espiritual (ConexãoEsp) e senso de comunidade (SensoComu). Os construtos oportunidades de aprendizagem (OA), comprometimento organizacional (CO), conflito de papéis (ConflitoPap) são apresentados unidimensionalmente. Por fim, o construto performance no trabalho envolve três dimensões, como proposto na escala desenvolvida por Pradhan e Jena (2017): performance de tarefa (PerformTaref), performance adaptiva (PerfAdapt) e performance contextual (PerfContext).

Verifica-se, na Tabela 3, as estatísticas das variáveis que formam cada um dos construtos.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas das variáveis relativas aos construtos

| Construto/<br>Dimensões | Variáveis  | N  | Mí-<br>nimo | Má-<br>ximo | Mé-<br>dia | Desvio<br>padrão |        |
|-------------------------|--|--|-------------|-------------|------------|------------------|--------|
| ESPIRITU<br>ALIDADE     | Q11-Eu me sinto grato por estar envolvido em um trabalho como o meu.   | 443  | 1,0         | 7,0         | 5,856      | 1,3867           |        |
|                         | Q24-Eu consigo encontrar significado ou propósito no trabalho.   | 443  | 1,0         | 7,0         | 5,121      | 1,5255           |        |
|                         | TrabEnvol  | Q33-Eu tenho um senso de missão pessoal na vida, que meu trabalho me ajuda a cumprir.                              | 443         | 1,0         | 7,0        | 5,262            | 1,6376 |
|                         |  | Q50-Eu sinto que há uma correspondência entre as exigências do meu trabalho e os meus valores, crenças e atitudes. | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,606            | 1,7510 |
|                         |  | Q53-No momento, estou exatamente onde quero estar no trabalho.   | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,915            | 2,0022 |
| ESPIRITU<br>ALIDADE     | Q15-Eu tenho momentos no trabalho em que eu nem vejo o tempo passar.   | 443  | 1,0         | 7,0         | 6,014      | 1,4675           |        |
|                         | Q17-Às vezes, eu experimento uma sensação de muita felicidade no meu trabalho.                               | 443  | 1,0         | 7,0         | 5,176      | 1,5786           |        |
|                         | ExpMística   | Q18-Às vezes, eu experimento uma energia ou vitalidade no trabalho que é difícil de descrever.                     | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,492            | 1,6989 |
|                         |  | Q37-Às vezes, eu experimento alegria e êxtase completos no trabalho.   | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,675            | 1,7218 |
|                         |  | Q46-Eu experimento momentos no trabalho em que tudo é maravilhoso.   | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,449            | 1,7691 |
| ESPIRITU<br>ALIDADE     | Q25-Minhas crenças espirituais desempenham um papel importante nas decisões cotidianas que tomo no trabalho. | 443  | 1,0         | 7,0         | 4,868      | 2,0087           |        |
|                         | ConexãoEsp   | Q27-Eu sinto uma conexão com algo superior que tem um efeito positivo no meu trabalho.                             | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,836            | 1,7673 |
|                         |  | Q36-Eu recebo inspiração ou orientação de uma força superior sobre meu trabalho.                                   | 443         | 1,0         | 7,0        | 4,391            | 1,9667 |
| ESPIRITU<br>ALIDADE     | Q23-Eu sinto uma verdadeira sensação de confiança e conexão pessoal com meus colegas de trabalho             | 443  | 1,0         | 7,0         | 4,851      | 1,6601           |        |

|              |  |     |     |     |       |        |
|--------------|--|-----|-----|-----|-------|--------|
| SensoComu    | Q42-Eu compartilho um forte senso de propósito e significado com meus colegas sobre nosso trabalho.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,044 | 1,5385 |
|              | Q52-Eu sinto que faço parte de "uma comunidade" no trabalho.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,065 | 1,6215 |
| OA           | Q01-No meu trabalho, eu tenho oportunidades de me desenvolver como pessoa.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,574 | 1,5423 |
|              | Q03-No meu trabalho, posso aprender coisas novas.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,929 | 1,4148 |
|              | Q07-No meu trabalho, eu tenho boas oportunidades para usar minhas habilidades e competências.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,261 | 1,7010 |
|              | Q34-Penso que o meu trabalho seja significativo.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,778 | 1,3850 |
|              | Q41-O meu trabalho é muito estimulante e interessante.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,320 | 1,5769 |
| CO           | Q06-No meu ponto de vista não vejo outra empresa melhor para se trabalhar do que essa.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 4,453 | 1,7681 |
|              | Q09-Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho nesta empresa.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,760 | 1,4690 |
|              | Q16-Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta empresa para trabalhar.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,567 | 1,4983 |
|              | Q19-Esta empresa realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,203 | 1,6114 |
|              | Q28-Eu menciono aos meus amigos que esta é uma empresa "joia" para se trabalhar.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,270 | 1,6469 |
|              | Q31-Eu realmente me preocupo com o futuro desta empresa.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,514 | 1,6241 |
|              | Q40-Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,626 | 1,5550 |
| ConflitoPap  | Q48-Eu acho que os meus valores e os valores da empresa se parecem.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 4,607 | 1,7712 |
|              | Q04-Eu tenho que lidar com demandas simultâneas no trabalho.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,571 | 1,4781 |
|              | Q13-As tarefas que me são atribuídas no trabalho seguidamente entram em conflito umas com as outras.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 3,923 | 1,8717 |
|              | Q29-Meus superiores frequentemente me dizem para fazer duas coisas diferentes que não podem ser feitas ao mesmo tempo.                                 | 443 | 1,0 | 7,0 | 3,477 | 2,0936 |
|              | Q32-No meu trabalho, muitas vezes sinto que diferentes pessoas estão "me empurrando para direções diferentes."   | 443 | 1,0 | 7,0 | 3,932 | 2,0398 |
|              | Q35-As coisas que me mandam fazer no trabalho muitas vezes entram em conflito umas com as outras.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 3,698 | 2,0236 |
|              | Q43-No meu trabalho, seguidamente sou colocado em uma situação em que uma responsabilidade de trabalho entra em conflito com outras responsabilidades. | 443 | 1,0 | 7,0 | 3,938 | 1,9769 |
| PERFORM ANCE | Q02-Eu costumo manter um alto padrão de trabalho.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,924 | 1,1361 |
|              | Q05-Eu sei que consigo lidar com tarefas diferentes para alcançar os objetivos organizacionais.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 6,144 | 1,1592 |
| PerformTaref | Q12-Eu gosto muito do meu trabalho.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,701 | 1,4183 |

|             |  |     |     |     |       |        |
|-------------|--|-----|-----|-----|-------|--------|
|             | Q26-Eu costumo concluir minhas tarefas dentro do prazo.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 6,120 | 1,2170 |
|             | Q49-Meus colegas acreditam que sou um funcionário de alto desempenho aqui na empresa.                        | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,319 | 1,5388 |
|             | Q55-Eu sou capaz de lidar com minhas tarefas sem muita supervisão.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 6,274 | 1,1571 |
| PERFORMANCE | Q22-Eu consigo lidar de forma eficiente com minha equipe de trabalho diante de mudanças.                     | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,724 | 1,3551 |
|             | Q38-Eu sei lidar com situações que exigem flexibilidade no trabalho.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,768 | 1,3443 |
| PerfAdapt   | Q45-Eu consigo lidar bem com mudanças no meu trabalho sempre que a situação exige.                           | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,650 | 1,3868 |
|             | Q47-Eu consigo lidar bem com as mudanças nesta empresa.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,370 | 1,4957 |
|             | Q51-Eu sempre acredito que o entendimento mútuo pode levar a uma solução viável na empresa.                  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,575 | 1,4448 |
| PERFORMANCE | Q08-Eu sinto muita satisfação em ajudar os outros nesta empresa.   | 443 | 1,0 | 7,0 | 6,018 | 1,3060 |
|             | Q10-Eu gosto de assumir responsabilidades extras.  | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,215 | 1,6434 |
|             | Q14-Eu costumo ajudar meus colegas de trabalho quando solicitado ou necessário.                              | 443 | 1,0 | 7,0 | 6,532 | 0,9702 |
|             | Q20-Eu participo ativamente de discussões em grupo e reuniões de trabalho.                                   | 443 | 1,0 | 7,0 | 4,308 | 2,0653 |
| PerfContext | Q21-Eu costumo manter uma boa coordenação entre os colegas de trabalho.                                      | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,897 | 1,2695 |
|             | Q30-Eu costumo compartilhar conhecimento e ideias entre os membros da minha equipe.                          | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,524 | 1,5996 |
|             | Q39-Eu demonstro simpatia e empatia aos meus colegas de trabalho quando eles estão com problemas.            | 443 | 1,0 | 7,0 | 6,138 | 1,1302 |
|             | Q44-Eu costumo elogiar meus colegas de trabalho pelo bom trabalho deles.                                     | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,394 | 1,6034 |
|             | Q54-Eu me comunico de forma eficiente com meus colegas de trabalho para resolver problemas e tomar decisões. | 443 | 1,0 | 7,0 | 5,782 | 1,4198 |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Pode-se observar que no construto espiritualidade a média mais alta (6,014) apresentada refere-se à variável Q15, enquanto a média mais baixa (4,391) refere-se à variável Q36. O menor desvio padrão (1,3867) pode sugerir que os respondentes se sentem gratos por estarem envolvidos em seus respectivos trabalhos. Em contraste, o maior desvio padrão apontado (2,0087) pode inferir que não há um consenso de que as crenças espirituais dos respondentes desempenham um papel importante nas decisões cotidianas que eles executam no trabalho.

No que se refere a oportunidades de aprendizagem (OA), as médias variaram entre a mínima de 5,320 na Q41 para a máxima 5,929 na Q03. O menor desvio padrão (1,3850) pode indicar que há uma concordância geral de que o próprio trabalho seja significativo. Contudo, o

maior desvio padrão (1,7010) pode indicar que não há um entendimento coeso de que, no ambiente de trabalho, o funcionário tem boas oportunidades para usar suas habilidades e competências.

O construto comprometimento organizacional (CO) apresenta a menor média (4,453) na variável Q06 e maior média (5,760) na Q09 que, de igual forma, indica o menor desvio padrão (1,4690), o que pode indicar um maior consenso sobre o orgulho de trabalhar na respectiva empresa. Por outro lado, o alto valor de desvio padrão de 1,7712 pode demonstrar falta de congruência na variável Q48 (maior dispersão de respostas).

No que tange ao construto conflito de papéis (ConflitoPap) a variável Q04 contém a maior média (5,571) e o menor desvio padrão (1,4781), o que pode significar que os respondentes creem que não tenham que lidar com demandas simultâneas no trabalho. Em conformidade, a menor média (3,477) e maior desvio padrão (2,0936) encontrados na Q29, que trata de a chefia frequentemente solicitar a execução de duas coisas diferentes que não podem ser feitas ao mesmo tempo, demonstram que nem todos concordam com essa afirmação.

Por fim, no construto performance no trabalho a média alta (6,532) com o menor desvio padrão do construto (0,9702) para a Q14 indicam uma forte percepção de ajuda aos colegas de trabalho quando solicitado ou necessário. Porém, a média mais baixa (4,308) com o desvio padrão de (2,0653) assinalam uma percepção mais dispersa da participação nas discussões em grupo e reuniões de trabalho (Q20).

Com as estatísticas descritivas apresentadas, parte-se para a validação dos construtos através da análise fatorial confirmatória (AFC).

### 5.3 ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA E VALIDAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Para a validação dos construtos, foi empregada a técnica de análise fatorial confirmatória (AFC), conforme mencionado no Capítulo 4. O propósito foi verificar se os conjuntos de indicadores utilizados estavam efetivamente medindo o que deveriam, de acordo com a teoria, apresentando validade convergente e discriminante. Além disso, buscou-se assegurar que esses indicadores seriam consistentes apenas para os construtos a que se destinavam, evidenciando unidimensionalidade. Assim, quando necessário, foram realizadas reespecificações, no intuito de ajustar ou modificar as definições, as relações ou estruturas dos construtos utilizados na AFC.

Esse ajuste pode ser necessário para melhorar a adequação do modelo às suas variáveis, garantindo que as medições reflitam de forma mais precisa as relações teóricas esperadas e que as condições de unidimensionalidade, validade convergente e discriminante sejam atendidas.

Consonante a isso, foi calculado o Alpha de Cronbach para verificar a confiabilidade das medições e a consistência interna dos dados. Para serem consideradas adequadas, essas medidas devem apresentar valores iguais ou superiores a 0,70 (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2017; HAIR Jr. *et al.*, 2022).

De igual forma, este estudo avaliou a Confiabilidade Composta, também conhecida como confiabilidade do construto. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009), a confiabilidade entre 0,60 e 0,70 pode ser considerada aceitável, desde que outros sinais de que o modelo é válido estejam fortes. Em outras palavras, mesmo que a confiabilidade esteja um pouco abaixo do ideal, o modelo pode ser considerado adequado se outros indicadores mostrarem que ele mede o que se propõe de maneira consistente.

### **5.3.1 Análise Fatorial Confirmatória do Construto Espiritualidade**

Como indicado antes, o construto Espiritualidade é composto por quatro dimensões e, na sequência, será apresentada a análise de cada uma delas.

#### **5.3.1.1 Dimensão Trabalho envolvente**

A dimensão Trabalho Envolvente compreendia cinco variáveis, de acordo com a escala original proposta pela teoria. Todas as cargas estavam dentro da boa prática de 0,5 para mais, defendida por Hair *et al.* (2009), sendo o parâmetro mínimo aceitável 0,4. Contudo a variância extraída apresentou o valor de 0,409, abaixo de 0,5 que é o valor mínimo esperado pela literatura. Diante disso, retiraram-se as variáveis Q33 (0,598) e Q50 (0,485), representando um novo modelo. A variância extraída foi aumentada, de 0,409 para 0,479 e seu alpha de Cronbach foi de 0,735 e a confiabilidade composta ficou em 0,731. Na Tabela 4 verifica-se que há validade convergente, pois a confiabilidade composta é maior que 0,70 e a variância extraída é igual ao limiar sugerido de 0,50, assim como o alpha de Cronbach está dentro do intervalo aceitável.

Tabela 4 - Trabalho Envolvente - Validade Convergente

| <b>Dimensão</b> | <b>Variáveis</b> | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Variância Extraída</b> | <b>Confiabilidade Composta</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| TrabEnvolv      | Q11              | 0,781                 | 0,479                     | 0,731                          | 0,727                    |
|                 | Q24              | 0,709                 |                           |                                |                          |
|                 | Q53              | 0,570                 |                           |                                |                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Este modelo foi estimado, gerando os índices da Tabela 5. Os índices de ajuste apresentados indicam que o modelo tem um bom ajuste.

Tabela 5 – Índices de Adequação – Trabalho Envolvente

| <b>Dimensão</b> | $\chi^2$ | <b>p</b> | <b>gl</b> | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | <b>GFI &gt; 0,9</b> | <b>NFI &gt; 0,9</b> | <b>TLI &gt; 0,9</b> | <b>CFI &gt; 0,9</b> | <b>RMSEA (0,05 a 0,08)</b> |
|-----------------|----------|----------|-----------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| TrabEnvol       | 7,008    | 0,030    | 2         | 3,504                  | 0,990               | 0,976               | 0,974               | 0,983               | 0,075                      |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Destaca-se que a decisão de excluir as variáveis que compõem os construtos e dimensões foi tomada com base em Hair Jr. *et al.* (2009). A remoção de certas variáveis não comprometeria a compreensão deles, levando em conta a variância explicada, a sua confiabilidade e a necessidade de manter pelo menos três variáveis em cada construto, quando necessário.

### 5.3.1.2 Dimensão Experiência Mística

De maneira semelhante, a dimensão Experiência Mística era composta por cinco variáveis, conforme estabelecido na escala original. Ao avaliar as respectivas cargas fatoriais das variáveis, verificou-se que a variável Q15 apresentava valores abaixo do esperado (0,423). Ao excluí-la, os índices de ajuste mostraram-se adequados e a variância extraída aumentou de 0,486 para 0,564, tendo alpha de Cronbach de 0,835 e a confiabilidade composta de 0,838. Todos os indicadores apontam para um construto com validade convergente, conforme a Tabela 6.

Tabela 6 – Experiência Mística - Validade Convergente

| <b>Dimensão</b> | <b>Variáveis</b> | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Variância Extraída</b> | <b>Confiabilidade Composta</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| ExpMística      | Q17              | 0,813                 | 0,564                     | 0,838                          | 0,835                    |
|                 | Q18              | 0,680                 |                           |                                |                          |
|                 | Q37              | 0,757                 |                           |                                |                          |
|                 | Q46              | 0,749                 |                           |                                |                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O modelo foi estimado, fornecendo os índices de ajuste apresentados na Tabela 7. Os resultados sugerem que o modelo possui um bom ajuste global aos dados.

Tabela 7 - Índices de Adequação – Experiência Mística

| <b>Dimensão</b> | $\chi^2$ | <b>p</b> | <b>gl</b> | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | <b>GFI &gt; 0,9</b> | <b>NFI &gt; 0,9</b> | <b>TLI &gt; 0,9</b> | <b>CFI &gt; 0,9</b> | <b>RMSEA (0,05 a 0,08)</b> |
|-----------------|----------|----------|-----------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| ExpMística      | 5,467    | 0,065    | 2         | 2,733                  | 0,994               | 0,992               | 0,984               | 0,995               | 0,063                      |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.1.3 Dimensão Conexão Espiritual

Esta dimensão apresenta três variáveis que a compõem. Não houve necessidade de ajuste da dimensão, pois a análise da confiabilidade composta (0,808) e da variância extraída (0,584) apontam para a existência de validade convergente. De igual forma, a dimensão Conexão Espiritual apresenta um alpha de Cronbach considerado dentro do padrão aceito, como pode ser observado na Tabela 8.

Tabela 8 – Conexão Espiritual - Validade Convergente

| <b>Dimensão</b> | <b>Variáveis</b> | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Variância Extraída</b> | <b>Confiabilidade Composta</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| ConexãoEsp      | Q25              | 0,715                 | 0,584                     | 0,808                          | 0,792                    |
|                 | Q27              | 0,843                 |                           |                                |                          |
|                 | Q36              | 0,729                 |                           |                                |                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Desta maneira, percebeu-se que o modelo se ajustou muito bem aos dados e não houve necessidade imediata de ajustes, conforme a Tabela 9. Os índices indicam que o modelo é adequado.

Tabela 9 - Índices de Adequação – Conexão Espiritual

| Dimensão   | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|------------|----------|-------|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| ConexãoEsp | 4,523    | 0,104 | 2  | 2,262                  | 0,993     | 0,989     | 0,991     | 0,994     | 0,053                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

#### 5.3.1.4 Dimensão Senso de Comunidade

A dimensão Senso de Comunidade (SensoComu) compreende três variáveis, uma vez que deve-se manter um mínimo de três itens (HAIR *et al*, 2009). Foi aceita a sugestão dos índices de modificação propostos pelo *software* de correlacionar os erros e3 e e4, para a melhoria do ajuste do modelo. A variância extraída era de 0,429 e subiu para 0,456.

À exceção da validade composta (0,715) que atingiu o patamar mínimo sugerido pela literatura, os resultados demonstrados na Tabela 10 estão aquém dos limiares apontados, indicando que o construto apresenta baixa validade convergente. A variância extraída de 0,456 indica que 55% do construto está sendo explicado por outras variáveis que não as observadas no modelo (KLINE, 2023).

Tabela 10 – Senso Comunidade - Validade Convergente

| Dimensão  | Variáveis | Carga Fatorial | Variância Extraída | Confiabilidade Composta | Alpha de Cronbach |
|-----------|-----------|----------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| SensoComu | Q23       | 0,642          | 0,456              | 0,715                   | 0,684             |
|           | Q42       | 0,714          |                    |                         |                   |
|           | Q52       | 0,668          |                    |                         |                   |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Assim, o modelo reespecificado foi estimado, cujos índices de ajuste são apresentados na Tabela 11 abaixo, em que todos os níveis estão dentro do padrão, indicando que o modelo é adequado.

Tabela 11 - Índices de Adequação – Senso de Comunidade

| Dimensão  | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|-----------|----------|-------|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| SensoComu | 1,602    | 0,206 | 1  | 1,602                  | 0,998     | 0,993     | 0,992     | 0,997     | 0,037                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.1.5 Espiritualidade

Após os cálculos referente a cada dimensão, os índices de adequação do construto Espiritualidade são apresentados na Tabela 12. Percebe-se que todos os índices estão dentro dos valores aceitáveis, mostrando que o modelo de espiritualidade está ajustado aos dados, no geral. Os resultados mostram uma estrutura bem representada pelo modelo.

Tabela 12 - Índices de Adequação – Espiritualidade

| Construto       | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/$ gl <5 | GFI>0,9 | NFI>0,9 | TLI>0,9 | CFI>0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|-----------------|----------|-------|----|-----------------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Espiritualidade | 213,876  | 0,000 | 67 | 3,192           | 0,930   | 0,918   | 0,932   | 0,942   | 0,070                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.2 Análise Fatorial Confirmatória de Oportunidades de Aprendizagem

Analisando variável por variável, verificou-se que o construto Oportunidades de Aprendizagem (OA) apresentava peso de regressão mais baixo na variável Q34 (0,553). Um novo modelo, sem a variável, foi estimado. A variância extraída melhorou ainda mais, de 0,503, para 0,551, tendo o Alpha de Cronbach de 0,821.

Dados os ajustes satisfatórios do modelo reespecificado, nota-se que os índices já mencionados e a confiabilidade composta atingiram a validade convergente acima nos limiares aceitáveis, conforme a Tabela 13.

Tabela 13 – Oportunidades de Aprendizagem - Validade Convergente

| Construto | Variáveis | Carga Fatorial | Variância Extraída | Confiabilidade Composta | Alpha de Cronbach |
|-----------|-----------|----------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| OA        | Q01       | 0,766          | 0,551              | 0,829                   | 0,821             |
|           | Q03       | 0,801          |                    |                         |                   |
|           | Q07       | 0,805          |                    |                         |                   |
|           | Q41       | 0,573          |                    |                         |                   |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ao analisar os demais índices, o modelo se ajustou perfeitamente aos dados e não houve necessidade de ajustes, conforme descrito na Tabela 14.

Tabela 14 - Índices de Adequação – Oportunidades de Aprendizagem

| Construto | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|-----------|----------|-------|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| OA        | 1,515    | 0,469 | 2  | 0,757                  | 0,998     | 0,998     | 1,002     | 1,000     | 0,000                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.3 Análise Fatorial Confirmatória de Comprometimento Organizacional

A estimação do modelo do construto comprometimento organizacional (CO) resultou na variância extraída de 0,526 e Alpha de Cronbach de 0,898. O construto é composto de oito variáveis e todas elas foram mantidas.

A análise da confiabilidade composta e dos demais indicadores, na Tabela 15, aponta para a existência de validade convergente para o construto comprometimento organizacional, tendo a confiabilidade composta de 0,897 que é maior que 0,70.

Tabela 15 – Comprometimento Organizacional - Validade Convergente

| Construto | Variáveis | Carga Fatorial | Variância Extraída | Confiabilidade Composta | Alpha de Cronbach |
|-----------|-----------|----------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| CO        | Q06       | 0,725          | 0,526              | 0,897                   | 0,895             |
|           | Q09       | 0,819          |                    |                         |                   |
|           | Q16       | 0,858          |                    |                         |                   |
|           | Q19       | 0,753          |                    |                         |                   |
|           | Q28       | 0,771          |                    |                         |                   |
|           | Q31       | 0,602          |                    |                         |                   |
|           | Q40       | 0,552          |                    |                         |                   |
|           | Q48       | 0,669          |                    |                         |                   |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Na Tabela 16 observa-se que a maioria dos índices, como GFI (0,924), NFI (0,924), TLI (0,908) e CFI (0,934), indica um bom ajuste do modelo, mas o RMSEA elevado (0,117) e o  $\chi^2/\text{gl}$  (7,051) acima do aceitável sugerem que o modelo pode ser melhorado.

Tabela 16 - Índices de Adequação – Comprometimento Organizacional

| Construto | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|-----------|----------|-------|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| CO        | 141,022  | 0,000 | 20 | 7,051                  | 0,924     | 0,924     | 0,908     | 0,934     | 0,117                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.4 Análise Fatorial Confirmatória de Conflito de Papéis

Este construto é formado originalmente por seis variáveis, sendo que a análise sugeriu a remoção de duas delas, a de número Q4 (0,346) e Q32 (0,553). As exclusões melhoraram a variância extraída de 0,402 para 0,516, confiabilidade composta para 0,796 e alpha de Cronbach de 0,798, atingindo validade convergente para o construto Conflito de Papéis, conforme a Tabela 17.

Tabela 17 – Conflito de Papéis - Validade Convergente

| Construto   | Variáveis | Carga Fatorial | Variância Extraída | Confiabilidade Composta | Alpha de Cronbach |
|-------------|-----------|----------------|--------------------|-------------------------|-------------------|
| ConflitoPap | Q13       | 0,650          | 0,496              | 0,796                   | 0,794             |
|             | Q29       | 0,649          |                    |                         |                   |
|             | Q35       | 0,765          |                    |                         |                   |
|             | Q43       | 0,744          |                    |                         |                   |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

A Tabela 18 apresenta os índices  $\chi^2/gl$ , o GFI, o NFI, o TLI, o CFI e o RMSEA, os quais se ajustam ao modelo, atendendo os requisitos da literatura.

Tabela 18 - Índices de Adequação – Conflito de Papéis

| Construto   | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/gl < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA (0,05 a 0,08) |
|-------------|----------|-------|----|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| ConflitoPap | 0,266    | 0,875 | 2  | 0,133           | 1,000     | 0,999     | 1,010     | 1,000     | 0,000               |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.5 Análise Fatorial Confirmatória do Construto Performance no Trabalho

Conforme explanado anteriormente, o construto performance no trabalho envolve três dimensões, apresentadas como de tarefa, adaptativa e contextual. A análise de cada uma será exibida a seguir.

#### 5.3.5.1 Dimensão tarefa

A dimensão de tarefa compreendia seis variáveis. Ao analisar os pesos de regressão para cada uma das variáveis, foi constatado que as variáveis Q12 (0,537), Q49 (0,451) e Q55 (0,595) estavam incompatíveis com o modelo, pois com elas a variância extraída era de 0,326.

Ao adotar a sugestão dos índices de modificação propostos pelo *software* de correlacionar os erros e2 e e7, para a melhoria do ajuste do modelo, assim como extrair as respectivas variáveis, foi possível atingir a variância extraída de 0,401, a confiabilidade composta de 0,667 e alpha de Cronbach de 0,663. Mesmo com essa melhoria, a dimensão PerformTaref se apresentou fora do esperado, conforme a Tabela 19.

Tabela 19 – Performance de Tarefa - Validade Convergente

| <b>Dimensão</b> | <b>Variáveis</b> | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Variância Extraída</b> | <b>Confiabilidade Composta</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| PerformTaref    | Q02              | 0,655                 | 0,401                     | 0,667                          | 0,648                    |
|                 | Q05              | 0,635                 |                           |                                |                          |
|                 | Q26              | 0,609                 |                           |                                |                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Apesar dos números anteriores serem baixos, os demais indicadores ( $\chi^2/gf$ , GFI, NFI, TLI, CFI e RMSEA) sugerem que o modelo poderá ser bem ajustado aos dados. O RMSEA de 0,000 é um indicador de que o modelo representa com precisão as relações nos dados, como pode ser observado na Tabela 20.

Tabela 20 - Índices de Adequação – Tarefa

| <b>Dimensão</b> | <b><math>\chi^2</math></b> | <b>p</b> | <b>gl</b> | <b><math>\chi^2/gf &lt; 5</math></b> | <b>GFI &gt; 0,9</b> | <b>NFI &gt; 0,9</b> | <b>TLI &gt; 0,9</b> | <b>CFI &gt; 0,9</b> | <b>RMSEA (0,05 a 0,08)</b> |
|-----------------|----------------------------|----------|-----------|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| PerformTaref    | 0,269                      | 0,604    | 1         | 0,269                                | 1,000               | 0,998               | 1,013               | 1,000               | 0,000                      |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.3.5.2 Dimensão adaptativa

Igualmente, esta dimensão era composta por seis variáveis, e ao avaliar os pesos de regressão das mesmas, verificou-se que a variável Q51 (0,545) apresentava valor abaixo dos demais fatores. Ao excluí-la e correlacionar os erros e44 e e46, os índices de ajuste melhoraram, e a variância extraída de 0,459 aumentou para 0,513, a confiabilidade composta atingiu o valor de 0,807 e o alpha de Cronbach ficou em 0,796. Verifica-se que há validade convergente para a dimensão performance adaptativa (PerfAdapt), conforme a Tabela 21.

Tabela 21 - Performance Adaptativa - Validade Convergente

| <b>Dimensão</b> | <b>Variáveis</b> | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Variância Extraída</b> | <b>Confiabilidade Composta</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| PerfAdapt       | Q22              | 0,678                 | 0,513                     | 0,807                          | 0,796                    |
|                 | Q38              | 0,639                 |                           |                                |                          |
|                 | Q45              | 0,798                 |                           |                                |                          |
|                 | Q47              | 0,741                 |                           |                                |                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

De acordo com os índices na Tabela 22, pode-se dizer que todos os indicadores ( $\chi^2/\text{gl}$ , GFI, NFI, TLI, CFI e RMSEA) mostram que o modelo está bem ajustado aos dados.

Tabela 22 - Índices de Adequação – Adaptativa

| <b>Dimensão</b> | <b><math>\chi^2</math></b> | <b>p</b> | <b>gl</b> | <b><math>\chi^2/\text{gl} &lt; 5</math></b> | <b>GFI &gt; 0,9</b> | <b>NFI &gt; 0,9</b> | <b>TLI &gt; 0,9</b> | <b>CFI &gt; 0,9</b> | <b>RMSEA (0,05 a 0,08)</b> |
|-----------------|----------------------------|----------|-----------|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------------|
| PerfAdapt       | 2,069                      | 0,150    | 1         | 2,069                                       | 0,998               | 0,996               | 0,988               | 0,998               | 0,049                      |

Fonte: dados da pesquisa (2024)

### 5.3.5.3 Dimensão contextual

Na dimensão contextual (PerfContext) foram retiradas cinco variáveis para a melhoria do modelo: Q10 (0,511), Q20 (0,504), Q30 (0,541), Q44 (0,503) e Q54 (0,553). De igual forma, buscou-se correlacionar os erros e50 e e54 sugeridos pelo *software*. A variância extraída de 0,319 atingiu 0,441 e alpha de Cronbach ficou em 0,723. Constata-se que esta dimensão não atingiu o proposto na literatura quanto à AVE, porém ultrapassou o mínimo de 0,7 no que se refere à confiabilidade composta (0,756), conforme a Tabela 23.

Tabela 23 - Performance Contextual - Validade Convergente

| <b>Dimensão</b> | <b>Variáveis</b> | <b>Carga Fatorial</b> | <b>Variância Extraída</b> | <b>Confiabilidade Composta</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|-----------------|------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| PerfContext     | Q08              | 0,808                 | 0,441                     | 0,756                          | 0,723                    |
|                 | Q14              | 0,636                 |                           |                                |                          |
|                 | Q21              | 0,563                 |                           |                                |                          |
|                 | Q39              | 0,625                 |                           |                                |                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Ao mesmo tempo, na Tabela 24 os indicadores ( $\chi^2/\text{gl}$ , GFI, NFI, TLI, CFI e RMSEA) representam que o modelo se ajusta aos dados.

Tabela 24 - Índices de Adequação – Contextual

| Dimensão    | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|-------------|----------|-------|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| PerfContext | 0,092    | 0,762 | 1  | 0,092                  | 1,000     | 1,000     | 1,016     | 1,000     | 0,000                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

#### 5.3.5.4 Performance no trabalho

Após os cálculos referente a cada dimensão, os índices do construto Performance no Trabalho são apresentados na Tabela 25.

Tabela 25 - Índices de Adequação – Performance no Trabalho

| Construto               | $\chi^2$ | p     | gl | $\chi^2/\text{gl} < 5$ | GFI > 0,9 | NFI > 0,9 | TLI > 0,9 | CFI > 0,9 | RMSEA<br>(0,05 a 0,08) |
|-------------------------|----------|-------|----|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
| Performance no Trabalho | 184,396  | 0,000 | 36 | 5,122                  | 0,934     | 0,888     | 0,857     | 0,906     | 0,097                  |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Pode-se observar que o modelo apresenta bons índices, como GFI e CFI, e os valores de  $\chi^2/\text{gl}$ , NFI, TLI e RMSEA indicam que o ajuste está muito próximo dos patamares indicados.

#### 5.4. VALIDADE CONVERGENTE E VALIDADE DISCRIMINANTE

A validade convergente foi verificada construto a construto, na seção anterior, observando-se o quanto cada item estava associado ao seu grupo, levando em conta duas medidas: a confiabilidade, que deveria ser maior que 0,70, e a variância extraída, que precisaria ser maior que 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR JR. *et al.*, 2009).

A validade discriminante foi testada para verificar se a relação entre diferentes grupos de itens dos construtos seria menor do que a variância de cada grupo, garantindo que estes medissem algo único e se estão correlacionados em alguma medida. Desta forma, foi realizado o teste proposto por Fornell e Larcker (1981), comparando a variância extraída de cada construto com suas variâncias compartilhadas (quadrado das correlações entre os construtos). Percebe-se que há validade entre os construtos sempre que a AVE dos construtos for maior que a compartilhada (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2017).

Os resultados na Tabela 26 mostram que a dimensão TrabEnvolv apresenta variância extraída (0,479) inferior à variância compartilhada com os construtos OA (0,551) e CO (0,584).

Tabela 26 - Métricas da validade discriminante

|                 | 01           | 02           | 03           | 04           | 05           | 06           | 07           | 08           | 09           | 10           |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 01-TrabEnvolv   | <b>0,479</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 02-ExpMística   | 0,448        | <b>0,564</b> |              |              |              |              |              |              |              |              |
| 03-ConexãoEsp   | 0,164        | 0,331        | <b>0,584</b> |              |              |              |              |              |              |              |
| 04-SensoComu    | 0,450        | <b>0,498</b> | 0,218        | <b>0,456</b> |              |              |              |              |              |              |
| 05-OA           | <b>0,551</b> | 0,386        | 0,153        | 0,399        | <b>0,551</b> |              |              |              |              |              |
| 06-CO           | <b>0,584</b> | 0,527        | 0,213        | <b>0,487</b> | 0,503        | <b>0,526</b> |              |              |              |              |
| 07-ConflitoPap  | 0,007        | 0,000        | 0,015        | 0,002        | 0,001        | 0,003        | <b>0,516</b> |              |              |              |
| 08-PerformTaref | 0,137        | 0,121        | 0,060        | 0,130        | 0,215        | 0,195        | 0,003        | <b>0,401</b> |              |              |
| 09-PerfAdapt    | 0,249        | 0,352        | 0,160        | 0,360        | 0,268        | 0,370        | 0,001        | 0,287        | <b>0,513</b> |              |
| 10-PerfContext  | 0,261        | 0,259        | 0,139        | 0,306        | 0,286        | 0,342        | 0,000        | 0,305        | 0,355        | <b>0,441</b> |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

De igual forma, a dimensão SensoComu apresenta variância extraída (0,456), inferior à variância compartilhada com a dimensão ExpMística (0,498) e com o construto CO (0,487). Observa-se que o construto CO apresenta variância extraída (0,526), inferior à variância compartilhada (0,584) da dimensão TrabEnvolv. Importante notar que as diferenças a menor entre a variância extraída com as compartilhadas variam de 0,031 a 0,105.

De acordo com Brambilla (2011), se a validade discriminante não estiver adequada, é aconselhável utilizar outro teste que avalie o modelo. Sendo assim, um segundo teste de validade discriminante, proposto por Bagozzi e Phillips (1982), foi realizado. O resultado é apresentado na Tabela 27.

Os construtos analisados neste estudo foram testados em pares para avaliar sua validade discriminante. A análise seguiu o procedimento de comparação entre dois modelos de correlação entre os construtos: o modelo fixo e o modelo livre, de acordo com Bagozzi e Phillips (1982).

Para identificar a validade discriminante entre os construtos, a diferença entre os modelos fixo e livre foi calculada por meio de uma subtração simples dos valores de ajuste de cada modelo. O valor resultante representa a diferença entre os construtos. Na sequência, essa diferença foi testada quanto à significância estatística.

O valor de significância obtido nas relações atingiu patamares entre 0,000 e 0,0026, indicando que há uma diferença estatisticamente significativa entre os construtos. (HAIR JR. *et al.*, 2009). Com base nessa diferença significativa, pode-se afirmar que os construtos são distintos entre si, o que comprova sua validade discriminante.

Tabela 27 - Métricas da validade discriminante

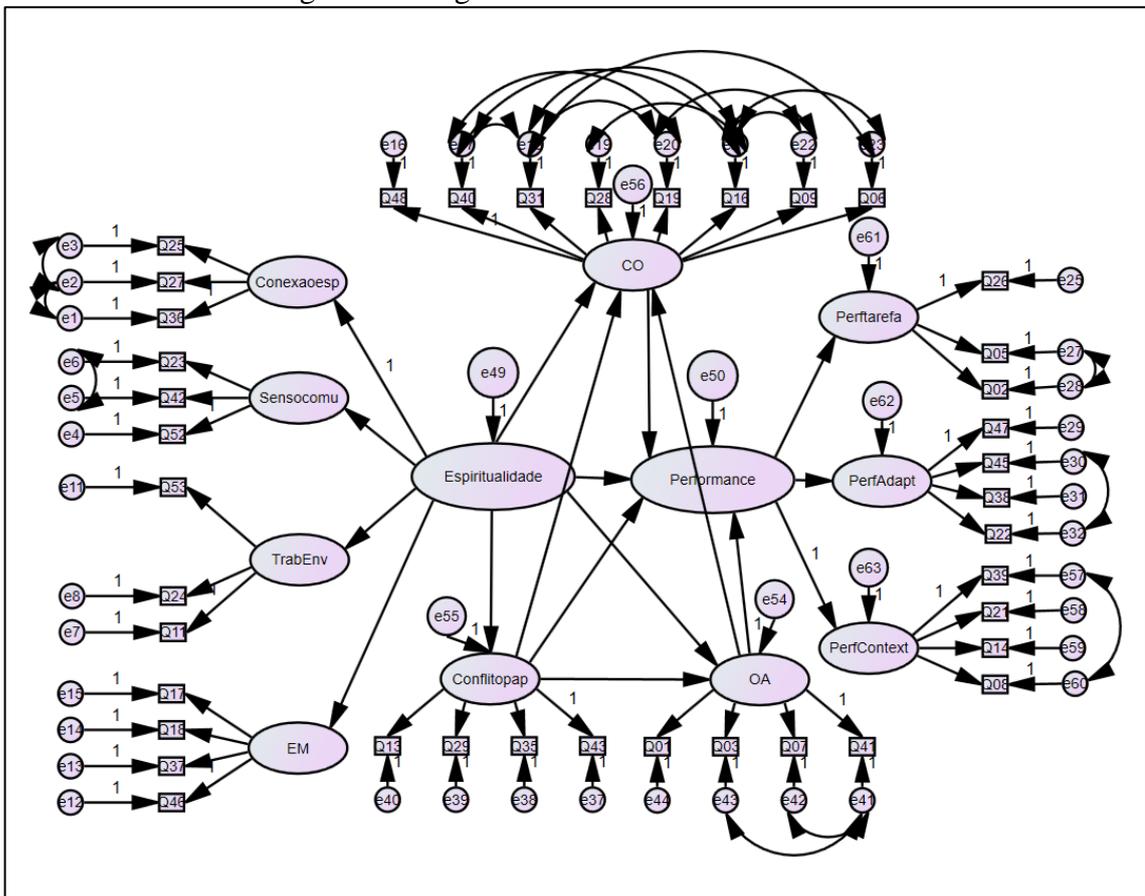
|             |              | Qui quadrado | Qui quadrado |           |                |
|-------------|--------------|--------------|--------------|-----------|----------------|
|             |              | Modelo fixo  | Modelo livre | Diferença | Sig. diferença |
| TrabEnvolv  | OA           | 137,418      | 132,471      | 4,947     | 0,026          |
| TrabEnvolv  | CO           | 234,888      | 229,43       | 5,458     | 0,019          |
| TrabEnvolv  | ConflitoPap  | 307,554      | 16,743       | 290,811   | 0,000          |
| TrabEnvolv  | PerformTaref | 93,072       | 30,212       | 62,860    | 0,000          |
| TrabEnvolv  | PerfAdapt    | 128,629      | 14,341       | 114,288   | 0,000          |
| TrabEnvolv  | PerfContext  | 101,546      | 32,476       | 69,070    | 0,000          |
| ExpMística  | OpA          | 265,916      | 110,252      | 155,664   | 0,000          |
| ExpMística  | CO           | 394,988      | 259,751      | 135,237   | 0,000          |
| ExpMística  | ConflitoPap  | 529,64       | 24,233       | 505,407   | 0,000          |
| ExpMística  | PerformTaref | 98,163       | 15,424       | 82,739    | 0,000          |
| ExpMística  | PerfAdapt    | 175,993      | 45,956       | 130,037   | 0,000          |
| ExpMística  | PerfContext  | 192,101      | 42,919       | 149,182   | 0,000          |
| ConexãoEsp  | OA           | 364,683      | 42,935       | 321,748   | 0,000          |
| ConexãoEsp  | CO           | 492,827      | 193,734      | 299,093   | 0,000          |
| ConexãoEsp  | ConflitoPap  | 425,654      | 10,948       | 414,706   | 0,000          |
| ConexãoEsp  | PerformTaref | 98,969       | 1,419        | 97,550    | 0,000          |
| ConexãoEsp  | PerfAdapt    | 294,934      | 20,169       | 274,765   | 0,000          |
| ConexãoEsp  | PerfContext  | 240,858      | 21,343       | 219,515   | 0,000          |
| SensoComu   | OpA          | 169,449      | 138,992      | 30,457    | 0,000          |
| SensoComu   | CO           | 248,249      | 230,811      | 17,438    | 0,000          |
| SensoComu   | ConflPap     | 180,368      | 35,862       | 144,506   | 0,000          |
| SensoComu   | PerfTarefa   | 70,462       | 3,617        | 66,845    | 0,000          |
| SensoComu   | PerfAdapt    | 75,282       | 43,001       | 32,281    | 0,000          |
| SensoComu   | PerfCont     | 112,337      | 57,842       | 54,495    | 0,000          |
| OA          | CO           | 430,933      | 311,524      | 119,409   | 0,000          |
| OA          | ConflitoPap  | 530,859      | 27,902       | 502,957   | 0,000          |
| OA          | PerformTaref | 92,229       | 16,525       | 75,704    | 0,000          |
| OA          | PerfAdapt    | 290,055      | 70,420       | 219,635   | 0,000          |
| OA          | PerfContext  | 192,955      | 62,159       | 130,796   | 0,000          |
| CO          | ConflitoPap  | 709,913      | 210,63       | 499,283   | 0,000          |
| CO          | PerformTaref | 290,499      | 214,671      | 75,828    | 0,000          |
| CO          | PerfAdapt    | 451,072      | 270,137      | 180,935   | 0,000          |
| CO          | PerfContext  | 374,24       | 245,423      | 128,817   | 0,000          |
| ConflitoPap | PerformTaref | 126,657      | 12,950       | 113,707   | 0,000          |
| ConflitoPap | PerfAdapt    | 439,571      | 24,214       | 415,357   | 0,000          |
| ConflitoPap | PerfContext  | 325,157      | 25,233       | 299,924   | 0,000          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 5.5. VALIDAÇÃO DO MODELO TEÓRICO E TESTE DE HIPÓTESES

A validação do modelo estrutural, etapa final na avaliação do modelo teórico, considerou os índices de ajuste para verificar a compatibilidade entre os dados empíricos e a estrutura teórica. De igual forma, foram analisados os caminhos estruturais para testar as hipóteses propostas, além dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ), que medem a força e a relevância das relações causais no modelo (BYRNE, 2016; KLINE, 2023). Na Figura 3 é apresentado o diagrama de caminhos do modelo teórico testado.

Figura 3 - Diagrama do modelo teórico testado



Fonte: elaborada pela autora (2024).

#### 5.5.1 Medidas de ajuste do modelo teórico

A validação do Modelo Teórico foi realizada a partir da análise das matrizes de covariância estimada e observada, calculadas por meio da técnica de estimação da Máxima Verossimilhança (MLE). Essa abordagem permitiu avaliar a compatibilidade entre os dados empíricos e a estrutura teórica proposta, assegurando a adequação geral do modelo. Além disso,

a análise do ajuste foi conduzida em nível de construto, verificando individualmente a qualidade das relações teóricas dentro de cada dimensão avaliada (HAIR JR. *et al.*, 2009; BYRNE, 2016; KLINE, 2023).

Para o refinamento do modelo estrutural, foi utilizado o índice de modificação *Modification Index* (MI), que orienta a inclusão de covariâncias entre os erros das variáveis observadas no mesmo construto. A aplicação dessas modificações foi realizada com base em critérios rigorosos, exigindo que as relações propostas apresentassem fundamentação teórica ou lógica, resultando em melhorias significativas nos índices de ajuste (HOX; BECHGER, 1998; ARBUCKLE, 2013).

Assim sendo, após seguir o protocolo estabelecido e realizar um processo iterativo de inserção de covariância entre os erros, acompanhado pela análise das medidas de ajuste por construto, os resultados são apresentados na Tabela 28.

Tabela 28 - Medidas de ajuste do modelo estrutural por construto

| <b>Categorias</b> | <b>Medidas de ajuste</b> | <b>Espiritualidade</b> | <b>OA</b> | <b>CO</b> | <b>ConflitoPap</b> | <b>Performance no trabalho</b> |
|-------------------|--------------------------|------------------------|-----------|-----------|--------------------|--------------------------------|
| Absoluto          | $\chi^2/gl < 5$          | 3,192                  | 0,757     | 7,051     | 0,133              | 5,122                          |
|                   | GFI (> 0,9)              | 0,930                  | 0,998     | 0,924     | 1,000              | 0,934                          |
|                   | AGFI (>0,9)              | 0,905                  | 0,991     | 0,862     | 0,999              | 0,878                          |
|                   | RMSEA (0,05 a 0,08)      | 0,070                  | 0,000     | 0,117     | 0,000              | 0,097                          |
| Incremental       | IFI (>0,9)               | 0,942                  | 1,001     | 0,934     | 1,003              | 0,907                          |
|                   | TLI (>0,9)               | 0,932                  | 1,002     | 0,908     | 1,010              | 0,857                          |
|                   | NFI (>0,9)               | 0,918                  | 0,998     | 0,924     | 0,999              | 0,888                          |
| Parcimônico       | CFI (>0,9)               | 0,942                  | 1,000     | 0,934     | 1,000              | 0,906                          |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Após essa análise, foram verificadas as medidas de ajuste do modelo estrutural, cujos resultados estão apresentados na Tabela 29.

Observou-se que os índices de ajuste absolutos ( $\chi^2/gl = 2,814$ ) e RMSEA (0,064) encontram-se dentro do recomendado pela literatura (HAIR JR. *et al.*, 2017). Os demais índices encontram-se próximos dos valores considerados referência.

Os índices de ajuste do modelo para cada construto mantiveram-se dentro dos valores de referência definidos na teoria. De maneira geral, o modelo apresentou, em sua maioria, índices de ajuste muito próximos dos parâmetros estabelecidos pela literatura. Apesar de que

não tenham sido atendidos todos os critérios mais rigorosos, estão dentro dos limites aceitáveis, alinhando-se à posição defendida por Yucel *et al.* (2020), que sugerem que um valor de 0,80 pode ser considerado um limite mais flexível para a análise de validade.

Tabela 29 - Resultado das medidas do ajuste do modelo estrutural

| <b>Categorias</b> | <b>Medidas de ajuste</b> | <b>Resultado</b> |
|-------------------|--------------------------|------------------|
| Absoluto          | $\chi^2/df < 5$          | 2,814            |
|                   | GFI (> 0,9)              | 0,803            |
|                   | AGFI (>0,9)              | 0,772            |
|                   | RMSEA (0,05 a 0,08)      | 0,064            |
| Incremental       | IFI (>0,9)               | 0,862            |
|                   | TLI (>0,9)               | 0,847            |
|                   | NFI (>0,9)               | 0,801            |
| Parcimonioso      | CFI (>0,9)               | 0,861            |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Desse modo, Hooper, Coughlan e Mullen (2008) argumentam que, embora os índices de ajuste possam sugerir que um modelo esteja bem ajustado, eles nem sempre conseguem capturar todas as nuances do ajuste global, o que pode comprometer a validade do modelo. A questão dos limiares para os índices de ajuste tem gerado debates na literatura.

Em consonância, estudiosos defendem uma abordagem mais flexível na interpretação desses índices, considerando que uma adesão rígida aos valores recomendados pode levar a decisões precipitadas. Essa flexibilidade é crucial para evitar erros na rejeição de modelos que, na realidade, são teoricamente válidos. Assim, a modelagem estrutural deve continuar a ser orientada por seu objetivo central: a validação teórica (HOOPER; COUGHLAN; MULLEN, 2008).

### 5.5.2 Testes das hipóteses

Nesta etapa do estudo, foram avaliadas e testadas as hipóteses propostas no modelo inicial, com o objetivo de identificar quais relações entre os construtos apresentam significância estatística ( $p < 0,05$ ). Na Tabela 30 estão os resultados destas avaliações.

De acordo com o apresentado, o teste de hipóteses realizado confirma as relações analisadas no presente estudo para as hipóteses H1, H2, H3, H7, H9, sendo que a hipótese H6 foi parcialmente suportada, salientando que ficou muito próxima do parâmetro estabelecido de

0,05. Por outro lado, as hipóteses H4, H5 e H8 não foram suportadas de maneira significativa. Inclui-se, nesse sentido, a hipótese H10, apesar do nível de significância ( $p$ ) ser inferior a 0,05.

A confirmação da hipótese H1 indica que há uma alta relação positiva entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem. Da mesma forma, a hipótese H2 confirmou fortemente que a espiritualidade se relaciona positivamente com o comprometimento organizacional. Em seguida, a hipótese H3 confirmou que há uma relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional.

Tabela 30 - Resultados dos testes das hipóteses

| Hipótese | Relação                          | Estimativa Não Padronizada | Erro Padrão | Estimativa Padronizada ( $\beta$ ) | C.R. (t) | Significância ( $p$ ) | Resultado              |
|----------|----------------------------------|----------------------------|-------------|------------------------------------|----------|-----------------------|------------------------|
| H1       | Espiritualidade --->OA           | 1,199                      | 0,128       | 0,836                              | 9,342    | ***                   | Suportada              |
| H2       | Espiritualidade --->CO           | 1,071                      | 0,140       | 0,804                              | 7,652    | ***                   | Suportada              |
| H3       | OA --->CO                        | 0,113                      | 0,056       | 0,122                              | 2,027    | 0,043                 | Suportada              |
| H4       | Espiritualidade ---> Conflitopap | -0,060                     | 0,091       | -0,037                             | -0,659   | 0,510                 | Não suportada          |
| H5       | Conflitopap --->OA               | -0,017                     | 0,030       | -0,020                             | -0,573   | 0,566                 | Não suportada          |
| H6       | Conflitopap ---> CO              | -0,047                     | 0,025       | -0,057                             | -1,908   | 0,056                 | Parcialmente suportada |
| H7       | Espiritualidade ---> Performance | 0,259                      | 0,095       | 0,410                              | 2,736    | 0,006                 | Suportada              |
| H8       | OA ---> Performance              | 0,061                      | 0,035       | 0,139                              | 1,740    | 0,082                 | Não suportada          |
| H9       | CO ---> Performance              | 0,152                      | 0,061       | 0,320                              | 2,506    | 0,012                 | Suportada              |
| H10      | Conflitopap ---> Performance     | 0,037                      | 0,017       | 0,095                              | 2,218    | 0,027                 | Não suportada          |

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2024).

Em contrapartida, as hipóteses H4 (há uma relação negativa entre espiritualidade e conflito de papéis) e H5 (o conflito de papéis relaciona-se negativamente com as oportunidades de aprendizagem) não foram suportadas nessa pesquisa. Bem como a hipótese H6 (existe uma relação negativa entre conflito de papéis e comprometimento organizacional) foi parcialmente suportada, atingindo significância de 0,056. Analisando a não confirmação dessas hipóteses, percebe-se que elas se relacionam com conflito de papéis.

Na sequência, a hipótese H7 confirmou que há uma relação positiva entre espiritualidade e performance no trabalho. Em contrapartida, a hipótese H8 (as oportunidades de aprendizagem estão ligadas positivamente à performance no trabalho) não foi suportada na análise.

Confirmou-se o proposto pela teoria para a H9 (o comprometimento organizacional está ligado positivamente à performance no trabalho), sendo suportada nesta pesquisa. Em contraposição, a hipótese H10 (o conflito de papéis está ligado negativamente à performance no trabalho) não se confirmou, pois apesar de ter atingido uma significância de 0,027, deveria ter apresentado um sinal negativo, ao invés de positivo.

Por fim, para determinar a importância de cada relação testada, o próximo segmento tratará dos Coeficientes de determinação.

#### 5.4.5 Coeficientes de determinação

Com base nos coeficientes de determinação ( $R^2$ ), que representam as correlações múltiplas ao quadrado para cada variável dependente, é possível analisar a predição ou explicação de cada construto como variável dependente em relação às variáveis antecessoras, conforme o modelo teórico proposto (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Na área de Ciências Sociais Aplicadas e Comportamentais, os parâmetros sugeridos para interpretação do  $R^2$  indicam que valores próximos a 2% correspondem a um efeito pequeno, valores iguais ou superiores a 13% indicam um efeito moderado, e valores iguais ou superiores a 26% representam um efeito grande (COHEN *et al.*, 2013). Assim, nesta etapa, torna-se essencial avaliar o coeficiente de explicação do modelo ( $R^2$ ) para os construtos endógenos, a fim de compreender sua capacidade preditiva.

Nesta perspectiva, a Tabela 31 apresenta os resultados do coeficiente de determinação encontrados.

Tabela 31 - Coeficientes de determinação do modelo

| <b>Variáveis independentes</b> | <b>Coeficiente de determinação (R2)</b> |
|--------------------------------|---|
| Conflitopap                    | 0,001                                   |
| OA                             | 0,701                                   |
| CO                             | 0,833                                   |
| <b>Variáveis dependentes</b>   | <b>Coeficiente de determinação (R2)</b> |
| Performance no trabalho        | 0,694                                   |

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2024).

Tendo como base os resultados obtidos, a contribuição dos fatores à performance no trabalho foi de 69,4%, o que, mediante o recomendado por Cohen (1992), é um grande efeito. Nesse sentido, 83,3% do comprometimento organizacional é explicado pelos construtos antecedentes a ele, e 70,1% explicam a oportunidades de aprendizagem. Contudo, em relação a conflito de papéis o efeito é pequeno, sendo 0,1%.

#### 5.4.6 Reespecificação do modelo

Diante dos coeficientes apresentados, considerou-se a possibilidade de retirar o construto conflito de papéis do modelo proposto. Após essa tentativa, constatou-se que houve pouca alteração nos dados entre os modelos. A Tabela 32 apresenta essa comparação.

Tabela 32 – Comparação entre os modelos

| <b>Categorias</b> | <b>Medidas de ajuste</b> | <b>Modelo estrutural</b> | <b>Reespecificação do modelo sem<br/>ConflitoPap</b> |
|-------------------|--------------------------|--------------------------|--|
|                   | $\chi^2/gl < 5$          | 2,814                    | 3,148  |
|                   | GFI (> 0,9)              | 0,803                    | 0,804  |
| Absoluto          | AGFI (>0,9)              | 0,772                    | 0,769  |
|                   | RMSEA (0,05 a<br>0,08)   | 0,064                    | 0,070  |
|                   | IFI (>0,9)               | 0,862                    | 0,861  |
| Incremental       | TLI (>0,9)               | 0,847                    | 0,844  |
|                   | NFI (>0,9)               | 0,801                    | 0,808  |
| Parcimonioso      | CFI (>0,9)               | 0,861                    | 0,860  |

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2024).

Perante o exposto, pode-se observar que alguns índices de adequação pioraram, mesmo que superficialmente. Dessa maneira, optou-se por manter o construto Conflito de Papéis no modelo.

Nota-se que na Tabela 33 os dados da reespecificação do modelo sem o construto Conflito de Papéis são muitos próximos do modelo estrutural que abarca todos os construtos, o que reitera a manutenção do modelo proposto inicialmente.

Tabela 33 – Comparação entre os modelos e hipóteses

| Hipótese | Relação                          | Modelo estrutural                  |                   | Reespecificação do modelo sem ConflitoPap |                   |
|----------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------|---|-------------------|
|          |                                  | Estimativa Padronizada ( $\beta$ ) | Significância (p) | Estimativa Padronizada ( $\beta$ )        | Significância (p) |
| H1       | Espiritualidade --->OA           | 0,836                              | ***               | 0,837                                     | ***               |
| H2       | Espiritualidade --->CO           | 0,804                              | ***               | 0,802                                     | ***               |
| H3       | OA --->CO                        | 0,122                              | 0,043             | 0,127                                     | 0,036             |
| H4       | Espiritualidade ---> Conflitopap | -0,037                             | 0,510             | --  | --                |
| H5       | Conflitopap --->OA               | -0,020                             | 0,566             | --  | --                |
| H6       | Conflitopap ---> CO              | -0,057                             | 0,056             | --  | --                |
| H7       | Espiritualidade ---> Performance | 0,410                              | 0,006             | 0,433                                     | 0,004             |
| H8       | OA ---> Performance              | 0,139                              | 0,082             | 0,136                                     | 0,090             |
| H9       | CO ---> Performance              | 0,320                              | 0,012             | 0,294                                     | 0,020             |
| H10      | Conflitopap ---> Performance     | 0,095                              | 0,027             | --  |                   |

Fonte: dados da pesquisa (2024).

#### 5.4.7 Discussões

A proposta deste estudo é o de desenvolver e testar um modelo de relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho.

Para tanto, desenvolveu-se, a partir da revisão da literatura um modelo teórico que combinou cinco construtos. Desses, a Espiritualidade era composta por quatro dimensões, a performance no trabalho por três, e os demais construtos por somente uma. Com os construtos definidos e os instrumentos traduzidos para o idioma português, especificamente o de espiritualidade, conflito de papéis e performance no trabalho, além da adaptação das demais escalas para compor o questionário único, buscou-se a realização da coleta dos dados junto às empresas.

A amostra composta por empresas localizadas em Caxias do Sul e região, sendo duas dessas vinculadas à Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), identificadas como B e D, e duas não vinculadas à ADCE, identificadas como A e C, têm perfis semelhantes

no que se refere às práticas de desenvolvimento e valorização do capital humano, aspectos associados à espiritualidade e aos demais construtos analisados nesta tese.

O resultado deste estudo é um modelo teórico composto por dez hipóteses, testadas por meio da modelagem de equações estruturais (MEE). A análise incluiu a análise fatorial confirmatória (AFC), que demonstrou validade convergente e discriminante dentro dos padrões estabelecidos pela literatura, além de validar as escalas de espiritualidade, conflito de papéis e performance no trabalho.

Nessa pesquisa buscou-se descobrir a resposta para a questão: qual a relação da espiritualidade com oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho?

Assim sendo, nesse estudo a espiritualidade se relacionou positivamente com oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional e performance no trabalho.

Da mesma forma, observa-se uma relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional. No entanto, as oportunidades de aprendizagem não apresentam uma relação direta com a performance no trabalho, ao contrário do que ocorre com o comprometimento organizacional. Ainda assim, as oportunidades de aprendizagem influenciam positivamente a performance no trabalho por meio de sua relação sobre o comprometimento organizacional.

Diferentemente do esperado, o resultado da análise estatística não confirmou que existe uma relação significativa entre espiritualidade e conflito de papéis. De igual forma, isso se configurou com os demais construtos, à exceção do comprometimento organizacional. Existe uma relação parcialmente significativa entre o construto conflito de papéis e comprometimento organizacional.

O teste das hipóteses indicou que a hipótese H1 (há uma relação positiva entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem) foi altamente suportada, o que corrobora com a teoria, pois a espiritualidade organizacional exerce influência direta na criação de conhecimento, principalmente através do senso de comunidade e do trabalho com significado (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018). Além disso, destaca-se a necessidade de explorar novos mecanismos que promovam o aprendizado, como espiritualidade e autonomia no trabalho (HUSSAIN; GULZAR, 2020).

A segunda hipótese desenvolvida testa a suposição de que a espiritualidade se relaciona positivamente com o comprometimento organizacional (H2) foi fortemente sustentada e encontra suporte tanto em estudos teóricos quanto em dados empíricos. O comprometimento

organizacional, compreendido como uma relação entre o indivíduo e a organização baseada na identificação com valores e objetivos organizacionais, vai além de recompensas ou punições, sendo fortemente influenciado pela compatibilidade entre crenças pessoais e os valores da empresa (WIENER, 1982; KIRKLIKÇI, 2022).

Em consonância, o estudo de Kinjerski (2013) demonstra que a espiritualidade no trabalho, medida pela SAWS (escala utilizada nesta tese), é um construto distinto que afeta positivamente o comprometimento organizacional, a cultura e a satisfação dos funcionários. Igualmente, sugere que as organizações implementem programas para desenvolver a espiritualidade no trabalho, com efeito direto no aumento do comprometimento organizacional e na redução de rotatividade e insatisfação.

Confirmou-se o proposto pela teoria para a hipótese H3, ou seja, há uma relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional, o que respalda pesquisas nesse campo como a desenvolvida por Riyanto *et al.* (2023) evidenciaram que o treinamento dos funcionários afeta diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, além de exercer influência indireta por meio do aumento da satisfação. Em outras palavras, o treinamento melhora o comprometimento organizacional de duas formas — diretamente (efeito imediato) e indiretamente (através do efeito positivo na satisfação). Esses achados reforçam a eficácia do treinamento como estratégia para alcançar objetivos organizacionais.

Além disso, estudos como de Boeira, Larentis e Costa (2022) demonstram que programas que integram práticas formais e informais de aprendizagem são mais eficazes no desenvolvimento de competências gerenciais e no fortalecimento do comprometimento organizacional, assim como a reflexão desencadeada pelas histórias (*storytelling*) cria um ambiente colaborativo onde os membros da equipe podem discutir e alinhar suas perspectivas. Isso promove maior engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais (SILVA; LARENTIS, 2022).

Com relação à hipótese H7, foi confirmado que há uma relação positiva entre espiritualidade e performance no trabalho. Percebe-se que isso faz sentido, pois a espiritualidade no ambiente de trabalho promove empatia, interconexão e senso de pertencimento entre os funcionários, elementos que influenciam diretamente o desempenho individual e organizacional (MCMILLAN; CHAVIS, 1986; MARQUES; DHIMAN; KING, 2005; KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006).

Segundo Marques, Dhiman e King (2005), líderes que adotam comportamentos espirituais criam um ambiente que fomenta harmonia e cooperação, potencializando o desempenho geral da organização. Além disso, o forte senso de comunidade descrito por Kinjerski e Skrypnek (2006), no qual os funcionários experimentam engajamento profundo, propósito e apoio mútuo, é essencial para melhorar a produtividade e a qualidade do trabalho realizado.

Em consonância, Bastiani *et al.* (2019) enfatizam que práticas espirituais alinhadas aos valores organizacionais fortalecem a cultura de pertencimento e colaboração, ampliando os resultados organizacionais. Além disso, Do (2018) destaca que a espiritualidade no trabalho melhora o desempenho ao aumentar a satisfação no trabalho e alinhar os valores pessoais aos objetivos organizacionais, reduzindo o estresse e promovendo decisões mais éticas.

Por sua vez, Kirklikçi (2022) reforça que a espiritualidade contribui para o desempenho organizacional ao fortalecer a identificação dos funcionários com os valores institucionais e promover um ambiente de trabalho coeso, caracterizado por interações significativas e apoio mútuo.

O suporte à H9 (o comprometimento organizacional está ligado positivamente à performance no trabalho) constata o que diz na teoria que o comprometimento organizacional influencia diretamente o desempenho individual e organizacional, gerando maior proatividade, eficiência e satisfação no trabalho. Funcionários comprometidos, que desenvolvem um vínculo emocional e um senso de responsabilidade com a empresa, tendem a ser mais participativos, diligentes e engajados, resultando em esforços extras e na disposição de contribuir para o sucesso organizacional.

Esse comprometimento não apenas melhora a execução das tarefas, mas também reduz problemas como rotatividade, absenteísmo e conflitos negativos, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso (ALLEN; MEYER, 1990; SILVA *et al.*, 2018; MEYER *et al.*, 2002). Além disso, estudos como o de Steers (1977) reforçam que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado ao desempenho, pois promove maior envolvimento e satisfação no trabalho, fatores que potencializam a contribuição individual e coletiva para o sucesso da organização.

Analisando-se a o suporte parcial à H6 (existe uma relação negativa entre conflito de papéis e comprometimento organizacional) que quase atingiu o padrão estabelecido de aceitação (0,056), ou seja, o estudo apresentou uma proximidade significativa em relação à

percepção de que o conflito de papéis prejudica o comprometimento organizacional, uma vez que gera incerteza, ansiedade e redução na confiança dos funcionários.

Rizzo *et al.* (1970) definem o conflito de papéis como a incompatibilidade entre demandas associadas a um papel organizacional, enquanto Reichers (1986) identifica que essa incerteza compromete a lealdade e o pertencimento dos indivíduos à organização.

Ademais, Vineela (2023) reforça que o conflito de papéis surge de discrepâncias ou falta de clareza em expectativas e responsabilidades, e sua gestão inadequada enfraquece a coesão e a produtividade. Consonante a isso, Spector e Jex (1998) destacam que o conflito de papéis atua como um fator de estresse que reduz o engajamento, enquanto Rahim e Bonoma (1979) sugerem que a redefinição de papéis e estruturas claras são estratégias eficazes para mitigar os resultados negativos.

Com relação às percepções negativas em relação ao conflito de papéis, as hipóteses H4, H5 e H8 não foram sustentadas. A hipótese H4 (há uma relação negativa entre espiritualidade conflito de papéis) foi rejeitada.

Uma explicação possível para esta rejeição pode estar no fato de que a espiritualidade no ambiente de trabalho tem uma ação positiva em conflitos interpessoais e no bem-estar geral (AYOKO, 2016; NICOLAIDES, 2018; OMODAN, 2022), mas sua relação com o conflito de papéis é limitada, uma vez que este último está associado a fatores intrapessoais ou organizacionais, surgindo de demandas conflitantes ou ambiguidade de funções (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970; BOWLING *et al.*, 2017; VINEELA, 2023).

A rejeição da hipótese H5 que pressupõe que o conflito de papéis se relaciona negativamente com as oportunidades de aprendizagem. Em outras palavras, não há evidências suficientes para confirmar que o aumento do conflito de papéis está associado a uma diminuição nas oportunidades de aprendizagem

Essa negativa sugere que, mesmo em contextos de demandas conflitantes, os indivíduos podem encontrar oportunidades de aprendizagem que não são diretamente afetadas por essas tensões, ou seja, de acordo com Raisch, Hargrave e Van de Ven (2018), aprendizado emerge em contextos desafiadores e contraditórios e isso é central no estudo desses autores que defendem que essas condições não precisam impedir o progresso, mas podem catalisar o crescimento.

As oportunidades de aprendizagem em uma organização são frequentemente associadas a ambientes estruturados, como programas de treinamento e desenvolvimento formal. No entanto, espaços não estruturados também desempenham um papel essencial, pois

contribuem para que a aprendizagem ocorra de maneira espontânea e adaptativa. Esses espaços permitem que os funcionários desenvolvam habilidades e se adaptem ao ambiente organizacional por meio de iniciativas como programas bem definidos, processos de socialização e o apoio gerencial contínuo (ANTTILA, 2014; KOWTHA, 2018).

Analisando a não confirmação da hipótese H8: as oportunidades de aprendizagem estão ligadas positivamente à performance no trabalho, a rejeição da hipótese pode ser atribuída a lacunas ou limitações nos processos de aprendizagem implementados no contexto avaliado, como falta de integração, clareza nas práticas ou interações insuficientes entre os funcionários e as organizações. Larentis *et al.* (2021) apontam que a aprendizagem organizacional e interorganizacional são processos complementares que influenciam o desempenho empresarial, mas exigem institucionalização e relações sólidas para serem efetivas. Caso essas condições não sejam atendidas, o efeito positivo sobre o desempenho pode não se concretizar.

De qualquer maneira, observou-se no presente estudo o efeito das oportunidades de aprendizagem sobre o comprometimento organizacional, que por sua vez afetou positivamente na performance no trabalho.

A hipótese H10 de que o conflito de papéis está ligado negativamente à performance no trabalho foi rejeitada devido à contradição entre o resultado obtido (relação positiva) e a expectativa teórica (relação negativa: maior conflito, menor performance). Em outras palavras, o resultado apresentado evidencia que quanto maior o conflito de papéis, maior a performance.

Os autores Kalra, Itani e Sun (2023) em seu estudo exploram como o conflito de papéis geralmente está associado a resultados negativos, como redução na satisfação e no desempenho. No entanto, destacam que, em certas condições, o conflito de papéis pode ser transformado em uma oportunidade para melhorar o desempenho, particularmente quando há recursos organizacionais e pessoais que moderam seus efeitos, como a presença de suporte gerencial, confiança, além de habilidades individuais, como autoconsciência.

Por fim, nesta pesquisa adotou-se a tese de que a espiritualidade afeta nas relações de conflito de papéis, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, de modo a ampliar a performance no trabalho, o que se pode verificar ao analisar os coeficientes de determinação do modelo.

O construto performance no trabalho ( $R^2 = 0,694$ ) é 69,4% de sua variância explicada pelos construtos anteriores, sendo comprometimento organizacional, oportunidades de aprendizagem, conflito de papéis e espiritualidade. O construto comprometimento

organizacional ( $R^2 = 0,833$ ) é 83,3% de sua variância explicada por oportunidades de aprendizagem, conflito de papéis e espiritualidade.

Da mesma maneira, o construto oportunidades de aprendizagem ( $R^2 = 0,701$ ) é 70,1% de sua variância explicada por conflito de papéis e espiritualidade. Por fim, conflito de papéis (0,001 em 0,1% de sua variância) é explicada pela espiritualidade. Em outras palavras, é possível verificar que 69,4% da variável dependente performance no trabalho é explicada pelo conjunto do modelo teórico proposto, o que é considerada uma excelente explicação (COHEN *et al.*, 2013).

Nesse sentido, pode-se dizer que a espiritualidade afeta nas relações de oportunidades de aprendizagem (TECCHIO; CUNHA; BRAND, 2018; HUSSAIN; GULZAR, 2020), comprometimento organizacional (WIENER, 1982; KINJERSKI, 2013; KIRKLIKÇI, 2022) de modo a ampliar a performance no trabalho (MCMILLAN; CHAVIS, 1986; MARQUES; DHIMAN; KING, 2005; KINJERSKI; SKRYPNEK, 2006; DO, 2018; BASTIANI *et al.*, 2019; KIRKLIKÇI, 2022), mesmo que no conflito de papéis essa relação tenha se apresentado com menor força (1%) (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970; AYOKO, 2016; BOWLING *et al.*, 2017; NICOLAIDES, 2018; OMODAN, 2022; VINEELA, 2023).

Nesta pesquisa, os resultados ressaltam a tese de que a espiritualidade tem relação positiva com oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional, contribuindo para a ampliação da performance no trabalho. Nesse contexto, a espiritualidade no ambiente organizacional das empresas estudadas tanto adedeanas, como não, demonstrou relação positiva nas diversas áreas, promovendo melhorias tanto nos processos quanto nos resultados. O conflito de papéis exerce papel em menor medida, na relação com o comprometimento organizacional e performance no trabalho.

Com base na análise dos resultados, é possível identificar implicações teóricas, gerenciais e sugestões para investigações futuras. Adicionalmente, é importante ressaltar que esta pesquisa apresenta algumas limitações, que serão discutidas nas considerações finais deste trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal desenvolver e testar um modelo de relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho.

Essas relações foram analisadas e pode-se afirmar que o primeiro objetivo específico, que foi descrever a espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflitos de papéis e performance no trabalho no âmbito das organizações, foi atingido através da revisão da literatura, assim como através da estatística descritiva (média e desvio padrão) das variáveis relativas aos construtos.

Por conseguinte, em uma escala de 1 a 7, a maior média foi obtida pelas questões do construto performance no trabalho (6,532), enquanto a menor média foi obtida por conflito de papéis (3,477). Ainda, das 55 questões do modelo, cinco ficaram com média até 4 e 12 questões com média de 4,1 a 5. Na sequência, 31 questões entre 5,1 e 6 e sete questões mais de 6.

O segundo objetivo do estudo foi examinar as relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional e conflito de papéis. Constatou-se que há uma relação positiva entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem, assim como entre espiritualidade e comprometimento organizacional. No entanto, a hipótese de uma relação negativa entre espiritualidade e conflito de papéis foi rejeitada. Isso não significa, automaticamente, a existência de uma relação positiva entre as variáveis, apenas que não há evidências que sustentem a relação negativa inicialmente proposta.

O terceiro objetivo foi examinar as relações entre espiritualidade e performance no trabalho. Este foi atingido, pois evidenciou-se que há uma relação positiva entre espiritualidade e performance no trabalho.

O quarto objetivo buscou examinar as relações entre oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho. Nesse sentido, verificou-se que há uma relação positiva entre oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional. Entretanto, a hipótese de que existe uma relação negativa entre oportunidades de aprendizagem e conflito de papéis foi rejeitada, o que indica a ausência de evidências para afirmar que um aumento no conflito de papéis diminui as oportunidades de aprendizagem.

As oportunidades de aprendizagem estão ligadas positivamente à performance no trabalho. Essa hipótese foi rejeitada, contudo observa-se o efeito das oportunidades de

aprendizagem sobre o comprometimento organizacional, que por sua vez afetou positivamente a performance no trabalho. Além disso, constatou-se que o comprometimento organizacional está positivamente relacionado à performance no trabalho.

Por outro lado, identificou-se uma relação negativa entre conflito de papéis e comprometimento organizacional. Essa hipótese foi aceita parcialmente, pois o estudo apresentou uma proximidade significativa em relação à percepção de que o conflito de papéis prejudica o comprometimento organizacional.

Por fim, a hipótese de que o conflito de papéis está negativamente relacionado à performance no trabalho foi rejeitada, uma vez que os resultados indicaram que, de forma contrária ao esperado, quanto maior o conflito de papéis, maior a performance no trabalho.

Desta forma, pode-se perceber que os resultados confirmam que a espiritualidade desempenha um papel positivo e significativo em vários aspectos organizacionais estudados, como oportunidades de aprendizagem, comprometimento e performance no trabalho. Além disso, destacam a complexidade das relações envolvendo o conflito de papéis, que apresenta, em alguns casos, desafios para as teorias tradicionais.

O estudo também evidenciou o papel mediador do comprometimento organizacional, especialmente na relação entre oportunidades de aprendizagem e performance no trabalho, oferecendo novas perspectivas para a gestão organizacional e para futuras pesquisas no campo.

Diante do exposto, apresentam-se as principais contribuições desta tese, considerando as contribuições teóricas, implicações gerenciais, limitações da pesquisa e oportunidades para pesquisas futuras.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS DO ESTUDO

No âmbito teórico, esta tese preenche lacunas importantes na literatura ao investigar os mecanismos pelos quais a espiritualidade nas organizações influencia fatores-chave como oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional conflitos de papéis e performance no trabalho. Conforme destacado por Gonzalez Jr., Silva e Cruz (2021), a pesquisa acadêmica brasileira carece de estudos que abordem como a espiritualidade nas organizações afeta fatores importantes nas organizações, o que evidencia a relevância e a originalidade desta investigação.

Adicionalmente, os resultados desta tese indicam que, mesmo na combinação dos cinco construtos relacionados, não foram encontrados estudos que abordassem todos eles

simultaneamente. Em muitos casos, os artigos analisados exploram dois ou mais desses termos de maneira isolada ou tangencial (SAPTA *et al.*, 2021; KUHN *et al.*, 2025). Há, inclusive, publicações que mencionam a espiritualidade como sugestão de estudos futuros (KOSSYVA *et al.*, 2023).

Associado a isso, a análise de Rocha e Pinheiro (2021), ao explorar um conceito amplo de espiritualidade organizacional com base em termos e definições presentes na literatura, corrobora essa lacuna. Seus resultados indicam que, embora haja avanços conceituais, ainda existem oportunidades significativas para pesquisas no local de trabalho, especialmente em estudos integrados sobre espiritualidade organizacional, o que reforça a necessidade de investigações mais aprofundadas.

Um aspecto adicional desta contribuição teórica é a demanda crescente por estudos na área, como indicado pela chamada da Emerald Publishing (2023) para um número especial sobre espiritualidade no ambiente de trabalho. Esta iniciativa aponta a relevância global do tema e os desafios associados. Nesse sentido, esta tese avança ao propor um modelo que interliga aspectos de espiritualidade a variáveis organizacionais – oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho - fornecendo uma base conceitual sólida e alinhada com as demandas atuais da literatura internacional.

O presente trabalho trouxe contribuições significativas ao campo do comportamento organizacional, explorando as relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho. Os resultados obtidos oferecem aprendizados importantes para a academia e avançam na compreensão desses construtos em contextos organizacionais, destacando relações esperadas, achados inesperados e lacunas preenchidas.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo evidenciou a complexidade das interações entre as variáveis analisadas. A espiritualidade mostrou-se um elemento relevante, influenciando positivamente oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional e performance no trabalho. Esses resultados reforçam a relevância da espiritualidade como um fator estratégico na gestão de pessoas, demonstrando sua influência na criação de ambientes de trabalho mais engajadores e produtivos.

Além disso, esta tese valida as escalas no ambiente brasileiro, sendo a de espiritualidade, conflito de papéis e performance no trabalho, já que elas não eram validadas nacionalmente.

Por outro lado, o estudo revelou que algumas relações tradicionalmente esperadas na literatura não se confirmaram. A hipótese de que a espiritualidade reduziria o conflito de papéis

não foi sustentada pelos dados, sugerindo que essa relação pode ser mais complexa ou mediada por outros fatores contextuais, dentre os quais, possivelmente, o ambiente organizacional (VEM *et al.*, 2024).

Além disso, a relação entre conflito de papéis e performance no trabalho contrariou expectativas, indicando que, em alguns casos, níveis de conflito podem estar associados a desempenhos superiores. Esses achados desafiam teorias tradicionais e apontam para a necessidade de estudos futuros que aprofundem essas dinâmicas.

Entre as principais constatações deste estudo, destaca-se a forte relação positiva entre espiritualidade e oportunidades de aprendizagem, bem como entre espiritualidade e comprometimento organizacional. Esses resultados indicam que indivíduos com níveis mais elevados de espiritualidade tendem a perceber mais oportunidades de desenvolvimento no ambiente de trabalho e a estabelecer vínculos mais fortes com a organização.

A relação positiva entre espiritualidade e performance no trabalho também foi confirmada, evidenciando que práticas que fomentem a espiritualidade podem impactar diretamente o desempenho profissional. Cabe ressaltar a importância identificada dos construtos testados sobre o desempenho profissional, quase 70%, o que reforça a consideração à espiritualidade, comprometimento organizacional e OA.

Além disso, verificou-se que as oportunidades de aprendizagem exercem uma influência positiva sobre o comprometimento organizacional, o que, por sua vez, influencia a performance no trabalho. Esse achado reforça a importância de relações mediadas, destacando o comprometimento organizacional como um mecanismo-chave que potencializa os efeitos das oportunidades de aprendizagem sobre o desempenho. A hipótese de que as oportunidades de aprendizagem reduziriam o conflito de papéis, ou vice-versa, não foi confirmada, sugerindo que esses construtos podem não ter uma relação direta e linear.

Esta tese também explorou a relação entre conflito de papéis e comprometimento organizacional, encontrando evidências parciais de que níveis elevados de conflito podem prejudicar o comprometimento dos funcionários. No entanto, a relação esperada entre conflito de papéis e performance no trabalho foi rejeitada, com os dados apontando para uma relação positiva inesperada. Esses resultados abrem espaço para novas interpretações e mostram que o conflito de papéis, em certas condições, pode atuar como um fator de desafio que impulsiona o desempenho.

Este trabalho contribui para a literatura ao preencher lacunas importantes, especialmente no que diz respeito ao papel da espiritualidade no ambiente organizacional.

A pesquisa avançou no entendimento de como a espiritualidade se relaciona com construtos organizacionais, destacando seu efeito positivo em oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional e performance no trabalho. Além disso, ao explorar o conflito de papéis sob uma ótica diferenciada, o estudo desafia pressupostos estabelecidos e oferece novas perspectivas teóricas.

## 6.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E GERENCIAIS

No que se refere às contribuições práticas, esta pesquisa oferece orientações relevantes para líderes e gestores sobre como integrar a espiritualidade em suas estratégias organizacionais, com o objetivo de promover impactos positivos no ambiente de trabalho e na dinâmica das equipes.

A tese enfatiza a importância do trabalho com as lideranças, destacando o papel essencial dos líderes para reforçar a espiritualidade no ambiente corporativo. Os líderes devem ser capacitados para alinhar seus valores pessoais aos objetivos organizacionais, criando um ambiente que valorize não apenas o desempenho técnico, mas também o bem-estar integral dos colaboradores. Isso requer o desenvolvimento de competências de liderança espiritual, como empatia, autoconhecimento, escuta ativa e a habilidade de inspirar propósito coletivo. Os programas de treinamento, coaching e mentoria que abordem dimensões emocionais, mentais e espirituais são recomendados para capacitar os líderes a estabelecerem um ambiente de confiança e respeito mútuo.

Além disso, reforça-se o papel das empresas em incorporar a espiritualidade em suas práticas e estratégias diárias. Isso inclui a criação de espaços destinados à reflexão e ao diálogo sobre valores, propósitos e crenças, permitindo que os funcionários alinhem suas metas pessoais às organizacionais. A implementação de rituais corporativos, como momentos de *mindfulness* em reuniões ou atividades de conexão coletiva, fortalece o senso de pertencimento e contribui para uma cultura organizacional mais colaborativa e empática. O propósito organizacional, nesse contexto, deve ir além dos objetivos financeiros, valorizando aspectos éticos, sociais e humanos que conectem os funcionários a um ideal maior.

Outro aspecto abordado é a criação de espaços que incentivem a aprendizagem contínua e o desenvolvimento da espiritualidade, fundamentais para transformar as organizações. Os programas que integrem dimensões técnicas, emocionais e espirituais, como workshops de autoconhecimento, cursos sobre resiliência emocional e práticas de *mindfulness*, são

ferramentas valiosas. Esses espaços devem ser projetados para proporcionar uma reflexão genuína sobre o papel de cada indivíduo na organização, fortalecendo a autoestima, a resiliência e o sentimento de pertencimento.

A pesquisa também ressalta a espiritualidade como uma aliada poderosa para o aumento do comprometimento organizacional. Especificamente, quando os funcionários sentem que seus valores pessoais estão alinhados com os da organização, há um fortalecimento do engajamento e da motivação. A criação de um propósito coletivo claro e inspirador, aliado a práticas de reconhecimento e valorização da diversidade, contribui significativamente para essa conexão. Além disso, iniciativas que promovam a confiança e a colaboração dentro das equipes aumentam o senso de pertencimento, um fator essencial para o comprometimento a longo prazo.

Por fim, destaca-se a necessidade de qualificar as estruturas organizacionais a partir dos princípios identificados. Isso envolve revisar cargos, departamentos e hierarquias, adotando modelos mais flexíveis e inclusivos que promovam maior autonomia e interação entre os funcionários. Estruturas horizontais, que incentivem a troca de ideias e o trabalho colaborativo, são especialmente eficazes para fomentar a espiritualidade no ambiente de trabalho. Adicionalmente, as descrições de cargos e as políticas organizacionais devem refletir valores que apoiem o aprendizado, o crescimento pessoal e o propósito coletivo, promovendo uma transformação organizacional alinhada aos princípios da espiritualidade.

Este conjunto de práticas pode contribuir significativamente para aumentar as oportunidades de aprendizagem, elevar o comprometimento organizacional e melhorar os conflitos de papéis, aumentando a performance no trabalho. A espiritualidade, como pilar central deste trabalho, apresenta-se como um elemento transformador, capaz de alinhar os valores individuais aos objetivos organizacionais e promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e colaborativo.

Em conclusão, a integração dessas práticas e perspectivas teóricas demonstra que a espiritualidade no local de trabalho é um tema essencial e promissor, tanto para a pesquisa acadêmica quanto para a gestão organizacional. Esta tese não apenas amplia o conhecimento no que tange à área, mas também serve como um norte para líderes e organizações que desejam criar uma relação positiva e duradoura em suas práticas diárias e resultados estratégicos.

### 6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar das contribuições teóricas, empíricas e das implicações gerenciais apresentadas, este estudo possui algumas limitações que devem ser consideradas.

A primeira limitação está relacionada à complexidade do modelo desenvolvido, que abarcou dois construtos de segunda ordem: espiritualidade, com quatro dimensões, e performance no trabalho, com três. Essa estrutura resultou em um modelo abrangente com dez dimensões ao todo. Embora essa abordagem tenha permitido uma análise detalhada e multifacetada, ela também tornou o processo analítico desafiador para interpretar adequadamente as relações entre as variáveis.

A segunda limitação refere-se à questão geográfica. A pesquisa foi realizada em Caxias do Sul e região, restringindo os resultados a esse contexto específico. Além disso, o estudo concentrou-se em empresas com determinadas características, o que pode limitar a generalização das conclusões para outros setores.

Com base nesses aspectos, algumas sugestões são propostas para a continuidade de estudos futuros sobre o tema. Poderia se recomendar a aplicação do modelo em um território mais amplo, abrangendo outras regiões do estado, do país ou até mesmo em um contexto internacional, para verificar possíveis variações culturais e geográficas.

Outra possibilidade seria ampliar a pesquisa para setores específicos, como indústria, serviços ou comércio, permitindo a avaliação de diferenças setoriais e o entendimento mais aprofundado das nuances em cada área.

Afora isso, poder-se-ia promover a inclusão de variáveis moderadoras no modelo, ou seja, incorporá-las para enriquecer o modelo proposto e oferecer uma visão mais completa das relações entre espiritualidade, conflito de papéis, aprendizado e desempenho. Por exemplo, variáveis como suporte organizacional, clima de trabalho, tempo de serviço na empresa, ou percepção de justiça organizacional poderiam moderar as relações, elucidando como diferentes contextos influenciam os efeitos identificados.

Igualmente, futuros estudos poderiam explorar as relações entre espiritualidade, oportunidades de aprendizagem, comprometimento organizacional, conflito de papéis e performance no trabalho, analisando como esses fatores se conectam aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU, 2025).

Em particular, as investigações podem considerar como práticas espirituais e valores relacionados à espiritualidade influenciam a criação de ambientes organizacionais mais inclusivos e inovadores, promovendo igualdade e bem-estar.

Além disso, seria pertinente examinar de que forma o fortalecimento da inteligência espiritual pode contribuir para maior alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, fomentando o crescimento sustentável e a construção de instituições mais resilientes. Essa perspectiva vai ao encontro da abordagem de inovação e competitividade organizacional, em que a espiritualidade pode atuar como fundamento, contribuindo para a gestão em ambientes dinâmicos que exigem adaptação e diferenciação estratégica.

De igual forma, a exploração qualitativa para aprofundar as relações: a relação entre aprendizagem e desempenho pode ser investigada por meio de estudos qualitativos. Entrevistas, grupos focais e estudos de caso podem oferecer uma compreensão mais rica sobre os mecanismos subjacentes a essa relação, bem como sobre a relação da aprendizagem na performance organizacional. Consonante a isso, a relação positiva não prevista entre conflito de papéis e desempenho pode ser explorada qualitativamente, permitindo compreender como o conflito pode ser interpretado como um desafio que potencialmente estimula a performance no trabalho.

Por fim, sugere-se a inserção de novas variáveis, como a percepção de justiça organizacional. A percepção de justiça pode desempenhar um papel central nas relações entre espiritualidade e performance no trabalho, influenciando o comprometimento, o engajamento e o desempenho dos funcionários. Estudos futuros poderiam investigar como a percepção de equidade e justiça nas organizações modera ou media essas relações, contribuindo para uma visão mais holística dos processos organizacionais.

Essas direções podem contribuir para enriquecer o campo de estudo, ampliando a aplicabilidade do modelo e explorando novas dimensões teóricas e práticas que envolvem a espiritualidade no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABUALOUSH, Shadi; MASA'DEH, Ra'ed; BATAINEH, Khaled; ALROWWAD, Ala'aldin. The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 13, p. 279-309, 2018. <https://doi.org/10.28945/4088>
- ABUZOID, Ahmad Nasser; AL-HARAISA, Yazan Emnawer; ALATEEQ, Manal Mohammad. Relationship between conflict management and employees' commitment: the mediating role of work motivations. **Corporate Governance and Organizational Behavior Review**, v.6, n. 3, p. 163–172, 2022. <https://doi.org/10.22495/cgobrv6i3p15>
- ADCE – Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas. Disponível em: <https://adcecaxiasdosul.org.br/>. Acesso em: 13 set. 2023.
- AFTAB, Junaid; SARWAR, Huma; KIRAN, Alina; QURESHI, Muhammad Imran; ISHAQ, Muhammad Ishtiaq, AMBREEN, Sadaf; KAYANI, Arqam Javed. Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. **International Journal of Emerging Markets**, n. ahead-of-print, 2022. <https://doi.org/10.1108/ijoem-07-2021-1121>
- AL-KHARABSHEH, Sami Awwad; ATTIANI, Murad Salim; ALSHAWABKEH, Rawan Odeh Khalaf; Hamadneh, Samer; ALSHURIDEH, Muhammad Turki. The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. **International Journal of Data and Network Science**, v. 7, n. 1, p. 275-282, 2023. <http://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- ALLEN, Natalie J.; MEYER, John P. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 847-858, 1990.
- ANDREWS, I. Robert; TJOSVOLD, Dean. Conflict management under different levels of conflict intensity. **Journal of Occupational Behaviour**, p. 223-228, 1983. <https://www.jstor.org/stable/3000269>
- ANTTILA, Ulla Mari Ainikki. Human security and learning in crisis management. **Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, v. 4, n. 1, p. 82-94, 2014. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-04-2013-0014>
- ANTONACOPOULOU, Elena P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006. <https://doi.org/10.1177/1350507606070220>
- ANTONELLO, Claudia Simone. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- ANTONELLO, Claudia Simone. Saberes no singular? Em discussão a falsa fronteira entre aprendizagem formal e informal. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda

Schmidt. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 225-245.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 310-332, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>

ARAÚJO, Isabel Sousa; PERIPOLI, Arlei. (Re) significando o papel da espiritualidade na prática dos gestores. **Disciplinarum Scientia Ciências Humanas**, v. 18, n. 1, p. 77-95, 2017.

ARBUCKLE, J. L. *IBM® SPSS® Amos™ 22: user's guide*. Chicago: SPSS, 2013.

ASADULLAH, Muhammad Ali; HAQ, Muhammad Zia Ul; WAHBA, Karim; HASHMI, Sadiq; KIM, Heather (Markham); HWANG, Jinsoo. Gender differences and employee performance: evidence from the restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 48, p. 248-255, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.015>

ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: a conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000. <https://doi.org/10.1177/105649260092008>

AYANDELE, Isaac; OGOSI, Francis; ANDEM, Francis; ZIBIGHA, Weniebi. Conflict management strategies and performance of tertiary institutions in south-south. **Journal of Business and Management Sciences**, v. 18, n. 1, p. 9-38, 2022.

AYOKO, Oluremi Bolanle. Workplace conflict and willingness to cooperate: the importance of apology and forgiveness. **International Journal of Conflict Management**, v. 27, n. 2, p. 172-198, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2014-0092>

BAEK, Hyang; HAN, Kihye; RYU, Eunjung. Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: the moderating effect of nurse tenure. **Journal of Nursing Management**, v. 27, n. 8, p. 1655-1663, 2019.

BAGOZZI, Richard P.; PHILLIPS, Lynn W. Representing and testing organizational theories: a holistic construal. **Administrative Science Quarterly**, p. 459-489, 1982.

BALURAN, Fe Violeta G. The effect of workplace spirituality to the job satisfaction of higher education business professors. **International Journal of Research and Innovation in Social Science**, v. 6, n. 6, p. 9-12, 2022. <https://dx.doi.org/10.47772/IJRIS.2022.6601>

BANUARI, Nidya; BHASTARY Manda Dwipayani; NOVIRSARI, Emma; PAKPAHAN, Dewi Rafiah; GEA, Stevan Rejekiman. The importance of work spirituality and the role of Lmx on performance. **Enrichment: Journal of Management**, v. 12, n. 6, p. 5303-5312, 2023.

BARSADE, Sigal G. The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. **Administrative Science Quarterly**, v. 47, n. 4, p. 644-675, 2002. <https://doi.org/10.2307/3094912>

BASTIANI, Tatiane de; MILAN, Gabriel Sperandio; BETTEGA, Jaime João; CHAIS, Cassiane; MIRI, Daniel Hank; MATTE, Juliana; GANZER, Paula Patrícia; OLEA, Pelayo Munhoz. Espiritualidade e busca pelo desenvolvimento humano nas organizações: um estudo qualitativo genérico na região serrana do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração da UEG**, v. 10, n. 3, p. 82-97, 2019.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; MAIA, Letícia; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; MACAMBIRA, Magno Oliveira; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Vínculos dos indivíduos com a organização: análise da produção científica brasileira 2000-2010. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 30, n.2, p. 153-162, 2014.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, v. 66, n. 1, p. 32-40, 1960. <https://www.jstor.org/stable/2773219>

BENITEZ, Miriam; MEDINA, Francisco J.; MUNDUATE, Lourdes. Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. **International Journal of Conflict Management**, v. 29, n. 2, p. 279-297, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0131>

BERNI JR., Ivan. Liderança e comprometimento organizacional: um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. **REPAAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 9, n. 1, p. 120-150, 2023.

BETTEGA, Jaime João. **Compaixão e liderança benevolente nas organizações: um estudo comparado em empresas brasileiras e italianas**. 2019. 227f. Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

BITENCOURT, Betina Magalhães; ANTONELLO, Claudia Simone; GALLON, Shalimar. Saberes do trabalho dos agentes aeroportuários à luz da noção de knowing-in-practice. **Revista de Ciências da Administração**, v. 25, n. 65, p. 1-17, 2023.

BOEIRA, Juliana de Souza; LARENTIS, Fabiano; COSTA, Luana Folchini da. Aprendizagem formal e informal no desenvolvimento de gestores: estudo de caso em IES. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 3, p. 198-215, 2022. <https://doi.org/10.22277/rgo.v15i3.6881>

BORELLI, Verena Alice; LARENTIS, Fabiano; WEGNER, Douglas. Bases, processos, resultados e contextos da aprendizagem interorganizacional em redes de cooperação: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 10, n. 2, p. 4, 2021. <https://doi.org/10.14211/regepe.e1915>

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; AFANASIEFF, Rosângela Segalla; SILVA, Magali dos Santos. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: ENCONTRO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1989.

BORMAN, Walter C.; MOTOWIDLO, Stephan J. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. **Human Performance**, v. 10, n. 2, p. 99-109, 1997. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)

BORTOLUZZI, Daiane Antonini; MONTEIRO, Januário José; LUNKES, Rogério João; ROSA, Fabricia Silva da. Efeitos do maquiavelismo, comprometimento organizacional e controle de pessoal na folga orçamentária. **Journal of Globalization, Competitiveness and Governability**, v. 17, n. 2, 2023. <https://doi.org/10.58416/GCG.2023.V17.N2.04>

BOWLING, Nathan A.; KHAZON, Steven; ALARCON, Gene M.; BLACKMORE, Caitlin E.; BRAGG, Caleb B.; HOEPF, Michael R.; BARELKA, Alex; KENNEDY, Kellie; WANG, Qiang; LI, Haiyan. Building better measures of role ambiguity and role conflict: the validation of new role stressor scales. **Work & Stress**, v. 31, n. 1, p. 1-23, 2017. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1292563>

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 875-898, 2008.

BREWER, Ann. **Encountering, experiencing and shaping careers: thinking about careers in the 21st century**. Sydney, New South Wales: Springer, 2018. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-96956-5>

BUCHANAN II, Bruce. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 4, p. 533-546, 1974. <https://doi.org/10.2307/2391809>

BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with Amos: basic concepts, applications, and programming**. New York, NY: Routledge, 2016

CAMARGO, Mário Lázaro; GOULART JR., Edward. Comprometimento organizacional: um estudo nacional sobre o conceito e seu processo de desenvolvimento. **Revista Labor Fortaleza/CE**, v. 1, n. 20, p. 96-114, 2018.

CAMILLIS, Patricia Kinast de; ANTONELLO, Claudia Simone. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 4-42, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000200002>

CAMPS, Joaquín; OLTRA, Víctor; ALDÁS-MANZANO, Joaquín; BUENAVENTURA-VERA, Guillermo; TORRES-CARBALLO, Federico. Individual performance in turbulent environments: the role of organizational learning capability and employee flexibility. **Human Resource Management**, v. 55, n. 3, p. 363-383, 2016. <https://doi.org/10.1002/hrm.21741>

CAPUTO, Andrea; MARZI, Giacomo; MALEY, Jane; SILIC, Mario. Ten years of conflict management research 2007-2017: An update on themes, concepts and relationships. **International Journal of Conflict Management**, v. 30, n. 1, p. 87-110, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2018-0078>

CARVALHO, Virgínia D. Papéis na organização, conflito trabalho-família, satisfação laboral e saúde mental de docentes em relação com o comprometimento organizacional

afetivo. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 40, p. e00143723, 2024.  
<https://doi.org/10.1590/0102-311XPT143723>

CAVALCANTI, Emmanuelle Arnaud Almeida; COSTA, Luciana L. da S. Comprometimento organizacional e características do trabalho: em busca de significados e relações. **Revista Principia**, v. 26, p. 42-55, 2015.

CAVANAGH, Gerald F.; BANDSUCH, Mark R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, v. 38, p. 109-117, 2002.

CHAN, Simon C. H.; MAK, Wai-ming. Benevolent leadership and follower performance: The mediating role of leader-member exchange (LMX). **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, p. 285-301, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10490-011-9275-3>

CHEN, Taibo; HAO, Shuaikang; DING, Kaifang; FENG, Xiaodong; LI, Gendao; LIANG, Xiao. The impact of organizational support on employee performance. **Employee Relations: The International Journal**, v. 42, n. 1, p. 166-179, 2020. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2019-0079>

CHEN, Xiao-Hong; ZHAO, Ke; LIU, Xiang; WU, Desheng Dash. Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. **International Journal of Conflict Management**, v. 23, n. 2, p. 151-172, 2012.  
<https://doi.org/10.1108/10444061211218276>

COELHO JR., Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. **Psico-USF**, v. 16, p. 135-142, 2011.

COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S.; AIKEN, L. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3. ed. New York: Routledge, 2013.

CONWAY, James M. Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. **Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 1, p. 3, 1999.

COOK, Scott D. N.; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788580555738. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580555738/>. Acesso em: 15 set. 2023.

CORDEIRO, João Pedro Pina; CUNHA, Pedro; LOURENÇO, Abílio Afonso. Gestão de conflitos e comprometimento organizacional: estudo empírico em contexto educativo. In: SARKAR *et al.*, **Book of Proceedings of the III International Forum in Management**. Évora, Portugal: Universidade de Évora, 2019, p. 508-530.  
<http://hdl.handle.net/10400.26/28542>

COSTA, Luana Folchini da. **Influência dos recursos pessoais e contextuais na promoção do bem-estar ocupacional de bombeiros militares sob a ótica da Psicologia Positiva**.

2022. 267f. Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

CUNHA, Pedro; MONTEIRO, Ana Paula; LOURENÇO, Abílio Afonso; MOREIRA, Ricardo Bessa. Conflitos em contexto de saúde: um instrumento de avaliação de estilos de gestão de conflito. **Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental**, v. 20, p. 9-18, 2018. <http://dx.doi.org/10.19131/rpesm.0221>

CUNHA, Karina Ferreira; RIBEIRO, Célia; RIBEIRO, Paulo. Comprometimento organizacional: perspectivas atuais e tendências futuras. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 223-244, 2021. <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031>

CUNHA, Valeriana; ZWICKER, Ronaldo. Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos: estruturação e aplicação de modelos de equações estruturais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, p. 147-161, 2009.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DE DREU, Carsten K. W.; EVERS, Arne; BEERSMA, Bianca; KLUWER, Esther S.; NAUTA, Aukje. A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. **Journal of Organizational Behavior**, v. 22, n. 6, p. 645-668, 2001. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.107>

DE DREU, Carsten K. W.; VAN DIERENDONCK, Dirk; DIJKSTRA, Maria T. M. Conflict at work and individual well-being. **International Journal of Conflict Management**, v. 15, n. 1, p. 6-26, 2004. <https://doi.org/10.1108/eb022905>

DE WIT, Frank R.C.; GREER, Lindred L.; JEHN, Karen A. The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, p. 360-390, 2012. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024844>

DIRRLER, Phyllis; PODRUZSIK, Szilárd. Companies can lose time over conflicts: an analysis of internal indirect conflict costs. **Business: Theory and Practice**, v. 23, n. 2, p. 288-301, 2022. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.16449>

DIXIT, Avinash. Incentives and organizations in the public sector: an interpretative review. **Journal of Human Resources**, p. 696-727, 2002.

DMYTRIYEV, Sergiy; FREEMAN, R. Edward; HASKINS, Mark E. Transforming disagreements into opportunities to enhance learning, decision making and trust. **Strategy & Leadership**, v. 44, n. 2, p. 31-38, 2016. <https://doi.org/10.1108/SL-12-2015-0094>

DO, Tung Thanh. How spirituality, climate and compensation affect job performance. **Social Responsibility Journal**, v. 14, n. 2, p. 396-409, 2018. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0086>

EMERALD PUBLISHING. **Calls for papers** - Workplace spirituality research: issues in the past research, directions for future research, and new advancements, 2023. Disponível em:

[https://www.emeraldgrouppublishing.com/calls-for-papers/workplace-spirituality-research-issues-past-research-directions-future-research?utm\\_source=smc\\_email\\_authorship\\_Acquire&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=subject\\_comms\\_HRLOS\\_6-10Years\\_2023-6-14](https://www.emeraldgrouppublishing.com/calls-for-papers/workplace-spirituality-research-issues-past-research-directions-future-research?utm_source=smc_email_authorship_Acquire&utm_medium=email&utm_campaign=subject_comms_HRLOS_6-10Years_2023-6-14). Acesso em: 15 jun. 2023.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados - Estatística e Modelagem Multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788595155602. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595155602/>. Acesso em: 14 set. 2023.

FERREIRA, Adriane de Moraes; EL-AOUAR, Walid Abba; SILVA, Arthur William Pereira da; CASTRO, Ahiram Bruni Cartaxo de. Relações entre a espiritualidade organizacional e o comprometimento organizacional. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 1, p. 262-285, 2022. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i1.1225>

FOLGER, Joseph P.; POOLE, Marshall Scott; STUTMAN, Randall K. **Working through conflict: strategies for relationships, groups, and organizations**. 9. ed. Nova York: Routledge, 2021.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FROEHLICH, Dominik; SEGERS, Mien; VAN DEN BOSSCHE, Piet. Informal workplace learning in Austrian banks: the influence of learning approach, leadership style, and organizational learning culture on managers' learning outcomes. **Human Resource Development Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 29-57, 2014. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21173>

FRY, Louis W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.

FRY, Louis W.; SLOCUM JR., John W. Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. **Organizational Dynamics**. v. 37, nº 1, p. 86-96, 2008. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.11.004>

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GERSICK, Connie J. G.; BARTUNEK, Jean M.; DUTTON, Jane E. Learning from academia: the importance of relationships in professional life. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 6, p. 1026-1044, 2000.

GHERARDI, Silvia; MIELE, Francesco. Knowledge management from a social perspective: the contribution of practice-based studies. **The Palgrave Handbook of Knowledge Management**, p. 151-176, 2018. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9\\_7](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-71434-9_7)

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide. Aprendizagem em uma constelação de práticas interligadas: cânone ou dissonância? In: GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio (Orgs.).

**Administração e aprendizagem na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2014. p. 83-102.

GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.  
<https://doi.org/10.1177/1350507698293002>

GHERARDI, Silvia; STRATI, Antonio (Ed.). **Administração e aprendizagem na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição.** São Paulo: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 11 set. 2023.

GONZALEZ JR., Ivo Pedro; SILVA, Daniel Ricardo da; CRUZ, Natannael Saraiva P. da. Espiritualidade nas organizações: um estudo bibliométrico dos principais sites de buscas acadêmicas do Brasil. **Revista de Investigación Valor Agregado**, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2021.  
<https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1628>

GREER, Lindred L.; JEHN, Karen A. The pivotal role of negative affect in understanding the effects of process conflict on group performance. In: MANNIX, E. A.; NEALE, M. A.; ANDERSON, C. P. (eds.). **Affect and groups: research on managing groups and teams.** Emerald Group Publishing Limited, 2007. v. 10, p. 21-43. [https://doi.org/10.1016/S1534-0856\(07\)10002-5](https://doi.org/10.1016/S1534-0856(07)10002-5)

GROSS, Michael A.; GUERRERO, Laura K. Managing conflict appropriately and effectively: An application of the competence model to Rahim's organizational conflict styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 11, n. 3, p. 200–226, 2000.  
<https://doi.org/10.1108/eb022840>

GUINOT, Jacob; CHIVA, Ricardo; MALLÉN, Fermín. The effects of altruism and relationship conflict on organizational learning. **International Journal of Conflict Management**, v. 26, n. 1, p. 85-112, 2015. <https://doi.org/10.1108/IJCM-12-2013-0100>

HAIR JR., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados.** Bookman editora, 2009.

HAIR JR., Joseph F.; CELSI, Mary; ORTINAU, David J.; BUSH, Robert P. **Essentials of marketing research.** McGraw-Hill, 2017.

HAIR JR., Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM).** 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2022.

HAIR, JR. Joseph F.; RISHER, Jeffrey J.; SARSTEDT, Marko; RINGLE, Christian M. When to use and how to report the results of PLS-SEM. **European Business Review**, v31, n.1, p. 2-24, 2019.

HASIBUAN, Jasman Saripuddin; SOEMITRA, Andri; NAWAWI, Zuhrial M. Antecedents of work flare spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behavior in supervisors and management of the Association of Indonesian Islamic Pension Funds (IDPII). In: **Proceeding Medan International Conference on Economic and Business**, v. 1, p. 2322-2336, 2023.

HOX, J. J.; Bechger, T.M. An Introduction to Structural Equation Modeling. **Family Science Review**, v. 11, p. 354-373. 1998.

HUANG, Jason L.; RYAN, Ann Marie; ZABEL, Keith L.; PALMER, Ashley. Personality and adaptive performance at work: a meta-analytic investigation. **Journal of Applied Psychology**, v. 99, n. 1, p. 162, 2014. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0034285>

HUSSAIN, Mansoor; GULZAR, Amir. Interactive effects of workplace spirituality and job autonomy with organization-based self-esteem on organizational learning culture. **International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies**, v. 11, n. 3, p. 11A03B: 1-13, 2020. <http://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.42>

HWANG, Jaesang; SHIN, Kanghyun. Transformation of task conflict into relational conflict and burnout: enhancing effect of leader's discriminatory effect. **Psychological Reports**, v. 127, n. 6, p. 1-23, 2023. <https://doi.org/10.1177/00332941231152389>

JEHN, Karen A. Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. **International Journal of Conflict Management**, v. 5, n. 3, p. 223-238, 1994. <https://doi.org/10.1108/eb022744>

JEHN, Karen A. A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 256-282, 1995. <https://doi.org/10.2307/2393638>

JEHN, Karen A. A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 3, p. 530-557, 1997. <https://doi.org/10.2307/2393737>

JEHN, Karen A.; GREER, Lindred L.; LEVINE, Sheen; SZULANSKI, Gabriel. The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. **Group Decision and Negotiation**, v. 17, p. 465-495, 2008. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>

JEHN, Karen A.; MANNIX, Elizabeth A. The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 2, p. 238-251, 2001.

JENA, L. K.; PRADHAN, R. K. Deliverables towards HR sustainability: a conceptual review. **European Journal of Business Management**, v. 6, n. 23, p. 95-102, 2014.

JESUS, Renata Gomes de; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015. <https://doi.org/10.18089/tms.2015.11226>

KALRA, Ashish; ITANI, Omar S.; SUN, Sijie. Turning role conflict into performance: assessing the moderating role of self-monitoring, manager trust and manager identification. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 436-461, 2023.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Response to S. Voelpel *et al.*, "The tyranny of the balanced scorecard in the innovation economy," **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 1, 2006, p. 43-60. **Journal of Intellectual Capital**, v. 7, n. 3, p. 421-428, 2006.  
<https://doi.org/10.1108/14691930610681492>

KARAKAS, Fahri. Spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 89-106, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>

KARAKAS, Fahri; SARIGOLLU, Emine. Benevolent leadership: conceptualization and construct development. **Journal of Business Ethics**, v. 108, p. 537-553, 2012.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-011-1109-1>

KARIM, Noor Harun Abdul. The Impact of Work Related Variables On Librarians' organizational Commitment And Job Satisfaction. **Malaysian Journal of Library and Information Science**, v. 15, n. 3, p. 149-163, 2010.

KAY, Adam A.; SKARLICKI, Daniel P. Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 159, p. 8-20, 2020.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005>

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 2009. xv, 378 p.

KHAN, M. Ilyas; SIDDIQUI, Arshad; FATIMA, Mahvish. Spiritual values and work-related wellbeing of Indian pharmaceutical scientists: an empirical investigation. **International Journal of Health Sciences**, v. 6, n. S3, p. 9957-9970, 2022.  
<https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.9260>

KHATIB, Ibrahim; CANETTI, Daphna; RUBIN, Aviad. Conflict perception: a new scale with evidence from Israel and Palestine. **International Journal of Conflict Management**, v. 29, n. 3, p. 376-397, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJCM-06-2017-0048>

KINJERSKI, Val. The spirit at work scale: developing and validating a measure of individual spirituality at work. In: **Handbook of faith and spirituality in the workplace: emerging research and practice**. New York, NY: Springer New York, 2013. p. 383-402.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1\\_23](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5233-1_23)

KINJERSKI, Val; SKRYPNEK, Berna J. Measuring the intangible: development of the spirit at work scale. In: **Academy of management proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2006. p. A1-A6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22898605>

KIRAN, Kari Ravi; BABU, B. Kishore. Emotional labor strategies and its effect on patient satisfaction in corporate hospitals. A conceptual study. **International Journal of Food and Nutritional Sciences**, v. 11, n. 2, p. 214-220, 2022.

KIRKLIKÇI, Ahmet Bora. The impact of workplace spirituality on perceived institutionalization and perceived performance. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, v. 24, n. 43, p. 873-890, 2022.  
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/kmusekad/issue/74029/1067508>

KLEIN, Howard J.; MOLLOY, Janice C.; BRINSFIELD, Chad T. Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: revisiting assumptions and removing confounds. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 1, p. 130-151, 2012.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; FREITAS FILHO, Antônio Carlos. Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 545-562, 2019. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5575>

KLIN, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford publications, 2023.

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. **Psychological Bulletin**, v. 119, n. 2, p. 254, 1996.

KOSSYVA, Dorothea; THERIOU, Georgios; AGGELIDIS, Vassilis; SARIGIANNIDIS, Lazaros. Retaining talent in knowledge-intensive services: enhancing employee engagement through human resource, knowledge and change management. **Journal of Knowledge Management**, 2023. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0174>

KOWTHA, Narasimha Rao. Organizational socialization of newcomers: the role of professional socialization. **International Journal of Training and Development**, v. 22, n. 2, p. 87-106, 2018. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12120>

KUHN, Nuvea; LOPES, Luis Felipe Dias; SILVA, Wesley Vieira da; SILVA, Luciana Santos Costa Vieira da; VEIGA, Claudimar Pereira da. Spirituality and workplace performance: a theoretical insight. **Social Responsibility Journal**, v. 21, n. 2, p. 351-377, 2025.  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2023-0570>

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 3. ed., Chicago and London: The University of Chicago Press, 1996.

KUMAR, Sunil. A study of perceived workplace spirituality of school teachers. **Psychological Thought**, v. 11, n. 2, p. 212-223, 2018. <https://ssrn.com/abstract=3350219>

KUSHWAHA, Pooja; RAO, M. K. Integrating the linkages between learning systems and knowledge process: an exploration of learning outcomes. **Business Perspectives and Research**, v. 5, n. 1, p. 11-23, 2017. <https://doi.org/10.1177/2278533716671616>

LAHMAR, Hakim; CHAOUKI, Farid; RODHAIN, Florence. Spiritual leadership and organizational commitment: a 21-year systematic literature review. **Journal of Human Values**, p. 1-23, 2023. <https://doi.org/10.1177/09716858231154401>

LAMBERT, Eric G.; QURESHI, Hanif; FRANK, James. Spilling over: An exploratory study of the correlates of strain-based work–family conflict among police officers in India. **International journal of police science & management**, v. 18, n. 2, p. 87-103, 2016. <https://doi.org/10.1177/1461355716641972>

LARENTIS, Fabiano; BORELLI, Verena Alice; ZANOTTO, Mayara Pires; SILVA, Eduardo Robini da. Interrelations between process and institutionalization of organizational and interorganizational learning with performance. **Revista BASE–v**, v. 18, n. 2, 2021. <https://doi.org/10.4013/base.2021.182.03>

LARENTIS, Fabiano; GIACOMELLO, Cíntia Paese; CAMARGO, Maria Emília. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 23, n. 3, p. 258-269, 2012.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated learning: Legitimate peripheral participation**. Cambridge University Press, 1991.

LAWLER, Kathleen A.; YOUNGER, Jarred W.; PIFERI, Rachel L.; JOBE, Rebecca L.; EDMONDSON, Kimberley A.; JONES, Warren H. The unique effects of forgiveness on health: an exploration of pathways. **Journal of Behavioral Medicine**, v. 28, p. 157-167, 2005. <https://doi.org/10.1007/s10865-005-3665-2>

LEE, Jae Young; WELLIVER, Michele C. The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. **European Journal of Training and Development**, v. 42, n. 9, p. 558-576, 2018. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2017-0068>

LEHTONEN, Eija Elina; NOKELAINEN, Petri; RINTALA, Heta; PUHAKKA, Ilmari. Thriving or surviving at work: how workplace learning opportunities and subjective career success are connected with job satisfaction and turnover intention? **Journal of Workplace Learning**, v. 34, n. 1, p. 88-109, 2022. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2020-0184>

LEMOS, Suélen Cezar; SANTOS, Andressa Schaurich dos; LAURINI, Matheus Machado; BLULM, Luiz Felipe Magnago. Relação dos estilos de liderança dos gestores e o desempenho individual no trabalho dos colaboradores/Relationship of leadership styles of managers and individual performance in the work of employees. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 19, n. 10, p. 3-24, 2022.

LINDEN, Ane Isabel; BITENCOURT, Claudia; MULLER NETO, Hugo Fridolino. Contribution of knowing in practice to dynamic capabilities. **The Learning Organization**, v. 26, n. 1, p. 60-77, 2019. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2018-0058>

LÓPEZ-CABARCOS, María Ángeles; LÓPEZ-CARBALLEIRA, Analía; FERRO-SOTO, Carlos. How to prevent hostile behaviors and emotional exhaustion among law enforcement

professionals: The negative spiral of role conflict. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 1, p. 863, 2023.

LU, Wenxue; WANG, Jishuang. The influence of conflict management styles on relationship quality: the moderating effect of the level of task conflict. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 8, p. 1483-1494, 2017.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.012>

LUCCHETTI, Giancarlo; KOENIG, Harold G.; PINSKY, Ilana; LARANJEIRA, Ronaldo; VALLADA, Homero. Spirituality or religiosity: is there any difference? **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 37, p. 83-84, 2015. <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2014-3610>

LUTHANS, Fred; RUBACH, Michael J.; MARSNIK, Paul. Going beyond total quality: the characteristics, techniques, and measures of learning organizations. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 3, n. 1, p. 24-44, 1995.

MADALOZZO, Magda Macedo; CONTE, Raquel Furtado; GODOY, Rossane Frizzo de. O protagonismo dos profissionais da saúde no fortalecimento da cultura de segurança do paciente: considerações acerca dos fatores psicossociais do trabalho. In: MADALOZZO, Magda Macedo; CONTE, Raquel Furtado; GODOY, Rossane Frizzo de (orgs.). **Psicologia e contemporaneidade: fatores psicossociais em diferentes contextos**. Caxias do Sul, RS: Educs, 2021. p. 165-191.

MALHOTRA, Naresh; NUNAN, Dan; BIRKS, David. **Marketing research: an applied approach**. Pearson, 2017.

MAOA, Jannatul. Role of spiritual leaders in conflict management: a historical perspective. **PURUSHARTHA - A Journal of Management, Ethics and Spirituality**, v. 5, n. 1, p. 86-96, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 11 set. 2023.

MARQUES, Joan; DHIMAN, Satinder; KING, Richard. Spirituality in the workplace: developing an integral model and a comprehensive definition. **Journal of American Academy of Business**, v. 7, n. 1, p. 81-91, 2005.

MARSICK, Victoria J. The dimensions of a learning organization questionnaire (DLOQ) introduction to the special issue examining DLOQ use over a decade. **Advances in Developing Human Resources**, v. 15, n. 2, p. 127-132, 2013.  
<https://doi.org/10.1177/1523422313475984>

MARSICK, Victoria J.; WATKINS, Karen. **Informal and incidental learning in the workplace (Routledge Revivals)**. Routledge, 2015.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria M. (org.). **Medidas do comportamento organizacional**. 2011, p. 29-40. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536314945/>. Acesso em: 30 mar. 2022.

MASLACH, Christina; JACKSON, Susan E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.  
<http://dx.doi.org/10.1002/job.4030020205>

MCMILLAN, David W.; CHAVIS, David M. Sense of community: a definition and theory. **Journal of Community Psychology**, v. 14, n. 1, p. 6-23, 1986.  
[https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1%3C6::AID-JCOP2290140103%3E3.0.CO;2-I](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1520-6629(198601)14:1%3C6::AID-JCOP2290140103%3E3.0.CO;2-I)

MEIER, Laurenz L.; SEMMER, Norbert K.; GROSS, Sven. The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. **Work & Stress**, v. 28, n. 1, p. 31-48, 2014. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.876691>

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J.; SMITH, Catherine A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 538, 1993.

MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. **Human Resource Management Review**, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne; TOPOLNYTSKY, Laryssa. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

MILLIMAN, John; GATLING, Anthony; KIM, Jungsun Sunny. The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 35, p. 56-65, 2018.  
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>

MITROFF, Ian I.; DENTON, Elizabeth. A study of spirituality in the workplace. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 83-92, 1999.

MOGEA, Tini. Knowledge management and organizational learning in organizational development. **Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa**, v. 2, n. 1, p. 215-229, 2023.

MONTENEGRO, Flênya Rafaella Moura Silva; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Fatores contingenciais e o uso de indicadores de desempenho associados às perspectivas do balanced scorecard. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, v. 14, n. 1, p. 73-91, 2019.

MORETTIN, Pedro A.; BUSSAB, Wilton O. **Estatística básica**. 6a. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, n. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, Richard T.; PORTER, Lyman W.; STEERS, Richard M. **Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MOXLEY, R. S. **Leadership and Spirit: breathing new vitality and energy into individuals and organizations**, Jossey-Bass. 1999.

NEVES, Pedro; EISENBERGER, Robert. Management communication and employee performance: the contribution of perceived organizational support. **Human Performance**, v. 25, n. 5, p. 452-464, 2012. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>

NICOLAIDES, Angelo. The role of spirituality in moderating hospitality industry conflict management and promoting sustainability. **African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure**, v. 7, n. 2, p. 1-18, 2018. <http://hdl.handle.net/10500/24457>

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; HIRATA, Toru. **Managing Flow: teoria e casos de empresas baseadas em conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000. [https://doi-org.ez314.periodicos.capes.gov.br/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi-org.ez314.periodicos.capes.gov.br/10.1016/S0024-6301(99)00115-6)

OBEIDAT, Bader Yousef; TARHINI, Ali; MASA'DEH, Ra'ed; AQQAD, Noor Osama. The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach. **International Journal of Knowledge Management Studies**, v. 8, n. 3-4, p. 273-298, 2017.

OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de; PINHO, Ana Paula Moreno. Antecedentes e consequentes do comprometimento organizacional em uma IFES: proposição de um modelo teórico-conceitual. In: ENCONTRO DA ANPAD, 42., 2018, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2018.

OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de; COSTA, Fabio Pinaud Cerri. Motivação, satisfação e comprometimento: um estudo sobre o trabalho voluntário em megaeventos esportivos. **Revista Economia & Gestão**, v. 16, n. 42, p. 89-115, 2016.

OLIVEIRA, Renata Mendes de; BEUREN, Ilse Maria. Efeitos dos estilos de gerenciamento de conflitos no compartilhamento de informações e na inovação gerencial e reflexos no desempenho organizacional. In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 22., 2022. São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo, 2022. p. 1-18. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/22UspInternational/ArtigosDownload/3686.pdf> Acesso em: 31 jan. 2022.

OMODAN, Bunmi Isaiah. Ubuntu politics of process: an alternative conflict management culture in universities. **Journal of Ethnic and Cultural Studies**, v. 9, n. 4, p. 42-54, 2022. <http://dx.doi.org/10.29333/ejecs/1277>

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 17 jan. 2025.

OPPENHEIM, Abraham Naftali. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Continuum Ed., 1992.

PANARI, Chiara; GUGLIELMI, Dina; SIMBULA, Silvia; DEPOLO, Marco. Can an opportunity to learn at work reduce stress? A revisitacion of the job demand-control model. **Journal of Workplace Learning**, v. 22, n. 3, p. 166-179, 2010. <https://doi.org/10.1108/13665621011028611>

PARMER, Lucinda. Relationships between philosophical values and conflict management styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 29, n. 2, p. 236-252, 2018. <https://doi.org/10.1108/IJCM-11-2016-0091>

PAWAR, Badrinarayan Shankar. The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: an empirical examination of the direct effects and moderating effect models. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 7, p. 986-1003, 2017. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014>

PAWAR, Badrinarayan Shankar. The relationship between leader spiritual behaviours and subordinate work attitudes: an exploratory empirical examination. **International Journal of Organizational Analysis**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2023. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3606>

PEREIRA, Ednalva Tavares de Mendonça Telinhos; VIEIRA, Werner Bessa; BASTOS, Isis Maria Monteles; AMORIM, Angela Valeria de; CAMPOS, Patricia Carly de Farias; CUNHA, Ana; SANTIAGO, Ceci Figueiredo de Moura. Aprendizagem situada e comunidades de prática: um olhar sobre o processo de aprendizagem de artesãs da associação mãos nativas no contexto da prática social. **Educação em Revista**, v. 22, n. 2, p. 105-120, 2021. <http://dx.doi.org/10.36311/2236-5192.2021.v22n2.p105>

PERES, Vandernayla Thainá de Oliveira; MOURA, Maria do Céu de Sena; LIMA, ElaineThais da Silva; SANTIAGO, Cibelle da Silva. A espiritualidade no ambiente de trabalho e a atuação de secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 2, p. 1-25, 2022. <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1281>

PINHEIRO, Luciano; FROEHLICH, Cristiane; KONRATH, Karoline. Espiritualidade no ambiente de trabalho: evidências em três casos. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 8, n. 2, p. 41-61, 2019. <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v8i2.5026>

PINHO, Ana Paula Moreno; FURTADO, Valéria Araújo; MONTENEGRO, Adauto de Vasconcelos; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de. Comprometimento organizacional: mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 23, n. 60, p. 88–104, 2021. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e82096>

PINHO, Ana Paula Moreno; OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva de; SILVA, Clayton Robson Moreira da. Comprometimento organizacional no setor público: um olhar sobre três décadas de produção científica brasileira (1989-2019). **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 504-539, 2020. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3507>

PIRSON, Michael A.; LAWRENCE, Paul R. Humanism in business—towards a paradigm shift? **Journal of Business Ethics**, v. 93, p. 553-565, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0239-1>

PIRSON, Michael; TURNBULL, Shann. Toward a more humanistic governance model: network governance structures. **Journal of Business Ethics**, v. 99, p. 101-114, 2011. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0752-x>

PODSAKOFF, Philip M.; MACKENZIE, Scott B.; LEE, Jeong-Yeon; PODSAKOFF, Nathan P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v.88, n. 5, 879-903, 2003. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

PRADHAN, Rabindra Kumar; JENA, Lalatendu Kesari. Employee performance at workplace: conceptual model and empirical validation. **Business Perspectives and Research**, v. 5, n. 1, p. 69-85, 2017. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>

RAHIM, M. Afzalur. Managing conflict through effective organization design: an experimental study with the MAPS design technology. **Psychological Reports**, v. 44, n. 3, p. 759-764, 1979.

RAHIM, M. Afzalur. Managing conflict in organizations. In: FENN, Peter; GAMESON, Rod (ed.). **Construction conflict management and resolution**. Taylor & Francis, 1992.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing conflict in organizations**. Taylor & Francis, 2023.

RAHIM, M. Afzalur; BONOMA, Thomas V. Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. **Psychological Reports**, v. 44, n. 3\_suppl, p. 1323-1344, 1979. <https://doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>

RANDALL, Jason G.; BROOKS, Ricardo R.; HECK, Martin J. Formal and informal learning as deterrents of turnover intentions: evidence from frontline workers during a crisis. **International Journal of Training and Development**, v. 26, n. 2, p. 185-208, 2022. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12254>

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha; SOUTO, Solange. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 2, 2007. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000200003>

REGO, Arménio; SOUTO, Solange; CUNHA, Miguel Pina. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 7-36, 2007. <http://hdl.handle.net/10400.12/145>

REHMAN, Wasim Ul; REHMAN, Chaudhry Abdul; ILYAS, Muhammad. Linking intellectual capital and knowledge management with organizational performance: a meta-

review analysis. **Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review**, v. 5, n. 2, p. 63-73, 2015.

REICHERS, Arnon E. Conflict and organizational commitments. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 508, 1986.

RICHTER, Svenja; KORTSCH, Timo; KAUFFELD, Simone. Understanding learning spillover: the major role of reflection in the formal–informal learning interaction within different cultural value settings. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 7, p. 513-532, 2020. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2020-0008>

RIYANTO, Setyo; HANDIMAN, Unang Toto; GULTOM, Mikaria; GUNAWAN, Adriani; PUTRA, Juniawan M.; BUDIYANTO, Hendro. Increasing job satisfaction, organizational commitment and the requirement for competence and training. **Emerging Science Journal**, v. 7, n. 2, p. 520-537, 2023. <http://dx.doi.org/10.28991/ESJ-2023-07-02-016>

RIZZO, John R.; HOUSE, Robert J.; LIRTZMAN, Sidney I. Role conflict and ambiguity in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 150-163, 1970. <https://doi.org/10.2307/2391486>

RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698, 2002. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

ROCHA, Edinaldo Santana; HONÓRIO, Luiz Carlos. Comprometimento com o trabalho: o caso dos chefes de seções de infraestrutura da UFMG (Commitment to work: the case of the heads of infrastructure departments at the UFMG). **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 1, 2015.

ROCHA, Raysa Geaquinto; PINHEIRO, Paulo Gonçalves. Organizational spirituality: Concept and perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 171, n. 2, p. 241-252, 2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração, 3ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522492572. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/>. Acesso em: 11 set. 2023.

ROMADHONI, Sudar Rheina; SURYANI, Tatik. The relationship of workplace spirituality, job characteristics employee engagement, and employee wellbeing. **Enrichment: Journal of Management**, v. 12, n. 6, p. 4780-4787, 2023.

ROSE, Raduan Che; KUMAR, Naresh; PAK, Ong Gua. The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, v. 25, n. 6, 2009.

RUBEL, Mohammad Rabiul Basher; KEE, Daisy Mui Hung; RIMI, Nadia Newaz. High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. **Journal of Advances in Management Research**, v. 18, n. 3, p. 368-391, 2021. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>

RYNES, Sara L.; BARTUNEK, Jean M.; DUTTON, Jane E.; MARGOLIS, Joshua D. Care and compassion through an organizational lens: opening up new possibilities. **Academy of Management Review**, v. 37, n. 4, p. 503-523, 2012. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0124>

SAEED, Tahir; ALMAS, Shazia; ANIS-UL-HAQ, M.; NIAZI, G. Leadership styles: relationship with conflict management styles. **International Journal of Conflict Management**, v. 25, n. 3, p. 214-225, 2014. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2012-0091>

SALAS, Eduardo; TANNENBAUM, Scott I., KRAIGER, Kurt; SMITH-JENTSCH, Kimberly A. The science of training and development in organizations: what matters in practice. **Psychological Science in the Public Interest**, v. 13, n. 2, p. 74-101, 2012. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>

SALGUEIRO, Hyllane Maria; FELL, André Felipe de Albuquerque. Paradigmas e interesses do conhecimento na Ciência da Informação: um estudo sobre as dissertações de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (2011 a 2013). **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 21, p. 3-21, 2016. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2416>

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodología de la investigación** (6° ed.). México: McGraw Hill. 2014.

SANDALL, Hugo; MOURÃO, Luciana. Desempenho individual no trabalho: proposições para uma mensuração personalizada e um diagnóstico abrangente. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 3, p. 1–27, 2023. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230023.pt>

SAPTA, I. Ketut Setia; RUSTIARINI, Ni Wayan; KUSUMA, Gusti Agung Eka Teja; ASTAKONI, Made Purba. Spiritual leadership and organizational commitment: the mediation role of workplace spirituality. **Cogent Business & Management**, v. 8, n. 1, p. 1966865, 2021. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>

SARKAR, Ayatakshee; GARG, Naval. “Peaceful workplace” only a myth? Examining the mediating role of psychological capital on spirituality and nonviolence behaviour at the workplace. **International Journal of Conflict Management**, v. 31, n. 5, p. 709-728, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2019-0217>

SARSTEDT, Marko; MOOI, Erick. **A concise guide to market research: the process, data, and methods using IBM SPSS statistics**. Heidelberg: Springer Berlin, 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>

SASTRE, Saul Marques. A espiritualidade como ferramenta de competitividade na gestão do século XXI. **Revista Global Manager–Edição Especial**, v. 17, n. 2, p. 142-163, 2017.

SELLITTO, Miguel Afonso; WALTER, Cláudio. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Production**, v. 16, p. 34-47, 2006.

SHOLIHIN, Achmad. Spiritual company: strategies to improve the quality of work of life for outsourced employees in aerofood catering service. **Enrichment: Journal of Management**, v. 12, n. 6, p. 4727-4736, 2023.

SIBANDA, Khumbulani; GROBLER, Anton. Spiritual leadership within the ambit of African Management philosophies using interactive qualitative analysis. **Acta Commercii**, v. 23, n. 1, p. 1-11, 2023. <https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1069>

SILVA, Eduardo Robini da; LARENTIS, Fabiano. Storytelling from experience to reflection: ERSML cycle of organizational learning. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 4, p. 686-709, 2022. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737831>

SILVA, Eduardo Robini da; LARENTIS, Fabiano; ZANANDREA, Gabriela. Reflexão e experiência: elos para storytelling e aprendizagem organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 1, p. 91-110, 2019.

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto; LIMA NETO, Pedro José de. Commitment to work and its relationship with organizational culture mediated by satisfaction. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 401-420, 2018. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i3.3947>

SINGH, Chanchal. A study on prominent traditional leadership styles and spiritual leadership. **World Journal of Research and Review (WJRR)**, v. 12, n. 3, p. 1-9, 2021.

SISWADI, Y.; JUFRIZEN, J.; SARIPUDDIN, J.; FARISI, S.; SARI, M. Organizational culture and organizational citizenship behavior: the mediating role of learning organizations and organizational commitment. **Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen**, v. 16, n. 1, p. 73-82, 2023.

SONG, Hee-Chan. How do buddhist monks frame conflicts? A buddhist approach to paradox. **Negotiation and Conflict Management Research**, v. 15, n. 2, 2021. <https://doi.org/10.34891/wy45-9f66>

SOUZA, Ana Cláudia de; ALEXANDRE, Neusa Maria Costa; GUIRARDELLO, Edinêis de Brito. Propriedades psicométricas na avaliação de instrumentos: avaliação da confiabilidade e da validade. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 26, p. 649-659, 2017. <https://doi.org/10.5123/S1679-49742017000300022>

SPECTOR, Paul E.; JEX, Steve M. Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 3, n. 4, p. 356-367, 1998. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.3.4.356>

STEERS, Richard M. Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, v.22, p. 46-56, 1977.

STEIL, Andrea Valéria; CUFFA, Denise de; IWAYA, Gabriel Horn; PACHECO, Roberto Carlos dos Santos. Perceived learning opportunities, behavioral intentions and employee retention in technology organizations. **Journal of Workplace Learning**, v. 32, n. 2, p. 147-159, 2020. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0045>

SUTISNA, Muhamad Iwan; ADAM, Muhammad; YUNUS, Mukhlis. The effect of knowledge management and organizational learning on organizational performance with innovation as a mediation variable at AngkasaPura II ACEH. **The International Journal of Business Management and Technology**, v. 7, n. 2, 2023.

SUWONO, Triutari W.; LAPIAN, S. L. H. V. Joyce; WANGKE, Shinta J. C. The effect of workplace spirituality and employee engagement on job satisfaction at finance department of Pt Nusa Halmahera Minerals in Manado. **Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi**, v. 11, n. 1, p. 920-928, 2023.

TAYLOR, M. Susan; AUDIA, Giuseppe; GUPTA, Anil K. The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover. **Organization Science**, v. 7, n. 6, p. 632-648, 1996.

TECCHIO, Edivandro Luiz; BRAND, Josiane Luisa; ROHRBECK, Lilian; LUCCA, Sara. Identificando a espiritualidade nas organizações. **Revista Reuna**, v. 24, n. 1, p. 21-40, 2019. <http://dx.doi.org/10.21714/2179-8834/2019v24n1p21-40>

TECCHIO, Edivandro Luiz; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; BRAND, Josiane Luisa. Espiritualidade nas organizações e criação de conhecimento. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 397-425, 2018. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p397-425>

TEKLEAB, Amanuel G.; QUIGLEY, Narda R.; TESLUK, Paul E. A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. **Group & organization management**, v. 34, n. 2, p. 170-205, 2009. <https://doi.org/10.1177/1059601108331218>

TINDALE, R. Scott; KULIK, Carol T.; SCOTT, Leslie A. Individual and group feedback and performance: an attributional perspective. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 12, n. 1, p. 41-62, 1991. [http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp1201\\_4](http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp1201_4)

TJOSVOLD, Dean. Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. **International Journal of Conflict Management**, v. 17, n. 2, p. 87-95, 2006. <http://doi.org/10.1108/10444060610736585>

TJOSVOLD, Dean. The conflict-positive organization: it depends upon us. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 29, n. 1, p. 19-28, 2008. <http://doi.org/10.1002/job.473>

TJOSVOLD, Dean; XUEHUANG, Yan; JOHNSON, David W.; JOHNSON, Roger T. Social interdependence and orientation toward life and work. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 38, n. 2, p. 409-435, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00311.x>

TURI, Jamshid Ali; MAHMUD, Fatimah Binti; TOHEED, Hira; SOROOSHIAN, Shahryar. Synthetic review of organizational learning. **Advances in Social Sciences Research Journal**, v. 6, n. 4, 2019. <https://doi.org/10.14738/assrj.64.6398>

VAN DYNE, Linn; PIERCE, Jon L. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 4, p. 439-459, 2004. <https://doi.org/10.1002/job.249>

VAN KLEEF, Gerben A.; CÔTÉ, Stéphane. The social effects of emotions. **Annual Review of Psychology**, v. 73, p. 629-658, 2022. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-010855>

VAN WOERKOM, Marianne; SANDERS, Karin. The romance of learning from disagreement. The effect of cohesiveness and disagreement on knowledge sharing behavior and individual performance within teams. **Journal of Business and Psychology**, v. 25, p. 139-149, 2010. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9136-y>

VEM, Linus Jonathan; NG, Siew Imm; SAMBASIVAN, Murali; TEE, Keng-Kok. Would perceived organizational spiritual climate matter if spirituality characteristics influenced physicians' intention to quit?. **Review of Business Management**, v. 26, n. 4, 2024. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v26i4.4278>

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 16ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>. Acesso em: 14 set. 2023.

VINEELA, V. Workplace conflict and conflict resolutions through standard models. **EPRA International Journal of Research and Development (IJRD)**, v. 8, n. 4, p. 159-163, 2023. <https://eprajournals.net/index.php/IJRD/article/view/1842>

VRCELJ, Nikolina; BEVANDA, Vuk; BEVANDA, Nevena. Servant Leadership: influence of job satisfaction and organizational commitment. **Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**, 2022. <http://dx.doi.org/10.7595/management.fon.2022.0009>

WALLO, Andreas; KOCK, Henrik; REINEHOLM, Cathrine; ELLSTRÖM, Per-Erik. How do managers promote workplace learning? Learning-oriented leadership in daily work. **Journal of Workplace Learning**, v. 34, n. 1, p. 58-73, 2022. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2020-0176>

WANG, Yousong; LIU, Fangfang; ZHANG, Yangbing; GONG, Enqin. Surviving trust from conflict in the construction industry: an interaction between conflict handling behaviors, behavioral outcomes, conflict and trust. **International Journal of Conflict Management**, v. 32, n. 4, p. 648-672, 2021. <http://doi.org/10.1108/IJMA-11-2020-0189>

WANG, Zhining; WANG, Nianxin; LIANG, Huigang. Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 230-258, 2014. <http://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>

WASTI, S. Arzu; PETERSON, Mark F.; BREITSOHL, Heiko; COHEN, Aaron; JØRGENSEN, Frances; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; WENG, Qingxiong; XU,

Xiaohong. Location, location, location: contextualizing workplace commitment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, n. 4, p. 613-632, 2016. <https://doi.org/10.1002/job.2094>

WIENER, Yoash. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 418-428, 1982. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>

WRIGHT, Bradley E. Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 11, n. 4, p. 559-586, 2001.

YANIK, Oktay. The mediating role of trust in the effect of ethical leadership on employee attitudes and behaviors. **İşletme Araştırmaları Dergisi**, v. 10, n. 1, p. 447-464, 2018. <http://dx.doi.org/10.20491/isarder.2018.389>

YARIM, Mehmet Ali. The mediating effect of job satisfaction on the impact of organizational spirituality on job performance. **European Journal of Education Studies**, v. 8, n. 8, p. 22-37, 2021. <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v8i8.3832>

YU, Yan; DONG, Xiao-Ying; SHEN, Kathy Ning; KHALIFA, Mohamed; HAO, Jin-Xing. Strategies, technologies, and organizational learning for developing organizational innovativeness in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 12, p. 2507-2514, 2013. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.042>

ZHU, Fangwei; WANG, Linzhuo; YU, Miao; YANG, Xiaotian. Quality of conflict management in construction project context: conceptualization, scale development, and validation. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 27, n. 5, p. 1191-1211, 2020. <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2019-0497>

## APÊNDICE A – ESCALA DE MEDIÇÃO DE ESPIRITUALIDADE SAW

### Escala original “Spirit at Work” (SAW):

#### Engaging Work:

1. I experience a match between the requirements of my work and my values, beliefs, and behaviors.
4. I am able to find meaning or purpose at work.
7. I am passionate about my work.
9. I am fulfilling my calling through my work.
11. I have a sense of personal mission in life, which my work helps me to fulfill.
14. I feel grateful to be involved in work like mine.
18. At the moment, I am right where I want to be at work.

#### Mystical Experience:

2. At times, I experience a “high” at my work.
5. At moments, I experience complete joy and ecstasy at work.
8. At times, I experience an energy or vitality at work that is difficult to describe.
12. I have moments at work in which I have no sense of time or space.
16. I experience moments at work where everything is blissful.

#### Spiritual Connection:

6. I experience a connection with a greater source that has a positive effect on my work.
10. My spiritual beliefs play an important role in everyday decisions that I make at work.
15. I receive inspiration or guidance from a Higher Power about my work.

#### Sense of Community:

3. I experience a real sense of trust and personal connection with my coworkers.
13. I share a strong sense of purpose and meaning with my coworkers about our work.
17. I feel like I am part of “a community” at work.

### Escala traduzida “Espiritualidade nas organizações”:

#### Trabalho Envolvente:

1. Eu sinto que há uma correspondência entre as exigências do meu trabalho e meus valores, crenças e comportamentos (atitudes).
4. Eu consigo encontrar significado ou propósito no trabalho.
7. Eu sou apaixonado pelo meu trabalho.
9. Eu estou cumprindo minha vocação através do meu trabalho.
11. Eu tenho um senso de missão pessoal na vida, que meu trabalho me ajuda a cumprir.
14. Eu me sinto grato por estar envolvido em um trabalho como o meu.
18. No momento, estou exatamente onde quero estar no trabalho.

#### Experiência Mística:

2. Às vezes, eu experimento uma sensação de "euforia" no meu trabalho.
5. Às vezes, eu experimento alegria e êxtase completos no trabalho
8. Às vezes, eu experimento uma energia ou vitalidade no trabalho que é difícil de descrever.
12. Eu tenho momentos no trabalho em que não tenho noção de tempo ou espaço.

16. Eu experimento momentos no trabalho em que tudo é maravilhoso.

**Conexão Espiritual:**

6. Eu sinto uma conexão com uma fonte maior que tem um efeito positivo no meu trabalho.

10. Minhas crenças espirituais desempenham um papel importante nas decisões cotidianas que tomo no trabalho.

5. Eu recebo inspiração ou orientação de um Força Superior sobre meu trabalho.

**Senso de Comunidade:**

3. Eu sinto uma verdadeira sensação de confiança e conexão pessoal com meus colegas de trabalho.

13. Eu compartilho um forte senso de propósito e significado com meus colegas de trabalho sobre nosso trabalho.

17. Eu sinto que faço parte de "uma comunidade" no trabalho.

**APÊNDICE B – ESCALA PARA AVALIAR OPORTUNIDADES DE  
APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO**

No meu trabalho, eu tenho boas oportunidades para usar minhas habilidades e competências.

No meu trabalho, eu tenho oportunidades de me desenvolver como pessoa.

O meu trabalho é muito estimulante e interessante.

Penso que o meu trabalho seja significativo.

Posso aprender coisas novas no meu trabalho.

## **APÊNDICE C – ESCALA PARA AVALIAÇÃO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

### **Escala para avaliação de Comprometimento Organizacional (OCQ):**

No meu ponto de vista não vejo outra empresa melhor para se trabalhar do que essa.

Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho nesta empresa.

Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta empresa para trabalhar.

Esta empresa realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.

Eu menciono aos meus amigos que esta é uma empresa "joia" para se trabalhar.

Eu realmente me preocupo com o futuro desta empresa.

Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.

Eu acho que os meus valores e os valores da empresa se parecem.

**APÊNDICE D – ESCALA PARA AVALIAR CONFLITO DE PAPÉIS****Original:**

In my work, sometimes I feel like different people are “pulling me to different directions”.

I have to deal with competing demands at work.

My superiors often tell me to perform two different tasks that can't be done at the same time.

Tasks assigned to me at work seldom conflict to each other.

Things they ask me to do at work do not conflict one with the other.

In my work, I am rarely placed in a situation where a responsibility over a task conflicts with other work responsibilities.

**Traduzida:**

No meu trabalho, muitas vezes sinto que diferentes pessoas estão "me empurrando para direções diferentes."

Eu tenho que lidar com demandas concorrentes no trabalho.

Meus superiores frequentemente me dizem para fazer duas coisas diferentes que não podem ser feitas ao mesmo tempo.

As tarefas que me são atribuídas no trabalho raramente entram em conflito umas com as outras.

As coisas que me mandam fazer no trabalho não entram em conflito umas com as outras.

No meu trabalho, raramente sou colocado em uma situação em que uma responsabilidade de trabalho entra em conflito com outras responsabilidades.

## APÊNDICE E – ESCALA PARA AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE NO TRABALHO

### Original:

#### **Task Performance**

- I use to maintain high standard of work.
- I am capable of handling my assignments without much supervision.
- I am very passionate about my work.
- I know I can handle multiple assignments for achieving organizational goals.
- I use to complete my assignments on time.
- My colleagues believe I am a high performer in my organization.

#### **Adaptive Performance**

- I use to perform well to mobilize collective intelligence for effective teamwork.
- I could manage change in my job very well whenever the situation demands.
- I can handle effectively my work team in the face of change.
- I always believe that mutual understanding can lead to a viable solution in organization.
- I use to lose my temper when faced with criticism from my team members. (R)
- I am very comfortable with job flexibility.
- I use to cope well with organizational changes from time to time.

#### **Contextual Performance**

- I used to extend help to my co-workers when asked or needed.
- I love to handle extra responsibilities.
- I extend my sympathy and empathy to my co-workers when they are in trouble.
- I actively participate in group discussions and work meetings.
- I use to praise my co-workers for their good work.
- I derive lot of satisfaction nurturing others in organization.
- I use to share knowledge and ideas among my team members.
- I use to maintain good coordination among fellow workers.
- I use to guide new colleagues beyond my job purview.
- I communicate effectively with my colleagues for problem solving and decision making.

**Escala traduzida para avaliação de performance:****Desempenho da tarefa**

Eu costumo manter um alto padrão de trabalho.

Eu sou capaz de lidar com minhas tarefas sem muita supervisão.

Eu sou muito apaixonado pelo meu trabalho.

Eu sei que consigo lidar com várias tarefas para alcançar os objetivos organizacionais.

Eu costumo concluir minhas tarefas dentro do prazo.

Meus colegas acreditam que sou um funcionário de alto desempenho em minha organização.

**Desempenho adaptativo**

Eu costumo ter um bom desempenho para mobilizar a inteligência coletiva para o trabalho em equipe eficaz.

Eu consigo lidar bem com mudanças no meu trabalho sempre que a situação exige.

Eu consigo lidar de forma eficiente com minha equipe de trabalho diante de mudanças.

Eu sempre acredito que o entendimento mútuo pode levar a uma solução viável na organização.

Eu costumo perder a paciência quando enfrento críticas dos membros da minha equipe. (R)

Eu estou muito confortável com a flexibilidade do trabalho.

Eu consigo lidar bem com as mudanças organizacionais de tempos em tempos.

**Desempenho contextual**

Eu costumo ajudar meus colegas de trabalho quando solicitado ou necessário.

Eu gosto de assumir responsabilidades extras.

Eu demonstro simpatia e empatia aos meus colegas de trabalho quando eles estão com problemas.

Eu participo ativamente de discussões em grupo e reuniões de trabalho.

Eu costumo elogiar meus colegas de trabalho pelo bom trabalho deles.

Eu sinto muita satisfação em ajudar os outros na empresa.

Eu costumo compartilhar conhecimento e ideias entre os membros da minha equipe.

Eu costumo manter uma boa coordenação entre os colegas de trabalho.

Eu costumo orientar novos colegas além do meu escopo de trabalho.

Eu me comunico de forma eficiente com meus colegas de trabalho para resolver problemas e tomar decisões.

## APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Impacto da Espiritualidade e suas Relações com Gestão de Conflitos, Oportunidades de Aprendizagem e Comprometimento Organizacional na Performance no Trabalho”. Essa pesquisa refere-se a uma tese de doutorado, com o objetivo de melhorar constantemente o ambiente na empresa. Suas respostas são de extrema importância para o estudo. Esta pesquisa é anônima, por isso você não deve se identificar no formulário. Sendo assim, sinta-se à vontade para expressar a sua opinião. Ao responder o questionário, considere as seguintes orientações:

- marque apenas uma resposta para cada questão, assinalando um X na escala de 1 a 7, à direita da pergunta;
- marque a resposta que naturalmente ocorrer em sua mente;
- não deixe de responder alguma pergunta; caso não saiba, assinale a coluna NS;
- ao finalizar, verifique se todas as perguntas foram respondidas e deposite o formulário na urna.

| 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7                          |
|----------------------------|---|---|---|---|---|----------------------------|
| <b>Discordo Totalmente</b> |   |   |   |   |   | <b>Concordo Totalmente</b> |

|    | PERGUNTAS  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | NS |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1  | No meu trabalho, eu tenho oportunidades de me desenvolver como pessoa.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 2  | Eu costumo manter um alto padrão de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 3  | No meu trabalho, posso aprender coisas novas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 4  | Eu tenho que lidar com demandas simultâneas no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 5  | Eu sei que consigo lidar com tarefas diferentes para alcançar os objetivos organizacionais.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 6  | No meu ponto de vista não vejo outra empresa melhor para se trabalhar do que essa.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 7  | No meu trabalho, eu tenho boas oportunidades para usar minhas habilidades e competências.        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 8  | Eu sinto muita satisfação em ajudar os outros nesta empresa.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 9  | Eu sinto orgulho em dizer a outras pessoas que eu trabalho nesta empresa.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 10 | Eu gosto de assumir responsabilidades extras.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 11 | Eu me sinto grato por estar envolvido em um trabalho como o meu.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 12 | Eu gosto muito do meu trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 13 | As tarefas que me são atribuídas no trabalho seguidamente entram em conflito umas com as outras. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 14 | Eu costumo ajudar meus colegas de trabalho quando solicitado ou necessário.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 15 | Eu tenho momentos no trabalho em que eu nem vejo o tempo passar.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 16 | Eu estou extremamente satisfeito por ter escolhido esta empresa para trabalhar.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |
| 17 | Às vezes, eu experimento uma sensação de muita felicidade no meu trabalho.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |    |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |  |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 18 | Às vezes, eu experimento uma energia ou vitalidade no trabalho que é difícil de descrever.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 19 | Esta empresa realmente me inspira a fazer o melhor que eu posso.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 20 | Eu participo ativamente de discussões em grupo e reuniões de trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 21 | Eu costumo manter uma boa coordenação entre os colegas de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 22 | Eu consigo lidar de forma eficiente com minha equipe de trabalho diante de mudanças.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 23 | Eu sinto uma verdadeira sensação de confiança e conexão pessoal com meus colegas de trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 24 | Eu consigo encontrar significado ou propósito no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 25 | Minhas crenças espirituais desempenham um papel importante nas decisões cotidianas que tomo no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 26 | Eu costumo concluir minhas tarefas dentro do prazo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 27 | Eu sinto uma conexão com algo superior que tem um efeito positivo no meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 28 | Eu menciono aos meus amigos que esta é uma empresa "joia" para se trabalhar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 29 | Meus superiores frequentemente me dizem para fazer duas coisas diferentes que não podem ser feitas ao mesmo tempo.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 30 | Eu costumo compartilhar conhecimento e ideias entre os membros da minha equipe.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 31 | Eu realmente me preocupo com o futuro desta empresa.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 32 | No meu trabalho, muitas vezes sinto que diferentes pessoas estão "me empurrando para direções diferentes."   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 33 | Eu tenho um senso de missão pessoal na vida, que meu trabalho me ajuda a cumprir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 34 | Penso que o meu trabalho seja significativo.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 35 | As coisas que me mandam fazer no trabalho muitas vezes entram em conflito umas com as outras.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 36 | Eu recebo inspiração ou orientação de uma força superior sobre meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 37 | Às vezes, eu experimento alegria e êxtase completos no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 38 | Eu sei lidar com situações que exigem flexibilidade no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 39 | Eu demonstro simpatia e empatia aos meus colegas de trabalho quando eles estão com problemas.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 40 | Eu estou disposto a fazer um esforço além do normal para ajudar esta empresa a ter sucesso.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 41 | O meu trabalho é muito estimulante e interessante.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 42 | Eu compartilho um forte senso de propósito e significado com meus colegas sobre nosso trabalho.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 43 | No meu trabalho, seguidamente sou colocado em uma situação em que uma responsabilidade de trabalho entra em conflito com outras responsabilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |

|    |  |   |   |   |   |   |   |   |  |
|----|--|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 44 | Eu costumo elogiar meus colegas de trabalho pelo bom trabalho deles.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 45 | Eu consigo lidar bem com mudanças no meu trabalho sempre que a situação exige.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 46 | Eu experimento momentos no trabalho em que tudo é maravilhoso.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 47 | Eu consigo lidar bem com as mudanças nesta empresa.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 48 | Eu acho que os meus valores e os valores da empresa se parecem.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 49 | Meus colegas acreditam que sou um funcionário de alto desempenho aqui na empresa.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 50 | Eu sinto que há uma correspondência entre as exigências do meu trabalho e os meus valores, crenças e atitudes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 51 | Eu sempre acredito que o entendimento mútuo pode levar a uma solução viável na empresa.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 52 | Eu sinto que faço parte de "uma comunidade" no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 53 | No momento, estou exatamente onde quero estar no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 54 | Eu me comunico de forma eficiente com meus colegas de trabalho para resolver problemas e tomar decisões.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |
| 55 | Eu sou capaz de lidar com minhas tarefas sem muita supervisão.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |  |

**56 - Gênero:** 1( ) Masculino 2( ) Feminino 3( ) Outro 4( ) Não quero informar

**57 - Qual seu grau de escolaridade?**

1( ) Ensino Fundamental 2( ) Ensino Médio Completo 3( ) Ensino Superior Completo

**58 - Em qual área da empresa você trabalha?** 1( ) Administrativo 2( ) Produção

**59 – Qual é sua idade?**

1( ) até 30 anos 2( ) de 30 a 40 anos 3( ) de 40 a 50 anos 4( ) acima de 50 anos

**60 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?**

1( ) até 5 anos 2( ) 5 a 10 anos 3( ) 10 a 15 anos 4( ) 15 a 20 anos 5( ) 20 a 25 anos  
6( ) 25 a 30 anos 7( ) há mais de 30 anos

**APÊNDICE G – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****Número do CAAE: 78794524.8.0000.5341**

## APRESENTAÇÃO DA PESQUISA:

Prezado(a) Senhor(a):

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa, pois sua empresa pertence a Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE) de Caxias do Sul, e esse órgão já deu seu consentimento, e a sua empresa também, para que os funcionários participem livremente deste estudo que é sobre o “Impacto da Espiritualidade e suas Relações com Gestão de Conflitos, Oportunidades de Aprendizagem e Comprometimento Organizacional na Performance no Trabalho”, que será realizada no Rio grande do Sul, sob a responsabilidade dos pesquisadores, Silvana Hübner Guedes e Fabiano Larentis (orientador).

A pesquisa tem como principal objetivo desenvolver e testar um modelo de relações entre espiritualidade, gestão de conflito, oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional visando verificar seus impactos na performance no trabalho.

Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa assegurar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que ficará com ~~você~~ e outra que ficará com o pesquisador. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se tiver perguntas antes ou mesmo depois assinar o Termo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador.

Não haverá qualquer tipo de penalização ou prejuízo se você não quiser participar ou se retirar sua autorização em qualquer momento, mesmo depois de iniciar sua participação na pesquisa.

Se perceber qualquer constrangimento, desconforto, estresse ou cansaço ao responder às perguntas feitas, você poderá deixar de responder a qualquer pergunta ou mesmo deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo (Resolução CNS nº 510 de 2016, Art. 9º, Inciso II).

A empresa já autorizou a sua participação e você é livre para desistir a qualquer momento, sem qualquer dano para você e ao estudo.

Caso perceba continuidade do desconforto após sua participação, você poderá fazer contato com a pesquisadora responsável, Silvana Hübner Guedes, a qualquer tempo para orientações sobre como proceder ou para obter informação adicional. Os contatos podem ser feitos pelo endereço eletrônico [shguedes@ucs.br](mailto:shguedes@ucs.br) ou telefone (54) 9 84384818.

O(A) Sr(a). também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade de Caxias do Sul (CEP/UCS). O Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UCS (CEP/UCS) é um colegiado criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. Endereço: rua Francisco Getúlio Vargas, nº 926, Bloco S, Sala 405, Campus-sede da UCS, Caxias do Sul, RS. Telefone: 3218-2829. Horário: das 8h às 11h30 e das 13h30 às 18h. E-mail: [cep-ucs@ucs.br](mailto:cep-ucs@ucs.br).

Não haverá benefícios diretos para o participante, no entanto, a pesquisa irá apontar as ações que visam o bem-estar e as oportunidades de crescimento da comunidade organizacional.

O(A) Sr(a). não será identificado, e os dados das respostas deste estudo serão guardados em computador pessoal com senha, com acesso único exclusivo da pesquisadora, que manterá a guarda dos dados até cinco anos após a pesquisa. Findado esse prazo, a pesquisadora compromete-se em eliminar o arquivo.

Rubrica do Pesquisador: \_\_\_\_\_

Rubrica do Participante: \_\_\_\_\_

**GARANTIAS AOS PARTICIPANTES:**

**Esclarecimentos:** Você será informado(a) e esclarecido(a) sobre os aspectos relevantes da pesquisa, antes, durante e depois da pesquisa, mesmo se esta informação causar sua recusa na participação ou sua saída da pesquisa.

**Direito de recusa a participar e direito de retirada do consentimento:** Você tem o direito de se recusar a participar da pesquisa e de desistir e retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa sem que isso traga qualquer penalidade ou represálias de qualquer natureza e sem que haja prejuízo ao seu tratamento iniciado ou por iniciar.

**Sigilo e privacidade:** Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas durante a pesquisa só serão acessadas pelos pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, informações que possam identificá-lo(a) não serão mostradas ou publicadas.

**Ressarcimento:** Você não terá qualquer despesa por participar da pesquisa.

**Indenização e medidas de reparação:** Se caso forem identificados quaisquer dados dos participantes e os mesmos se sintam prejudicados, eles serão automaticamente excluídos da pesquisa.

**Resultados das pesquisas:** os resultados da pesquisa serão compartilhados na forma de relatório executivo e que será entregue fisicamente para cada empresa participante.

**Entrega de via do TCLE:** Você receberá uma via deste Termo assinada e rubricada pelo pesquisador.

**DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO DO PARTICIPANTE:**

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e desconfortos que esta pode acarretar, aceito participar e declaro ter recebido uma via original deste documento rubricada em todas as folhas e assinada ao final, pelo pesquisador e por mim.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que entendi os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa e que esclareci minhas dúvidas. Aceito participar da pesquisa.

\_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2024  
(Assinatura do participante)

**RESPONSABILIDADE DO PESQUISADOR:**

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 510/2016 do Conselho Nacional de saúde e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado e pela CONEP, quando pertinente. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

\_\_\_\_\_  
Silvana Hübner Guedes - Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2024

**APÊNDICE H – TERMO/DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA INSTITUCIONAL****EMPRESA**

Declaro que esta organização tem conhecimento do Projeto de Pesquisa intitulado “IMPACTO DA ESPIRITUALIDADE E SUAS RELAÇÕES e HCOM GESTÃO DE CONFLITOS, OPORTUNIDADES DE APRENDIZAGEM E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PERFORMANCE NO TRABALHO”, cujo objetivo geral é desenvolver e testar um modelo de relações entre espiritualidade, gestão de conflito, oportunidades de aprendizagem e comprometimento organizacional visando verificar seus impactos na performance no trabalho, e, portanto, autoriza a sua realização pela pesquisadora Silvana Hübner Guedes, estudante de doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, com base nas diretrizes e resoluções emitidas pelo sistema CEP-CONEP, bem como na Lei 13.709/18 (LGPD).

Caxias do Sul, \_\_\_\_ de julho de 2024.

Nome da organização:

Nome completo do responsável legal pela instituição:

Cargo:

Telefone e e-mail para contato:

Telefone:

email:

Assinatura do responsável da organização: