

Edivandro Luiz Tecchio

**A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO PROCESSO DE  
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida Cunha.

Coorientador: Prof. Dr. Rogério Cid Bastos.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Tecchio, Edivandro Luiz

A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica / Edivandro Luiz Tecchio ; orientador, Cristiano José Castro de Almeida Cunha ; coorientador, Rogério Cid Bastos. - Florianópolis, SC, 2015.

193 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Espiritualidade. 3. Espiritualidade nas Organizações. 4. Conhecimento. 5. Gestão do Conhecimento. I. Cunha, Cristiano José Castro de Almeida . II. Bastos, Rogério Cid. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Edivandro Luiz Tecchio

**A INFLUÊNCIA DA ESPIRITUALIDADE NO PROCESSO DE  
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE BASE  
TECNOLÓGICA**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “doutor”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 26 de fevereiro de 2015.

---

Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr.  
Orientador/Moderador PPGE GC – UFSC

---

Prof. Neri dos Santos, Dr.  
Membro PPGE GC - UFSC

---

Prof<sup>a</sup>. Sílvia Modesto Nassar, Dr<sup>a</sup>.  
Membro - UFSC

---

Prof. Francisco Antonio Pereira  
Fialho, Dr.  
Membro PPGE GC – UFSC

---

Prof. Éverton Luís Pellizzaro de  
Lorenzi Cancellier, Dr.  
Membro Externo - UDESC

---

Prof. Rafael Tezza, Dr.  
Membro Externo – UDESC



Dedico este trabalho aos meus pais Mario e Zenaide, meus irmãos Rodrigo e Denise e minha namorada Josiane, que sempre apoiaram e nunca mediram esforços para auxiliar durante a realização do doutorado.



## AGRADECIMENTOS

Agradecer ao final de uma caminhada é algo muito importante. É nesse momento que se reflete a respeito do que foi vivido durante o percurso e se percebe que inúmeras pessoas contribuíram para que a caminhada chegasse ao seu “final” e o objetivo fosse alcançado. Diga-se de passagem, pessoas maravilhosas.

Primeiramente agradeço ao meu orientador Prof. Cristiano Cunha pela acolhida, ainda em 2009, no laboratório de Liderança e Gestão Responsável - LGR, pelo incentivo, pelas oportunidades proporcionadas, pela perseverança e compreensão, fazendo com que mais uma etapa em minha vida acadêmica fosse concluída. Agradeço também ao meu coorientador Prof. Rogério Cid Bastos, pelas pertinentes colocações ao longo do desenvolvimento desta tese.

À minha família, que sempre aceitou minha decisão de estudar e incentivou em todos os momentos. Meus pais Mario e Zenaide, por serem tão especiais e terem me ensinado valores fundamentais que carrego comigo sempre. Aos meus irmãos Rodrigo e Denise pela parceria, amizade e companheirismo. À minha namorada Josiane pela compreensão, apoio, carinho e amor durante o doutorado.

Aos colegas do laboratório de Liderança e Gestão Responsável, espaço este que serve para trabalho, reflexão, discussão, acolhimento e, porque não, diversão, fica aqui minha gratidão.

Aos colegas e amigos da UFFS, com os quais convivo e compartilhei muitas de minhas angústias durante o doutorado.

Às empresas de base tecnológica do município de Chapecó, vinculadas ao DEATEC, que aceitaram participar e tornaram viável a realização da pesquisa.

Ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade e aprendizado, afinal, conhecimento é para ser criado, acumulado, compartilhado, utilizado e internalizado.

Finalmente, agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que meus objetivos fossem alcançados.

**Obrigado!**



“Um homem pode imaginar coisas que são falsas, mas ele somente pode compreender coisas que são verdadeiras, pois se as coisas forem falsas, a noção delas não é compreensível.”

Sir Isaac Newton



## RESUMO

TECCHIO, Edivandro Luiz. 2015. A Influência da Espiritualidade no Processo de Gestão do Conhecimento em Empresas de Base Tecnológica. 193p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Mudanças profundas estão ocorrendo no local de trabalho e a espiritualidade é apontada como um dos temas principais. A gestão e a espiritualidade, consideradas por muito tempo incompatíveis, nos últimos anos se aproximaram. A Espiritualidade nas Organizações ganhou força nas últimas duas décadas, com diversos pesquisadores desenvolvendo estudos com o objetivo de verificar se a espiritualidade afeta o desempenho dos trabalhadores nas organizações. Como o campo organizacional é amplo, muitos temas ainda não foram explorados, ou seja, relacionados com a Espiritualidade nas Organizações. A Gestão do Conhecimento é um desses temas, especialmente se for considerado o Processo de Circulação de Conhecimento – KCP. Não foram encontrados estudos que analisassem se a Espiritualidade nas Organizações exerce influência no Processo de Circulação de Conhecimento. Aproveitando essa oportunidade de pesquisa, o objetivo geral desta tese é estudar a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento. Com base no paradigma funcionalista foi conduzida uma pesquisa quantitativa (*survey*) com corte transversal, junto a 133 (cento e trinta e três) trabalhadores de 20 (vinte) empresas de base tecnológica do município de Chapecó-SC, vinculadas ao Polo Tecnológico do Oeste Catarinense - DEATC. A análise dos dados ocorreu por meio de técnicas estatísticas, tanto descritivas (média, moda, desvio padrão, variância, coeficiente de variação e assimetria), quanto inferenciais (correlação e regressão linear simples). Os resultados demonstram como as três dimensões da Espiritualidade nas Organizações, senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior, influenciam os cinco Componentes do Processo de Circulação de Conhecimento (criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização). A Espiritualidade nas Organizações influencia positivamente o Processo de Circulação de Conhecimento. Especificamente, as dimensões da Espiritualidade nas Organizações senso de comunidade e trabalho com significado apresentam correlação significativa ao nível de 1% com a criação, acumulação, o compartilhamento, utilização e a internalização de conhecimento, ou seja,

todos os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. Elas também são significativas, ao nível de 5%, para explicar a variância de todas as variáveis dependentes. Por outro lado, a variável vida interior apresentou correlação, ao nível de significância de 1%, com as variáveis acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento, sendo, significativa ( $p < 5\%$ ) para explicar a variância das variáveis acumulação, utilização e internalização de conhecimento. Já para as variáveis criação e compartilhamento de conhecimento, vida interior não é significativa para explicar suas variações. Os resultados sugerem que os indivíduos estão mais propensos a criar, acumular, compartilhar, utilizar e internalizar conhecimento quando desenvolvem seu trabalho em uma organização onde a espiritualidade está presente. Portanto, em que pese vida interior não ter apresentado associação significativa com as variáveis criação e compartilhamento de conhecimento, infere-se que, a Espiritualidade nas Organizações influencia o Processo de Circulação de Conhecimento, contribuindo na determinação de sua eficácia.

**Palavras-Chave:** Espiritualidade. Espiritualidade nas Organizações. Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Processo de Circulação de Conhecimento.

## ABSTRACT

TECCHIO, Edivandro Luiz. 2015. The influence of Spirituality on Knowledge Circulation Process in the Technology-Based Companies. 193p. Thesis (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

Profound changes are occurring in the workplace and the spirituality is indicated as a major theme. The management and the spirituality, considered for a long time incompatible, in recent years became close. Spirituality in Organizations gained strength in the last two decades, with many researchers conducting studies in order to verify if spirituality affects the performance of employees in organizations. As the organizational field is large, many issues have not yet been explored, for example, related to Spirituality in Organizations. Knowledge management is one of these issues, especially if it considering the Knowledge Circulation Process – KCP. There were no studies analyzing the Spirituality in Organizations influences the Knowledge Circulation Process. Taking advantage of this research opportunity, the general objective of this thesis is to study the relationship between Spirituality in Organization and the Knowledge Circulation Process. Based on the functionalist paradigm, it was conducted a quantitative survey (*survey*) cross-sectional, made with 133 (one hundred thirty-three) workers of twenty (20) technology-based companies in the city of Chapecó-SC, linked to Polo Tecnológico do Oeste Catarinense - DEATC. The data analysis occurred through statistical techniques, both descriptive (mean, mode, standard deviation, variance, coefficient of variation and asymmetry), and inferential (correlation and linear regression). The results demonstrate how the three dimensions of Spirituality in Organizations, condition for community, meaningful work and inner life, influence the five components of Knowledge Circulation Process (creation, accumulation, sharing, use and internalization). Spirituality in Organizations influences positively the Knowledge Circulation Process. Specifically the dimensions Spirituality in Organizations, condition for community and meaningful work presented significant correlation of 1% with the creation, accumulation, sharing, use and internalization of knowledge, in other words, all components of the Knowledge Circulation Process. They are also significant at the level 5%, in order to explain the variance of all dependent variables. On the other hand, the variable inner life correlated to the level of significance of 1%, with the variables

accumulation, sharing, use and internalization of knowledge, also being significant ( $p < 5\%$ ) to explain the variance of the variables accumulation, use and internalization of knowledge. About the variable creation and sharing of knowledge, inner life is no significant to explain its variations. The results suggest that the individuals are more likely to create, collect, share, use and internalize knowledge when developing their work in an organization where spirituality is present. Therefore, despite inner life has not presented significant association with the variables creation and sharing of knowledge, it is inferred that the Spirituality in Organizations influences the Knowledge Circulation Process, contributing in determining its effectiveness.

**Keywords:** Spirituality. Spirituality in Organization. Knowledge. Knowledge Management. Knowledge Circulation Process.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões da Espiritualidade nas Organizações.....	57
Figura 2: Espiral do conhecimento.....	66
Figura 3: Processo de Circulação de Conhecimento .....	79
Figura 4: Modelo de pesquisa .....	86
Figura 5: Intensidade da força do coeficiente de correlação linear de Spearman.....	101
Figura 6: Histogramas de frequências A .....	109
Figura 7: Histogramas de frequências B .....	110
Figura 8: Modelo de relacionamento entre a Espiritualidade nas Organizações e a Gestão do Conhecimento .....	140



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Artigos mais citados .....	39
Tabela 2: Diferença entre espiritualidade e religião .....	45
Tabela 3: Conceitos de Espiritualidade nas Organizações .....	49
Tabela 4: Benefícios da Espiritualidade nas Organizações .....	52
Tabela 5: Características do conhecimento tácito e explícito.....	65
Tabela 6: Conceitos de Gestão do Conhecimento .....	69
Tabela 7: Barreiras à implantação da Gestão do Conhecimento .....	71
Tabela 8: Fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento.....	74
Tabela 9: Ferramentas/Métodos de mensuração da Gestão do Conhecimento .....	77
Tabela 10: Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente $\alpha$ de Cronbach .....	98
Tabela 11: Coeficiente alfa de Cronbach .....	99
Tabela 12: Resultados das medidas de tendência central das variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações e à Gestão do Conhecimento. ....	106
Tabela 13: Desvio padrão e variância das variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações e à Gestão do Conhecimento .....	107
Tabela 14: Coeficiente de variação .....	108
Tabela 15: Coeficiente de correlação de Spearman da variável senso de comunidade com as variáveis da Gestão do Conhecimento.....	111
Tabela 16: Regressão linear simples entre senso de comunidade e criação de conhecimento.....	111
Tabela 17: Regressão linear simples entre senso de comunidade e acumulação de conhecimento.....	112
Tabela 18: Regressão linear simples entre senso de comunidade e compartilhamento de conhecimento.....	113
Tabela 19: Regressão linear simples entre senso de comunidade e utilização de conhecimento .....	114
Tabela 20: Regressão linear simples entre senso de comunidade e internalização de conhecimento .....	115
Tabela 21: Coeficiente de correlação de Spearman da variável trabalho com significado com as variáveis da Gestão do Conhecimento.....	120
Tabela 22: Regressão linear simples entre trabalho com significado e criação de conhecimento .....	120
Tabela 23: Regressão linear simples entre trabalho com significado e acumulação de conhecimento.....	121

Tabela 24: Regressão linear simples entre trabalho com significado e compartilhamento de conhecimento .....	122
Tabela 25: Regressão linear simples entre trabalho com significado e utilização de conhecimento .....	123
Tabela 26: Regressão linear simples entre trabalho com significado e internalização de conhecimento .....	124
Tabela 27: Coeficientes de correlação de Spearman da variável vida interior e variáveis da Gestão do Conhecimento.....	127
Tabela 28: Regressão linear simples entre vida interior e criação de conhecimento .....	127
Tabela 29: Regressão linear simples entre vida interior e acumulação de conhecimento .....	128
Tabela 30: Regressão linear simples entre vida interior e compartilhamento de conhecimento .....	129
Tabela 31: Regressão linear simples entre vida interior e utilização de conhecimento .....	130
Tabela 32: Regressão linear simples entre vida interior a internalização de conhecimento .....	131
Tabela 33: Resultado da análise das hipóteses.....	136
Tabela 34: Resultados consolidados .....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de publicações por ano.....	40
Gráfico 2: Quantidade de artigos por área do conhecimento .....	41
Gráfico 3: Principais palavras-chave.....	42
Gráfico 4: Gênero dos respondentes .....	103
Gráfico 5: Idade dos respondentes .....	104
Gráfico 6: Estado civil dos respondentes .....	104
Gráfico 7: Escolaridade dos respondentes.....	105
Gráfico 8: Tempo no atual cargo.....	105



## LISTA DE ABREVIATURAS

**KCP** - Processo de Circulação de Conhecimento

**PPGEGC** - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

**DEATEC** - Polo Tecnológico do Oeste Catarinense

**ACATE** - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia

**Senso. Com.** – Senso de comunidade

**Trab. Sign.** – Trabalho com significado

**Vida int.** – Vida interior

**Cria.** – Criação de conhecimento

**Acum.** – Acumulação de conhecimento

**Comp.** – Compartilhamento de conhecimento

**Intern.** – Internalização de conhecimento

**Utiliz.** – Utilização de conhecimento



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	25
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA .....	25
1.2 OBJETIVO DO ESTUDO .....	29
1.3 JUSTIFICATIVA.....	29
1.3.1 Ineditismo.....	29
1.3.2 Relevância .....	30
1.3.3 Possíveis Contribuições Teóricas e Práticas do Estudo .....	31
1.3.4 Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).....	32
1.3.5 Estrutura do Trabalho.....	33
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	35
2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA .....	35
2.1.1 Dados Bibliométricos .....	38
2.2 ESPÍRITO E ESPIRITUALIDADE.....	42
2.2.1 Espiritualidade e Religião.....	44
2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	45
2.3.1 O Despertar Espiritual nas Organizações: Possíveis Fatores.....	46
2.3.2 Espiritualidade nas Organizações: conceito .....	48
2.3.3 Benefícios da Espiritualidade nas Organizações .....	50
2.3.4 Valores da Espiritualidade nas Organizações .....	54
2.3.5 Espiritualidade e suas Dimensões .....	56
2.3.6 Mensuração da Espiritualidade nas Organizações.....	60
2.4 CONHECIMENTO.....	63
2.4.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito.....	64
2.4.2 Processo de Criação de Conhecimento.....	66
2.4.3 Gestão do Conhecimento .....	68
2.4.3.1 Barreiras e Facilitadores da Gestão do Conhecimento.....	71
2.4.3.2 Desempenho da Gestão do Conhecimento .....	76
2.5 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTO: MODELO CONCEITUAL .....	83
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	87
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	88
3.1.1 Variáveis de Análise .....	89
3.1.2 Hipóteses .....	93
3.1.3 População de Pesquisa e Amostra.....	96
3.1.4 Coleta de Dados .....	97
3.1.5 Análise de Dados.....	100
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	103
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	103

4.2 ANÁLISE EXPLORÁTORIA DE DADOS .....	106
4.3 ANÁLISES RELACIONAIS .....	111
<b>4.3.1 Senso de Comunidade</b> .....	111
<b>4.3.2 Trabalho com Significado</b> .....	119
<b>4.3.3 Vida Interior</b> .....	127
4.4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTO: MODELO DE RELACIONAMENTO.....	135
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	145
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS .	153
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	155
<b>ANEXO I</b> .....	173
<b>ANEXO II</b> .....	175
<b>ANEXO III</b> .....	177
<b>APÊNDICE A</b> .....	179
<b>APÊNDICE B</b> .....	187
<b>APÊNDICE C</b> .....	189

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DA PERGUNTA DE PESQUISA

A sociedade vive um momento de transformação, passando por mudanças significativas no âmbito econômico, social e ambiental. Tais mudanças afetam diretamente as pessoas no ambiente laboral. O trabalho é o centro da vida para a maioria dos indivíduos (MITROFF, 2003), pois por meio dele as pessoas buscam autossuficiência financeira, identificação e inserção social, crescimento e desenvolvimento pessoal, concretização das capacidades laborais, satisfação no trabalho, motivação e lazer (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003). Ele é tão importante que para muitas pessoas, o trabalho e os colegas de trabalho quase que substituem a família e o grupo de amigos (KARAKAS, 2010).

As organizações exercem um papel importante na vida do ser humano. Por meio delas o indivíduo nasce, vive, morre, casa, divorcia-se, alimenta-se, diverte-se (REGO *et al.*, 2003) e, acima de tudo, trabalha. O homem moderno é um homem organizacional e se adapta às organizações (REGO *et al.*, 2003). Portanto, cabe a elas desenvolver estratégias para que os trabalhadores tenham alto desempenho. No entanto, isso não é algo simples, exige reflexão e respostas a perguntas como: 1) o que cria uma equipe de alto desempenho? 2) o que acontece no mundo e na vida de um indivíduo? 3) quais dinâmicas e comportamentos podem levar a um desempenho para além da média? (DINWIDDIE, 2000).

As respostas também não são simples. A teoria organizacional avança com o objetivo de proporcionar o entendimento dos fatores que levam os trabalhadores e, conseqüentemente, as organizações a um desempenho superior. Nesse contexto, nas últimas décadas, a gestão e a espiritualidade começaram a se aproximar (BENEFIEL, 2003) e estudos foram desenvolvidos tendo como questão central verificar se a espiritualidade influencia o desempenho no ambiente de trabalho (SANDERS; HOPKINS; GERoy, 2003).

Existem vários motivos que levaram a espiritualidade a se aproximar da gestão, conformando um despertar espiritual nas organizações (KHASAWNEH, 2011; GARCIA-ZAMOR, 2003; CORBETT, 2009): a) a busca de soluções espirituais para aliviar as tumultuadas mudanças sociais e de negócios (FRY *et al.*, 2011); b) as mudanças globais que trouxeram uma crescente consciência espiritual (DUCHON; PLOWMAN, 2005); c) a percepção, por parte das organizações, de que um ambiente de trabalho humanizado cria uma

situação ganha-ganha entre trabalhadores e organização; d) o entendimento de que trabalhadores felizes são mais produtivos, criativos e satisfeitos com a organização (GARCIA-ZAMOR, 2003).

A espiritualidade implica uma relação com algo intangível, que está além do eu, sendo uma fonte de orientação para os valores pessoais e significados, uma forma de se autoconhecer e de conhecer o mundo e um meio para integração pessoal e grupal (FAIRHOLM, 1996). A espiritualidade envolve conceitos psicológicos positivos como amor, paciência, compaixão, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal e uma sensação de harmonia com o meio ambiente (FRY; SLOCUM Jr., 2008). Portanto, ignorar o espírito humano no ambiente de trabalho pode significar que se esteja desconsiderando uma característica fundamental do que é, de fato, “ser humano” (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

Assim, a Espiritualidade nas Organizações diz respeito ao reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada pela realização de trabalho com significado em um contexto de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000). Ela não corresponde a qualquer fenômeno religioso ou a conversão dos trabalhadores a qualquer sistema de crenças (CAVANAGH, 1999; LAABS, 1995). Espiritualidade e religião são temas distintos. A religião se preocupa com um sistema de crenças, orações rituais, ritos e cerimônias, práticas formais e ideias. A espiritualidade, por sua vez, preocupa-se com as qualidades do espírito humano (FRY; SLOCUM Jr., 2008) e está relacionada com o desejo interior de sentido e comunidade (DUCHON; PLOWMAN, 2005; ASHMOS; DUCHON (2000).

Como campo de estudo, a Espiritualidade nas Organizações, ainda é marcada pelas características típicas de desenvolvimento de paradigma (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005), no entanto, já é alçada como um dos fatores principais na busca de melhores resultados organizacionais (KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009a; FRY *et al.*, 2011). Nesse contexto, diversos pesquisadores realizaram estudos relacionados ao tema (p. ex. REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; KHASAWNEH 2011; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; GARCIA-ZAMOR, 2003; FRY *et al.*, 2011), procurando identificar como a espiritualidade se relaciona com os mais diversos aspectos organizacionais.

Esses estudiosos a relacionaram com: comprometimento organizacional (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; SILVA, 2012; SACKS, 2011); desempenho no trabalho (GONÇALVES, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012); trabalho em equipe (DANIEL, 2010); atitude no trabalhado (MILLIMAN;

CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PAWAR, 2009); liderança (REAVE, 2005); sobrecarga de trabalho; satisfação no trabalho (ALTAFF; AWAN, 2011); desempenho da unidade de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005); realização pessoal; superação no trabalho; criatividade (SILVA, 2012); e bem-estar no trabalho (GONÇALVES, 2011), de forma a verificar ou demonstrar qual a relação da espiritualidade com estes aspectos, seja ela positiva ou negativa.

No entanto, o ambiente organizacional engloba uma infinidade de aspectos que podem ser relacionados entre si. Como ele está em constante mutação, novas ferramentas, teorias e formas de gestão podem ser identificadas ou desenvolvidas a qualquer momento. A exemplo do que ocorre com a espiritualidade, a Gestão do Conhecimento é um dos temas que surgiram recentemente e começa a fazer parte do discurso organizacional e acadêmico (KEBEDE, 2010) e, devido a sua novidade, ainda está se desenvolvendo (DARROCH, 2005). No entanto, independentemente disso, ela é colocada como um componente-chave para que a organização obtenha melhores resultados e se mantenha competitiva (SPENDER; GRANT, 1996; DAVENPORT; PRUSAK, 2004; BOSE, 2004).

A Gestão do Conhecimento molda o padrão de interação entre tecnologias, técnicas e pessoas (BHATT, 2001) e diz respeito à capacidade de uma organização de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los a seus produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ela fornece um conjunto global de processos que são postos em prática para identificar as fontes de dados e informações relevantes, presentes nas organizações e eventual conversão destes em conhecimento e posterior divulgação em pontos diferentes da organização onde eles são necessários (LAKSHMAN, 2008).

A Gestão do Conhecimento envolve a aplicação do conhecimento de toda a força de trabalho para alcançar os objetivos organizacionais traçados (SERVIN, 2005), utilizando-se, para isso, a sistematização e a coletivização dos diferentes tipos de conhecimento presentes na organização e também em seu ambiente externo (BATE; ROBERT, 2002). Gerir o conhecimento, portanto, é um fator-chave para que uma organização consiga explorar todo o potencial de seus ativos intelectuais e utilizá-los na tomada de decisão e na criação de vantagem competitiva (BOSE, 2004).

Ao mesmo tempo em que o sucesso ou o fracasso de uma organização depende de forma significativa da Gestão do Conhecimento (KEBEDE, 2010), a eficácia desta depende da maneira como ocorre o

Processo de Circulação de Conhecimento – KCP, o qual é composto por cinco fatores: criação, compartilhamento, armazenamento, internalização e utilização do conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Esses cinco fatores recebem influência dos mais diversos aspectos da vida organizacional. Estudos desenvolvidos por Lee *et al.* (2005); Lee, Lee e Kang (2005), Ho, Hsieh e Hung (2014) e Ho (2009) apontam que a eficácia do KCP é influenciada pela cultura organizacional, pela colaboração e confiança entre os colegas trabalho, pela aprendizagem, pela expertise, pela estrutura organizacional (HO; HSIEH; HUNG, 2014), pela estratégia organizacional, pela liderança e pelo sistema de incentivos da organização (HO, 2009).

No entanto, existem razões para acreditar que a Espiritualidade nas Organizações também pode influenciar a eficácia do Processo de Circulação de Conhecimento, pois ela gera maior comprometimento organizacional (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; BENEFIEL, 2010; ALTAF; AWAN, 2011), envolvimento com o trabalho, satisfação e autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), realização pessoal (SILVA, 2012), melhoria das relações pessoais no trabalho e na comunicação, aumento da confiança entre os trabalhadores (ALTAF; AWAN, 2011), senso de pertencimento a organização (GARCIA-ZAMOR, 2003; KARAKAS, 2010), entre outros benefícios, que são apontados como fatores que influenciam o KCP.

Assim, procurando entender melhor a relação entre Espiritualidade nas Organizações e Gestão do Conhecimento, foram realizadas pesquisas<sup>1</sup> em três bases de dados: *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*. O objetivo dessas pesquisas foi encontrar estudos que relacionassem aspectos envolvendo as duas temáticas. Utilizando os termos de busca “*Knowledge management*” and *Spirituality*, e “*Gestão do Conhecimento*” and *Espiritualidade*, dentro das possibilidades de pesquisa das referidas bases de dados, foram encontrados 23 (vinte e três) artigos publicados. Esse total estava dividido da seguinte forma entre as três bases de dados: a) *Scopus* 21 (vinte e um) artigos; b) *Web of Science* 02 (dois) artigos; e c) *SciELO* nenhum artigo. Desses artigos, 1 (um) estava presente na *Scopus* e na *Web of Science* e 4 (quatro) não estavam disponíveis para download. Chegou-se assim a um total de 18 (dezoito) artigos.

Alguns dos temas abordados nesses estudos como, por exemplo, níveis de conhecimento, aprendizagem espiritual (BENNET; BENNET, 2007), sabedoria (HAYS, 2007; BENNET; BENNET, 2007; NAACHIMUTHU; REKHA; PENDYALA, 2011), trabalhador do

---

<sup>1</sup> Os detalhes da pesquisa estão expostos no item 2.1.

conhecimento (BENNET; BENNET, 2007) e capital espiritual (CHU, 2007; JAMSHIDY *et al.*, 2013; ISMAIL, 2005; BENNET; BENNET, 2007), em grande medida, envolvem características tanto da Espiritualidade nas Organizações quanto da Gestão do Conhecimento. Todavia, a literatura que relaciona as duas áreas é exígua. Em que pese alguns estudos englobarem características relacionadas à Espiritualidade nas Organizações e à Gestão do Conhecimento, nenhum deles aborda a influência, seja positiva ou negativa, que a Espiritualidade nas Organizações exerce sobre o Processo de Circulação de Conhecimento.

Assim, diante do contexto apresentado, definiu-se as diretrizes para a elaboração deste estudo que tem o seguinte problema de pesquisa: **qual a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento?** Para responder a essa questão central, estabeleceu-se o seguinte objetivo de estudo.

## 1.2 OBJETIVO DO ESTUDO

O objetivo desta pesquisa é **estudar a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento**. Para que ele seja atingido, foram definidas as hipóteses de pesquisa no item 3.1.2 deste estudo.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Nesta seção são apresentados os aspectos que justificam a realização da pesquisa. Elabora-se uma narração sucinta, abordando aspectos teóricos e práticos que se fazem necessários e que justifiquem a realização da pesquisa (FACHIN, 1993). Independentemente do tema de pesquisa escolhido, alguns critérios devem ser atendidos para que a pesquisa se justifique e contribua com a evolução do conhecimento científico. Justifica-se a elaboração da pesquisa com base em quatro aspectos: ineditismo, relevância, possíveis contribuições teóricas e práticas do estudo e aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC).

### 1.3.1 Ineditismo

A Espiritualidade nas Organizações e a Gestão do Conhecimento apresentam-se como temas importantes no momento, tanto para a academia quanto para as organizações. Busca-se com a implementação ou o fomento da espiritualidade e da Gestão do Conhecimento melhores

resultados organizacionais. Além disso, com a espiritualidade, objetiva-se obter a realização plena do ser humano. Como pode ser verificado na seção 2.1 desta tese, existem alguns estudos que englobam características relacionadas aos dois temas. Porém, nenhum deles identifica se a Espiritualidade nas Organizações se relaciona, seja positiva ou negativamente, com a Gestão do Conhecimento e, necessariamente, com o Processo de Circulação de Conhecimento.

Os artigos encontrados por meio da referida pesquisa relacionam a espiritualidade com temas como: níveis de conhecimento, aprendizagem espiritual (BENNET; BENNET, 2007), sabedoria (HAYS, 2007; BENNET; BENNET, 2007; NAACHIMUTHU; REKHA; PENDYALA, 2011), trabalhador do conhecimento (BENNET; BENNET, 2007) e capital espiritual (CHU, 2007; JAMSHIDY *et al.*, 2013; ISMAIL, 2005), os quais englobam características relacionadas tanto à Espiritualidade nas Organizações quanto à Gestão do Conhecimento. Entretanto, não foi identificado nenhum estudo que investigue a relação entre a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação do Conhecimento, podendo este ser caracterizado como um tema inédito nos estudos organizacionais.

### 1.3.2 Relevância

A relevância ou importância de uma pesquisa científica pode estar ligada a duas questões básicas: 1) uma questão teórica que merece atenção continuada, ou 2) a uma questão que afeta um segmento substancial da sociedade (CASTRO, 1977). Conforme apontam Duchon e Plowman (2005), ignorar a Espiritualidade nas Organizações, ou o espírito humano no ambiente de trabalho, pode significar que se esteja rejeitando uma característica fundamental do que representa “ser humano”. Por outro lado, o conhecimento tornou-se o principal ativo da economia e a Gestão do Conhecimento importante para a manutenção da competitividade organizacional (WONG, 2005; SUN, 2010; AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010; HUNG *et al.*, 2005). Portanto, as temáticas merecem atenção continuada.

Além disso, relacionar a espiritualidade com a Gestão do Conhecimento é importante devido aos seguintes fatores:

I – a Gestão do Conhecimento é fundamental para que a organização se mantenha competitiva (p. ex. KEBEDE, 2010; BOSE, 2004; CHONG, 2006). Por outro lado, a incorporação da espiritualidade pelas organizações é importante, pois também tem o objetivo de obter de melhores resultados organizacionais (p. ex.

KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009a; FRY *et al.*, 2011; GARCIA-ZAMOR, 2003; DUCHON; PLOWMAN, 2005). Portanto, o alinhamento de ideias e a convergência dos temas se torna relevante para as organizações;

II – o Processo de Circulação de Conhecimento demonstra a eficácia da Gestão do Conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), portanto, é fundamental identificar se a Espiritualidade nas Organizações o influencia;

III – a Espiritualidade nas Organizações é estudada a partir das dimensões senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior, enquanto que o KCP envolve a criação, a utilização, o compartilhamento, a acumulação e a internalização do conhecimento. A análise de cada dimensão em relação a cada fator do KCP, permite que a organização atue de forma a maximizar as dimensões que o influenciam positivamente, possibilitando, conseqüentemente, uma melhoria na eficácia do KCP.

### **1.3.3 Possíveis Contribuições Teóricas e Práticas do Estudo**

O objetivo ao se elaborar uma tese é produzir conhecimento e avançar para além do já existente, portanto, as possíveis contribuições teóricas e práticas do estudo são:

I – integração entre dois temas (Gestão do Conhecimento e Espiritualidade nas Organizações) que até o momento foram trabalhados de forma paralela tanto por pesquisadores da teoria organizacional quanto por gestores organizacionais;

II – fortalecimento do campo de estudo da Gestão do Conhecimento e da Espiritualidade nas Organizações;

III – a convergência das duas temáticas na busca de melhores resultados organizacionais se torna importante, pois, tanto teóricos da Gestão do Conhecimento quanto da Espiritualidade nas Organizações apontam que elas podem proporcionar melhores resultados para as organizações;

IV – conhecer a relação entre a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento possibilita às organizações definirem estratégias que melhorem o processo de Gestão do Conhecimento por meio do fortalecimento da espiritualidade (no caso de relação positiva) ou de seu bloqueio (no caso de relação negativa).

### **1.3.4 Aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC)**

A aderência do estudo ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) ocorre de duas formas principais: 1) por ser um estudo interdisciplinar; e 2) por tratar da Gestão do Conhecimento.

A interdisciplinaridade emerge como um movimento contemporâneo na perspectiva da dialogicidade e da integração das ciências e do conhecimento (THISEN, 2008). De acordo com Pacheco, Freire e Tosta (2011), a interdisciplinaridade está além da simples adição de especialidades. A relação entre as disciplinas avança no sentido de uma combinação, convergência, complementaridade (POMBO, 2005). É nesse contexto que o estudo se enquadra. A pesquisa relaciona duas temáticas que até o momento foram trabalhadas de forma paralela. Deixa-se de estudar a Espiritualidade nas Organizações e Gestão do Conhecimento de forma isolada, ultrapassa-se os limites disciplinares para avançar na intersecção das duas disciplinas. Busca-se identificar a influência que a Espiritualidade nas Organizações exerce no Processo de Circulação de Conhecimento.

Além de ser interdisciplinar, o estudo tem como tema central a Gestão do Conhecimento, que é uma das áreas de concentração do PPGEGC. O estudo também faz parte da linha de pesquisa Teoria e Prática da Gestão do Conhecimento, contribuindo tanto para o avanço teórico quanto para a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações. A Gestão do Conhecimento surgiu recentemente como uma nova disciplina e ainda desenvolve sua “casa teórica” (DARROCH, 2005). Ela é um dos temas emergentes do discurso acadêmico e profissional nas mais diversas áreas do conhecimento, incluindo ciências cognitivas, sociologia, ciência da administração, ciência da informação, engenharia de conhecimento, inteligência artificial e economia (KEBEDE, 2010).

Por meio da prática da Gestão do Conhecimento, as organizações objetivam criar, encontrar, selecionar, organizar, divulgar e transferir o conhecimento necessário para a resolução de problemas, a aprendizagem dinâmica, o planejamento estratégico e a tomada de decisão (GUPTA; IYER; ARONSON, 2000), além de buscar o aumento da eficiência de seus processos, sua produtividade, qualidade dos seus serviços e alcançar soluções e produtos inovadores para seus clientes (LANG, 2001). Enfim, com a Gestão do Conhecimento as organizações visam a manutenção ou

a busca da competitividade, considerando o conhecimento um dos principais, se não, o principal fator de produção.

### **1.3.5 Estrutura do Trabalho**

Esta tese, além da presente introdução conta com mais 4 (quatro) capítulos. O capítulo 2 (dois), corresponde a revisão teórico-empírica da literatura. Elabora-se uma revisão sistemática que foi utilizada como ponto de partida para o estudo e apresenta-se os dados bibliométricos obtidos a partir revisão. São abordados os conceitos relacionados a Espiritualidade nas Organizações e a Gestão do Conhecimento, necessários para o entendimento e construção do modelo teórico de pesquisa, que fornece sustentáculo as análises empíricas realizadas no decorrer da investigação.

Neste capítulo, aborda-se ainda, os conceitos relativos a espiritualidade, a diferença entre esta e a religião, o conceito de Espiritualidade nas Organizações, os possíveis fatores que levaram ao despertar espiritual nas organizações, os benefícios que ela proporciona para as organizações e para os indivíduos que nela trabalham, as dimensões da espiritualidade e elenca-se algumas formas de mensura-la. Já no tocante a Gestão do Conhecimento, define-se o que é conhecimento, abordando conceitos de conhecimento tácito e explícito, o processo de criação de conhecimento, o conceito de Gestão de Conhecimento e formas de mensurar a eficácia ou o desempenho desta.

No capítulo 3 (três) são estabelecidos os procedimentos metodológicos do estudo. Nele são abordados aspectos conceituais e operacionais, a respeito do delineamento da pesquisa, elencando-se as variáveis de análise, definindo-se as hipóteses, a população e a amostra da pesquisa, estruturando-se também, o delineamento para a coleta e a análise de dados.

O capítulo 4 (quatro) apresenta os resultados empíricos desta tese. Inicialmente são apresentadas informações que caracterizam os elementos que compõem a amostra. São efetuadas as análises descritivas dos dados, bem como as análises relacionais entre as variáveis, estabelecendo-se as relações existentes entre cada uma das variáveis independentes com as variáveis dependentes, testando-se cada uma das hipóteses elencadas na metodologia e, necessariamente, estruturando o modelo de relacionamento entre a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento.

Por fim, no capítulo 5 (cinco) são elencadas as conclusões da pesquisa, as limitações relativas a esta e as sugestões para realização de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Com a revisão da literatura busca-se estruturar uma síntese sobre o tema que será abordado, proporcionando uma profunda compreensão a respeito deste. Não existe uma forma determinada para a elaboração da revisão da literatura. No entanto, devido à quantidade de publicações disponíveis, torna-se necessário definir procedimentos que sejam capazes de estabelecer etapas metodológicas precisas para melhor utilizar o conhecimento existente.

Seja qual for a motivação para a realização de uma revisão da literatura, a preparação e a conduta deve ser rigorosa. Nesse contexto, surge a revisão sistemática da literatura. A revisão sistemática visa identificar, avaliar e resumir os resultados de estudos relevantes, tornando os dados mais acessíveis aos tomadores de decisão (*Centre for Reviews and Dissemination* - CRD, 2009). Ela busca reunir as evidências empíricas que se encaixam em critérios de elegibilidade pré-especificados, a fim de responder a uma pergunta de investigação específica. Por meio do uso de métodos explícitos e sistemáticos, objetiva-se reduzir a ambiguidade e promover achados mais confiáveis (GREEN, *et al.*, 2011).

Quando bem executada, entre outros resultados, ela pode demonstrar uma lacuna de conhecimento, onde surgem possibilidades de novos estudos. Nesse caso ela é utilizada para orientar uma investigação (CRD, 2009). Assim, a revisão sistemática da literatura apresenta algumas características principais (GREEN, *et al.*, 2011):

- I - conjunto claro de objetivos com critérios de elegibilidade dos estudos pré-definidos;
- II - metodologia explícita e reproduzível;
- III - tenta identificar todos os estudos que atendam aos critérios de elegibilidade;
- IV - avalia a validade das conclusões dos estudos incluídos;
- V - apresenta de forma sistemática e sintetizada as características e os resultados dos estudos incluídos.

Para realizar uma revisão sistemática, alguns procedimentos devem ser seguidos (CDR, 2009). O Centro Cochrane estabelece 8 etapas para a realização da revisão sistemática: 1 – formular a pergunta de pesquisa e elencar os critérios de inclusão de estudos; 2 – busca dos estudos; 3 – seleção dos estudos e obtenção de dados; 4 – avaliação de risco dos vieses existentes nos estudos incluídos; 5 – análise dos dados e

realização de meta-análises; 6 – análise de possíveis vieses existentes no relatório elaborado; 7 – apresentação dos resultados; 8 – interpretação dos resultados e obtenção de conclusões (O’CONNOR; GREEN; HIGGINS, 2011).

A definição de uma pergunta clara e objetiva (Etapa 1) é a primeira e mais importante decisão do pesquisador, pois ela guia os demais aspectos do processo de revisão (CDR, 2009; O’CONNOR; GREEN; HIGGINS, 2011). Nesse caminho, inicialmente foi definida a pergunta de pesquisa: **qual a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento?**

Com a pergunta definida, determinou-se os critérios de inclusão de estudos que serviram de base para a realização da revisão (CDR, 2009; O’CONNOR; GREEN; HIGGINS, 2011). Os critérios estabelecidos foram os seguintes: a) artigos completos publicados em português, inglês e/ou espanhol; b) estudos definidos como “artigo” ou revisão (teóricos e empíricos); c) estarem relacionados a gestão organizacional; e d) que tratassem/relacionassem aspectos relativos à Gestão do Conhecimento e a Espiritualidade nas Organizações.

Na etapa 2 foi definida a estratégia de busca dos artigos. As revisões sistemáticas requerem uma busca ampla, objetiva e reproduzível, efetuada em diversas fontes, para identificar a maior quantidade de estudos dentro dos limites estabelecidos (LEFEBVRE; MANHEIMER; GLANVILLE, 2011). Essa etapa foi efetuada em 3 (três) fases: identificação das bases de dados; definição dos termos e critérios de busca; e realização da busca segundo os critérios definidos. Foram selecionadas três bases de dados, a *Scopus*, a *Web of Science* e a SciELO.

A *Scopus*, segundo site da Elsevier<sup>2</sup> (2013), é a maior base de resumos e citações de literatura revisada por pares do mundo, com mais de 21 mil títulos e 5 mil editores. A *Web of Science*, segundo a Thomson Reuters<sup>3</sup> (2013), fornece acesso aos bancos de dados de citações mais importantes do mundo. Possui um conteúdo multidisciplinar que abrange mais de 12 mil das maiores revistas de impacto em todo o mundo. A *Scientific Electronic Library Online - SciELO*<sup>4</sup> é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

Os termos ou descritores de busca utilizados foram “*Knowledge Management*” AND “*Spirituality*”, no caso da *Scopus* e da *Web of*

---

<sup>2</sup> <http://www.elsevier.com/online-tools/scopus>

<sup>3</sup> <http://thomsonreuters.com/web-of-science/>

<sup>4</sup> [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_home&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_home&lng=pt&nrm=iso)

*Science* e “Gestão do Conhecimento” AND “Espiritualidade”, para a SciELO. Para cada base de dados foram definidos critérios específicos. Na base de dados *Scopus* foi realizada pesquisa em abril de 2014. Para tanto, foram definidas as seguintes regras: estes descritores poderiam estar no título, nas palavras-chave e no resumo do artigo; com relação ao tipo de publicação, ela deveria ser artigo ou revisão e ser publicada até 2013. A pesquisa também abrangeu todas as subáreas do conhecimento, ou seja, ciências da vida, ciências da saúde, ciências físicas e ciências sociais e humanidades. A pesquisa realizada com estes critérios retornou 21 (vinte e um) artigos. Destes, estavam disponíveis para download 17 (dezessete).

Na *Web of Science* foi realizada pesquisa em abril de 2014. Nesta base de dados as regras definidas foram as seguintes: estes descritores foram classificados como “tópicos”, podendo ser qualquer tipo de comunicação científica publicada até 2013. Foram encontrados 3 (três) documentos, considerando esses critérios de pesquisa, os quais estavam disponíveis para download, no entanto, como um era livro, este foi descartado. Já na SciELO, a pesquisa foi realizada em abril de 2014 e foi efetuada mediante as seguintes diretrizes de pesquisa: optou-se por efetuar uma pesquisa de artigos, podendo os descritores estarem localizados em qualquer campo do artigo. A busca também não foi delimitada por período temporal, ou seja, os artigos poderiam ter sido publicados em qualquer ano. Nenhum artigo foi encontrado com estes critérios de busca. Chegou-se assim a um total de 19 (dezenove) artigos.

Em seguida (etapa 3), efetuou-se a seleção dos estudos e obtenção de dados, conforme estabelecido na etapa 1 (um). Essa seleção normalmente é realizada em duas etapas: uma triagem inicial de títulos e resumos em função dos critérios de inclusão estabelecidos para identificar documentos potencialmente relevantes, para em seguida realizar uma triagem considerando o texto integral dos trabalhos apontados como possivelmente relevantes (CDR, 2009). Dos 19 (dezenove) artigos disponíveis, um estava presente nas duas bases de dados, restando assim 18 (dezoito) diferentes. Devido à pequena quantidade de artigos, todos eles foram lidos na íntegra.

Nessa leitura, verificou-se que os artigos versam principalmente sobre espiritualidade, aprendizagem, aprendizagem organizacional, conhecimento, compartilhamento de conhecimento, trabalhador do conhecimento, sociedade do conhecimento, reutilização de conhecimento, saúde, conservação do meio ambiente. Verifica-se que alguns dos assuntos tratados pelos artigos, como aprendizagem espiritual (BENNET; BENNET, 2007), sabedoria (HAYS, 2007; BENNET;

BENNET, 2007; NAACHIMUTHU; REKHA; PENDYALA, 2011), trabalhador do conhecimento (BENNET; BENNET, 2007) e capital espiritual (CHU, 2007; JAMSHIDY *et al.*, 2013; ISMAIL, 2005; BENNET; BENNET, 2007) que remetem a características dos dois temas, são abordados pelos autores. No entanto, nenhum dos artigos relaciona especificamente a Espiritualidade nas Organizações com a Gestão do Conhecimento. Nenhum dos estudos trata da influência que a Espiritualidade nas Organizações exerce no Processo de Circulação de Conhecimento.

Definidas essas três etapas, as demais serão apresentadas a seguir. Foi elaborada uma análise bibliométrica e uma revisão teórica sobre os temas. Para elaboração da bibliometria foram considerados todos os artigos advindos da busca (vinte e três), independentemente se eles estavam disponíveis para download ou não. Já as demais análises têm como ponto de partida os dezoito artigos disponíveis. A partir desses, foram incorporados outros referenciais para estabelecer um melhor entendimento da temática e definição de conceitos importantes que servem de base para o delineamento da pesquisa empírica.

### **2.1.1 Dados Bibliométricos**

A bibliometria consiste em uma disciplina com abordagem multidisciplinar e tem a ver com a produtividade e utilidade científica. Pode ser definida ainda como uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do conhecimento científico (FONSECA, 1986). Com base nesses conceitos, os dados bibliométricos são apresentados a seguir.

O primeiro artigo publicado, considerando os fatores determinados para a busca de artigos foi “*Total knowledge management (TKM): Enhancing competitiveness through knowledge management systems*”, publicado no ano de 2000, no periódico *Journal of Scientific and Industrial Research*, cujo autor é Subhash N. P. Sharma, do *Indian Institute of Plantation Management*, Bangalore, Índia. O artigo com maior número de citações (28) é “*The mystification of organizational learning*” de autoria de Victor J. Friedman, Raanan Lipshitz e Micha Popper, publicado no ano de 2005, no *Journal of Management Inquiry*. Os artigos com mais de uma citação são apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Artigos mais citados

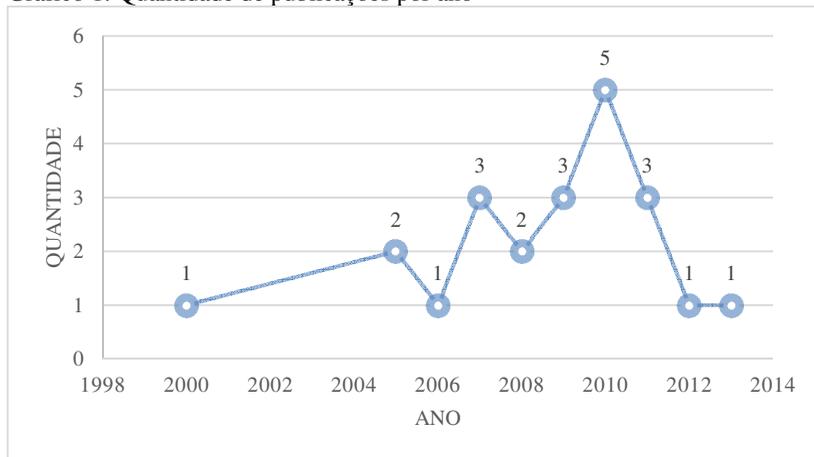
<b>Posição</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Título do Artigo</b>	<b>Citações</b>
1º	Victor J. Friedman, Raanan Lipshitz, Micha Popper	2005	The mystification of organizational learning	28 – <i>Scopus</i> e 21 <i>WoS</i>
2º	James W. Dearing, Matthew W. Kreuter	2010	Designing for diffusion: How can we increase uptake of cancer communication innovations?	18
3º	Joseph A. Cazier, Benjamin B. M. Shao, Robert D. St. Louis	2007	Sharing information and building trust through value congruence	16
4º	Richard B. Peterson, Diane Russell, Paige West, J. Peter Brosius	2010	Seeing (and doing) conservation through cultural lenses	13
5º	David Bennet, Alex Bennet	2008	The depth of knowledge: Surface, shallow or deep?	8
6º	Peter K.J. Tobin, Retha Snyman	2008	Once upon a time in Africa: A case study of storytelling for knowledge sharing	7
7º	Sameer A. Otooma, Saafan A. Al-Safib, Reginald P. Sequeirac, Ahmad S. Alkofahi	2006	Knowledge of management of epilepsy in young adults in Jordan	5
8º	Xitong Guo, Doug Vogel, Zhongyun Zhou, Xi Zhang, Huaping Chen	2009	Chaos theory as a lens for interpreting blogging	4
9º	Alex Bennet, David Bennet	2007	The knowledge and knowing of spiritual learning	3
10º	Elise Marcandella, Marie-Gaëtane Durand, Jean Renaud, Vincent Boly	2009	Past projects memory: Knowledge capitalization from the early phases of innovative projects	2
11º	Fahri Karakas, Mustafa Kavas	2009	Service-learning 2.0 for the twenty-first century: Towards a holistic model for global social positive change	2

Fonte: elaborado pelo autor

Outro ponto importante refere-se à quantidade de artigos publicados por ano. A partir dos resultados apresentados no Gráfico 1, pode-se inferir que o tema em estudo começa a ser desenvolvido no ano de 2000. No entanto, após a primeira publicação registrada, somente houve novas publicações em 2005. Em grande medida, a quantidade de publicações se mantém estável ao longo dos anos, somente ocorre um pico no ano de 2010, com cinco publicações registradas. Percebe-se também que não há uma quantidade significativa de publicações sobre o tema, o que remete à necessidade de desenvolvimento de novos estudos, tendo em vista a importância que a Gestão do Conhecimento (KEBEDE, 2010; BOSE, 2004; CHONG, 2006) e a Espiritualidade nas Organizações (KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009a; FRY *et al.*, 2011; GARCIA-

ZAMOR, 2003; DUCHON; PLOWMAN, 2005) têm para obtenção de melhores resultados organizacionais.

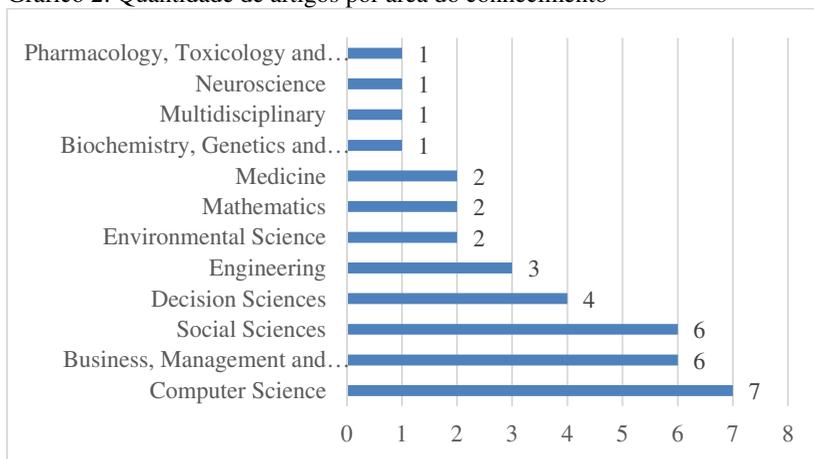
Gráfico 1: Quantidade de publicações por ano



Fonte: elaborado pelo autor

É importante destacar que a maioria das publicações (10 publicações) ou 40% delas, ocorreram nos Estados Unidos. Além disso, o inglês é o idioma de 100% das publicações. Com relação aos periódicos que publicam artigos sobre a temática, observa-se que não existe um de maior destaque. Dois periódicos possuem duas publicações cada, o *On the Horizon* e o *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, ambos os periódicos são do *Emerald Group Publishing Ltda*. Dos demais artigos, dezessete estão publicados nos mais diversos periódicos e um foi publicado na *6th Knowledge Management International Conference (KMICe) 2012*. Esses artigos permeiam as mais diversas áreas, podendo-se destacar as subáreas *Computer Science*, *Business, Management and Accounting* e *Social Sciences* com respectivamente 7, 6 e 6 artigos, vinculados a cada uma. O Gráfico 2, a seguir, apresenta as dez subáreas do conhecimento com a quantidade de artigos publicados e vinculados a cada uma.

Gráfico 2: Quantidade de artigos por área do conhecimento

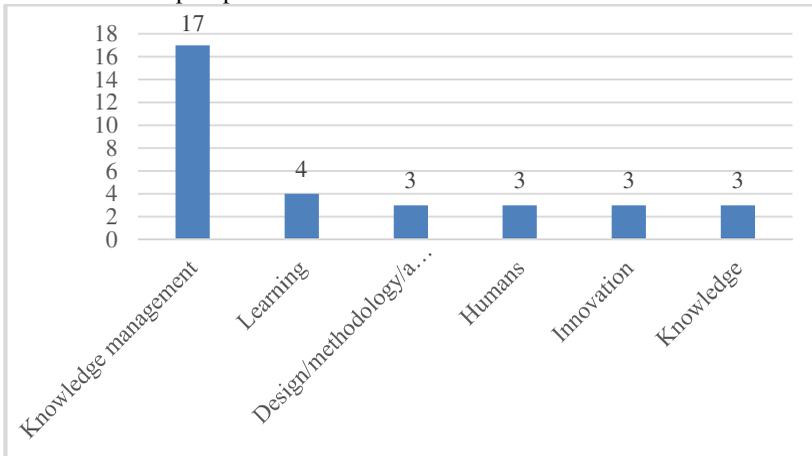


Fonte: elaborado pelo autor

Em relação aos autores que mais artigos publicaram, destacam-se dois autores: David Bennet e Alex Bennet, ambos vinculados ao *Mountain Quest Institute*, localizado na cidade de Marlinton, nos Estados Unidos, com três artigos cada. Os dois são autores dos mesmos artigos. O artigo de maior destaque foi publicado no ano de 2008, no periódico *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, sob o título “*The depth of knowledge: Surface, shallow or deep?*”, o qual possui 8 (oito) citações. Os demais autores têm somente uma publicação. Ao total 43 (quarenta e três) autores se dedicam/dedicaram ao tema.

Outro aspecto importante em relação aos dados bibliométricos coletados diz respeito às principais palavras-chave indicadas nos diferentes artigos. Verifica-se que a palavra-chave “*Knowledge management*” aparece com a maior frequência, com 17 (dezesete) ocorrências, quase quatro vezes mais que “*Learning*”, que apresenta a segunda maior frequência com 4 ocorrências, como pode ser observado no Gráfico 3, a seguir. Vale destacar que o termo “*spirituality*”, um dos termos chave da referente pesquisa não teve nenhuma ocorrência entre as palavras-chave dos artigos analisados. Ao todo 40 (quarenta) palavras-chave diferentes foram listadas pelos autores dos artigos. O Gráfico a seguir apresenta as palavras-chave com maior incidência nos artigos.

Gráfico 3: Principais palavras-chave



Fonte: elaborado pelo autor

Apresentados os dados bibliométricos, estrutura-se, no tópico a seguir, uma revisão teórica sobre Espiritualidade nas Organizações e Gestão do Conhecimento, com o objetivo de elaborar um quadro teórico que sirva de base para o entendimento das temáticas e definição do modelo conceitual de pesquisa.

## 2.2 ESPÍRITO E ESPIRITUALIDADE

O termo espiritualidade deriva da palavra espírito, que vem do Latim *spiritu*. A espiritualidade possui suas raízes fundamentais na psicologia, na religião e na filosofia (NANDRAM; BORDEN, 2010) e seu significado pode variar de acordo com cada pessoa, ou seja, cada indivíduo entende de uma forma diferente o que é espiritualidade (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002). Pode variar ainda em função do contexto que é utilizada. Ela pode apresentar significados diferentes para a psicologia, para a religião e para a filosofia.

O termo espírito pode assumir diversas significações e conotações: 1) é a parte imaterial do homem, considerada como o princípio da vida; 2) ser sobrenatural; 3) representação do pensamento, da atividade reflexiva do homem, entendimento, inteligência, razão; 4) capacidade, juízo; 5) intenção, motivo; 6) forma de pensar, opinião, parecer; 7) sentimento; 8) graça, humor; 9) imaginação; 10) sentido; 11) natureza, caráter, índole (BARSA, 2009).

Alguns autores consideram o espírito como o princípio vital, a força animadora que, tradicionalmente, acredita-se estar dentro do indivíduo e ser a natureza essencial de todo ser humano (KALE; SHRIVASTAVA, 2003; KARAKAS, 2010; GARCIA-ZAMOR, 2003). Para Hegel, o espírito é a essência absoluta e real que se sustém a si mesma. É a ideia absoluta. A ideia absoluta é pura forma do conceito, que institui seu conteúdo como sendo ela mesma (HEGEL, 1997). Dilthey considera que o mundo espiritual é, em si mesmo, a conexão da realidade, o molde de valores e o reino final, em uma proporção de riqueza infinita, dentro da qual está arraigado o eu pessoal conectado efetivamente com o todo (DILTHEY, 1949).

Antes de mais nada, espírito lembra espirituoso, vivaz, inteligente e engraçado. De forma mais geral, refere-se à disposição de ânimo. Sugere ainda, algo não corpóreo, em contraste com o material. Em última análise, espírito significa espiritualidade, uma propriedade, um espectro, um estado de ânimo, um modo de ser. Nesse processo, a espiritualidade é um fenômeno humano e parte essencial da existência do ser. O lugar para procurar a espiritualidade é aqui, na vida de cada um, no mundo em que se vive. A espiritualidade pode ser encontrada nas paixões mais nobres, em especial no amor, no senso de humildade, camaradagem e família, nas melhores amizades e no sentido de que o ser humano não está no completo controle de sua vida, de que há forças que determinam o curso e que não são compreendidas, mas que mesmo assim parecem ter algum propósito (SOLOMON, 2003).

Portanto, a espiritualidade é o desejo de encontrar um propósito final para vida, e viver em conformidade com ele (MITROFF; DENTON; 1999). Ela significa “as paixões nobres e reflexivas da vida e uma vida vivida em conformidade com essas paixões e reflexões nobres”, ou seja, ela é “o amor reflexivo à vida” (SOLOMON, 2003, p. 33). A espiritualidade fornece o sentido para o indivíduo e o mundo em que ele vive (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002). Ela abarca o amar, a confiança, a reverência e a sabedoria, bem como os aspectos mais terríveis da vida, como a tragédia e a morte (SOLOMON, 2003).

Sendo social e global, a espiritualidade “é uma noção de nós identificados com outros e com o mundo” (SOLOMON, 2003). Ela implica na busca de significado para a vida, de forma a ligar o ser humano com o seu “eu” e com os outros, oferecendo um sentido de conexão, descobrimento e propósito pessoal (BRUCE, 2000). Assim, a espiritualidade proporciona um benefício considerável para a pessoa que, normalmente, se vê em uma relação positiva e frutífera para com outras pessoas (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002).

A espiritualidade não está relacionada com a crença em um Deus e não se restringe a ela (SOLOMON, 2003). A espiritualidade, neste trabalho é entendida como “as paixões nobres e reflexivas da vida e uma vida vivida em conformidade com essas paixões e reflexões nobres”, ou seja, ela é “o amor reflexivo à vida” (SOLOMON, 2003, p. 33). É nesse sentido que se concentra o tema espiritualidade nesta tese. Sendo assim, no próximo subcapítulo passa-se a discorrer sobre as diferenças entre espiritualidade e religião.

### **2.2.1 Espiritualidade e Religião**

O conceito de espiritualidade e religião são muito próximos. Existem duas perspectivas distintas no que diz respeito a eles. Em uma, os dois conceitos são inseparáveis, enquanto na outra, os termos espiritualidade e religião são conceitos diversos (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005). Neste trabalho, considera-se espiritualidade e religião termos distintos. Apesar da ligação definitiva entre as temáticas, elas são diferentes (GARCIA-ZAMOR, 2003; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001).

A religião se preocupa com um sistema de crenças, orações rituais, ritos, cerimônias e práticas formais. A espiritualidade, por outro lado, preocupa-se com as qualidades do espírito humano (FRY; SLOCUM Jr., 2008). A espiritualidade não se confunde com religião, uma vez que não se relaciona com um sistema de crenças (ASHMOS; DUCHON, 2000). O termo espiritualidade inclui conceitos psicológicos positivos, como amor, paciência, compaixão, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal e uma sensação de harmonia com o meio ambiente (FRY, 2003).

A espiritualidade apresenta os seguintes elementos-chave: não é formal, organizada ou estruturada; está acima de denominações religiosas; é amplamente inclusiva, inclui e aceita a todo tipo de pessoa, não sendo proselitista; é universal, atemporal; é uma fonte essencial e provedora de significado e propósito para a vida; é o temor que se sente na presença do transcendental, o sagrado no todo, no cotidiano de cada dia; o sentimento profundo de interconexão com o todo; paz interna e calma; uma fonte inesgotável de poder e vontade; é a essência final (última finalidade em si) (MITROFF; DENTON; 1999). Na Tabela 2, verifica-se algumas das principais diferenças entre religião e espiritualidade.

Tabela 2: Diferença entre espiritualidade e religião

<b>Espiritualidade</b>	<b>Religião</b>	<b>Pesquisadores</b>
Um desejo interior de sentido e comunidade.	Um sistema de crença organizada.	DUCHON; PLOWMAN (2005) ASHMOS; DUCHON (2000)
Tema apropriado para discussão nas organizações.	Tema inapropriado para discussão nas organizações.	MITROFF; DENTON (1999)
Não dependente de qualquer forma de religião.	Pode servir como um veículo para nutrir e compreender a espiritualidade expressa.	KALE (2004)
Conceito mais amplo que representa crenças e valores.	Conceito mais restrito, que se refere a comportamentos. Tem princípios prescritos, dogmas e doutrinas.	FRY (2003)
Preocupa-se com as qualidades do espírito humano.	Sistema de crenças, orações rituais, ritos, cerimônias e práticas formais.	FRY; SLOCUM Jr., (2008) ASHMOS; DUCHON (2000)
Não operacionalizada em termos de filiação ou ideais sectários.	Caracterizada por medidas de frequência à igreja, quantidade de oração, de participação na igreja e atividades relacionadas, entre outros.	GIACALONE; JURKIEWICZ (2003)
Não-sectária e internacional.	Paroquial e exclusiva.	SOLOMON (2003)

Fonte: elaborado pelo autor

### 2.3 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O estudo sobre a Espiritualidade nas Organizações tornou-se um tema importante para os práticos (KONZ; RYAN, 1999) e para os acadêmicos, a ponto de se considerar que há um despertar espiritual no local de trabalho (GARCIA-ZAMOR, 2003). Mesmo sendo uma construção recente (PAWAR, 2008), e estar em seus primeiros passos, parece que a espiritualidade no ambiente do trabalho veio para ser mais do que uma tendência (KONZ; RYAN, 1999; BURACK, 1999). No entanto, o campo de estudo (Espiritualidade nas Organizações) é marcado por todas as características típicas do desenvolvimento de paradigma (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005).

Muitos questionamentos sobre a Espiritualidade nas Organizações precisam de respostas, como por exemplo: como deve ser conceituada a espiritualidade? como deve ser definida a Espiritualidade nas Organizações? quais os métodos de pesquisa são mais adequados para o desenvolvimento dos estudos: quantitativos, qualitativos, ou uma combinação dos dois? é apropriado mensurar a espiritualidade em unidades quantificáveis? são necessários novos métodos de pesquisa, para além dos limites dos métodos de pesquisa tradicionais utilizados na ciência administrativa? (BENEFIEL, 2003).

As respostas a essas questões são complexas e, em grande medida imprecisas. O que se pode afirmar é que a “gestão” e a espiritualidade, antes consideradas incompatíveis, nos últimos anos se aproximaram. Muitos estudos procuram relacionar as duas temáticas (BENEFIEL, 2003), a partir de uma questão central que é se a espiritualidade afeta o desempenho no ambiente de trabalho (SANDERS; HOPKINS; GEROY, 2003). Além disso, é possível identificar outros fatores que levaram ao chamado despertar espiritual nas organizações, conforme pode ser observado a seguir.

### **2.3.1 O Despertar Espiritual nas Organizações: possíveis fatores**

Mudanças profundas estão ocorrendo no local de trabalho e a espiritualidade é apontada como um dos temas principais. Os ingredientes críticos para acelerar a mudança estão se consolidando. Existe uma massa importante de conhecimento e pesquisa sólidos, com número crescente de artigos, livros e outros textos sendo difundidos (publicações acadêmicas e populares); as necessidades estão sendo expressas pelos indivíduos; e cada vez mais altos executivos e proprietários de organizações estão convencidos dos méritos dessas abordagens (Espiritualidade nas Organizações) e buscam orientações para iniciar mudanças (BURACK, 1999).

Os principais fatores indutores da incorporação da espiritualidade no ambiente de trabalho são:

- 1) **Busca de sentido na realização do trabalho:** o trabalho possui um significado para as pessoas que vai além das recompensas materiais comumente a ele associadas (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Na medida em que as atividades desenvolvidas na organização são congruentes com valores espirituais, elas fornecem significado para o indivíduo. Ao desenvolverem comportamentos que demonstram valores como integridade, coragem, honestidade, bondade, confiança e autodisciplina ou

outras formas que expressam a espiritualidade nas interações organizacionais, bem como comportamentos que podem ser traduzidos como benefícios para clientes ou organização, os indivíduos podem encontrar sentido na realização do trabalho (DRIVER, 2007). Portanto, o trabalho deixou de ser algo desconectado do desenvolvimento pessoal. Os indivíduos buscam transcender as simples trocas econômicas. Procuram conectar sua vida profissional com sua vida espiritual, formam comunidades no ambiente de trabalho, buscam uma visão unificada e um propósito para suas vidas, que vai muito além do retorno financeiro (KONZ; RYAN, 1999).

2) **Melhoria do desempenho organizacional:** muitas organizações incentivam a espiritualidade, pois acreditam que um ambiente de trabalho humanizado cria uma situação ganha-ganha, onde organização e trabalhadores são beneficiados (GARCIA-ZAMOR, 2003; DANIEL, 2010). Ao se integrar a espiritualidade na gestão das organizações busca-se: 1) alcançar vantagem competitiva por meio do comportamento ético, satisfação no trabalho, comprometimento dos trabalhadores e produtividade (BENEFIEL, 2010); e 2) aumentar o comprometimento organizacional, podendo levar a uma melhor performance organizacional (REGO; CUNHA, 2008). Enfim, trabalhadores mais felizes são mais produtivos, mais criativos e, conseqüentemente, mais satisfeitos, o que leva a um melhor desempenho organizacional (GARCIA-ZAMOR, 2003; SANDERS; HOPKINS; GEROY, 2003).

3) **Reação à ganância corporativa:** o despertar espiritual no ambiente de trabalho apresenta-se como uma reação à ganância corporativa dos anos 80 (GARCIA-ZAMOR, 2003). O downsizing, a reengenharia, e as demissões da década de 90 tornaram o local de trabalho um lugar onde os trabalhadores são desmoralizados e onde existe uma crescente injustiça em relação aos salários (ASHMOS; DUCHON, 2000). As pessoas, muitas vezes, ganham dinheiro, mas seus valores pessoais ficam para trás. Com isso, muitos trabalhadores deixam o mundo corporativo e os que ficam tentam incorporar seus valores pessoais à vida profissional e, conseqüentemente, às rotinas de trabalho (GARCIA-ZAMOR, 2003).

4) **Necessidade de conexão com outras pessoas:** os modelos organizacionais de administração burocrático e científico que recomendam especialização levaram ao isolamento e a alienação

dos trabalhadores (ASHMOS; DUCHON, 2000). Em contrapartida, a espiritualidade no trabalho surgiu porque as pessoas querem se sentir conectadas com o que é importante, inclusive, com outras pessoas (ASHMOS; DUCHON, 2000). Para muitos indivíduos, os colegas de trabalho quase substituem a família e o grupo de amigos (KARAKAS, 2010). O local de trabalho é uma comunidade e promove a única ligação consistente com outras pessoas e com a necessidade humana de conexão e contribuição (ASHMOS; DUCHON, 2000). A essência da comunidade envolve um profundo senso de conexão (mental, emocional e espiritual) entre os trabalhadores das equipes ou grupos nas organizações, incluindo o suporte, a liberdade de expressão, e o carinho genuíno (NEAL; BENNETT, 2000).

A existência desses fatores leva à convicção de que não se pode mais ignorar o espírito humano no ambiente de trabalho, pois ele é uma característica fundamental do que representa “ser humano” (DUCHON; PLOWMAN, 2005). O espírito motiva, alimenta as “reservas” de dedicação e esforço do ser humano e decide se ele vai dar o seu melhor ou apenas o suficiente para sobreviver (DRUCKER, 1954 *apud* BADRINARAYANAN; MADHAVARAM, 2008). Assim, passa-se a discorrer sobre o significado da Espiritualidade nas Organizações.

### **2.3.2 Espiritualidade nas Organizações: conceito**

Existem muitas formas possíveis de conceituar a Espiritualidade nas Organizações (KARAKAS, 2010). Isso contribui para que não exista na literatura uma definição clara do que seja Espiritualidade nas Organizações. Ao se levar o conceito de espiritualidade para o ambiente organizacional, verifica-se que ela se caracteriza por ter um aspecto universal, ou seja, características encontradas nas mais diversas culturas e organizações. Essas características são a essência da Espiritualidade nas Organizações. Dentre elas, uma das mais importantes é a relevância atribuída aos valores morais e éticos como: honestidade, otimismo, confiança, justiça; solução de problemas; incentivo; motivação intrínseca; e orientação para a excelência (REAVE, 2005).

A espiritualidade apresenta uma ligação cada vez mais próxima com os conceitos de bem-estar individual e social (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; DUCHON; PLOWMAN, 2005). Ela envolve esforços para encontrar o propósito final da vida, por meio do desenvolvimento de conexões com colegas de trabalho e consistência (ou alinhamento) entre os valores individuais e os valores da organização

(MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). O conceito de Espiritualidade nas Organizações inclui os aspectos ou condições organizacionais, bem como mecanismos que facilitam aos trabalhadores vivenciar a espiritualidade no trabalho (PAWAR, 2008). Na Tabela 3 apresenta-se diversos conceitos de Espiritualidade nas Organizações encontrados na literatura.

Tabela 3: Conceitos de Espiritualidade nas Organizações

<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
Experiências por parte dos trabalhadores de transcendência, significado e comunidade no local de trabalho.	PAWAR, 2008
Uma experiência de inter-relação e confiança entre os envolvidos em um processo de trabalho, concebida pela boa vontade individual, levando à criação coletiva de uma cultura organizacional motivadora, sintetizada pela reciprocidade e solidariedade.	MARQUES, 2006
Uma jornada para encontrar a sustentabilidade, a compreensão, a autenticidade, o significado e uma relação/inter-relação com o sagrado e o transcendente.	KARAKAS, 2010
O reconhecimento de que os trabalhadores têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho significativo que ocorre no contexto da comunidade.	ASHMOS; DUCHON, 2000
Compaixão para com os outros, experimentando um sentimento de consciência interior em busca de um trabalho significativo que permite a transcendência.	PETCHSAWANG; DUCHON 2009
Um quadro de valores organizacionais, evidenciados na cultura que busca promover a experiência de transcendência dos trabalhadores por meio do processo de trabalho, facilitando sua conexão com sentimentos de compaixão e alegria.	JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004
Oportunidades para levar a cabo um trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, experimentando um sentido de alegria e de respeito pela vida interior.	REGO; SOUTO; CUNHA, 2007

Fonte: elaborado pelo autor

A Espiritualidade nas Organizações não está relacionada a algo místico ou isolado (ASHMOS; DUCHON, 2000). Para alguns autores ela é um domínio da psicologia positiva (CAVANAGH; BANDSUCH, 2002) e diz respeito à oportunidade de expressar, no ambiente de trabalho,

muitos aspectos do ser, não meramente a habilidade de desenvolver tarefas físicas ou intelectuais. O entendimento da espiritualidade começa com o reconhecimento de que as pessoas possuem vida exterior e interior e que a nutrição da vida interior pode conduzir a uma vida exterior com mais significado e produtividade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Conforme relatam Rego, Souto e Cunha (2007), arraigados nas definições de Espiritualidade nas Organizações, existem pelo menos três aspectos importantes: 1) os trabalhadores visam satisfazer suas necessidades espirituais, querendo ser tratados como seres únicos, estar em conexão com algo maior do que eles próprios, ser úteis, ser compreendidos e compreender como se ajustam a um contexto mais amplo, ou seja, querem um espaço para sua vida interior; 2) desejam experimentar um sentido de propósito e de significado no trabalho; e 3) desejam vivenciar um sentido de conexão com outras pessoas no ambiente laboral.

Assim, o conceito adotado neste estudo é o estruturado por Ashmon e Duchon (2000), ou seja, a Espiritualidade nas Organizações é entendida como o reconhecimento de que os trabalhadores têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho significativo que ocorre em um contexto de comunidade. A adoção deste conceito se deve a algumas razões: 1) nesse conceito a Espiritualidade nas Organizações não está relacionada com a religião; 2) Ashmon e Duchon (2000) foram pioneiros no desenvolvimento de um conceito e de um instrumento para mensuração da Espiritualidade nas Organizações; 3) seu estudo foi a base para o desenvolvimento de diversos outros estudos; e 4) coerentemente com o conceito, as dimensões utilizadas para mensuração da Espiritualidade nas Organizações neste estudo, são as definidas por estes autores.

### **2.3.3 Benefícios da Espiritualidade nas Organizações**

A tensão entre os objetivos racionais e a realização espiritual é um tema importante quando se trata da Espiritualidade nas Organizações. Além de ser produtivo e eficaz, o trabalhador quer encontrar significado em seu trabalho. A preconizada separação entre a vida profissional e pessoal mostra-se ineficiente, pois observa-se que a vida pessoal afeta as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho (LAABS, 1995).

Reconhecer a espiritualidade no ambiente de trabalho é admitir que as pessoas levam consigo mais do que seus corpos e mentes, pois carregam talentos individuais e espíritos únicos. As organizações que ao longo do tempo ignoraram esse fato básico, inerente à natureza humana,

agora exploram conceitos espirituais como confiança, harmonia, valores e honestidade com o intuito de alcançar seus objetivos (LEIGH, 1997). Executivos e trabalhadores buscam a implementação de um conjunto de práticas no campo da espiritualidade organizacional, ou seja, práticas que promovam a satisfação, o aumento da qualidade e da produção, com reflexos positivos na área financeira, principalmente no retorno sobre o investimento (MARQUES, 2008). A espiritualidade vem recebendo tanta atenção que é colocada como fundamental para enfrentar os desafios do ambiente de trabalho (MITROFF; DENTON, 1999).

O tema ainda é controverso (KARAKAS, 2010; GARCIA-ZAMOR, 2003). Em uma revisão da literatura, Karakas (2010) aponta que um grupo de autores vê a espiritualidade como antimaterialista (Gibbons, 2000; Lips-Wiersma, 2003) e antipositivista (Fornaciari *et al.*, 2003) e, devido à sua natureza, questionam os métodos de pesquisa positivistas que procuram relacionar a espiritualidade e o desempenho organizacional (Fornaciari; Lund; Dean, 2001; Fornaciari *et al.*, 2003; Gibbons, 2000; Lips-Wiersma, 2003; Mitroff; Denton, 1999b; Palmer, 1994). Existe uma preocupação ética sobre a incorporação da espiritualidade no ambiente de trabalho, no sentido de que ela é usada como uma ferramenta administrativa para manipular os trabalhadores (DENT; HIGGINS; WHARFF, 2005). Outro grupo, no entanto, afirma que a espiritualidade pode ser usada para melhorar o desempenho organizacional e a pesquisa sobre espiritualidade deve demonstrar vínculos desta com a produtividade e a rentabilidade (Ashmos; Duchon, 2000; Fry, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Giacalone; Jurkiewicz, 2003a) (KARAKAS, 2010).

Adotando o fundamento desse segundo grupo, várias pesquisas foram realizadas com o intuito de relacionar a espiritualidade com diversos fatores que podem impactar no desempenho organizacional (p. ex. DUSCHON; PLOWMAN, 2005; GARCIA-ZAMOR, 2003; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009b; ROBLES *et al.*, 2011; KARAKAS, 2010; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; ALTAF; AWAN, 2011; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004). A maioria das pesquisas considera que a espiritualidade no ambiente de trabalho proporciona tanto benefícios para os trabalhadores quanto para a organização (SANTIAGO, 2007), conforme apresentado na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Benefícios da Espiritualidade nas Organizações

<b>Benefícios</b>	<b>Autor</b>
Diminuição dos vícios no local de trabalho, sentido de significado e propósito, senso de comunidade, aumento do bem-estar e lealdade.	Karakas, 2010
Aumento da moral e senso de pertencimento a organização.	Garcia-Zamor, 2003; Karakas, 2010
Aumento da produtividade e da criatividade	Garcia-Zamor, 2003 e 2004; Karakas, 2010; Altaf; Awan, 2011; Duschon; Plowman, 2005; Rego; Souto; Cunha, 2007
Diminuição do stress	Karakas, 2010; Altaf; Awan, 2011
Maior comprometimento com a organização	Milliman; Czapslewski; Ferguson, 2003; Karakas, 2010; Altaf; Awan, 2011; Jurkiewicz; Giacalone, 2004; Duschon; Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Rego; Souto; Cunha, 2007; Benefiel, 2010
Aumento da felicidade	Garcia-Zamor, 2003; Duschon; Plowman, 2005
Maior satisfação com o trabalho	Milliman; Czapslewski; Ferguson, 2003; Altaf; Awan, 2011; Duschon; Plowman, 2005; Garcia-Zamor, 2003; Rego; Souto; Cunha, 2007
Maior envolvimento com o trabalho e aumento da autoestima	Milliman; Czapslewski; Ferguson, 2003
Menor índice de rotatividade	Milliman; Czapslewski; Ferguson, 2003; Altaf; Awan, 2011; Duschon; Plowman, 2005; Rego; Souto; Cunha, 2007
Melhora nas relações pessoais, na comunicação, na tomada de decisão e no desempenho, aumento da confiança, do comportamento ético e da realização pessoal e mais inovação.	Altaf; Awan, 2011
Maior motivação e adaptabilidade	Jurkiewicz; Giacalone, 2004
Redução do absenteísmo	Duschon; Plowman, 2005

Fonte: elaborado pelo autor

Além dos fatores já elencados, existem outros motivos para que a espiritualidade no ambiente de trabalho seja incentivada: 1) proporciona o aumento do conhecimento sobre a espiritualidade pelo ambiente acadêmico e também profissional; 2) ajuda a entender as implicações da espiritualidade no bem estar dos trabalhadores; e 3) permite discutir a dimensão espiritual no trabalho sem proselitismo religioso (ROBLES *et al.*, 2011).

As pesquisas, sejam empíricas ou teóricas, apontam que o desempenho e a produtividade aumentam como resultado de um significado mais profundo e que a espiritualidade fornece aos trabalhadores um senso de significado e propósito. Os trabalhadores querem ser reconhecidos pelo que são, ou seja, como pessoas inteiras, com espírito, coração, alma, paixões, esperanças, talentos, aspirações, famílias, vidas privadas e emoções (KARAKAS, 2010).

As necessidades espirituais são preenchidas por meio de alguns fatores como: 1) reconhecimento e aceitação da responsabilidade que cada indivíduo tem em relação ao bem comum; 2) compreensão da interligação entre diversos aspectos da vida; 3) realização de serviços à humanidade e ao planeta. Quando se fala em incorporar a espiritualidade no local de trabalho, aponta-se para uma mudança de cultura organizacional, que transforma os trabalhadores nos diversos níveis da organização para que passem a adotar, no seu dia a dia, práticas e políticas humanistas (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Enfim, a espiritualidade é o meio pelo qual os trabalhadores procuram encontrar um significado mais profundo para a vida. As organizações reconhecem que juntamente com o estresse e os problemas no local de trabalho, outros aspectos da vida social afetam os trabalhadores e estes procuram caminhos para enfrentá-los (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001). A Espiritualidade nas Organizações é um dos caminhos para enfrentar situações adversas e aumentar o desempenho organizacional (ASHMOS; DUCHON, 2000; KARAKAS, 2010; ALTAF; AWAN, 2011; KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009a; FRY *et al.*; 2011).

Os trabalhadores desejam uma maior integração entre seus valores espirituais e seu trabalho. As organizações são forçadas a responder essa demanda e criar ambientes humanistas, onde os princípios e valores espirituais tornam-se parte integrante da cultura organizacional (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001). Portanto, a seguir apresenta-se os valores da Espiritualidade nas Organizações.

### 2.3.4 Valores da Espiritualidade nas Organizações

Os valores espirituais fundamentais da organização representam as suas prioridades e seu senso de propósito. Eles refletem seu sentido de espiritualidade e finalidade. O objetivo maior de uma organização é representado por seus valores, que influenciam diretamente a missão, as metas e os objetivos e, finalmente, fornecem a base para as práticas sociais e o contexto no qual os trabalhadores estão inseridos, pensam, agem e tomam decisões. Para que estes valores realmente tenham impacto na organização devem refletir as necessidades internas, crenças e aspirações dos trabalhadores (MILLIMAN *et al.*, 1999).

O alinhamento entre os valores individuais e organizacionais resulta em atitudes mais positivas por parte dos trabalhadores. Os trabalhadores que abraçam os valores da organização se ligam a ela de maneira mais forte e tem melhores atitudes em relação ao trabalho. Indivíduos que desejam trabalhar em uma organização que cultiva valores espirituais, possivelmente se identificam com ela (KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008). As organizações que possuem um conjunto de valores espirituais arraigados não só beneficiam seus trabalhadores, mas também obtém um melhor desempenho organizacional (MILLIMAN *et al.*, 1999).

Nesse contexto, pesquisadores tem se dedicado a estabelecer um quadro de valores que compõe a espiritualidade no ambiente de trabalho (MILLIMAN *et al.*, 1999; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004). Milliman *et al.* (1999), em estudo realizado na *Southwest Airlines*, apontam para a existência de cinco valores espirituais: comunidade, sentimento de fazer parte de uma causa, *empowerment*, ênfase nos aspectos intelectuais, emocionais e humor. Giacalone e Jurkiewicz (2004) sintetizam um conjunto de valores que compõe e evidenciam a presença de espiritualidade no ambiente de trabalho: benevolência, generatividade, humanismo, integridade, justiça, reciprocidade, receptividade, respeito, responsabilidade e confiança. A seguir apresenta-se uma síntese desses valores:

- 1) A **comunidade** remete ao trabalho em equipe, à servidão, ao agir pelos interesses da organização, à sensação de fazer parte de uma família, onde uns cuidam dos outros (MILLIMAN *et al.*, 1999);
- 2) O **sentimento de fazer parte de uma causa** aponta para a necessidade que as pessoas têm em realizar um trabalho significativo, em algo maior para acreditar e sentir como podem

contribuir para uma missão organizacional que faz a diferença na vida dos outros (MILLIMAN *et al.*, 1999);

3) O **empowerment** está relacionado ao empoderamento dos trabalhadores para tomarem medidas que considerem necessárias para atender às necessidades dos clientes ou ajudar colegas de trabalho. Se ocorrem erros de julgamento, eles são celebrados com a intenção de transformar fracassos em crescimento pessoal (MILLIMAN *et al.*, 1999);

4) A **ênfase nos aspectos intelectuais, emocionais e humor** remete à prestação de um serviço com sentimento de amizade, orgulho individual e “espírito de empresa”, que em resumo são a manifestação de um compromisso com uma causa maior e um desejo de servir a humanidade (MILLIMAN *et al.*, 1999);

5) A **benevolência** diz respeito a uma orientação para promover a felicidade e a prosperidade dos trabalhadores e de outras partes interessadas no contexto de trabalho. Os trabalhadores são mais produtivos quando a organização lhes demonstra afeto (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

6) A **generatividade** é demonstrada pelo foco no longo prazo, pela preocupação com as consequências de ações atuais para o futuro e respeito pelas gerações futuras. Os indivíduos que possuem alta generatividade estão interessados em deixar um legado para quem os segue (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

7) O **humanismo** está ligado a práticas e políticas que defendem a dignidade e o valor de cada trabalhador, oferecendo oportunidades para o crescimento pessoal em conjunto com os objetivos organizacionais. Refere-se a uma visão de mundo que afirma a capacidade e a responsabilidade de cada indivíduo em viver de uma forma que visa o bem maior da humanidade (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

8) A **integridade** está relacionada a uma firme adesão a um código de conduta, a sinceridade, honestidade, franqueza e o exercício não forçado do poder. Um ambiente onde indivíduos e organização compartilham valores, de forma alinhada melhora o desempenho organizacional (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

9) **Justiça** refere-se ao tratamento e a avaliação dos trabalhadores que atuam na organização de forma equilibrada, imparcial, justa e honesta, aplicando punições e recompensas de forma imparcial. Em contrapartida, são mais felizes, produtivos e ficam satisfeitos quando percebem as decisões são justas (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

10) A **reciprocidade** diz respeito à interconexão e interdependência existentes entre os trabalhadores. A interconexão e interdependência dos trabalhadores, vivenciada por sentimentos de comunidade e realização de trabalho com significado, leva ao aumento do comprometimento organizacional, da satisfação no trabalho e melhora a autoestima (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

11) A **receptividade** está relacionada com uma “mente aberta”, flexibilidade de pensamento, recompensas criativas e cálculo dos riscos a serem corridos. Relações abertas e de apoio com colegas de trabalho promovem a produtividade e a criatividade. Gestores receptivos tendem a lidar melhor em situação de risco e realizam mudanças no ambiente de trabalho com mais efetividade (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004);

12) O **respeito** requer a consideração e o tratamento dos trabalhadores com estima e valor, mostrando preocupação com os outros. Organizações que valorizam e respeitam os trabalhadores têm como resultado maior produtividade, satisfação no trabalho, desempenho, entusiasmo, colaboração e criatividade, menor índice de absenteísmo e estresse (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2004).

### 2.3.5 Espiritualidade e suas Dimensões

A espiritualidade no ambiente de trabalho pode ser estudada a partir de suas dimensões (ASHMOS; DUCHON, 2000; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009). O número de dimensões varia de acordo com a abordagem de cada autor. Observa-se estudos com três (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON 2003; PAWAR, 2009b), quatro (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009), cinco (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; GONÇALVES, 2011; SILVA, 2012) e onze (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001) dimensões, que são visualizadas na Figura 1.

Figura 1: Dimensões da Espiritualidade nas Organizações

Ashmos; Duchon, 2000; Rego; Souto; Cunha, 2007; Milliman; Czaplewski; Ferguson 2003; Pawar, 2009; Harrington; Preziosi; Gooden, 2001; Gonçalves, 2011; Silva, 2012	• Senso de comunidade
Ashmos; Duchon, 2000; Milliman; Czaplewski; Ferguson 2003; Petchsawanga; Duchon, 2009; Pawar, 2009; Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Trabalho com significado
Ashmos; Duchon, 2000; Rego; Souto; Cunha, 2007; Harrington; Preziosi; Gooden, 2001; Gonçalves, 2011; Silva, 2012	• Vida interior
Rego; Souto; Cunha, 2007; Milliman; Czaplewski; Ferguson 2003; Gonçalves, 2011; Silva, 2012	• Alinhamento dos valores
Rego; Souto; Cunha, 2007	• Alegria no trabalho
Rego; Souto; Cunha, 2007; Gonçalves, 2011; Silva, 2012	• Préstimo à comunidade
Petchsawanga; Duchon, 2009	• Compaixão
Petchsawanga; Duchon, 2009	• Atenção Plena
Petchsawanga; Duchon, 2009	• Transcendência
Pawar, 2009	• Propósito organizacional
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Comunidade no trabalho
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Valores organizacionais
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Valores positivos no trabalho
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Contemplação
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Conexões positivas
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Responsabilidade pessoal
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Bloqueios à espiritualidade
Harrington; Preziosi; Gooden, 2001	• Indivíduos e organização
Gonçalves, 2011	• Práticas espirituais

Fonte: elaborado pelo autor

Ao analisar a Figura 1, observa-se que as dimensões da espiritualidade mais utilizadas na realização de estudos são: 1) senso de comunidade; 2) trabalho com significado; e 3) vida interior. Essas três

dimensões são as definidas e utilizadas por Ashmos e Duchon (2000) e serviram de base para outros estudos realizados por diversos autores, inclusive as demais dimensões elencadas no referido quadro estão intimamente ligadas a essas três dimensões:

1) **Senso de comunidade:** as dimensões responsabilidade pessoal, conexões positivas, comunidade no trabalho, valores organizacionais (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001) já haviam sido identificadas por Ashmos e Duchon (2000) como fatores que complementam a dimensão senso de comunidade. A dimensão compaixão (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009) também está relacionada em grande medida a esta dimensão, já que envolve um profundo senso de conexão entre as pessoas, o que inclui suporte, liberdade de expressão, cuidado genuíno (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), responsabilidade e desejo de aliviar o sofrimento do outro e carinho mútuo (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009);

2) **Trabalho com significado:** as dimensões valores positivos e indivíduos e organização (HARRINGTON, PREZIOSI, GOODEN, 2001) são fatores apontados por Ashmos e Duchon (2000) como sendo relacionados ao trabalho com significado. O mesmo ocorre com a dimensão préstimo à comunidade (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007) e propósito organizacional (PAWA, 2009b). Além disso, a dimensão alegria no trabalho pode ser considerada uma subdimensão do trabalho com significado (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007);

3) **Vida interior:** a dimensão contemplação (HARRINGTON, PREZIOSI, GOODEN (2001), relaciona-se a comportamentos associados à expressão da vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000), o que também ocorre com as dimensões transcendência e atenção plena. A transcendência envolve um estado positivo de energia ou vitalidade, um sentimento de perfeição, e experiências de alegria e felicidade (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009). Já a atenção plena refere-se à mente da pessoa estar presente, não vagando com pensamentos passados, futuros ou outras distrações.

Portanto, como pode se observar pela análise aqui efetuada, as dimensões 1) senso de comunidade, 2) trabalho com significado e 3) vida interior (ASHMOS; DUCHON, 2000), englobam, de alguma maneira, todas as demais dimensões. Assim, coerentemente com o conceito de Espiritualidade nas Organizações adotado e, considerando que essas três dimensões abarcam as demais, essas são as dimensões definidas para

verificação da Espiritualidade nas Organizações e, conseqüentemente, serão as variáveis independentes conforme exposto no item 3.1.1.

O **senso de comunidade** é uma dimensão crítica da espiritualidade no trabalho. Ele significa ter uma ligação profunda com os outros (ASHMOS; DUCHON, 2000). Esta dimensão ocorre no nível de grupo, envolvendo o comportamento, as interações e as preocupações do indivíduo para com seus colegas de trabalho. A comunidade no trabalho está amparada na crença que as pessoas veem a si mesmas como conectadas umas às outras e que há algum tipo de ligação com o “eu interior” de um indivíduo com o “eu interior” dos outros. Essencialmente, o sentido de comunidade envolve um profundo senso de conexão entre as pessoas, o que inclui suporte, liberdade de expressão e cuidado genuíno (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

O **trabalho com significado** é um aspecto fundamental da espiritualidade no trabalho. Envolve ter um sentido profundo de significado e propósito em seu trabalho. Esta dimensão representa como os trabalhadores interagem com seu trabalho no dia a dia em nível individual. A expressão da espiritualidade no trabalho pressupõe que cada pessoa tem suas próprias motivações, verdades e desejos de estar envolvida em atividades que forneçam maior significado, tanto para sua vida quanto a dos outros. A busca de propósito para a vida, considerando o ambiente de trabalho não é algo novo, porém, no contexto da espiritualidade, não basta um trabalho interessante ou desafiador, busca-se um significado mais profundo e objetivo, a vivência de um sonho, a expressão das necessidades da vida interior por meio de um trabalho com significado, contribuindo com os colegas de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000).

A **vida interior** é um aspecto fundamental para a compreensão da espiritualidade no ambiente de trabalho e seu alimento pode levar à significativa e produtiva vida exterior (ASHMOS; DUCHON, 2000). Deve-se entender que as pessoas têm necessidades espirituais assim como possuem necessidades físicas, emocionais e cognitivas e essas necessidades não ficam em casa quando as pessoas vão trabalhar (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Além disso, o desenvolvimento e a expressão do espírito humano no trabalho podem levar a conseqüências benéficas para a organização. Algumas organizações estão incentivando a espiritualidade no local de trabalho como uma forma de aumentar a lealdade e a moral dos trabalhadores (ASHMOS; DUCHON, 2000).

### 2.3.6 Mensuração da Espiritualidade nas Organizações

Embora a espiritualidade seja um tema importante para as organizações (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003), seus efeitos no ambiente organizacional ainda são pouco analisados e compreendidos (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), o que demanda a execução de novas pesquisas, incluindo pesquisas práticas, pois “a maior parte da literatura não tem base empírica” (REGO; SOUTO; CUNHA; 2007, p. 6). Em grande medida, isso se deve ao fato de a pesquisa sobre Espiritualidade nas Organizações ter origem recente e estar em fase de formação (PAWAR, 2008) ou em estágio exploratório (DENT *et al.*, 2005). Para Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003), mesmo com uma quantidade considerável de pesquisas sobre o tema, parece que elas têm focado em delinear a natureza da espiritualidade no trabalho e, portanto, é necessário pesquisar as consequências da Espiritualidade nas Organizações, ou sua relação com os demais aspectos organizacionais.

Diversos autores como, por exemplo, Ashmos e Duchon (2000), Milliman; Czaplewski; Ferguson (2003); Duchon e Plowman, (2005), Petchsawanga e Duchon (2012), Rego e Pina e Cunha (2008), Milliman *et al.*, (1999), Kolodinsky, Giacalone e Jurkiewicz (2008), entre outros, desenvolveram estudos empíricos sobre a Espiritualidade nas Organizações. Conforme apontam Ashmos e Duchon (2000), desenvolver uma conceituação e uma forma de mensuração da espiritualidade no trabalho é importante para que os cientistas organizacionais possam compreender e observar esse fenômeno no local de trabalho.

Com esse objetivo, estudos foram desenvolvidos procurando relacionar a espiritualidade com diversos aspectos da vida organizacional, como satisfação no trabalho (PAWAR, 2009b; ALTAF; AWAN, 2011), envolvimento com o trabalho (PAWAR, 2009b; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008), comprometimento organizacional (PAWAR, 2009b; REGO; CUNHA, 2008; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2003), sobrecarga de trabalho (stress) (ALTAF; AWAN, 2011), desempenho na unidade de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005), desempenho no trabalho (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012), intenção de sair (sair do emprego), satisfação intrínseca com o trabalho, organização baseada em autoestima (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), frustração organizacional, satisfação com as recompensas, identificação organizacional (KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008), motivação e adaptabilidade (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2003).

Outros estudos realizados visam identificar e estruturar formas de mensurar o nível de Espiritualidade nas Organizações (ASHMOS; DUCHON, 2000; KHASAWNEH, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; MILLIMAN *et al.*, 1999). Em realidade, a grande maioria dos estudos são revisões teóricas sobre a Espiritualidade nas Organizações (p. ex. DRIVER, 2005; DRIVER, 2007; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2003; IZAK, 2012; MARQUES, 2008; BURACK, 1999; KARAKAS, 2010; MARQUES, 2010). Independentemente do tipo de estudo e das dúvidas relativas aos métodos de pesquisa utilizados para desenvolvê-los, estudos sobre a Espiritualidade nas Organizações são realizados, mensurando e relacionando a espiritualidade com os mais diversos aspectos da vida organizacional, como já exposto.

A partir da análise dos estudos sobre Espiritualidade nas Organizações, identifica-se duas formas quantitativas de mensuração: 1) por meio dos valores da Espiritualidade nas Organizações (já elencados na seção 3.5) (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2003; KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008); ou 2) por meio das chamadas dimensões da Espiritualidade nas Organizações (já elencadas anteriormente, seção 3.6) (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; MILLIMAN *et al.*, 1999; REGO; CUNHA, 2008; GONÇALVES, 2011; DUCHON; PLOWMAN, 2005; SILVA, 2012; PAWAR, 2009b; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001).

A mensuração por meio dos valores parte do pressuposto que o quadro de valores da Espiritualidade nas Organizações é definível e as organizações podem apresentá-los em diferentes graus na sua cultura (JURKIEWICZ; GIACALONE, 2003). Para se identificar o grau dos valores foi desenvolvido o *Organizational Spiritual Values Scale* (OSVS). Ele é um questionário composto por diversas sentenças, as quais são avaliadas por meio de uma escala do tipo Likert, variando de 1 (completamente falsa) a 5 (totalmente verdade) (KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008). Estudos que mensuram a Espiritualidade nas Organizações por meio dos seus valores são pouco realizados.

Com mais frequência os autores utilizam as dimensões da espiritualidade para desenvolver instrumentos de mensuração (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; MILLIMAN *et al.*, 1999; REGO; PINA e CUNHA, 2008; GONÇALVES, 2011; DUCHON; PLOWMAN, 2005; SILVA, 2012;

PAWAR, 2009; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001). Esses instrumentos, basicamente, são questionários compostos pelas dimensões definidas por cada autor com base em pressupostos teóricos. Cada dimensão da espiritualidade é composta por uma série de fatores ou sentenças (ASHMOS; DUCHON, 2000; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; MILLIMAN *et al.*, 1999; REGO; CUNHA, 2008; GONÇALVES, 2011; SILVA, 2012), por meio dos quais os indivíduos manifestam sua opinião, em relação a cada uma delas, em uma escala numérica.

O objetivo é verificar as reações dos trabalhadores em relação a cada uma das dimensões elencadas (ASHMOS; DUCHON, 2000). Essas reações demonstram a presença de tal dimensão da espiritualidade na organização e determinam seu nível (maior ou menor intensidade). Para isso, os autores utilizam uma escala Likert de 5 (cinco) (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; PAWAR; 2009b; KHASAWNEH, 2011; GONÇALVES, 2011) ou 7 (sete) pontos (ASHMOS; DUCHON, 2000; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; DUCHON; PLOWMAN, 2005; SILVA, 2012). Como exemplo, no Anexo I encontra-se os itens do questionário desenvolvido por Ashmos e Duchon (2000).

A mensuração pode ser efetuada considerando três níveis: individual, unidade de trabalho (departamento, setor...) e organizacional (ASHMOS; DUCHON, 2000; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). Porém, os resultados em nível de unidade de trabalho e organizacional tem se revelado frustrantes como medidas da espiritualidade. Como os itens dos níveis unidade de trabalho e organizacional questionam os trabalhadores a respeito de suas relações com algo abstrato, ou seja, a organização, a questão se torna consideravelmente mais sutil do que questioná-los acerca de si mesmos em relação a outras pessoas ou eventos em seu dia a dia no trabalho e os resultados não se mostraram satisfatórios (ASHMOS; DUCHON, 2000).

De qualquer forma, com os dados coletados, os autores utilizam de recursos estatísticos para realizar a análise destes. Entre as diversas estatísticas utilizadas encontram-se análise fatorial exploratória (SILVA, 2012), a análise de correlação entre as variáveis (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; DUCHON; PLOWMAN, 2005; PAWAR, 2009), desvio padrão (KHASAWNEH, 2011; PAWAR, 2009; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; DUCHON; PLOWMAN, 2005; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; ASHMOS; DUCHON, 2000), média (PAWAR, 2009b; KHASAWNEH, 2011;

PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001; ASHMOS; DUCHON, 2000), análise de significância (KHASAWNEH, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009; ASHMOS; DUCHON, 2000), análise de regressão (PAWAR, 2009b), regressão e correlação múltiplas (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2009), análise fatorial usando o método de extração de probabilidade máxima com rotação varimax (ASHMOS; DUCHON, 2000), regressão linear múltipla das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes (GONÇALVES, 2011; SILVA, 2012).

Verifica-se que são empregadas tanto a estatística descritiva quanto a inferencial. Essas estatísticas, permitem consolidar os questionários desenvolvidos, bem como estabelecer relações entre as variáveis da espiritualidade e os diversos aspectos organizacionais englobados nos estudos, demonstrando o tipo de associação existente entre as variáveis. Isso permite aos pesquisadores e aos gestores organizacionais, por meio de medidas estatísticas conhecer a forma como a espiritualidade se relaciona com outros componentes do ambiente organizacional.

## 2.4 CONHECIMENTO

O ambiente em que as organizações estão inseridas é caracterizado por mudanças rápidas e contínuas em múltiplas dimensões. Novos conhecimentos precisam ser criados continuamente para que uma organização sobreviva em seu ambiente competitivo (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O aspecto central da sociedade do século XXI é a caracterização do conhecimento como o ativo de produção mais importante, estando a frente dos ativos tradicionais como mão de obra, capital e tecnologia (DRUCKER, 1993; LAKSHMAN, 2008). Ele se tornou o principal ativo da economia globalizada (WONG, 2005; SOUSA; DIERENDONCK, 2010) e, também, o grande diferencial competitivo das organizações e dos países. O conhecimento se consolida como a chave para o êxito organizacional (ZABOT; SILVA, 2002; DRUCKER, 1993; LAKSHMAN, 2008).

Apesar da importância do conhecimento para a economia mundial (DRUCKER, 1993; OCDE, 1997), o entendimento do que é conhecimento depende do enfoque dado por cada autor. Conhecimento pode ser definido como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000; NONAKA; TOYAMA, 2005; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Ou como uma mistura fluida de

experiência, valores, informação contextual e discernimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Ou ainda, como capacidade (potencial ou real) para tomar medidas eficazes em situações variadas e incertas (BENNET; BENNET, 2007; BENNET; BENNET, 2008).

O conhecimento é dinâmico (STEWART, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), está em constante mutação, deriva da experiência e da aprendizagem (STEWART, 1998) e é criado nas interações sociais entre indivíduos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Ele possui uma força poderosa que pode ser usada para superar barreiras, influenciar a tomada de decisão e, geralmente, permitir aos indivíduos e às organizações realizarem seu trabalho com sucesso e atingir objetivos pessoais e organizacionais (STEWART, 1998).

Para que o conhecimento tenha utilidade e valor, ele deve estar inserido em um contexto. O conhecimento é específico do contexto, pois depende de um determinado tempo e espaço. Sem ser colocado em um contexto, é apenas informação, não conhecimento. Conhecimento tem natureza ativa (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; DAVENPORT; PRUSAK, 1998) e subjetiva, representada por termos como: compromisso e crença, que estão enraizados nos sistemas de valores dos indivíduos. Uma informação se torna conhecimento quando é interpretada por indivíduos em um dado contexto, considerando suas crenças e compromissos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Não existem verdades inteiras, todas as verdades são meias-verdades. (WHITEHEAD, 1954 *apud* NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Uma “verdade” somente se torna verdade por meio de interações sociais, ela não habita um lugar onde deve ser descoberta. A verdade particular pode ser reivindicada e incompleta. Nesse contexto, o conhecimento é algo falível e influenciado por fatores subjetivos. Porém, o conhecimento não é algo unicamente subjetivo. Ele também tem um aspecto objetivo, por meio do qual pode ser compartilhado pelos indivíduos. Isso significa que o conhecimento tácito, subjetivo de um indivíduo pode ser exteriorizado, tornando-se conhecimento explícito, ou seja, objetivo, podendo ser compartilhado e sintetizado (NONAKA; TOYAMA, 2005). Portanto, existem dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, conforme descritos a seguir.

#### **2.4.1 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito**

Existem basicamente dois tipos de conhecimento, os quais foram identificados por Polanyi em 1966: tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998; TAKEUCHI;

NONAKA, 2008; NONAKA *et al.*, 1994) e por meio da interação entre estes, ocorre a criação de novos conhecimentos (NONAKA *et al.*, 1994; NONAKA; TOYAMA, 2005).

O conhecimento tácito não é facilmente observável e explicável. É altamente pessoal e difícil de formalizar. Sua comunicação e compartilhamento são difíceis de realizar. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. Ele está profundamente enraizado nas ações e na experiência do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998). O conhecimento tácito apresenta duas dimensões: a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica diz respeito às habilidades e o *know-how* específicos de um contexto (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998). Seus elementos cognitivos estão relacionados aos modelos mentais que cada ser humano possui. Os modelos mentais incluem esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que fornecem perspectivas que ajudam os indivíduos a perceber e definir o seu mundo. É por meio desses modelos que as imagens da realidade são construídas (NONAKA *et al.*, 1994). Portanto, o aspecto cognitivo do conhecimento tácito envolve as crenças, percepções, ideais, valores e emoções do indivíduo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998).

O conhecimento explícito é discreto ou digital. Refere-se ao conhecimento que é transmissível em linguagem formal e sistemática. É capturado em registros do passado, tais como bibliotecas, arquivos e bancos de dados e é avaliado numa base sequencial (NONAKA *et al.*, 1994). Pode ser expresso em palavras, números ou sons, é compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. Este conhecimento pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; NONAKA; KONNO, 1998). A Tabela 5 resume as principais características do conhecimento tácito e explícito.

Tabela 5: Características do conhecimento tácito e explícito

<b>Conhecimento Tácito</b>	<b>Conhecimento Explícito</b>
Subconsciente	Formalmente articulado
Percebido	Elucidado
Inconsciente	Consciente
Difícil de articular	Corrigido/Fixado
Baseado na experiência	Codificado
Transferido por meio de conversas	

(continua)

(continuação)

Embutido em histórias e narrativas	Documentado (escrito, gravado,
Obtido pela observação	gravado, digitalizados, etc.)
Guardado dentro de si	Armazenado em repositórios
Pessoal	(bancos de dados, arquivos, etc.)
Envolve percepções e entendimentos	Pode ser visto ou ouvido
Julgamentos	Compartilhado com os outros
Suposições	Organizacional
	Empurrado ou puxado
	Relatórios, lições aprendidas

Fonte: POLANYI, 1962

O conhecimento tácito e o conhecimento explícito são complementares. Ambos são essenciais para a criação de novo conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Assim, passa-se a descrever o processo de criação de conhecimento, o qual ocorre por meio da interação entres o conhecimento tácito e explícito.

#### 2.4.2 Processo de Criação de Conhecimento

O conhecimento é criado por meio de interações entre os conhecimentos tácito e explícito (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). A interação entre esses dois tipos de conhecimento forma a chamada “espiral do conhecimento”, conforme pode ser observado na Figura 2. A combinação entre as duas categorias de conhecimento torna possível identificar quatro padrões de conversão de conhecimento: socialização; externalização; combinação e internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Figura 2: Espiral do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

A socialização é o processo de compartilhamento de conhecimento tácito. É o processo de conversão de conhecimento tácito em tácito (NONAKA *et al.*, 1994). Compartilhar experiências é a chave para compreender as formas de pensar e de sentir dos outros (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). Se a experiência não pode ser compartilhada, dificilmente as pessoas conseguirão compreender o pensamento um do outro. A mera transferência de informações, muitas vezes, faz pouco sentido se forem abstraídas as emoções que estão embutidas nelas (NONAKA *et al.*, 1994). O compartilhamento de conhecimento tácito ocorre por meio da observação, cópia e prática (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Em certo sentido, o conhecimento tácito só pode ser compartilhado, se o eu se tornar parte de algo maior (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

A externalização é a conversão de conhecimento tácito em explícito (NONAKA *et al.*, 1994). Ela requer a articulação do conhecimento tácito e sua tradução em formas que podem ser compreendidas por outros. (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Para que ela ocorra os indivíduos devem transcender seus limites internos e externos por meio do diálogo. O diálogo e o uso de metáforas e analogias apoiam fortemente a externalização do conhecimento (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

Na combinação, o conhecimento explícito é convertido em um conjunto mais complexo de conhecimento explícito (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). A combinação acontece quando o conhecimento explícito é organizado e categorizado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ela envolve o uso de processos sociais para combinar diferentes corpos de conhecimento explícito. A reconfiguração da informação existente por meio da classificação, adição e categorização do conhecimento explícito pode levar a novos conhecimentos (NONAKA *et al.*, 1994). Difundir o conhecimento fragmentado, editar e sistematizar esse conhecimento são fatores essenciais para esse processo de conversão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

Na internalização, o conhecimento explícito é novamente convertido em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Aprender fazendo uma determinada atividade, treinamento e exercícios são importantes para incorporar o conhecimento explícito. O treinamento durante a realização do trabalho, simulações e experimentos são utilizados como ferramentas para induzir a internalização de novos conhecimentos (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

Todos esses padrões de conversão são necessários para a criação de conhecimento e cada um pode ser entendido como um processo de autotranscendência (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Ele é um processo contínuo com o qual o indivíduo transcende o limite do velho por meio da visualização de um novo contexto, uma nova visão do mundo e aquisição de novos conhecimentos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Cada conversão pode ser entendida como episódios de ação e reflexão. Por exemplo, a socialização tem encontro ativo com a contemplação do conhecimento tácito, e externalização precisa de interações em grupo e diálogos reflexivos. A combinação requer acumulação e reflexão para que ocorra a edição e por fim, para que ocorra a retenção do conhecimento internalizado necessita-se de ação e reflexão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

O conhecimento é algo importante para os indivíduos e para as organizações. É algo complexo que exige dos indivíduos que queiram utilizá-lo um processo de ação, reflexão e contemplação, ou seja, algo que vai além da interação entre indivíduos ou contato com conhecimento tácito e explícito. No entanto, mesmo com sua complexidade, o conhecimento pode ser gerido e, com isso, aplicado com maior intensidade em sistemas produtivos. Assim, com seu conceito e o processo de criação de conhecimento elencados, passa-se a discutir, a seguir, a Gestão do Conhecimento pelas organizações.

### **2.4.3 Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento envolve uma tentativa consciente de explorar o conhecimento como uma força diretamente produtiva (SCARBROUGH, 2003). Por muito tempo o conhecimento organizacional foi armazenado de várias formas, incluindo as mentes humanas, documentos, políticas e procedimentos e compartilhado entre indivíduos por meio de conversas, treinamentos, programas de aprendizagem e relatórios. Ela não é um fenômeno novo. Porém, como a importância atribuída ao conhecimento tem crescido consideravelmente nos últimos tempos (SABHERWAL; BECERRA-FERNANDEZ, 2003), as iniciativas de Gestão do Conhecimento, normalmente, procuram sistematizar e coletivizar os diferentes tipos de conhecimento que estão dispersos entre grupos e indivíduos dentro e fora da organização (BATE; ROBERT, 2002).

Ela é uma forma de fazer com que o conhecimento gerado em uma unidade organizacional esteja disponível para os trabalhadores de outras

unidades desta organização (SCARBROUGH, 2003). A Gestão do Conhecimento envolve aplicar o conhecimento de toda a força de trabalho para alcançar objetivos organizacionais específicos. Entretanto, isso demanda que as pessoas tenham o conhecimento que precisarem, aonde e quando precisarem – o conhecimento certo, no lugar e no tempo certo. Para tanto, a Gestão do Conhecimento envolve essencialmente a facilitação de processos pelos quais o conhecimento é criado, compartilhado e usado nas organizações (SERVIN, 2005).

A Gestão do Conhecimento ainda é uma prática em evolução (DAVENPORT; LONG; BEERS, 1998). Ela começou a ser popularizada a partir de 1995 por muitos autores, profissionais e defensores da tecnologia da informação (STANKOSKY, 2005). É uma jovem disciplina para a qual ainda não foi estabelecida uma codificação geral aceita (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001). No entanto, diversos autores têm despendido esforços no sentido de conceituar “Gestão do Conhecimento”. A Tabela 6 apresenta uma série de definições de Gestão do Conhecimento.

Tabela 6: Conceitos de Gestão do Conhecimento

CONCEITO	AUTOR
Capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas.	NONAKA; TAKEUCHI, 1997.
Processo de coleta, distribuição e utilização eficiente dos recursos de conhecimento em toda a organização.	DAVENPORT <i>et al.</i> , 1998.
Processo que ajuda as organizações a encontrar, selecionar, organizar, divulgar e transferir informações e conhecimentos importantes e necessários para a resolução de problemas, aprendizagem dinâmica, planejamento e tomada de decisão.	GUPTA; IYER; ARONSON, 2000
Um processo de criação, validação, apresentação, distribuição e aplicação que permitem a uma organização aprender, refletir, desaprender e reaprender, sendo estas cinco fases consideradas essenciais para construção, manutenção e reabastecimento das competências principais.	BHATT, 2001.

(continua)

(continuação)

---

Qualquer processo ou prática que visa criar, adquirir, capturar, agregar, compartilhar e usar o BATE; conhecimento para melhorar a aprendizagem e o ROBERT, 2002. desempenho organizacional.

---

Gerenciamento de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento por meio da fusão de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas para criar um aprendizado mais efetivo, resolver problemas e tomar decisões em uma organização. Na UBON; KIMBLE, 2002.

---

Gestão das atividades e processos que alavancam o conhecimento para aumentar a competitividade por meio da melhor utilização e criação de recursos individuais e coletivos de conhecimento. CEN, 2004

---

Processo que facilita a partilha de conhecimentos e estabelece a aprendizagem como um processo contínuo dentro de uma organização. LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2004.

---

Uma estratégia de gestão sistematizada e integrada, que combina a tecnologia da informação com o processo organizacional. É uma atividade gerencial que desenvolve, transmite, armazena e aplica o conhecimento, bem como fornece aos membros da organização informações reais que auxiliam na tomada de decisões, a fim de atingir os objetivos da organização. HUNG *et al.*, 2005.

---

Consiste em planejar, dirigir e controlar os fluxos de conhecimento que são produzidos na organização, bem como ações desenvolvidas para obter, aproveitar e melhorar o conhecimento que a organização necessita para ser competitiva. HERRERA, 2008.

---

Gestão intencional e sistemática do conhecimento e dos processos e das ferramentas associadas com o objetivo de utilizar plenamente o potencial do conhecimento na tomada de decisões eficazes e alcançar vantagem competitiva em todos os níveis, solucionando problemas e facilitando a inovação. KEBEDE, 2010.

---

Fonte: elaborado pelo autor

Como pode ser verificado na Tabela 6, existe uma série de definições para Gestão do Conhecimento. No entanto, neste estudo adota-

se como conceito a definição de Nonaka e Takeuchi (1997), ou seja, a Gestão do Conhecimento é a capacidade de uma organização de criar novo conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos, serviços e sistemas.

A Gestão do Conhecimento vai muito além da gestão de recursos tecnológicos. Ela envolve a fusão de tecnologias, estruturas organizacionais e pessoas (Na UBON; KIMBLE, 2002), conforme já exposto. Acima de tudo, está ligada a uma questão cultural da organização (SERVIN, 2005; RUBENSTEIN-MONTANO *et al*, 2001; AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010). Ela abrange muito mais do que as tecnologias para facilitar o compartilhamento de conhecimentos. As pessoas e a cultura organizacional são fatores preponderantes no sucesso ou fracasso das iniciativas de Gestão do Conhecimento (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001). Em grande medida, diversos aspectos podem afetar negativamente ou positivamente a implantação e a condução da Gestão do Conhecimento pelas organizações. Passa-se a elencar a seguir, alguns desses aspectos.

#### ***2.4.3.1 Barreiras e Facilitadores da Gestão do Conhecimento***

A Gestão do Conhecimento força uma empresa a redefinir os seus procedimentos de trabalho tradicionais, estruturas de poder e tecnologias. A mudança de comportamento das pessoas ao mesmo tempo em que é necessária para o sucesso das iniciativas de Gestão do Conhecimento pode se tornar um problema caso isso não ocorra (BHATT, 2001). No entanto, não são somente os aspectos culturais que podem afetar e ser considerados barreiras à implementação da Gestão do Conhecimento. Uma série de fatores pode interferir no processo (NDLELA; DU TOIT, 2001). Em estudo relativamente recente, Ajmal, Helo e Kekäle (2010) apontam como barreiras à Gestão do Conhecimento a cultura, a tecnologia, os conteúdos de conhecimento e a “gestão da iniciativa” de Gestão do Conhecimento como um projeto. Na Tabela 7 descreve-se estes fatores bem como os aspectos relacionados a cada um deles.

Tabela 7: Barreiras à implantação da Gestão do Conhecimento

---

**Tecnologia:** Está relacionada a aspectos de infraestrutura da Gestão do Conhecimento, ferramentas e tecnologia.

---

Conectividade	Falta de infraestrutura técnica capaz suportar o número necessário de acessos simultâneos.
---------------	--

---

(continua)

(continuação)

Usabilidade	As ferramentas ou <i>softwares</i> possuem baixo nível de usabilidade. Usuários percebem o software como sendo de uso complicado.
Excesso de confiança	O excesso de confiança em ferramentas de Gestão do Conhecimento pode levar a negligência de aspectos tácitos do conhecimento.
Custos de manutenção	Os custos de manutenção das ferramentas de Gestão do Conhecimento podem ser demasiadamente altos, o que inibe as iniciativas ou podem terminar com os projetos de Gestão do Conhecimento.
<b>Cultura:</b> refere-se às características ou propriedades do próprio conhecimento.	
Política	A Gestão do Conhecimento pode ser usada como objeto de manobras políticas, para ganhar o controle e autoridade dentro da organização.
Compartilhamento de conhecimento	Os trabalhadores não compartilham o conhecimento, devido a razões como: falta de confiança e uma mentalidade de acumulação de conhecimento.
Imagem percebida	Os trabalhadores percebem o acesso ao conhecimento de outro colega como algo inadequado.
Compromisso da administração da organização	A administração parece ansiosa para começar o projeto, no entanto, quando os problemas surgem, o compromisso com desaparece rapidamente.
<b>Conteúdo de conhecimento:</b> refere-se às características ou propriedades do próprio conhecimento	
Compreensão	O conteúdo é desenvolvido de forma fragmentada, disperso em diferentes grupos de usuários. Assim, o cruzamento dos conteúdos de diversas funções não pode ser capturado.
Estruturação	O conteúdo não é estruturado em um formato que seja significativo para a tarefa a ser desenvolvida.

(continua)

(continuação)

Relevância e circulação	O conteúdo deve ser contextualizado ou atual para atender às necessidades dos usuários.
Destilação do conhecimento	Falta de um mecanismo eficaz para refinar o conhecimento de discussões, o que oculta o conhecimento valioso.
<b>Gestão da iniciativa como um projeto:</b> diz respeito à gestão da iniciativa de Gestão do Conhecimento como um projeto	
Envolvimento dos usuários	Falta de envolvimento do usuário no projeto. Além de não ser capaz de garantir a aceitação do usuário em relação ao projeto, os requisitos dos usuários de conhecimento são mal compreendidos.
Conhecimento técnico e de negócios	Falta de pessoal com o conhecimento técnico e de negócios necessário para sustentar a iniciativa.
Gestão de conflitos	Conflitos ocorrem entre os integrantes da equipe, porém sem nenhuma tentativa de controlá-lo.
Estratégia de implantação	O projeto de Gestão do Conhecimento não tem uma estratégia de implementação adequada.
Custos do projeto	O custo total associado ao projeto de Gestão do Conhecimento é superior do que estava inicialmente previsto.

Fonte: Ajmal, Helo e Kekäle, 2010.

Em contraponto às barreiras para implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações, uma série de medidas podem ser tomadas para superá-las. Diversos autores apresentam um conjunto de fatores que podem facilitar a implementação da Gestão do Conhecimento e levá-la ao sucesso (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010; WONG; ASPINWALL, 2005; WONG; 2005; HUNG *et al.*, 2005; DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1997). Isso sugere que as organizações precisam estar cientes e conscientes dos fatores que irão influenciar o sucesso de uma iniciativa de Gestão do Conhecimento (WONG, 2005). Em suma, a implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações exige uma avaliação sistemática e deliberada dos fatores que a influenciam, vendo-os como cruciais para o sucesso da Gestão do Conhecimento.

A Tabela 8 apresenta diversos estudos e os fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento definidos por cada autor.

Tabela 8: Fatores críticos de sucesso da Gestão do Conhecimento

<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Autores</b>
Familiaridade com a Gestão do Conhecimento; coordenação entre trabalhadores e departamentos; incentivo aos esforços de conhecimento; autoridade para realizar as atividades; sistema para lidar com o conhecimento; suporte cultural.	AJMAL; HELO; KEKÁLE, 2010
Cultura organizacional; compromisso da alta administração; envolvimento dos trabalhadores; treinamento dos trabalhadores; confiança no trabalho em equipe; empoderamento dos trabalhadores; infraestrutura de sistema de informação; mensuração da performance; benchmarking; estrutura de conhecimento.	HUNG <i>et al.</i> , 2005
Suporte da liderança; cultura; tecnologia da informação; estratégia e propósito; mensuração; infraestrutura organizacional; processos e atividades; ajudas motivacionais; recursos; treinamento e educação; gestão de recursos humanos.	WONG, 2005
Pessoas; liderança.	NDLELA; DU TOIT, 2001
Liderança; cultura organizacional; tecnologia da informação; mensuração do desempenho.	RAMACHANDRAN; CHONG; WONG, 2013
Infraestrutura tecnológica; infraestrutura organizacional; flexibilidade balanceada; compartilhamento de conhecimento; cultura amiga do conhecimento; trabalhadores motivados; recursos de conhecimento; apoio e compromisso da gestão sênior.	DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1997

(continua)

(continuação)

---

Treinamento dos trabalhadores; envolvimento dos trabalhadores; trabalho em equipe; capacitação dos trabalhadores; compromisso da alta administração; infraestrutura de sistemas de informação; mensuração do desempenho; cultura amiga do conhecimento; *benchmarking*; estrutura de conhecimento; eliminação de restrições organizacionais. CHONG, 2006

---

Liderança e apoio da alta administração; cultura; estratégia e propósito; recursos; processos e atividades; treinamento e educação; gestão de recursos humanos; tecnologia da informação; ajuda motivacional; infraestrutura organizacional; mensuração. WONG; ASPINWALL, 2005

---

Estratégia de negócio; estrutura organizacional; equipe de designe da Gestão do Conhecimento; auditoria dos ativos de conhecimento; desenvolvimento de um mapa de conhecimento. WEI; CHOY; YEOW, 2006

---

Estratégia e liderança; cultura organizacional; pessoas; tecnologia da informação. YEH; LAI, HO, 2006

---

Fonte: elaborado pelo autor.

Como apontado na Tabela 8, existe um grande número de fatores que podem influenciar o sucesso da Gestão do Conhecimento, ao mesmo tempo em que existem vários fatores que podem ser considerados como barreiras (Tabela 7). Uma simples análise das Tabelas 7 e 8 revela que existem alguns fatores que ao passo que são considerados barreiras, também são considerados fatores críticos de sucesso. Ajmal, Helo e Kekale (2009) ratificam essa constatação em seu estudo e apontam que alguns fatores aparecem como facilitadores (fatores de sucesso) e também como barreiras (fatores de insucesso). A explicação para isso reside no fato de que um determinado fator não é um facilitador ou uma barreira, por si só. Seu status (como um fator de sucesso ou um fator de insucesso ou barreira) depende de como ele é gerenciado (AJMAL; HELO; KEKALE, 2009). De forma prática, os fatores facilitadores (ou as barreiras) podem ser vistos como atividades e práticas que devem ser abordadas de forma a garantir uma implementação da Gestão do Conhecimento bem sucedida (WONG, 2005).

### ***2.4.3.2 Desempenho da Gestão do Conhecimento***

A Gestão do Conhecimento evoluiu significativamente nos últimos anos. No entanto, alguns dos seus aspectos ainda são pouco desenvolvidos, ou explorados, seja pela academia ou pelos profissionais nas organizações. A avaliação do desempenho da Gestão do Conhecimento é um desses aspectos. Mensurar os benefícios da Gestão do Conhecimento é algo difícil, sendo o aspecto menos desenvolvido da Gestão do Conhecimento (BOSE, 2004; RAMACHANDRAN, CHONG, WONG, 2013). Enquanto a dificuldade em identificar e medir o conhecimento e Gestão do Conhecimento fornece uma explicação plausível para a escassez de estudos empíricos nesta área, outra explicação reside no fato de a Gestão do Conhecimento ser uma disciplina relativamente nova (DARROCH, 2005). Ainda não existe uma matriz ou estrutura de avaliação amplamente aceita na literatura para avaliar o sucesso da Gestão do Conhecimento em uma organização (GUPTA; IYER; ARONSON, 2000).

Sem que possa ser avaliada, uma iniciativa de Gestão do Conhecimento sofrerá o risco de se tornar apenas mais um modismo de gestão. Frases como “você não pode gerenciar o que não pode ser mensurado” e “o que é feito é o que pode ser medido” certamente se encaixam na Gestão do Conhecimento (WONG, 2005). Como acontece com qualquer aspecto no mundo dos negócios, a Gestão do Conhecimento deve proporcionar retorno sobre o investimento (BOSE, 2004) e relacionar as iniciativas de Gestão do Conhecimento com investimentos financeiros, pode ajudar a justificar os esforços despendidos em sua implementação (LEE; LEE; KANG, 2005; WONG, 2005).

Se algo não for mensurável, torna-se pouco provável que a organização tenha capacidade de apontar pontos que funcionam e pontos que não funcionam e, portanto, estabelecer o que deve continuar fazendo e o que deve ajustar. A implementação da Gestão do Conhecimento é um processo estratégico e precisa de definição de metas, cuidado e revisão (BOSE, 2004). A avaliação de desempenho desta, além de demonstrar se os objetivos estão sendo alcançados, permite às organizações controlar o progresso de Gestão do Conhecimento, determinar seus benefícios e sua eficácia. Ela fornece uma base para as organizações avaliarem, compararem, controlarem e melhorarem o desempenho da Gestão do Conhecimento (AHMED; LIM; ZAIRI, 1999). Portanto, mensurar o desempenho da Gestão do Conhecimento é fundamental para o sucesso desta (RAMACHANDRAN, CHONG, WONG, 2013; WONG, 2005; BOSE, 2004).

O desenvolvimento de medidas de avaliação do desempenho da Gestão do Conhecimento começou nos últimos anos e essas métricas estão sendo utilizadas por algumas organizações (BOSE, 2004). Bose (2004), Freire *et al.* (2013) e Ragab e Arisha (2013) desenvolveram estudos de revisão apontando algumas formas ou ferramentas de mensuração da Gestão do Conhecimento. Tendo como ponto de partida algumas das ferramentas ou métodos apontados por estes autores, a Tabela 9 sintetiza algumas dessas ferramentas ou formas de mensuração citadas na literatura.

Tabela 9: Ferramentas/Métodos de mensuração da Gestão do Conhecimento

<b>FERRAMENTA OU MÉTODO DE MENSURAÇÃO</b>	<b>CITADA POR</b>
<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> (Kaplan; Norton, 1992)	BOSE, 2004; RAGAB; ARISHA, 2013; FREIRE <i>et al.</i> , 2013
<i>Economic Value Added (EVA)</i> (Stewart, 1994)	BOSE, 2004 e RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Skandia Navigator</i> (Edvinson; Malone, 1997)	BOSE, 2004; FREIRE <i>et al.</i> , 2013; RAGAB; ARISHA, 2013
Integram a <i>analytical network process (ANP)</i> com o <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> (Chen; Huang; Cheng, 2009)	CHEN; HUANG; CHENG, 2009
<i>Knowledge Management System Performance Index (KMSPI)</i> (Tseng, 2008)	TSENG, 2008
<i>Knowledge Management Performance Index (KMPI)</i> (Lee; Lee; Kang, 2005)	LEE; LEE; KANG, 2005
<i>APO Knowledge Management Assessment Tool</i> (Young, 2010)	FREIRE <i>et al.</i> , 2013
<i>Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)</i> (Andersen; APQC, 1996)	FREIRE <i>et al.</i> , 2013
<i>Diagnostic of Knowledge Management (DKM)</i> (Brukowitz; Williams, 2002)	FREIRE <i>et al.</i> , 2013
<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i> (World Bank Institute – WBI, 2006)	FREIRE <i>et al.</i> , 2013
<i>Tobin's Q</i> (James Tobin, 1969)	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Human Resource Accounting (HRA)</i> (Hermanson, 1964)	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Value Creation Intellectual Coefficient (VAIC)</i> (Ante Pulic, 2000)	RAGAB; ARISHA, 2013

(continua)

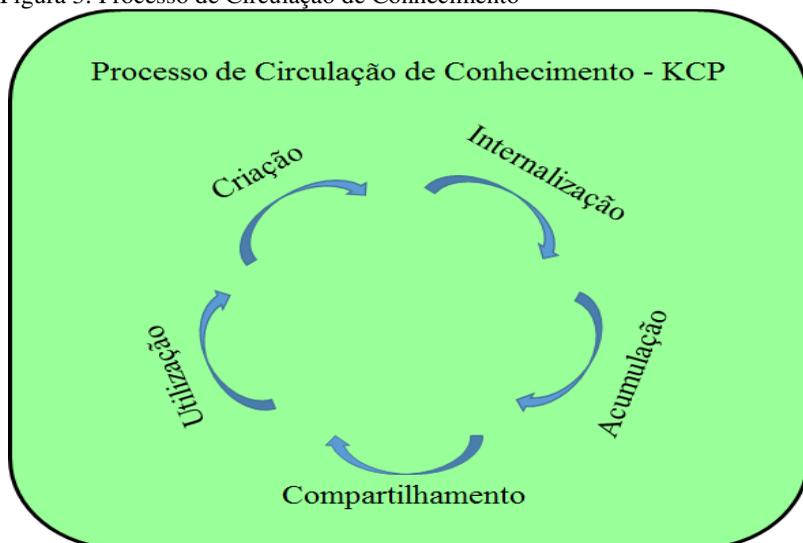
(continuação)

<i>Intellectual Capital Index (Roos et al., 1998)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Intellectual Capital Rating (Jacobsenet al., 2005)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Knowledge Assets Map (Marr et al., 2004)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Technology Broker IC Audit (Brooking, 1996)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Human Capital Readiness (HCR) (Norton, 2001)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Human Capital Index (HCI) (Wyatt 2001)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Human Capital Monitor (HCM) (Mayo, 2001)</i>	RAGAB; ARISHA, 2013
<i>Siemens' Knowledge Management Maturity Model (Siemens' KMMM) (Ehms and Langen, 2002)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>Infosys' Knowledge Management Maturity Model (Infosys' KMMM) (Kochikar, 2000)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>Knowledge Process Quality Model (KPQM) (Paulzen and Perc, 2002)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>Knowledge Management Capability Assessment - KMCA (Kulkarni and Freeze, 2004)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>Non-CMM-based KMMM(KPMGConsulting, 2000)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>Klimko's Knowledge Management Maturity Model(Klimko's KMMM) (Klimko, 2001)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>VisionKnowledge Management Maturity Model (Vision KMMM) (Weerdmeester et al., 2003)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>TATA Consultancy Services' 5iKM3 KMMM (Mohanty and Chand, 2004)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>WisdomSource's K3M (WisdomSource, 2004)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM) (Teah; Pee; Kankanhalli, 2006)</i>	TEAH; PEE; KANKANHALLI, 2006
<i>P-CMM-based KMMM Start-up/Take-off/Expansion/Progressive/Sustainability (Robinson et al., 2006)</i>	KHATIBIAN; POUR; JAFARI, 2010
<i>Modelo de Maturidade para Gestão do Conhecimento (KM<sup>3</sup>) (Oliveira et al., 2011)</i>	OLIVEIRA et al., 2011
<i>Levels of Knowledge Management Maturity (APQC) (Hubert; Lemons, 2010)</i>	HUBERT; LEMONS, 2010

Fonte: elaborado pelo autor

Existe uma série de ferramentas ou métodos de mensuração apontados pela literatura. As ferramentas apontadas contribuem significativamente para o gerenciamento e avaliação da Gestão do Conhecimento, pois englobam fatores de análise que são a base desta, como capital intelectual, pessoas, processos de Gestão do Conhecimento, tecnologia, estratégia organizacional, liderança, cultura, aprendizagem, retorno financeiro, missão, visão, somente para citar alguns. No entanto, para analisar a eficácia da Gestão do Conhecimento organizacional, neste estudo, será utilizado como base o Processo de Circulação de Conhecimento (KCP – *Knowledge Circulation Process*), desenvolvido por Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005), apresentado na Figura 3.

Figura 3: Processo de Circulação de Conhecimento



Fonte: adaptado de Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005)

Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005) demonstraram que o KCP tem relação direta com o Índice de Desempenho da Gestão do Conhecimento, mostrando que quanto melhor for o KCP, melhor o desempenho da Gestão do Conhecimento. Esse Processo de Circulação de Conhecimento – KCP é composto por cinco fatores: criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento. Para cada fator foi definida uma série de sentenças que demonstram a presença deste na organização, como pode ser observado no Anexo II (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

a) **Criação de conhecimento:** a criação de conhecimento envolve tanto o conhecimento tácito quanto explícito, e é acelerada pelo encorajamento sinérgico das inter-relações dos indivíduos em diversos cenários.

b) **Acumulação de conhecimento:** o conhecimento criado deve ser sistematicamente acumulado e servir de base para as futuras tomadas de decisão. Todos os indivíduos da organização devem ter acesso à base de dados para obter conhecimento relevante que contribua para o desenvolvimento do trabalho e tomada de decisão. O conhecimento acumulado nas organizações pode desempenhar um importante papel na eliminação de obstáculos e ineficiências e, ao mesmo tempo, na melhoria do desempenho da gestão.

c) **Compartilhamento de conhecimento:** o compartilhamento promove a difusão do conhecimento e também contribui para tornar o processo de trabalho astuto e intensivo em conhecimento. Se os trabalhadores do conhecimento puderem encontrar o conhecimento necessário em fontes geridas pelas suas organizações, eles poderão utilizá-lo para realizar suas tarefas com sucesso.

d) **Utilização do conhecimento:** envolve o uso do conhecimento e pode/deve ocorrer em todos os níveis das atividades da organização. Uma das formas populares de utilização do conhecimento é adotar as melhores práticas de outras importantes organizações, descobrir os conhecimentos relevantes e aplicá-los.

e) **Internalização do conhecimento:** a internalização ocorre quando trabalhadores individualmente descobrem conhecimento relevante e fazem uso dele. Portanto, a internalização pode dar origem a novos conhecimentos. Desse modo, isso promove uma base para a criação de conhecimento ativo.

A escolha do KCP como instrumento de verificação da eficácia da Gestão do Conhecimento ocorre por alguns motivos:

1) por mais que Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005) tenham denominado o processo composto pela criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento de Processo de Circulação de Conhecimento, esses cinco fatores dizem respeito ao Processo de Gestão do Conhecimento organizacional. Isso fica evidente, principalmente, quando considerados os inúmeros estudos que versam sobre Processo de Gestão do Conhecimento. Estes estudos abordam, se não todos, alguns desses fatores como sendo componentes do Processo de Gestão do Conhecimento (p.ex. GOLDONI; OLIVEIRA, 2006;

SABHERWAL; SABHERWAL, 2005; RAMACHANDRAN; CHONG; WONG, 2013; BOSE, 2004; DAVENPORT; DE LONG; BEERS, 1998; HUNG *et al.*, 2005; BHATT, 2001; SABHERWAL; BECERRA-FERNANDEZ, 2003);

2) o Processo de Circulação de Conhecimento foca na Gestão do Conhecimento como um todo, ou seja, engloba todas as fases do processo de Gestão do Conhecimento (criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização do conhecimento) e não uma em específico (GOLDONI; OLIVEIRA, 2006);

3) os cinco fatores que o compõe (criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento) estão presentes na maioria dos inúmeros conceitos desenvolvidos para a expressão “Gestão do Conhecimento”, em especial ao conceito definido e adotado por este estudo, ou seja, o de Nonaka e Takeuchi (1997);

4) ele demonstra a eficácia da Gestão do Conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005);

5) ele é influenciado diretamente pela cultura organizacional (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), ou seja, um dos fatores preponderantes para o sucesso desta, já que a Gestão do Conhecimento, acima de tudo, é uma questão cultural (RUBENSTEIN-MONTANO *et al.*, 2001; AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010);

6) por meio da análise do KCP, pode-se identificar problemas específicos em cada um de seus componentes, permitindo assim, intervenções pontuais em cada fator para manter a Gestão do Conhecimento eficaz (HO; HSIEH; HUNG, 2014);

7) a mensuração do desempenho da Gestão do Conhecimento com base no KCP pode ser aplicada a qualquer organização independentemente do tamanho ou setor em que atua (HO, 2009).

O KCP possui natureza dinâmica porque representa um conceito de fluxo de conhecimento onde seus cinco componentes estão interligados em uma corrente de conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). O pressuposto básico subjacente ao KCP é que, quanto mais eficaz ele for, melhor será o desempenho da Gestão do Conhecimento. A eficácia do KCP, por sua vez, é influenciada pela cultura organizacional, que abrange: relações humanas, harmonia entre entidades tomadoras de decisão, qualidade dos processos de trabalho, alianças estratégicas com parceiros, confiança dos clientes, eficácia da gestão estratégica, caráter e visão do Chefe Executivo da Organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

Após seu desenvolvimento por Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005), estes o relacionaram com medidas financeiras, mostrando uma relação significativamente positiva entre a eficácia do KCP e o aumento do preço das ações, a melhoria do PER (*price-to-earnings ratio* ou taxa de lucratividade) e a melhoria nos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Outros autores como Ho (2009), Chen, Huang e Cheng (2009), Huang e Shih (2009), Ho, Hsieh e Hung (2014) e Huang e Shih (2009) também desenvolveram estudos empíricos utilizando o KCP como fator de mensuração do desempenho da Gestão do Conhecimento.

Ho (2009), com base no Processo de Circulação de Conhecimento, procurou estudar a correlação entre facilitadores de Gestão do Conhecimento e o desempenho da Gestão do Conhecimento, considerando como facilitadores a estratégia organizacional e liderança, a cultura organizacional, a tecnologia da informação e os sistemas de incentivos. O autor conclui que entre os facilitadores da Gestão do Conhecimento os que apresentam maior correlação com o índice de desempenho da Gestão do Conhecimento são a estratégia organizacional e liderança e os sistemas de incentivos, ficando a cultura organizacional e a tecnologia de informação em segundo plano.

Ho, Hsieh e Hung (2014) procuram identificar se alguns fatores da vida organizacional impactam na eficácia do KCP e, se o KCP se relaciona positivamente com o desempenho no trabalho. Os resultados demonstram que a colaboração, a confiança, o exercício de aprendizagem, a inovação e a utilização da expertise impactam ou se relacionam positivamente com o KCP, ou seja, para os autores quanto maior for a presença desses aspectos na organização melhor a eficácia do KCP. Por outro lado, a autonomia na realização das tarefas não exerce um impacto positivo no KCP, enquanto a estrutura organizacional formalizada é um aspecto que não exerce impacto negativo nele. Verificada a relação desses fatores com o KCP, Ho, Hsieh e Hung (2014) analisaram o impacto que o KCP exerce no desempenho no trabalho (desempenho na realização das tarefas e desempenho contextual), demonstrando que quanto maior a eficácia do KCP, melhor o desempenho no trabalho.

O KCP também foi utilizado por Huang e Shih (2009) para analisar o desempenho ambiental (ou sustentabilidade ambiental) de uma organização chinesa. Embora eles utilizem o conceito de Gestão de Conhecimento Ambiental e Processo de Circulação de Conhecimento Ambiental, os pressupostos do KCP definidos por Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005) foram mantidos. Isso demonstra que o KCP pode ser adaptado para outras áreas do conhecimento. Os resultados de Huang e

Shih (2009) demonstraram que as metas ambientais são alcançadas ao passo que o Processo de Circulação de Conhecimento Ambiental é efetivamente melhorado.

Portanto, observa-se que o KCP, além de ser utilizado por estudiosos da área para identificação da performance da Gestão do Conhecimento, envolve os componentes do Processo de Gestão do Conhecimento. Ele é um instrumento importante para entender melhor quais as condições são propícias à implementação com sucesso da Gestão do Conhecimento. Ele apresenta-se como um modelo compatível para avaliar o desempenho da Gestão do Conhecimento e identificar pontos em que se deve efetuar intervenções para mantê-la eficaz (HO; HSIEH; HUNG, 2014).

## 2.5 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTO: MODELO CONCEITUAL

Embora não exista uma maneira clara de como integrar a espiritualidade à gestão das organizações, é preciso analisar formas de fazê-la (MITROFF; DENTON, 1999). Muitos são os motivos que levam as organizações a fomentar a espiritualidade em seu ambiente laboral, especialmente os benefícios que ela proporciona, tanto no âmbito individual, quanto no organizacional. Em grande medida, busca-se com a espiritualidade um melhor desempenho organizacional (GARCIA-ZAMOR, 2003).

Nesse contexto, a espiritualidade e a gestão começam a se aproximar. Diversos estudos acadêmicos relacionam a espiritualidade com aspectos da vida organizacional, como: 1) comprometimento organizacional (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; SILVA, 2012; SACKS, 2011); 2) desempenho no trabalho (GONÇALVES, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012); 3) trabalho em equipe (DANIEL, 2010); 4) atitude no trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PAWAR, 2009); 5) liderança (REAVE, 2005); 6) sobrecarga de trabalho; 7) satisfação no trabalho (ALTAF; AWAN, 2011); 8) desempenho da unidade de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005); 9) realização pessoal; 10) superação no trabalho; 11) criatividade (SILVA, 2012); e 12) bem-estar no trabalho (GONÇALVES, 2011).

Esses estudos procuram verificar ou demonstrar qual a relação da espiritualidade com estes aspectos, seja ela positiva ou negativa. No entanto, o campo organizacional é vasto e muitos fatores ainda não foram

explorados, como é o caso da relação entre Espiritualidade nas Organizações e a Gestão do Conhecimento. Isso inclui a influência da espiritualidade no Processo de Circulação de Conhecimento.

Em que pese alguns estudos englobarem características relacionadas à Espiritualidade nas Organizações e à Gestão do Conhecimento, como níveis de conhecimento, aprendizagem espiritual (BENNET; BENNET, 2007), sabedoria (HAYS, 2007; BENNET; BENNET, 2007; NAACHIMUTHU; REKHA; PENDYALA, 2011), trabalhador do conhecimento (BENNET; BENNET, 2007) e capital espiritual (CHU, 2007; JAMSHIDY *et al.*, 2013; ISMAIL, 2005; BENNET; BENNET, 2007), nenhum deles aborda a influência, seja positiva ou negativa, da Espiritualidade nas Organizações sobre o Processo de Circulação de Conhecimento.

O Processo de Circulação de Conhecimento é composto por cinco fatores: criação, compartilhamento, armazenamento, internalização e utilização do conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Esses cinco fatores recebem influência dos mais diversos aspectos da vida organizacional. Estudos desenvolvidos por Lee *et al.* (2005); Lee, Lee e Kang (2005), Ho, Hsieh e Hung (2014) e Ho (2009) apontam que a eficácia do KCP é influenciada pela cultura organizacional, pela colaboração e confiança entre os colegas trabalho, pela aprendizagem, pela expertise, pela estrutura organizacional (HO; HSIEH; HUNG, 2014), pela estratégia organizacional, pela liderança e pelo sistema de incentivos da organização (HO, 2009).

Individualmente cada um dos fatores que compõem o KCP, ou seja, a criação, o compartilhamento, a acumulação, a utilização e a internalização do conhecimento, necessitam de uma série de condições e comportamentos individuais e grupais, os quais devem estar presentes no dia a dia da organização para que cada um flua eficazmente, pois:

**I - a criação** de conhecimento envolve o desenvolvimento de inter-relações sinérgicas entre os membros da organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), contemplação do conhecimento tácito, interações em grupo, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998);

**II - o compartilhamento** de conhecimento pressupõe que as pessoas tenham liberdade para expressar seus conhecimentos, suas visões de mundo e condições que as possibilitem compartilhar experiências (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998) e emoções (NONAKA *et al.*, 1994), já que elas são fundamentais para compartilhamento de conhecimento tácito;

**III** - para que o conhecimento seja **acumulado** e **utilizado** por todos os membros da organização, as pessoas devem estar dispostas a compartilhar seus conhecimentos de maneira que permita seu armazenamento e possibilidades de acesso, sendo o acesso a ele facilitado (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005); e

**IV** - a **internalização** do conhecimento exige o desenvolvimento de um processo de ação e reflexão individual (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

Analisando os aspectos e condições que influenciam o Processo de Circulação de Conhecimento entende-se que eles podem ser criados ou facilitados em uma organização onde a espiritualidade é promovida, pois, a Espiritualidade nas Organizações proporciona comprometimento organizacional (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; BENEFIEL, 2010; ALTAF; AWAN, 2011), envolvimento com o trabalho, satisfação e autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003) realização pessoal (SILVA, 2012), melhoria das relações pessoais no trabalho e na comunicação, aumento da confiança entre os trabalhadores (ALTAF; AWAN, 2011), senso de pertencimento a organização (GARCIA-ZAMOR, 2003; KARAKAS, 2010), entre outros benefícios individuais e organizacionais já elencados na seção 2.4.3.

Considerando as três dimensões que compõem a Espiritualidade nas Organizações, verifica-se que o senso de comunidade abarca conceitos como espírito de equipe, zelo mútuo entre os membros da organização, sentido de comunidade e de propósito comum (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007), suporte aos colegas, liberdade de expressão (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), compartilhamento (em sentido amplo) e compromisso com os colegas (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

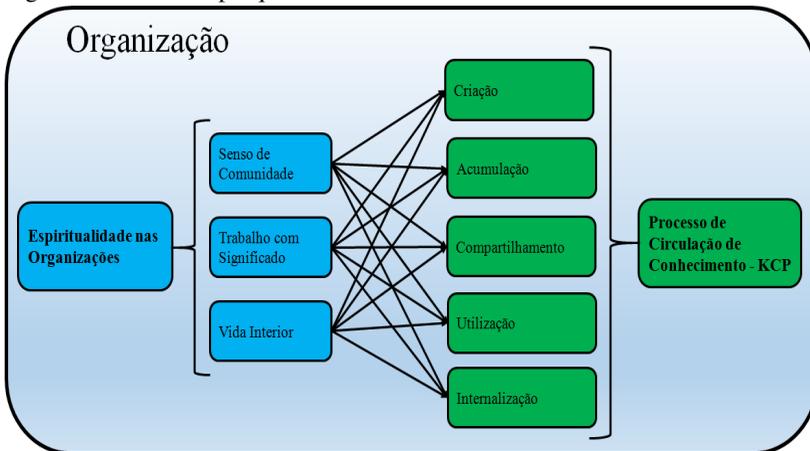
O trabalho com significado representa a forma como os trabalhadores interagem com seu trabalho no dia a dia/cotidiano. Cada indivíduo possui suas próprias motivações e verdades e deseja estar envolvido com atividades que deem maior significado a sua vida e a vida de outras pessoas (ASHMOS; DUCHON, 2000). Quando o trabalho possui significado para o indivíduo, ocorre também um maior comprometimento organizacional, um maior envolvimento com o trabalho, além de maior satisfação e autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

As possibilidades para o desenvolvimento de uma vida interior possibilitam ganhos tanto para as organizações quanto para as pessoas que trabalham nela. O desenvolvimento da vida interior em âmbito

organizacional faz com que as pessoas sejam mais comprometidas com a organização e estejam mais realizadas pessoalmente (SILVA, 2012).

Portanto, a Espiritualidade nas Organizações pode promover condições e benefícios necessários à criação, ao compartilhamento, à acumulação, à utilização e à internalização do conhecimento. Assim, é provável que os componentes do Processo de Circulação do Conhecimento sejam influenciados pela Espiritualidade nas Organizações, ou seja, pelo senso de comunidade, pelo trabalho com significado e pela vida interior. A hipótese básica é que a Espiritualidade nas Organizações influencia o Processo de Circulação de Conhecimento. Considerando esse pressuposto e o objetivo delineado para o estudo, definiu-se o modelo de investigação (Figura 4) que servirá de base para a realização da pesquisa.

Figura 4: Modelo de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

Esse modelo conceitual determina os fundamentos para o estabelecimento de relações entre as dimensões da Espiritualidade nas Organizações e os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. Ele é a base para a condução da pesquisa empírica e será validado mediante as análises efetuadas a partir dos dados coletados. Como consequência do modelo estabelecido, foram definidas as hipóteses subjacentes como pode ser verificado no subcapítulo 3.1.2.

### 3 METODOLOGIA

Para que um estudo alcance seus objetivos e produza conhecimento científico, sua operacionalização deve seguir uma metodologia clara e confiável (FACHINI, 1993; GIL, 2002). O termo metodologia designa o modo como o pesquisador enfoca os problemas e busca respostas para resolvê-los. Os pressupostos, interesses e propósitos de cada pesquisador o levam a eleger uma ou outra metodologia (TAYLOR; BOGDAN, 1992). Em outras palavras, a definição da metodologia a ser adotada depende da visão de mundo de cada pesquisador, ou paradigma adotado por ele (MORGAN, 2005), pois, o conhecimento possui dimensões sociais e as afirmações e justificações a respeito do conhecimento funcionam, se o fazem, em função de concepções coletivamente mantidas a respeito do mundo e sobre o modo como os seres humanos se relacionam com ele (HUGHES, 1973).

Nesse contexto, a teoria social em geral e a das organizações em particular, pode ser analisada em termos de quatro visões de mundo, as quais se refletem em diferentes conjuntos de suposições metateóricas sobre a natureza da ciência. Essas visões conformam quatro grandes paradigmas: 1) funcionalista; 2) interpretativo; 3) radical humanista; e 4) radical estruturalista. Qualquer paradigma metateórico pode incluir diversas escolas de pensamento, que frequentemente constituem diferentes maneiras de abordar e estudar uma realidade compartilhada (MORGAN, 2005).

O paradigma interpretativo baseia-se na visão de que o mundo social tem um estado ontológico duvidoso e a realidade social não existe em sentido concreto. Ela é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. Já para o paradigma humanista radical a realidade é socialmente criada e sustentada. A análise da sociedade é vinculada a algo que pode ser descrito como uma patologia da consciência, por meio da qual seres humanos se aprisionam dentro dos limites da realidade que eles criam e sustentam. No paradigma estruturalista radical está a sociedade que é vista como uma força potencialmente dominante. É vinculado ao conceito materialista do mundo social, onde a realidade social é definida por estruturas sólidas, concretas e ontologicamente reais (MORGAN, 2005).

O paradigma funcionalista, no qual este estudo se fundamenta, está baseado na pressuposição de que a sociedade tem uma existência concreta e real e um caráter sistêmico, voltado a produzir um estado de coisas ordenado e regulado. O comportamento é sempre visto como algo demarcado pelo contexto em um mundo real, com relacionamentos

sociais concretos e tangíveis. Os pressupostos ontológicos encorajam a crença na possibilidade de uma ciência social objetiva e isenta de valores, com o cientista distanciado da cena analisada, por meio do rigor e das técnicas do método científico. A perspectiva funcionalista está preocupada em entender a sociedade de uma forma a gerar conhecimento empírico útil (MORGAN, 2005).

O alinhamento a um determinado paradigma pressupõe a utilização de métodos específicos para a obtenção e validação do conhecimento pela sociedade. É importante destacar que não existe nenhum método de investigação que confere autenticidade a si próprio. A eficácia, enquanto instrumento de investigação do mundo, depende de justificação filosófica. Eles não podem ser divorciados da teoria e como instrumentos de pesquisa operam dentro de um determinado conjunto de suposições sobre a natureza do homem e da sociedade, a relação entre os dois e como ambos podem ser conhecidos (HUGHES, 1983).

Partindo deste pressuposto, delinea-se a seguir os passos para a realização do estudo.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Partindo de uma visão objetiva da realidade (paradigma funcionalista) (MORGAN, 2005), este estudo segue os pressupostos da pesquisa quantitativa. O método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de dados quanto no tratamento destes, por meio da aplicação de diferentes técnicas estatísticas (RICHARDSON *et al.*, 2008). O enfoque quantitativo procura verificar hipóteses, com base na medição numérica e análises estatísticas para demonstrar padrões de comportamento e até mesmo provar teorias (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Nas ciências sociais, geralmente, a observação de um fenômeno ocorre, inicialmente, de forma qualitativa. Fatores como, por exemplo, a inteligência de uma pessoa, não são inerentemente numéricos ou quantitativos, porém convertê-los em números às vezes é útil para que se possa tornar as observações mais explícitas. A quantificação também pode facilitar a agregação, a comparação e o resumo de dados. Além disso, como já exposto, ela possibilita a realização de análises estatísticas, que variam desde simples médias até fórmulas complexas e modelos matemáticos. Os dados quantitativos oferecem as vantagens que os números têm sobre as palavras, no caso da mensuração de alguma qualidade, comportamento ou outro fator qualquer. Por outro lado, ressalta-se que eles carregam as desvantagens que os números possuem,

incluindo uma perda potencial da riqueza de significado (BABBIE, 2010).

O método quantitativo é frequentemente aplicado em estudos que visam descobrir e classificar a relação entre variáveis e naqueles que investigam a relação de causalidade entre fenômenos (RICHARDSON *et al.*, 2008). Assim, esta pesquisa é exploratória. A pesquisa exploratória é utilizada quando o objetivo é investigar um tema que é pouco pesquisado. Ela é utilizada quando a literatura aponta que somente há guias de investigação e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo, como é o caso desta pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Em relação à estratégia de pesquisa, o estudo se caracteriza como *survey*. Por meio da *survey* se obtém dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas representantes de uma população alvo, por meio da aplicação de um questionário. A *survey* possui três características distintas: 1) sua finalidade é produzir descrições quantitativas de alguns aspectos da população estudada; 2) a principal forma de coleta de informações é por meio da aplicação de perguntas estruturadas e pré-definidas (questionário) a um grupo de pessoas; e 3) a informação geralmente é coletada por meio de uma amostra da população, porém, de tal forma a ser capaz de generalizar os resultados para a população como um todo (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993).

Além disso, adotou-se a *survey* pelas seguintes razões, as quais vão ao encontro do objetivo deste estudo: 1) deseja-se responder questões do tipo, “o que?”, “por quê?”, “como?”, e “quanto?”, ou seja, quando o foco de interesse é sobre “o que está acontecendo” ou “como e por que isso está acontecendo”; 2) não se tem interesse ou não é possível controlar as variáveis dependentes ou independentes; 3) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse; e 4) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente (FREITAS *et al.*, 2000).

### 3.1.1 Variáveis de Análise

Para operacionalização da pesquisa definiu-se uma série de variáveis. As variáveis foram divididas em três blocos: 1) Espiritualidade nas Organizações (independentes); 2) Gestão do Conhecimento (dependentes); e 3) socioeconômicas (caracterização dos respondentes). Como variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações, como já exposto, utilizou-se as três dimensões da espiritualidade propostas por Ashmos e Duchon (2000): a) senso de comunidade; b) trabalho com significado; e c) vida interior.

O **Senso de comunidade** se caracteriza por fomentar um ambiente na organização onde as pessoas podem vivenciar crescimento pessoal, serem valorizadas pelo que são como indivíduos, e terem um senso de trabalho comunitário. Essa dimensão representa a dimensão social do desenvolvimento espiritual e inclui itens que avaliam o grau em que elementos que fomentam essa dimensão estão presentes. A avaliação ocorre por meio das respostas a quatorze itens como segue: (1) Eu me sinto parte de uma comunidade no meu local de trabalho (departamento, unidade, etc.), (2) Meu supervisor encoraja meu crescimento pessoal, (3) Vivenciei inúmeras experiências em meu trabalho que resultaram em crescimento profissional, (4) Quando eu tenho medos, sou encorajado(a) a falar sobre eles, (5) Quando eu tenho uma preocupação, apresento isso para a pessoa apropriada, (6) Nós trabalhamos juntos para resolver conflitos de uma forma positiva, (7) Sou avaliado de forma justa, (8) Sou encorajado a correr riscos no trabalho, (9) Sou valorizado no trabalho por quem eu sou. (10) Eu me sinto responsável pelo meu crescimento, (11) Eu me sinto responsável pelo meu comportamento, (12) Eu acredito que os colegas vivenciam alegria em função do resultado do meu trabalho, (13) Meu trabalho gera experiências de trabalho significativas para os outros e (14) Eu faço a diferença para as pessoas com as quais trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000).

O **trabalho com significado** inclui itens que capturam o senso do que é importante, energizante e rejubilante em relação ao trabalho. A mensuração dessa variável é efetuada por meio do resultado das respostas a sete sentenças: (1) Eu vivencio alegria no meu trabalho, (2) Eu acredito que os colegas vivenciam alegria em função do resultado do meu trabalho, (3) Meu espírito é energizado pelo meu trabalho, (4) O trabalho que eu desempenho está conectado com aquilo que penso ser importante para a vida, (5) Eu anseio vir para o trabalho na maioria dos dias, (6) Eu vejo conexão entre o meu trabalho e um bem social maior para com minha comunidade e (7) Eu entendo o que proporciona ao meu trabalho significado pessoal (ASHMOS; DUCHON, 2000).

A **vida interior** é composta por itens que capturam do indivíduo aspectos como: confiança, consciência de valores pessoais e interesse pela espiritualidade. Esses fatores reportam comportamentos que plausivelmente expressam a vida interior de um indivíduo. Para sua verificação utilizam-se as respostas a sete itens: (1) Eu sinto esperança sobre a vida, (2) Meus valores espirituais influenciam nas escolhas que faço, (3) Eu me considero uma pessoa espiritualizada, (4) Orar é uma atividade importante na minha vida, (5) Eu me importo com a saúde espiritual dos meus colegas de trabalho, (6) Meditação é uma atividade

importante na minha vida, (7) Reflexão pessoal é uma atividade importante na minha vida (ASHMOS; DUCHON, 2000).

As variáveis da Gestão do Conhecimento devem, necessariamente, estar relacionadas ao Processo de Circulação do Conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Assim, cada um dos componentes do KCP (criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento) se torna uma variável de estudo.

A mensuração da **criação de conhecimento** envolve a realização de tarefas e utilização de informações esclarecedoras. Considerando esses pressupostos, a criação de conhecimento é mensurada avaliando as respostas de sete sentenças: (1) Eu geralmente utilizo formulários eletrônicos para analisar as atividades, (2) Meu antecessor apresentou adequadamente as tarefas que devo desenvolver, (3) Eu domino perfeitamente o conhecimento fundamental necessário para realizar as minhas atividades, (4) Eu obtenho informação e sugestões úteis geradas em reuniões de *brainstorm*, sem despender muito tempo com isso, (5) Eu estou pronto para aceitar novos conhecimentos e utilizá-lo em minhas atividades, quando necessário, (6) Eu domino e utilizo bem os programas de computador que são necessários para desempenhar minhas tarefas, e (7) Eu busco informações para desempenhar minhas atividades de variadas fontes de conhecimento administradas pela organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

A **acumulação de conhecimento** é avaliada considerando a utilização de bases de dados, gestão sistemática do conhecimento necessário para a realização da tarefa, e capacidade individual para acumulação. A mensuração desta variável é operacionalizada por meio da resposta de sete itens: (1) Nós nos dirigimos à base de dados corporativa antes de realizar uma tarefa, e (2) Nós realizamos pesquisas de forma extensiva com clientes e base de dados relacionados à tarefa para obter o conhecimento necessário para realização das atividades, (3) Nós procuramos armazenar o conhecimento gerado quando desenvolvemos novos projetos e tarefas, (4) Nós procuramos armazenar diretrizes e políticas legais relacionadas às tarefas, (5) Nós estamos aptos a administrar sistematicamente o conhecimento necessário para realizar as tarefas, e armazená-lo para utilização futura (6) Nós documentamos o conhecimento necessário para realizar a tarefa, e (7) Nós compilamos os conhecimentos obtidos por meio de cursos de formação e os armazenamos (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

O grau de **compartilhamento de conhecimento** depende não só do compartilhamento de conhecimento geral, mas também do compartilhamento de conhecimento básico ou central para a realização

das atividades. O compartilhamento de conhecimento é avaliado por meio de quatro sentenças: (1) Nós compartilhamos informações e conhecimentos necessários para a realização das tarefas, (2) Nós melhoramos a eficiência das atividades através do compartilhamento de informações e conhecimentos, (3) Nós incentivamos o compartilhamento de informações e conhecimento com as outras equipes de trabalho, e (4) Nós desenvolvemos sistemas de informação, como intranet e formulários eletrônicos, para compartilhar informação e conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

A **utilização de conhecimento** depende do grau de utilização de conhecimento na organização e da cultura de utilização de conhecimento. A matriz foi operacionalizada através de seis itens: (1) A equipe de trabalho é incentivada a utilizar o conhecimento e a informação disponível em toda a organização, (2) A troca eletrônica de dados é usada intensivamente para facilitar o processamento das atividades, (3) Diagramas de fluxo de trabalho são elaborados e utilizados na realização das tarefas, (4) A cultura organizacional encoraja o compartilhamento de conhecimento, (5) Existem políticas de benefícios e incentivos para sugestão de novas ideias para utilização do conhecimento existente, e (6) Existem programas de pesquisa e capacitação (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

A **internalização de conhecimento** é medida por meio da capacidade de internalizar conhecimento relacionado à tarefa, das oportunidades de capacitação/educação e das condições para aprendizagem organizacional. (1) Tenho domínio total das atividades que desenvolvo, (2) Posso aprender o que for necessário para realizar novas tarefas, (3) Posso utilizar a internet para obter conhecimento necessário a execução das tarefas, (4) Posso conhecer as melhores práticas relacionadas às atividades que desenvolvo e aplicá-las nas minhas atividades, (5) São oferecidas capacitações para facilitar sua adaptação às novas tarefas, (6) A realização de cursos de educação formal, oferecidos por universidades é incentivada para que o seu desempenho na realização das tarefas seja melhorado, (7) O conhecimento profissional, o conhecimento dos clientes e a previsão de demanda são sistematicamente gerenciados, (8) A organização estabelece normas para padronizar as informações disponíveis, e (9) O conhecimento e a informação disponíveis na organização são atualizados e armazenados regularmente (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

No bloco relacionado às variáveis socioeconômicas, busca-se conhecer o perfil dos investigados. O questionário é composto por

variáveis como gênero, idade, escolaridade, estado civil e tempo de trabalho na organização.

### 3.1.2 Hipóteses

O Processo de Circulação de Conhecimento recebe influência de diversos fatores organizacionais. Esses fatores interferem no KCP determinando sua eficácia. De forma geral, dentre os aspectos organizacionais que influenciam a eficácia do KCP estão a cultura organizacional, que engloba as relações humanas, harmonia entre entidades tomadoras de decisão, qualidade dos processos de trabalho, alianças estratégicas com parceiros, confiança dos clientes, eficácia da gestão estratégica, caráter e visão do Chefe Executivo da Organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), a estratégia organizacional, a liderança, os sistemas de incentivos (HO, 2009), a colaboração, a confiança, o exercício de aprendizagem, a inovação e a utilização da expertise (HO; HSIEH; HUNG, 2014), como identificado pelos respectivos autores em seus estudos.

Individualmente, cada um dos componentes do KCP também sofre influência de inúmeros fatores que compõem o ambiente organizacional. A criação de conhecimento exige inter-relações sinérgicas entre os indivíduos da organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), contemplação do conhecimento tácito, interações em grupo, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). O compartilhamento de conhecimento envolve a confiança mútua, a interação entre as pessoas (WONG, 2005), a liberdade para expressar conhecimentos, visões de mundo e condições que possibilitem compartilhar experiências (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998) e emoções (NONAKA *et al.*, 1994).

A acumulação de conhecimento envolve o armazenamento do conhecimento em bases de dados e a capacidade cognitiva de cada um para armazenar conhecimento individualmente (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Ela está intimamente ligada à confiança que existe entre os colegas de trabalho. Se não houver confiança entre os membros da equipe, estes tendem a “acumular” para si o conhecimento existente. Nesse caso, a acumulação se torna um problema para o processo de acumulação de conhecimento organizacional (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010). O conhecimento acumulado deve estar disponível para que seja aplicado/utilizado por todos os membros da organização. Para que o conhecimento seja acumulado e utilizado, as pessoas precisam de confiança mútua e o entendimento de que a acumulação e a utilização de

conhecimento potencializam o desempenho da organização e seu próprio desempenho individual.

A internalização ocorre quando trabalhadores descobrem conhecimento relevante e fazem uso dele (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Para que esse conhecimento seja internalizado, é necessário que ocorra um processo de ação e reflexão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998), de forma que o conhecimento explícito, acumulado e disponível seja novamente convertido em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Diversos dos aspectos que influenciam o Processo de Circulação de Conhecimento são promovidos, também, pela Espiritualidade nas Organizações, pois ela está diretamente relacionada ao comprometimento organizacional (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; BENEFIEL, 2010; ALTAF; AWAN, 2011), o envolvimento com o trabalho, a satisfação e a autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003) a realização pessoal (SILVA, 2012), a melhoria das relações pessoais no trabalho e na comunicação, o aumento da confiança entre os trabalhadores (ALTAF; AWAN, 2011 e o senso de pertencimento a organização (GARCIA-ZAMOR, 2003; KARAKAS, 2010).

Além disso, analisando-se as três dimensões que compõem a Espiritualidade nas Organizações, verifica-se que o senso de comunidade envolve conceitos como espírito de equipe, zelo mútuo entre os membros da organização, sentido de comunidade e de propósito comum (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007), suporte aos colegas, liberdade de expressão (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), compartilhamento (em sentido amplo) e compromisso com os colegas (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

O trabalho com significado representa a forma como os trabalhadores interagem com seu trabalho no dia a dia/cotidiano. Cada indivíduo possui suas próprias motivações e verdades e deseja estar envolvido com atividades que deem maior significado a sua vida e à vida de outras pessoas (ASHMOS; DUCHON, 2000). Quando o trabalho possui significado para o indivíduo, ocorre também um maior comprometimento organizacional, um maior envolvimento com o trabalho, além de maior satisfação e autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

As possibilidades para o desenvolvimento de uma vida interior possibilitam ganhos tanto para as organizações quanto para as pessoas que trabalham nela. As pessoas possuem necessidades espirituais, assim como necessidades físicas, emocionais e cognitivas e essas necessidades não ficam em casa quando as pessoas vão trabalhar (DUCHON;

PLOWMAN, 2005). Silva (2012) identificou que se a organização oferece aos trabalhadores condições para o desenvolvimento da vida interior, ela faz com que estes desenvolvam maior comprometimento organizacional e realização pessoal.

Portanto, é provável que as dimensões da Espiritualidade nas Organizações influenciem os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. Assim, as hipóteses de pesquisa procuram verificar se as dimensões senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior influenciam os cinco fatores que compõem o KCP, ou seja, a criação, o compartilhamento, a acumulação, a utilização e a internalização de conhecimento.

H1 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a criação do conhecimento.

H2 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.

H3 – O senso de comunidade influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento.

H4 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.

H5 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.

H6 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a criação do conhecimento.

H7 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.

H8 – O trabalho com significado influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento.

H9 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.

H10 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.

H11 – A vida interior influencia de forma positiva a criação do conhecimento.

H12 – A vida interior influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.

H13 – A vida interior influencia de forma positiva o compartilhamento do conhecimento.

H14 – A vida interior influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.

H15 – A vida interior influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.

### 3.1.3 População de Pesquisa e Amostra

A população de pesquisa é um conjunto de elementos para os quais se deseja que as conclusões da pesquisa sejam válidas, com a restrição que esses elementos possam ser observados ou mensurados sob as mesmas condições (BARBETTA, 2007). A população de pesquisa no estudo em comento são os trabalhadores das empresas de base tecnológica (que tem como atividade central o desenvolvimento de software e produtos tecnológicos), com sede no município de Chapecó, estado de Santa Catarina, associadas ao DEATEC - Polo Tecnológico do Oeste Catarinense, núcleo vinculado a ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia e que possuam pelo menos 2 trabalhadores.

As empresas de base tecnológica se caracterizam pelo uso intensivo de conhecimento. Elas podem ser caracterizadas como Organizações Intensivas em Conhecimento, ou seja, organizações que oferecem ao mercado produtos baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004). Essas organizações, tendo em vista suas características, apresentam os requisitos necessários para a realização do estudo. Conforme o *site* do DEATEC, este foi fundado em 05 de novembro de 2005, possuindo à época 11 empresas sócio-fundadoras. Atualmente ele conta com 50 (cinquenta) empresas associadas, sendo que, deste total, 41 (quarenta e uma) possuem como sede o município de Chapecó.

Inicialmente foram contatadas todas as empresas associadas. O objetivo desse primeiro contato foi verificar o enquadramento das empresas aos requisitos definidos e sua disposição em participar da pesquisa. Destas 41 (quarenta e uma) empresas, 6 (seis) são revendedoras de hardware, não tendo qualquer envolvimento com o desenvolvimento ou prestação de serviços relacionadas a software, portanto, foram descartadas. Outras 3 (três) possuem somente um trabalhador, o sócio-fundador, portanto, também foram descartadas. Das 41 (quarenta e uma) empresas 9 (nove) foram descartadas por não se adequarem aos requisitos definidos. Obteve-se assim 32 (trinta e duas) empresas, cujos trabalhadores poderiam participar da pesquisa. Desse total, 20 (vinte) aceitaram. Ao todo, trabalham nessas empresas 213 (duzentos e treze) pessoas. Todos foram convidados a responder o questionário, sendo que 133 (cento e trinta e três) participaram da pesquisa. Assim, a amostra é composta por 133 (cento e trinta e três) elementos.

### 3.1.4 Coleta de Dados

Levando em consideração esses pressupostos, passa-se a descrever as características constitutivas e operacionais do questionário utilizado para a coleta de dados. O questionário elaborado é composto por três partes: a primeira parte visa coletar dados sobre a situação socioeconômica dos respondentes (Parte I); a segunda parte engloba as variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações (Parte II); e a outra, lista as variáveis definidas para Gestão do Conhecimento (Parte III). Conforme exposto no item 3.1.1 deste estudo, cada variável é composta por uma série de fatores. Cada um desses fatores é utilizado para a mensuração da variável a que se refere. Para as variáveis afetas à Espiritualidade nas Organizações são relacionados um total de 28 (vinte e oito) fatores, enquanto para as variáveis vinculadas à Gestão do Conhecimento são associados 33 (trinta e três) fatores.

Para a mensuração dos fatores usou-se uma escala tipo Likert. A escala tipo Likert é composta por uma série de frases/afirmações onde o respondente manifesta o grau de concordância com a sentença. Esse grau varia de discordo totalmente (nível 1), até concordo totalmente, podendo ter 5 (cinco), 7(sete) ou 11 (onze) níveis. Mede-se a atitude do sujeito somando, ou calculando a média, do nível selecionado para cada item (CUNHA, 2007). Nesse estudo definiu-se uma escala de 7 (sete) pontos, conforme utilizado por Ashmos e Duchon (2000) e Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005) em suas respectivas pesquisas, cujos questionários foram traduzidos e utilizados neste estudo. Nesse caso 1 (um) representa total discordância do fator avaliado e 7 (sete) total concordância com o fator avaliado, ou seja, 1 = discorda totalmente e 7 = concorda totalmente. O questionário estruturado encontra-se no Apêndice A.

Definido o questionário, foi realizado o pré-teste. O pré-teste diz respeito à aplicação prévia do questionário a um grupo de indivíduos que apresente características semelhantes a da população de pesquisa (RICHARDSON *et al.*, 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Busca-se com isso verificar se as questões e instruções de preenchimento estão claras e de fácil entendimento para, se necessário, efetuar os ajustes pertinentes. Com os resultados procura-se verificar a confiabilidade inicial e a validade do instrumento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Inicialmente o questionário foi apresentado a professores da área de gestão (dois professores) e linguística (dois professores). O objetivo foi verificar se os termos do questionário estavam adequados, tanto em

termos da ciência administrativa quanto à linguística, uma vez que o questionário foi traduzido do inglês. Após as sugestões, foram feitos os ajustes necessários e aplicou-se o questionário a trabalhadores de uma empresa que compunha a amostra, conforme definido no item 3.1.3. Nesse momento buscou-se identificar dificuldades em relação ao entendimento das sentenças por parte desses respondentes. Como não houve problemas, o questionário foi considerado adequado para a realização da pesquisa.

A verificação da confiabilidade interna foi efetuada por meio do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach, desenvolvido por J. L. Cronbach (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). O alfa de Cronbach é um índice utilizado para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (CRONBACH, 1951; CORTINA, 1993). Foi identificado o alfa de Cronbach para cada uma das variáveis, buscando assim identificar a consistência de seus itens. O cálculo foi efetuado considerando a fórmula definida por Cronbach (1951):

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{vt} \right] \quad (1)$$

Onde:

$\alpha$  = Coeficiente alfa de Cronbach

K = N° de itens do questionário

Vi = Variância de cada item

Vt = Variância total

Em relação à interpretação da confiabilidade de um questionário obtida por meio do alfa de Cronbach, ainda não existe um consenso entre os pesquisadores sobre qual o valor mínimo aceitável (FREITAS; RODRIGUES, 2005). Em geral, considera-se boa a consistência interna de um instrumento de pesquisa quando é obtido  $\alpha \geq 0,70$ . Conforme apontam Gliem, Gliem (2003) e Streiner (2003), o valor mínimo aceitável para o Alfa de Cronbach é 0,7.

No entanto, Freitas e Rodrigues (2005) sugerem uma classificação de confiabilidade a partir do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach conforme os seguintes limites apresentados na Tabela 10, a seguir:

Tabela 10: Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

É possível afirmar que questionários que apresentam valor de  $\alpha > 0,60$  são satisfatórios. Quanto maiores os valores de alfa, maior o grau de confiabilidade, no entanto, a decisão a respeito do valor mínimo para se estabelecer a confiável ou não de um questionário, fica a critério do pesquisador (FREITAS; RODRIGUES, 2005). Seguindo os pressupostos a respeito do alfa de Cronbach presentes na literatura, verifica-se que os coeficientes calculados apresentam-se elevados, o que é esperado e comprova a consistência interna dos fatores relacionados a cada variável de estudo. As variáveis senso de comunidade, trabalho com significado, vida interior, compartilhamento de conhecimento, internalização de conhecimento e utilização de conhecimento apresentam coeficientes maiores do que 0,7 (Tabela 11), sendo considerados altos, portanto, aceitáveis.

Tabela 11: Coeficiente alfa de Cronbach

Variável	Com.	Sign.	Vida	Cria.	Acum.	Comp.	Intern.	Utiliz.
<b>Cronbach</b>	0,79	0,86	0,83	0,66	0,65	0,89	0,78	0,76

Fonte: elaborado pelo autor

Os coeficientes para as variáveis criação e acumulação de conhecimento apresentam-se satisfatórios, portanto, segundo Freitas e Rodrigues (2005), também, aceitáveis. É importante ressaltar que o alfa de Cronbach é uma propriedade inerente ao padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só. Assim, ele sofre mudanças relativas a população a qual a escala é aplicada (STREINER, 2003). Como o questionário foi desenvolvido por Lee *et al.* (2005) e Lee, Lee e Kang (2005) e utilizado por outros autores como Ho, Hsieh e Hung (2014) e Ho (2009) em seus estudos e considerado adequado no pré-teste, decidiu-se por manter os mesmos itens no questionário final.

A coleta de dados foi efetuada considerando os pressupostos do corte transversal, ou seja, ocorreu em um único momento (SAMPIERE; COLLADO; LUCIO, 2006). A aplicação do questionário aconteceu nos meses de outubro e novembro de 2014, durante o horário de expediente dos trabalhadores das organizações que aceitaram participar da pesquisa. Cada indivíduo recebeu pessoalmente o questionário impresso para que respondesse as questões a ele demandadas. De posse do questionário, os elementos da amostra tiveram um prazo de até 5 (cinco) dias para responde-lo, sendo que, ao final desse prazo ele foi recolhido. Também

foi entregue um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme Apêndice B.

### 3.1.5 Análise de Dados

Após a coleta dos dados, as respostas obtidas foram tabuladas e organizadas na forma de distribuição de frequências para a obtenção das frequências relativas. Posteriormente foram organizadas tabelas e gráficos com os dados quantitativos para uma melhor visualização e inferência estatística. A análise de dados se deu basicamente por meio de medidas descritivas e da inferência estatística, ou seja, buscou-se identificar as relações entre as variáveis em estudo. Por meio do estudo das relações entre variáveis objetiva-se medir e testar a significância da associação entre duas variáveis qualitativas, estudar a correlação entre variáveis quantitativas e construir modelos para o relacionamento entre duas ou mais variáveis (BARBETTA, 2007).

Assim, cada variável tem seu respectivo valor. Conforme escala de medição definida, o valor mínimo é 1 (um) e o máximo 7 (sete). Para se chegar a esse valor, foram somados os valores atribuídos pelos respondentes aos indicadores desta e dividido pelo total de indicadores. Com base nisso, foram efetuadas análises descritivas dos dados, envolvendo, distribuição de frequências, medidas de tendência central e de dispersão dos dados, por meio do cálculo da média, variância, desvio padrão e coeficiente de variação. O objetivo dessa análise, conforme aponta Barbetta (2007), é caracterizar e sumarizar os dados coletados.

As análises inferenciais foram efetuadas, tendo como base a correlação e regressão linear simples entre as variáveis, em especial, relacionando cada variável da Espiritualidade nas Organizações com as variáveis da Gestão do Conhecimento, conforme hipóteses definidas. Para a determinação da correlação entre as variáveis foi calculado o coeficiente de correlação de *Spearman* ( $r_s$ ). Este coeficiente é uma medida de associação linear que utiliza os postos, comparando-os (MARTÍNEZ ORTEGA, *et al.*, 2009). O valor do coeficiente de correlação de *Spearman* varia entre 1 e -1, sendo que quanto mais próxima de 1 mais forte a correlação positiva e quanto mais próximo de -1 maior a correlação negativa. Quando o valor do coeficiente apresenta-se próximo a 0 (zero), indica que não há correlação entre os dados (BARBETTA, 2007).

Como já exposto a intensidade da associação entre as variáveis situa-se entre 1 e -1. No entanto, diversos autores estabelecem escalas de interpretação. Considerando o valor do coeficiente calculado, a

intensidade pode ser baixa, moderada, alta ou perfeita. Porém, a interpretação do coeficiente de *Spearman* depende, principalmente, dos detalhes da pesquisa e da experiência do pesquisador sobre o tema investigado (MARTÍNEZ ORTEGA, *et al.*, 2009). Nesse sentido, a intensidade da força dos coeficientes de correlação linear de *Spearman* será determinada, considerando as faixas estabelecidas por Peláez (2006) e expostas na Figura 5.

Figura 5: Intensidade da força do coeficiente de correlação linear de *Spearman*

<b>Coeficiente</b>	<b>-</b>	<b>Interpretação</b>
0		•Relação Nula
0 – 0,2		•Relação Muito Fraca
0,2 – 0,4		•Relação Fraca
0,4 – 0,6		•Relação Moderada
0,6 – 0,8		•Relação Forte
0,8 – 1		•Relação Muito Forte
1		•Relação Perfeita

Fonte: traduzido e adaptado de Peláez (2006)

O teste de significância de  $r_s$  também foi efetuado. Para isso considerou-se o valor absoluto mínimo para que o coeficiente de correlação de *Spearman* seja significativo, conforme apresentado por Barbetta (2007) e constante no anexo III. Neste estudo admite-se um nível de significância mínimo igual 5% para se considerar o coeficiente de correlação de *Spearman* significativo.

A análise de regressão possibilita descrever o relacionamento entre duas variáveis, ou explicar os valores de uma variável em função de outra (STEVENSON, 1981), ou seja, ela permite identificar o quanto uma variável independente explica a variância da variável dependente. Nesse sentido, foi efetuada a regressão linear simples, demonstrando o respectivo coeficiente de determinação  $R^2$  entre as variáveis e, a partir dos resultados foi verificada a significância dessa relação com o objetivo de aceitar ou rejeitar as hipóteses, por meio dos testes F e *t de Student*,

constantes no modelo de regressão. Usualmente, o nível de significância adotado pelos pesquisadores é  $p < 0,05$  (BARBETTA, 2007), portanto, a significância mínima adotada para que a hipótese seja aceita é de 5%.

Para realização dos cálculos foi utilizado o SPSS<sup>5</sup> - *Statistical Package for the Social Sciences*. O SPSS é um software estatístico desenvolvido pela IBM voltado, principalmente para pesquisadores da área de ciências sociais. Ele possui uma infinidade de funções e possibilita as mais diversas análises estatísticas, as quais atendem as necessidades do estudo.

---

<sup>5</sup> <http://www-01.ibm.com/software/analytics/spss/>

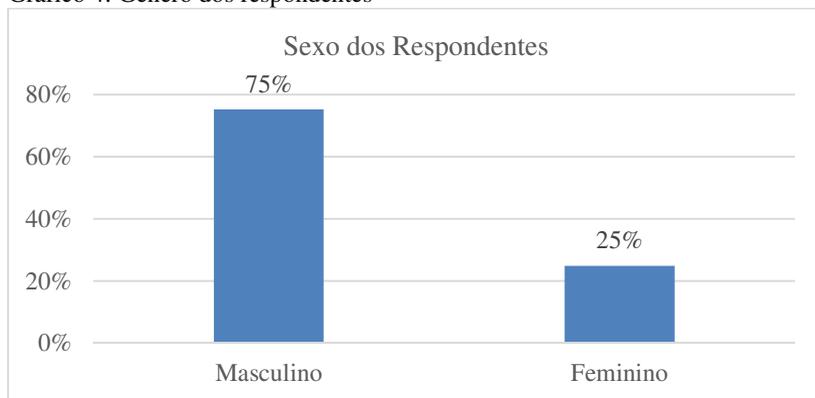
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A pesquisa foi realizada com 133 trabalhadores de 20 (vinte) empresas de base tecnológica situadas no município de Chapecó, Santa Catarina, associadas ao Polo Tecnológico do Oeste Catarinense - DEATC, núcleo vinculado à ACATE - Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia. Estas empresas são consideradas Organizações Intensivas em Conhecimento, ou seja, elas oferecem ao mercado produtos baseados no conhecimento (ALVESSON, 2004). Elas atuam no ramo de desenvolvimento de software, ou seja, de acordo com o Sebrae<sup>6</sup>, classificam-se por atuar no setor de comércio e prestação de serviços. Considerando este aspecto e o número de empregados, elas são caracterizadas como micro e pequenas empresas, pois nenhuma delas possui mais de 49 (quarenta e nove) trabalhadores.

Os trabalhadores dessas empresas em sua maioria são do sexo masculino, os quais representam 75% dos respondentes, enquanto o sexo feminino é representado por 25% dos respondentes, como pode ser observado no Gráfico 4, a seguir.

Gráfico 4: Gênero dos respondentes

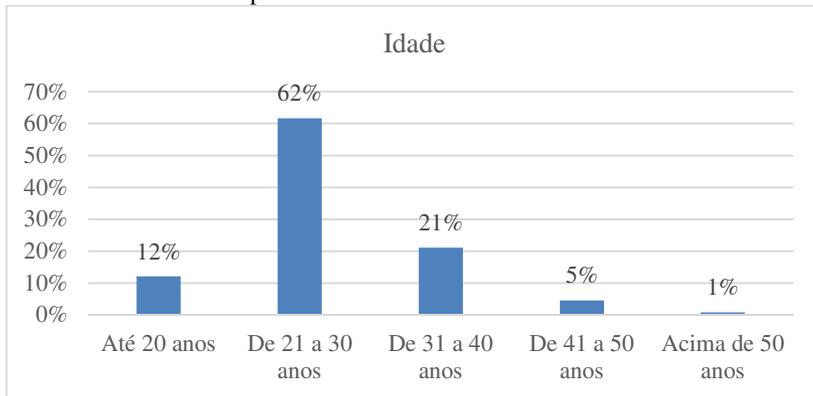


Fonte: dados primários

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. A classificação e enquadramento entre Empreendedor Individual, Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, de acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, ocorre em função da Receita Bruta Anual. No entanto, em função da restrição por parte das organizações em liberar dados financeiros para identificar seu tamanho, foi optado pela classificação paralela do SEBRAE, que é um órgão nacionalmente reconhecido.

Verifica-se, também, que as pessoas apresentam uma faixa etária baixa. A média de idade dos respondentes é de 27,6 anos e 74% possuem menos de 30 anos, sendo que a maioria, 62%, possui entre 21 e 30 anos, como pode ser visto no Gráfico 5.

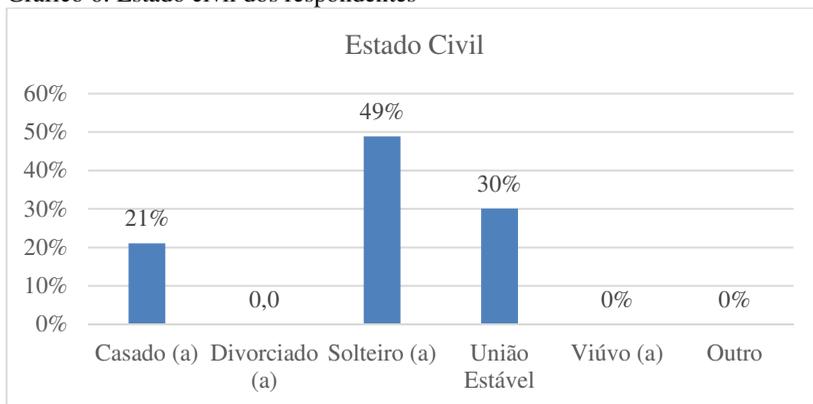
Gráfico 5: Idade dos respondentes



Fonte: dados primários

Os respondentes em sua maioria são solteiros, com um total de 49%. Destes, 21% são casados e 30% vivem em união estável com seus parceiros (as), conforme exposto no Gráfico 6.

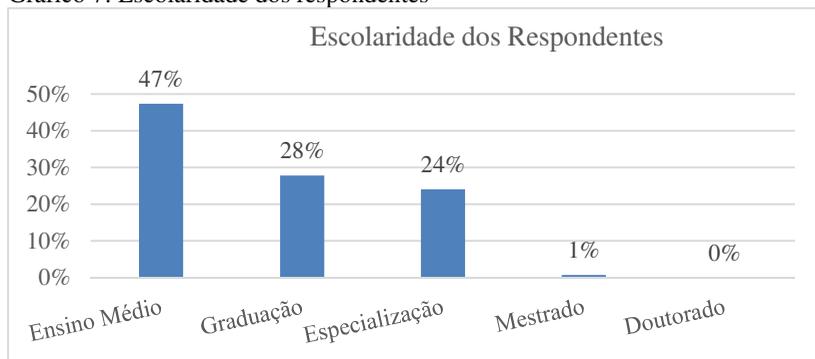
Gráfico 6: Estado civil dos respondentes



Fonte: dados primários

Em relação à escolaridade, os respondentes (Gráfico 6) em sua maioria possuem ensino superior completo, sendo que 28% possui graduação, 24% especialização e 1% mestrado. O total de respondentes que possui nível superior é de 53%, o que em números absolutos corresponde a 70 respondentes. Quanto aos demais, todos possuem ensino médio completo (47%).

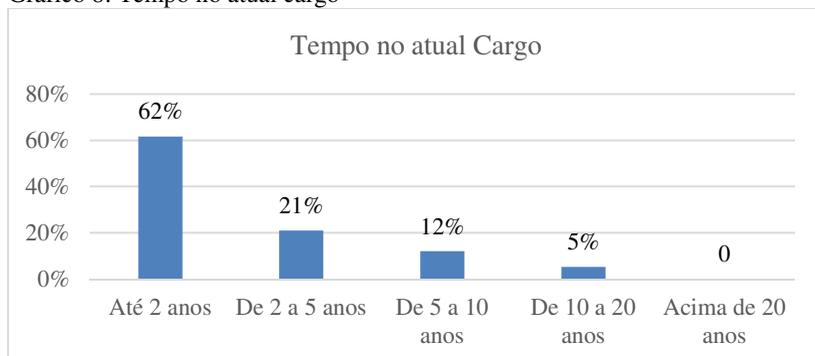
Gráfico 7: Escolaridade dos respondentes



Fonte: dados primários

Por fim, em relação à caracterização dos respondentes, tem-se o tempo de exercício no cargo na empresa onde cada um trabalha. Verifica-se que a maioria dos respondentes (62%) exerce as atividades do atual cargo há menos de dois anos. 21% entre dois e cinco anos, 12% de dez a vinte anos e nenhum trabalhador exerce a atividade atual há mais de 20 anos.

Gráfico 8: Tempo no atual cargo



Fonte: dados primários

Realizada a caracterização das empresas e dos respondentes, passa-se a apresentar a análise exploratória dos dados coletados relativos às variáveis da Espiritualidade nas Organizações e da Gestão do Conhecimento, com base em medidas estatísticas descritivas.

#### 4.2 ANÁLISE EXPLORÁTORIA DE DADOS

Esta etapa de análise é constituída pela apresentação de medidas descritivas das variáveis em estudo. Segundo Barbetta (2007), ela tem como objetivo caracterizar os dados do estudo, apresentar os valores das variáveis e possíveis casos discrepantes. Nesse sentido, apresenta-se a distribuição de frequência, a média, a mediana, a moda, o desvio padrão, a variância, a assimetria e o coeficiente de variação dos dados de cada variável.

Seguindo o estabelecido na metodologia do estudo, para cada respondente foi determinado um fator único relativo para cada variável, representado o nível da mesma. Esses valores representam, no caso da espiritualidade, o nível em que cada dimensão está presente na organização e, no caso do Processo de Circulação de Conhecimento, o nível em que flui cada um dos seus componentes. No Apêndice C, apresenta-se a distribuição de frequência com o valor relativo a cada variável, de acordo com a percepção de cada respondente.

Com base no valor relativo de cada variável, passou-se a efetuar análises descritivas para caracterização dos dados. Inicialmente apresenta-se as medidas de tendência central, uma vez que elas representam os fenômenos pelos valores médios, em torno dos quais tendem a se concentrar os dados (FONSECA; MARTINS, 2009).

Tabela 12: Resultados das medidas de tendência central das variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações e à Gestão do Conhecimento.

	<b>Com.</b>	<b>Sign.</b>	<b>Vida</b>	<b>Cria.</b>	<b>Acum.</b>	<b>Comp.</b>	<b>Intern.</b>	<b>Utiliz.</b>
<b>Média</b>	5,62	5,24	5,46	5,55	5,05	5,54	5,56	5,33
<b>Mediana</b>	5,71	5,29	5,57	5,57	5,14	5,75	5,67	5,50
<b>Moda</b>	5,36	4,86	5,57	5,57	5,43	6,25	6,11	6,67

Fonte: dados primários

Verifica-se na Tabela 12 os valores relativos à média, mediana e moda. A demonstração das medidas de tendência central é importante, pois a partir delas é que se estabelece as medidas de dispersão. As

medidas de dispersão demonstram a representatividade da média (FONSECA; MARTINS, 2009). Elas demonstram quanto os dados tendem a se dispersar em torno de um valor médio (SPIEGEL, 1993) e a heterogeneidade dos valores (BARBETTA, 2007).

A análise dos valores médios possibilita inferir que os respondentes consideram que, nas organizações onde trabalham, existem ou estão presentes fatores que promovem a Espiritualidade nas Organizações. Nessas organizações fica evidente a presença de senso de comunidade, a realização de um trabalho com significado e condições que possibilitam o desenvolvimento da vida interior. Se for considerado que a escala de medição (tipo Likert) possui uma amplitude de 7 pontos, pode-se afirmar que o nível de Espiritualidade nas Organizações é elevado.

O mesmo ocorre com a média das variáveis relativas ao Processo de Circulação de Conhecimento. As médias são altas, permitindo inferir que o Processo de Circulação de Conhecimento nessas organizações flui de forma positiva e é eficaz. Também verifica-se, pelas medidas de dispersão, apresentadas na Tabela 13 a seguir, que os valores da variância e do desvio padrão são relativamente baixos, o que demonstra pouca heterogeneidade dos dados em termos absolutos, ou seja, eles tendem a se concentrar em torno da média, (homogêneos).

Tabela 13: Desvio padrão e variância das variáveis relacionadas à Espiritualidade nas Organizações e à Gestão do Conhecimento

	Com.	Sign.	Vida	Cria.	Acum.	Comp.	Intern.	Utiliz.
<b>Desvio padrão</b>	0,68	0,87	1,04	0,82	1,13	1,18	0,86	1,16
<b>Variância</b>	0,46	0,76	1,07	0,67	1,29	1,40	0,74	1,34

Fonte: dados primários

Analisando o desvio padrão das variáveis, observa-se que dentre todas as variáveis a que apresenta a menor dispersão absoluta é senso de comunidade, com 0,68 pontos e a que apresenta a maior é compartilhamento de conhecimento, com 1,18 pontos. No entanto, a variância e o desvio padrão são medidas de dispersão absolutas. Para entender melhor o significado da dispersão dos dados é importante identificar a dispersão relativa. Conforme aponta Spiegel (1993), uma dispersão absoluta de 10cm em relação a uma distância de 1000m é totalmente diferente de uma dispersão absoluta de 10cm em uma distância de 20m. Essa medida relativa é obtida por meio do cálculo do coeficiente de variação – CV (SPIEGEL, 1993; FONSECA; MARTINS, 2009).

O coeficiente de variação é uma medida de dispersão relativa, apresentado em percentuais (FONSECA; MARTINS, 2009). Para determinar se a dispersão é baixa, média ou alta, os autores estabelecem faixas, onde enquadram os valores do coeficiente de variação calculados. Segundo Fonseca e Martins (2009), alguns analistas consideram baixa dispersão:  $CV \leq 15\%$ , média dispersão:  $15\% < CV < 30\%$  e alta dispersão:  $CV \geq 30\%$ . Essas também serão as faixas consideradas para determinar a dispersão dos dados relativos a cada variável. Com base nos valores da Tabela 15, observa-se que a dispersão relativa dos valores das variáveis é baixa ou média, demonstrando que os valores giram em torno da média e tendem a homogeneidade.

Tabela 14: Coeficiente de variação

	<b>Com. Sign. Vida. Cria. Acum. Comp. Intern. Utiliz.</b>							
<b>Coeficiente de variação</b>	12%	16%	19%	15%	22%	21%	15%	21%

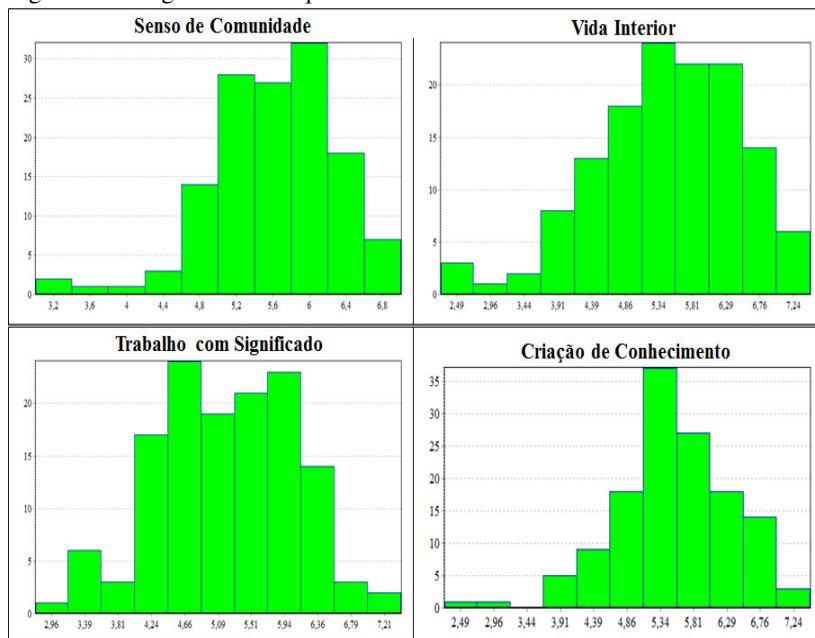
Fonte: dados primários

Outro importante fator a se analisar e que servirá de base para determinar a maneira como os dados podem ser tratados e o tipo de análise que poderá ser efetuada é o quanto os dados se aproximam da distribuição normal ou se eles são simétricos. Essa verificação pode ser feita graficamente por meio de histogramas e também por meio do cálculo do coeficiente de assimetria ( $A_s$ ). A assimetria é o grau de afastamento da simetria (SPIEGEL, 1993), ou o quanto a distribuição dos valores se afasta de uma distribuição normal.

Para a verificação da assimetria foi realizada, inicialmente, a análise gráfica por meio de histogramas. Após isso foi utilizado o Coeficiente de Assimetria de Pearson (CRESPO, 2009; FONSECA; MARTINS, 2009). Quando o coeficiente de assimetria for maior que 0 (zero), tem-se uma assimetria positiva (à direita). Quando o coeficiente for menor que 0 (zero) a assimetria é negativa (à esquerda) (FONSECA; MARTINS, 2009). Para entender melhor a assimetria, tem-se que verificar a intensidade desta. Se o coeficiente de assimetria ficar no intervalo entre 0,15 e 1 a assimetria é considerada moderada. No entanto, se ele ficar acima de 1 ela é forte (CRESPO, 2009).

A Figura 6 apresenta a distribuição dos valores relativos às variáveis senso de comunidade, vida interior, trabalho com significado e criação de conhecimento. Verifica-se graficamente que existe certa assimetria em relação aos dados de todas as variáveis. No entanto, ela é uma assimetria moderada.

Figura 6: Histogramas de frequências A

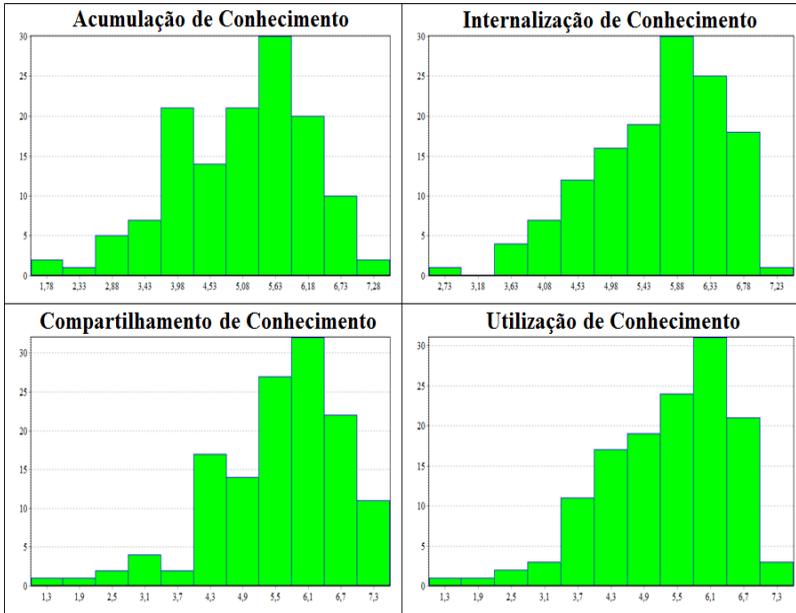


Fonte: dados primários

Considerando-se os valores do coeficiente de Assimetria de Pearson, observa-se que para a variável senso de comunidade ele é igual a  $-0,41$ , ou seja, apresenta uma assimetria negativa e moderada. Para a variável trabalho com significado o coeficiente de assimetria é igual a  $-0,17$ , sendo a assimetria moderadamente negativa. A vida interior também apresenta uma assimetria moderadamente negativa, com coeficiente de assimetria igual a  $-0,31$ . Já a criação de conhecimento é a variável que apresenta o menor coeficiente de assimetria. Ela também é negativa com coeficiente igual a  $-0,06$ . Graficamente, verifica-se que poucos valores fogem à curva de distribuição normal.

Na Figura 7 tem-se a distribuição dos valores referentes às variáveis acumulação de conhecimento, internalização de conhecimento, compartilhamento de conhecimento e utilização de conhecimento. Verifica-se graficamente que os valores relativos a estas variáveis também apresentam assimetria, porém, como as demais, ela é moderada.

Figura 7: Histogramas de frequências B



Fonte: dados primários

A variável acumulação de conhecimento também apresenta uma assimetria moderadamente negativa com coeficiente de assimetria igual a  $-0,25$ . Para a variável compartilhamento de conhecimento tem-se um coeficiente de assimetria igual a  $-0,53$ . Essa variável é a que apresenta maior assimetria entre todas as variáveis do estudo. No entanto, ainda assim ela é moderada e negativa. A internalização de conhecimento apresenta um coeficiente de assimetria igual a  $-0,36$ , ou seja moderadamente negativa. Por fim, a utilização do conhecimento também apresenta uma assimetria moderadamente negativa, com coeficiente de assimetria igual a  $-0,45$ .

Em síntese os dados apresentam uma assimetria moderada. Além disso, para amostras grandes, com  $n$  maior ou igual a 30, como é o caso desse estudo, os dados tendem a se aproximar da distribuição normal, como afirma Barbetta (2007). Portanto, para a realização das análises a seguir, entende-se que, como os dados apresentam uma assimetria baixa/moderada, pode-se utilizar estatísticas baseadas na distribuição normal de frequências.

## 4.3 ANÁLISES RELACIONAIS

### 4.3.1 Senso de Comunidade

O senso de comunidade representa uma das dimensões mais importantes da espiritualidade no trabalho. Por meio dele tem-se os requisitos necessários para que se estabeleçam ligações profundas com as outras pessoas. Ele envolve o comportamento, as interações e as preocupações do indivíduo para com seus colegas de trabalho. Diz respeito aos relacionamentos desenvolvidos pelas pessoas no ambiente de trabalho.

Como variável independente, senso de comunidade possui uma correlação positiva com todas as variáveis dependentes. A Tabela 15, a seguir, contém os respectivos valores dos coeficientes de correlação de *Spearman* calculados para a variável independente senso de comunidade e as variáveis dependentes criação, acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento.

Tabela 15: Coeficiente de correlação de *Spearman* da variável senso de comunidade com as variáveis da Gestão do Conhecimento

$r_s$	<b>Cria.</b>	<b>Acum.</b>	<b>Comp.</b>	<b>Intern.</b>	<b>Utiliz.</b>
<b>Senso de comunidade</b>	0,602**	0,448**	0,478**	0,548**	0,564**

ns (não significativo:  $p > 0,05$ ); \* (significativo:  $p < 0,05$ ); \*\* (significativo:  $p < 0,01$ )

Fonte: dados primários

Conforme hipótese H1, “o senso de comunidade influencia de forma positiva a criação do conhecimento”. As variáveis senso de comunidade e criação de conhecimento apresentam uma correlação positiva com  $r_s$  igual a 0,602, com nível de significância de 1%. Sendo a correlação entre as duas variáveis forte. Na Tabela 16 tem-se os dados da regressão linear simples. Observa-se que o valor do coeficiente de determinação  $R^2$  é igual a 33,3%, apontando que a variável independente senso de comunidade tem uma relação significativa com a variável dependente criação de conhecimento.

Tabela 16: Regressão linear simples entre senso de comunidade e criação de conhecimento

<b>RESUMO DO MODELO</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>
	0,577 <sup>a</sup>	0,333	0,327	0,67152

<sup>a</sup> Preditores: (constante) Senso de comunidade

(continua)

(continuação)

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	29,426	29,426	65,256	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	59,072	0,451		
<b>Total</b>	132	88,499			

<sup>a</sup> Variável dependente: criação de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: senso de comunidade

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	1,648	0,487			3,383	0,001
Senso de comunidade	0,695	0,086	0,557	8,078		0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: criação de conhecimento

Fonte: dados primários

Analisando os dados constantes na Tabela 16, verifica-se que a hipótese foi comprovada por meio do teste F, bem como pelo teste *t* de *Student*. O teste F do modelo, resultou em F igual a 65,256, com respectiva significância igual a 0,000, enquanto o teste *t* de *Student* mostrou significância ao nível de 0,05. Portanto, aceita-se a hipótese ao nível de significância de 5%.

Na hipótese H2 afirma-se que “o senso de comunidade influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento”. Observa-se que essas variáveis apresentam uma correlação positiva, sendo o coeficiente de correlação de *Spearman* igual a 0,448, com nível de significância de 1%, ou seja, uma correlação moderada. O coeficiente de determinação  $R^2$  é igual a 0,209, sendo ele significativo pelos testes F e *t* de *Student*.

Tabela 17: Regressão linear simples entre senso de comunidade e acumulação de conhecimento

RESUMO DO MODELO					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	
	0,457 <sup>a</sup>	0,209	0,203	1,01305	

<sup>a</sup> Preditores: (constante) senso de comunidade

(continua)

(continuação)

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	35,464	35,464	34,556	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	134,442	1,026		
<b>Total</b>	132	169,906			

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: senso de comunidade

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	0,760		0,735		1,035	0,303
Senso de comunidade	0,763		0,130		0,457	5,878
					5,878	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento

Fonte: dados primários

Conforme os dados da Tabela 17, verifica-se que o teste F resultou em F igual a 34,556, com significância igual 0,000. O teste *t* de Student também se mostrou significativo ao nível de 5%. Assim, a hipótese foi corroborada, ou seja, aceita, pois a variável independente é significativa para explicar a variação da variável dependente.

Na hipótese H3 procura-se identificar se “o senso de comunidade influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento”. A correlação entre essas duas variáveis é positiva, sendo sua intensidade moderada, com coeficiente de correlação igual a 0,478, ao nível de significância de 1%.

Tabela 18: Regressão linear simples entre senso de comunidade e compartilhamento de conhecimento

RESUMO DO MODELO					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	
	0,519 <sup>a</sup>	0,269	0,264	1,01406	

<sup>a</sup> Preditores: (constante) senso de comunidade

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	49,645	49,645	48,278	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	134,710	1,028		

(continua)

(continuação)

<b>Total</b>	132	184,355
--------------	-----	---------

<sup>a</sup> Variável dependente: compartilhamento de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: senso de comunidade

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>				t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	0,465	0,736			0,632	0,528
Senso de comunidade	0,903	0,130	0,519		6,948	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: compartilhamento de conhecimento

Fonte: dados primários

Mediante os dados da Tabela 18, observa-se que o valor do coeficiente de determinação  $R^2$  é igual a 0,269, significando que a variável independente senso de comunidade explica 26,9% da variância da variável dependente compartilhamento de conhecimento. Considerando o teste F do modelo, tem-se F igual a 48.78, com significância igual a 0,000, o mesmo acontece com o teste *t* de *Student*, portanto, aceita-se a hipótese ao nível de significância de 5%.

Por meio da hipótese H4, buscou-se identificar se “o senso de comunidade influencia de forma positiva a utilização do conhecimento”. As duas variáveis apresentam correlação moderada e positiva, sendo o coeficiente de correlação igual a 0,564 com significância ao nível de 1%.

Tabela 19: Regressão linear simples entre senso de comunidade e utilização de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,590 <sup>a</sup>	0,348	0,343	0,69860

<sup>a</sup> Preditores: (constante) senso de comunidade

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	34,126	34,126	69,926	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	63,933	0,488		
<b>Total</b>	132	98,059			

<sup>a</sup> Variável dependente: utilização de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: senso de comunidade

(continua)

(continuação)

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta		
I constante	1,355	0,507		2,673	0,008
Senso de comunidade	0,748	0,089	0,590	8,362	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: utilização de conhecimento

Fonte: dados primários

Essa hipótese também é corroborada. Conforme os dados apresentados na Tabela 19, o teste F resultou em um F igual a 69,926, com significância igual a 0,000. A mesma significância foi observada no teste *t* de *Student*, portanto, aceita-se a hipótese ao nível de significância de 5%.

Já a hipótese H5 afirma que “o senso de comunidade influencia de forma positiva a internalização do conhecimento”. Estas variáveis apresentaram correlação moderada com coeficiente de correlação igual a 0,548, a um nível de significância de 1%.

Tabela 20: Regressão linear simples entre senso de comunidade e internalização de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,600 <sup>a</sup>	0,360	0,355	0,93067

<sup>a</sup> Preditores: (constante) senso de comunidade

	ANOVA <sup>a</sup>				
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	63,877	63,877	73,748	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	113,465	0,866		
<b>Total</b>	132	177,342			

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: senso de comunidade

(continua)

(continuação)

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>				t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados			
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	-0,430	0,675			-0,637	0,525
Senso de comunidade	1,024	0,119	0,600		8,588	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento

Fonte: dados primários

Com base na Tabela 20, observa-se por meio dos testes F e *t* de *Student*, que a hipótese é corroborada, ou seja, aceita. O teste F resultou em F igual a 73,748, com significância igual 0,000. O mesmo ocorre com o teste *t* de *Student*, sendo ele significativo ao nível mínimo de 5%. O coeficiente de determinação R<sup>2</sup> resultou em 0,360, o que significa que a variável independente explica 36% da variação da variável dependente.

Como se pode observar, existe uma correlação positiva entre a variável independente senso de comunidade e as variáveis dependentes criação, acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento, no contexto das empresas pesquisadas. Pela análise das regressões lineares simples realizadas, todas as hipóteses desse bloco foram corroboradas. Portanto, aceita-se H1, H2, H3, H4 e H5.

Os resultados das análises efetuadas indicam que, nas empresas de base tecnológicas pesquisadas, a variável independente senso de comunidade está, em grande medida, associada às variáveis dependentes criação, acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento, sendo a relação entre elas significativa. De certa forma, em função das características das variáveis analisadas neste bloco, esperava-se a existência de relacionamento entre elas.

O senso de comunidade envolve o desenvolvimento de relacionamentos genuínos, respeito (GULL, DOH, 2004), sentido de “ligação”, liberdade de expressão (ASHMOS; DUCHON, 2000; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), espírito de equipe (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007) e senso de parceria (MILLIMAN, *et al.* 1999) entre os trabalhadores da organização. Ele reflete o grau em que os indivíduos se sentem parte de uma comunidade de trabalho e o quanto o trabalho é desenvolvido em conjunto, de forma que eles possam experimentar crescimento pessoal e serem valorizados como seres humanos. Esta dimensão ocorre em nível grupal, envolvendo o comportamento, as interações e as preocupações do indivíduo para com

seus colegas de trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

As características dessa dimensão estão alinhadas com os diversos aspectos da Gestão do Conhecimento nas organizações, em especial com os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento, como visto nos resultados das análises efetuadas neste estudo. O desenvolvimento de relacionamentos genuínos, o respeito, o sentido de ligação, a liberdade de expressão, o espírito de equipe e o senso de parceria entre os trabalhadores da organização são fundamentais para que ocorra a criação, o compartilhamento, a acumulação, a internalização e a utilização do conhecimento.

Quando as pessoas trabalham em uma organização onde o senso de comunidade é incentivado e desenvolvido, elas tendem a potencializar a criação de conhecimento, pois, para que ela seja possível é necessário que ocorram inter-relações sinérgicas entre os indivíduos da organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), contemplação do conhecimento tácito, interações em grupo, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). Aspectos estes presentes em um contexto de comunidade.

Além disso, a criação de conhecimento é um processo dinâmico que, mesmo começando no nível individual, expande-se por meio de comunidades de interação, as quais transcendem as fronteiras setoriais, departamentais e divisionais da organização (NONAKA; TOYAMA; NAGATA, 2000). Assim, os resultados do estudo estão em conformidade com o exposto pela teoria e o senso de comunidade se apresenta como um aspecto relevante para a criação do conhecimento organizacional uma vez que, apesar de começar em nível individual, a criação do conhecimento se expande e é potencializada pela interação entre os indivíduos que trabalham em um contexto de comunidade.

Porém, somente criar conhecimento não basta para que a organização obtenha sucesso. É necessário que ele esteja disponível a todos os trabalhadores da organização, o que exige o compartilhamento, a acumulação, a internalização e, necessariamente, a aplicação/utilização desse conhecimento no desenvolvimento das atividades organizacionais. Para que isso ocorra, o primeiro passo é compartilhar conhecimento. Como o próprio termo sugere, compartilhar conhecimento envolve, em grande medida, a interação entre as pessoas, seja ela presencial ou virtual e, conforme Wong (2005) um alto grau de confiança mútua. A construção de relacionamentos confiáveis entre os membros da equipe contribuirá para facilitar o compartilhamento de conhecimento de forma proativa (WONG, 2005).

O compartilhamento de conhecimento pressupõe que as pessoas tenham liberdade para expressar seus conhecimentos, suas visões de mundo e condições que as possibilitem compartilhar experiências (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998) e emoções (NONAKA *et al.*, 1994), principalmente se for considerado o conhecimento tácito. Se uma experiência não puder ser compartilhada, dificilmente as pessoas compreenderão o pensamento do outro. A simples transferência de informações, muitas vezes, faz pouco sentido se forem abstraídas as emoções que estão embutidas nelas (NONAKA *et al.*, 1994). Estes fatores são potencializados se o trabalho ocorre em um contexto de comunidade.

Além disso, o compartilhamento de conhecimento envolve a confiança entre os membros da equipe ou da organização. Wang e Noe (2010) apontam que a confiança nos colegas de equipe influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento. Analisando-se três dimensões da confiabilidade: capacidade, integridade e benevolência, verifica-se que os indivíduos tendem a compartilhar mais conhecimento quando creem que os membros da equipe são honestos, justos, íntegros e benevolentes (WANG; NOE, 2010), aspectos estes que também estão intimamente relacionados com as características da dimensão senso de comunidade e são potencializados nas organizações onde esta é promovida.

Com o compartilhamento de conhecimento sendo potencializado pelas características do senso de comunidade, abre-se espaço para que ele seja acumulado, utilizado e internalizado pelos diferentes atores organizacionais. Para que o conhecimento seja acumulado e utilizado por todos os membros da organização, as pessoas devem estar dispostas a compartilhar seus conhecimentos de maneira que permita seu armazenamento e possibilidades de acesso (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

A acumulação ocorre quando os trabalhadores da organização estão dispostos a compartilhar seus conhecimentos e armazená-los em bases de dados para que este esteja disponível quando necessário. Ela também está ligada à capacidade de acumulação individual (cognitiva) que cada indivíduo possui (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). A acumulação de conhecimento está intimamente relacionada com a confiança que as pessoas possuem nos colegas de trabalho. Se não houver confiança entre os membros da equipe, estes tendem a “acumular” para si o conhecimento existente (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010).

A acumulação individual, nesse contexto, torna-se um problema no processo de acumulação de conhecimento organizacional (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010). O conhecimento acumulado deve estar

disponível para que seja aplicado/utilizado por todos os membros da organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

Para que o conhecimento seja acumulado e utilizado, as pessoas precisam de confiança mútua e o entendimento de que a acumulação e a utilização de conhecimento potencializam o desempenho da organização e seu próprio desempenho individual. Assim, pode-se afirmar que, a acumulação e a utilização do conhecimento, convergentemente com os resultados do estudo, são potencializadas pelo senso de comunidade, pois quando se trabalha em um contexto de comunidade, as relações interpessoais tendem a ser mais genuínas, existe o respeito (GULL, DOH, 2004), o espírito de equipe (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007) e senso de parceria (MILLIMAN, *et al.* 1999) entre as pessoas, o que leva a um aumento de confiança entre os atores.

Com a acumulação de conhecimento e utilização deste pelos trabalhadores da organização, um processo de internalização de conhecimento pode ser desencadeado. A internalização, nesse caso, ocorre quando os trabalhadores individualmente descobrem conhecimento relevante, adquirem e aplicam-no na realização de suas atividades (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Na internalização, o conhecimento explícito, acumulado e disponível, é novamente convertido em tácito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por mais que a internalização do conhecimento exija o desenvolvimento de um processo de ação e reflexão individual (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998), o acesso ao conhecimento é facilitado pelo desenvolvimento do trabalho em um contexto de comunidade, onde as relações são mais genuínas e recíprocas.

Portanto, os resultados do estudo apontam que, no contexto das empresas de base tecnológicas pesquisadas, o senso de comunidade está associado aos componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. Ele apresenta uma relação significativa com o KCP, podendo-se afirmar que, nas organizações onde os trabalhadores convivem em um contexto de comunidade, o KCP é facilitado, ou ao menos, o conhecimento encontra menos barreiras para circular.

#### **4.3.2 Trabalho com Significado**

O trabalho com significado representa como os trabalhadores interagem com seu trabalho no dia a dia. No contexto da espiritualidade, para realizar um trabalho com significado não basta desenvolver um trabalho interessante ou desafiador, procura-se uma relação mais

profunda, a vivência de um sonho, a expressão das necessidades espirituais no ambiente de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000).

A dimensão trabalho com significado (variável independente) apresenta uma correlação (*Spearman*) positiva com todas as variáveis dependentes, ou seja, com a criação, a acumulação, o compartilhamento, a internalização e a utilização do conhecimento, conforme exposto na Tabela 21. Como as variáveis apresentam correlação positiva, será aplicada a análise de regressão linear simples.

Tabela 21: Coeficiente de correlação de *Spearman* da variável trabalho com significado com as variáveis da Gestão do Conhecimento

$r_s$	<b>Cria.</b>	<b>Acum.</b>	<b>Comp.</b>	<b>Intern.</b>	<b>Utiliz.</b>
<b>Trabalho com significado</b>	0,408**	0,455**	0,381**	0,528**	0,556**

ns (não significativo:  $p > 0,05$ ); \* (significativo:  $p < 0,05$ ); \*\* (significativo:  $p < 0,01$ )

Fonte: dados primários

Na hipótese H6 afirma-se que “o trabalho com significado influencia de forma positiva a criação do conhecimento”. O coeficiente de correlação de *Spearman* é igual a 0,408, com nível de significância de 1%, apresentando uma correlação moderada entre as variáveis. Na Tabela 22 encontram-se os dados da regressão linear simples entre as duas variáveis. Verifica-se que o coeficiente de determinação  $R^2$  apresentou valor igual a 0,158. Pelo teste F e pelo teste  $t$  de *Student* a hipótese foi aceita, pois ambos apresentam significância ao nível de 5%.

Tabela 22: Regressão linear simples entre trabalho com significado e criação de conhecimento

<b>RESUMO DO MODELO</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>
	0,397 <sup>a</sup>	0,158	0,151	0,75425

<sup>a</sup> Preditores: (constante) trabalho com significado

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>					
	<b>gl</b>	<b>SQ</b>	<b>MQ</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>Regressão</b>	1	13,974	13,974	24,568	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	74,524	0,569		
<b>Total</b>	132	88,499			

<sup>a</sup> Variável dependente: criação de conhecimento

<sup>b</sup> Variável independente: trabalho com significado

(continua)

(continuação)

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>			T	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta		
1 constante	3,598	0,400		8,989	0,000
Trabalho com significado	0,374	0,075	0,600	4,956	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento  
Fonte: dados primários

Relacionar a variável independente trabalho com significado com a variável dependente acumulação de conhecimento é o objetivo da hipótese H7. Procura-se verificar se “trabalho com significado influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento”. O coeficiente de correlação é igual a 0,455 com nível de significância de 1%, caracterizando uma correlação positiva moderada.

Tabela 23: Regressão linear simples entre trabalho com significado e acumulação de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,461 <sup>a</sup>	0,212	0,206	1,01084

<sup>a</sup> Preditores: (constante) trabalho com significado

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	36,051	36,051	35,282	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	133,855	1,022		
<b>Total</b>	132	169,906			

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento

<sup>b</sup> Variável independente: trabalho com significado

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta		
1 constante	1,906	0,536		3,553	0,001
Trabalho com significado	0,600	0,101	0,461	5,940	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento

Fonte: dados primários

Conforme Tabela 23, a hipótese é aceita, tendo em vista que esta apresenta o teste F e o teste *t* de *Student* significativos ao nível de 5%. O coeficiente de determinação  $R^2$  apresentou valor igual a 0,212, portanto, a variável independente trabalho com significado é significativa para explicar a variação da variável dependente acumulação de conhecimento.

A hipótese H8 trata das variáveis trabalho com significado e compartilhamento de conhecimento. Verifica-se em que medida um “trabalho com significado influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento”. As variáveis apresentam uma correlação positiva fraca, onde o coeficiente de correlação de *Spearman* é igual a 0,381, com significância ao nível de 1%.

Tabela 24: Regressão linear simples entre trabalho com significado e compartilhamento de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,417 <sup>a</sup>	0,174	0,168	1,07801

<sup>a</sup> Preditores: (constante) trabalho com significado

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	32,118	32,118	27,628	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	152,237	1,162		
<b>Total</b>	132	185,355			

<sup>a</sup> Variável dependente: compartilhamento de conhecimento

<sup>b</sup> Variável independente: trabalho com significado

COEFICIENTES <sup>a</sup>					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
1 constante	2,572	0,572		4,497	0,000
Trabalho com significado	0,567	0,108	0,417	5,257	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento

Fonte: dados primários

A Tabela 24 apresenta o resultado da análise de regressão linear simples entre a variável independente trabalho com significado e

compartilhamento de conhecimento. O coeficiente de determinação apresentou valor igual a 0,174. Considerando que o teste F apresentou valor de F igual a 27,628, com significância de 0,000, e o teste *t* de *Student* é significativo ao nível de 5%, aceita-se a hipótese.

Na hipótese H9, afirma-se que “o trabalho com significado influencia de forma positiva a utilização do conhecimento”. As variáveis trabalho com significado e utilização de conhecimento apresentam coeficiente de correlação igual a 0,556, com significância de 1%, ou seja, correlação positiva, de intensidade moderada. Na Tabela 25, apresenta-se a análise de regressão linear simples.

Tabela 25: Regressão linear simples entre trabalho com significado e utilização de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,566 <sup>a</sup>	0,320	0,315	0,71334

<sup>a</sup> Preditores: (constante) trabalho com significado

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	31,399	31,39	61,704	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	66,661	0,509		
<b>Total</b>	132	98,059			

<sup>a</sup> Variável dependente: utilização de conhecimento

<sup>b</sup> Variável independente: trabalho com significado

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	2,628	0,379			6,943	0,000
Trabalho com significado	0,560	0,071	0,566		7,855	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: utilização de conhecimento

Fonte: dados primários

A análise de regressão linear simples mostra que o coeficiente de determinação R<sup>2</sup> é igual a 0,320, demonstrando que a variável independente explica 32% da variação da variável dependente. Como resultado do teste F, tem-se F igual a 61,704, com significância igual a

0,000 e o teste *t* de *Student* é significativo ao nível de 5%, portanto, a hipótese é aceita.

Já a hipótese H10 engloba as variáveis trabalho com significado e internalização de conhecimento. Afirma-se que “o trabalho com significado influencia de forma positiva a internalização do conhecimento”. O teste de correlação apresenta o valor do coeficiente igual a 0,528, ou seja, uma moderada correlação positiva. Na Tabela 26 constam os valores da análise de regressão linear simples.

Tabela 26: Regressão linear simples entre trabalho com significado e internalização de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,590 <sup>a</sup>	0,348	0,343	,93930

<sup>a</sup> Preditores: (constante) trabalho com significado

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	61,764	61,764	70,005	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	115,578	0,882		
<b>Total</b>	132	177,342			

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento

<sup>b</sup> Variável independente: trabalho com significado

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	1,212	0,498			2,431	0,016
Trabalho com significado	0,786	0,094	0,590		8,367	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento

Fonte: dados primários

A análise de regressão apresenta coeficiente de determinação R<sup>2</sup> igual a 0,348, ou seja, a variável independente explica 34,8% da variação da variável dependente. Essa hipótese também é aceita, tendo em vista que o teste F apresentou valor de F igual a 70,005, com significância igual a 0,000 e o teste *t* de *Student* é significativo ao nível de 5%.

Como pode ser observado, todas as hipóteses relativas à variável independente trabalho com significado também foram corroboradas. O trabalho com significado apresenta-se como significativo para explicar a variação das variáveis dependentes, criação, acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento, no ambiente de trabalho em empresas de base tecnológica. Portanto, H6, H7, H8, H9 e H10 foram aceitas.

Os resultados desse estudo apontam que, no contexto das empresas de base tecnológica pesquisadas, um trabalho com significado, além de contribuir para que o ser humano desenvolva uma vida plena, sendo uma dimensão fundamental da espiritualidade no ambiente de trabalho, está positivamente associado a todos os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento, ou seja, com a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização de conhecimento. Conforme verificado nas análises efetuadas, os resultados sugerem que quando um trabalho com significado é desenvolvido, esse influencia positivamente o Processo de Circulação de Conhecimento.

Em grande medida esses resultados eram esperados. O desenvolvimento de um trabalho com significado é fundamental para que a espiritualidade no trabalho ganhe forma. O trabalho com significado envolve o desenvolvimento de atividades que promovam um significado mais profundo e objetivo, a vivência de um sonho, a expressão das necessidades interiores (ASHMOS; DUCHON, 2000) e o sentimento de alegria (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Ele vai além do desenvolvimento de atividades interessantes e desafiadoras (ASHMOS; DUCHON, 2000) e do simples interesse econômico ou recompensas financeiras comumente associadas aos locais de trabalho (BADRINARAYANAN; MADHAVARAM, 2008). Em síntese, os indivíduos desejam se envolver com atividades que deem maior significado a sua vida e à vida de outras pessoas (ASHMOS; DUCHON, 2000).

O trabalho com significado compreende valores (HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001) e propósitos organizacionais positivos (PAWAR, 2009b) e seu desenvolvimento promove no trabalhador maior envolvimento (REGO; CUNHA, 2008; (PAWAR, 2009b) e comprometimento com o trabalho (PAWAR, 2009b; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), aumento da autoestima (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), satisfação profissional (PAWAR, 2009b; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003) e desempenho no trabalho (PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012).

Se as pessoas não estiverem envolvidas e comprometidas com a Gestão do Conhecimento, dificilmente aceitarão a sua implementação e não entenderão qual seu papel nesse processo (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010), isso também é válido para o Processo de Circulação de Conhecimento. Pessoas que compreendem seu papel, estão envolvidas e comprometidas com a Gestão do Conhecimento, sabem a importância que a criação, o compartilhamento, a acumulação, a utilização e a internalização de conhecimento tem para a organização, principalmente, para as organizações intensivas em conhecimento, como é o caso desse estudo.

Além disso, em grande medida, a natureza do trabalho com significado e os benefícios que ele proporciona no ambiente organizacional estão alinhados com a criação, o compartilhamento, a acumulação, a utilização e a internalização do conhecimento, pois, a criação do conhecimento implica, entre outras coisas, no desenvolvimento de inter-relações sinérgicas entre os trabalhadores (LEE et al., 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), interações em grupo e ação e reflexão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). O compartilhamento de conhecimento requer confiança mútua, interação entre as pessoas (WONG, 2005) e liberdade para expressar conhecimentos (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

Para que o conhecimento seja acumulado e utilizado, as pessoas precisam de confiança mútua e o entendimento de que a acumulação e a utilização de conhecimento potencializam o desempenho da organização e seu próprio desempenho individual. Já a internalização ocorre quando trabalhadores descobrem conhecimento relevante, fazem uso dele (LEE et al., 2005; LEE; LEE; KANG, 2005) e se submetam a um processo de ação e reflexão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

Assim, o trabalho com significado desencadeia uma série de fatores que culminam com a influência deste no Processo de Circulação de Conhecimento. A partir do momento que as pessoas desenvolvem um trabalho com significado, eles se envolvem e se comprometem com a criação, o compartilhamento, a acumulação, a utilização e a internalização do conhecimento, fazendo com que o Processo de Circulação de Conhecimento flua de forma mais eficaz.

Portanto, mediante os resultados do estudo, verifica-se que o Processo de Circulação de Conhecimento, além de ser influenciado pela cultura organizacional (LEE et al., 2005; LEE; LEE; KANG, 2005; HO; HSIEH; HUNG, 2014; HO 2009), pela colaboração e confiança entre os colegas trabalho, pela aprendizagem, pela expertise, pela estrutura organizacional (HO; HSIEH; HUNG, 2014), pela estratégia

organizacional, pela liderança e pelo sistema de incentivos da organização (HO, 2009), também recebe influência da dimensão da Espiritualidade nas Organizações trabalho com significado.

### 4.3.3 Vida Interior

O alinhamento entre a vida interior e a vida exterior pode levar a uma significativa e produtiva vida exterior (ASHMOS; DUCHON, 2000). As pessoas têm necessidades espirituais tanto quanto possuem necessidades físicas, emocionais e cognitivas. Essas necessidades acompanham o indivíduo, inclusive no ambiente de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Além disso, o desenvolvimento e a expressão do espírito humano no trabalho podem levar a consequências benéficas para a organização (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Com o objetivo de verificar se a vida interior influencia os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento, efetuou-se análises de correlação e regressão linear simples entre as variáveis. A Tabela 27 apresenta os valores das correlações entre a variável independente vida interior e as variáveis dependentes criação, acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento.

Tabela 27: Coeficientes de correlação de *Spearman* da variável vida interior e variáveis da Gestão do Conhecimento

$r_s$	<b>Cria.</b>	<b>Acum.</b>	<b>Comp.</b>	<b>Intern.</b>	<b>Utiliz.</b>
<b>Vida interior</b>	0,131 <sup>ns</sup>	0,341**	0,280**	0,394**	0,280**

ns (não significativo:  $P > 0,05$ ); \* (significativo:  $P < 0,05$ ); \*\* (significativo:  $P < 0,01$ )

Fonte: dados primários

As variáveis vida interior e criação de conhecimento não apresentam correlação significativa. Mesmo não apresentando correlação significativa, foi efetuada a regressão linear entre elas, conforme Tabela 28.

Tabela 28: Regressão linear simples entre vida interior e criação de conhecimento

<b>RESUMO DO MODELO</b>				
<b>Modelo</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>Erro padrão da estimativa</b>
	0,113 <sup>a</sup>	0,013	0,05	0,81663

<sup>a</sup> Preditores: (constante) vida interior

(continua)

(continuação)

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	1,136	1,136	1,704	0,194 <sup>a</sup>
<b>Resíduos</b>	131	87,362	0,667		
<b>Total</b>	132	88,499			

<sup>a</sup> Variável dependente: criação de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: vida interior

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	5,065	0,498			13,277	0,000
Vida interior	0,090	0,069	0,113	1,305		0,194

<sup>a</sup> Variável dependente: criação de conhecimento

Fonte: dados primários

A análise de regressão apresentou um coeficiente de determinação  $R^2$  muito baixo, igual a 0,013. Ela também não apresentou significância para o teste F, nem para o teste  $t$  de *Student*, ao nível de 5%, portanto a hipótese H11, onde se afirma que “a vida interior influencia de forma positiva a criação do conhecimento”, foi rejeitada.

Na hipótese H12 a variável vida interior foi relacionada com a variável acumulação de conhecimento, afirma-se que “a vida interior influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento”. As duas variáveis apresentam correlação positiva, de intensidade fraca, com coeficiente de *Spearman* igual a 0,341, ao nível de significância de 1%.

Tabela 29: Regressão linear simples entre vida interior e acumulação de conhecimento

RESUMO DO MODELO					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	
	0,304 <sup>a</sup>	0,093	0,086	1,08486	

<sup>a</sup> Preditores: (constante) vida interior

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	15,728	15,728	13,363	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	154,178	1,177		

(continua)

(continuação)

<b>Total</b>	132	169,906
--------------	-----	---------

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: vida interior

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>		t	Sig.	
	Coeficientes não padronizados				Coeficientes padronizados
	B	Erro Padrão			Beta
1 constante	3,229	0,507	6,371	0,000	
Vida interior	0,333	0,091	0,304	3,656	

<sup>a</sup> Variável dependente: acumulação de conhecimento

Fonte: dados primários

Pela análise de regressão linear simples, constante na Tabela 29, verifica-se que o coeficiente de determinação é baixo, com  $R^2$  igual 0,093. No entanto, mediante os testes  $F$  e  $t$  de *Student* observa-se que a variável independente vida interior é significativa para explicar a variação da variável dependente acumulação de conhecimento. Portanto, aceita-se a hipótese.

A hipótese H13, afirma que “a vida interior influencia de forma positiva o compartilhamento do conhecimento”. A análise de correlação apresentou significância ao nível de 1%, com coeficiente de *Spearman* igual a 0,280. A partir da existência de correlação, efetuou-se a análise de regressão linear simples entre as variáveis, conforme Tabela 30.

Tabela 30: Regressão linear simples entre vida interior e compartilhamento de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,167 <sup>a</sup>	0,028	0,021	1,16953

<sup>a</sup> Preditores: (constante) vida interior

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	5,172	5,172	3,781	0,054 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	179,183	1,368		
<b>Total</b>	132	184,355			

<sup>a</sup> Variável dependente: compartilhamento de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: vida interior

(continua)

(continuação)

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	4,496	0,546			8,228	0,000
Vida interior	0,191	0,098	0,167		1,945	0,054

<sup>a</sup> Variável dependente: compartilhamento de conhecimento

Fonte: dados primários

Na Tabela 30, pode-se observar que os valores do teste F e do teste *t* de *Student* não apresentaram significância para o nível de 5%, portanto, mesmo apresentando correlação positiva, a variável independente vida interior não é significativa para explicar a variação da variável dependente compartilhamento de conhecimento. Assim, rejeita-se a hipótese H13.

Na hipótese H14, cuja afirmativa é “a vida interior influencia de forma positiva a utilização do conhecimento”, verificou-se que as variáveis apresentam correlação positiva de intensidade fraca, com coeficiente de correlação de *Spearman* igual a 0,280, com significância ao nível de 1%. Como as variáveis apresentaram correlação positiva, efetuou-se a análise de regressão linear simples, conforme Tabela 31.

Tabela 31: Regressão linear simples entre vida interior e utilização de conhecimento

RESUMO DO MODELO				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa
	0,404 <sup>a</sup>	0,163	0,156	0,79162

<sup>a</sup> Preditores: (constante) vida interior

ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
<b>Regressão</b>	1	15,967	15,967	25,480	0,000 <sup>b</sup>
<b>Resíduos</b>	131	82,092	0,627		
<b>Total</b>	132	98,059			

<sup>a</sup> Variável dependente: utilização de conhecimento

<sup>b</sup> Variável independente: vida interior

(continua)

(continuação)

COEFICIENTES <sup>a</sup>						
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta			
1 constante	3,727	0,370			10,072	0,000
Vida interior	0,336	0,067	0,404		5,048	0,000

<sup>a</sup> Variável dependente: utilização de conhecimento

Fonte: dados primários

Pela Tabela 31, visualiza-se que a análise de regressão linear simples entre vida interior e utilização de conhecimento resultou em  $R^2$  igual a 0,163. O teste F do modelo resultou em um valor de F igual a 25,480, com significância igual a 0,000. A mesma significância foi observada no teste *t* de *Student*, portanto, a H14 foi aceita e é significativa na composição do modelo de pesquisa.

A hipótese H15 relaciona a variável independente vida interior e a variável dependente internalização do conhecimento, procura-se identificar se “a vida interior influencia de forma positiva a internalização do conhecimento”. Pela análise de correlação, verifica-se que as variáveis estão positivamente relacionadas. A correlação apresenta intensidade fraca, com coeficiente de correlação igual a 0,280, com significância ao nível de 0,001. Realizada a análise de correlação efetuou-se a regressão linear simples entre as variáveis.

Tabela 32: Regressão linear simples entre vida interior a internalização de conhecimento

RESUMO DO MODELO					
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão da estimativa	
	0,270 <sup>a</sup>	0,073	0,066	1,12026	
ANOVA <sup>a</sup>					
	gl	SQ	MQ	F	Sig.
Regressão	1	12,967	12,940	10,311	0,002 <sup>b</sup>
Resíduos	131	164,401	1,255		
Total	132	177,342			

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento<sup>b</sup> Variável independente: vida interior

(continua)

(continuação)

Modelo	COEFICIENTES <sup>a</sup>			t	Sig.
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
	B	Erro Padrão	Beta		
1 constante	3,675	0,523		7,022	0,000
Vida interior	0,302	0,094	0,270	3,211	0,002

<sup>a</sup> Variável dependente: internalização de conhecimento

Fonte: dados primários

Pela análise de regressão linear simples entre a variável independente vida interior e a variável dependente internalização de conhecimento (Tabela 32) verifica-se que o coeficiente de determinação  $R^2$  é igual a 0,073. Mesmo apresentando um coeficiente de determinação muito baixo, a variável independente é significativa para explicar a variação da variável dependente, pois apresentou significância tanto pelo teste F, quanto pelo teste *t* de *Student*, ao nível mínimo de 5%, portanto, aceita-se a hipótese.

Efetuada a análise de regressão linear simples, verificou-se que a variável independente vida interior, no contexto das empresas de base tecnológica, é significativa para explicar a variação das variáveis dependentes acumulação, utilização e internalização de conhecimento. Por outro lado, a variável vida interior, não é significativa para explicar a variação das variáveis criação e compartilhamento de conhecimento. Portanto, as hipóteses H12, H14 e H15 foram aceitas, enquanto as hipóteses H11 e H13 foram rejeitadas.

A vida interior, juntamente com as dimensões senso de comunidade e trabalho com significado, apresenta-se como um aspecto importante para a compreensão da espiritualidade no ambiente de trabalho (ASHMOS; DUCHON, 2000). Deve-se entender que as pessoas têm necessidades espirituais assim como possuem necessidades físicas, emocionais e cognitivas e elas não ficam em casa quando as pessoas vão trabalhar (DUCHON; PLOWMAN, 2005). Além disso, alimentar a vida interior pode levar a uma significativa e produtiva vida exterior (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Procurando entender melhor os impactos ou as relações que o cultivo de uma vida interior no ambiente laboral possui com os mais diversos aspectos da vida organizacional, autores como Silva (2012), Rego, Cunha e Souto (2007) e Rego e Cunha (2008) desenvolveram estudos empíricos, chegando à conclusão que o desenvolvimento de uma

vida interior possibilita ganhos tanto para as organizações quanto para as pessoas que trabalham nela. Nessas organizações os trabalhadores apresentam maior comprometimento organizacional (SILVA, 2012; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008) e realização pessoal (SILVA, 2012).

Os resultados do presente estudo apontam que o desenvolvimento da vida interior nas organizações pesquisadas está relacionado significativamente com a acumulação, a utilização e a internalização de conhecimento organizacional, o que possibilita inferir que a vida interior contribui de forma positiva para que o conhecimento organizacional seja acumulado, utilizado e internalizado. Por outro lado, a criação e o compartilhamento de conhecimento não são influenciados ou não estão associados com a vida interior.

A não associação entre vida interior e criação do conhecimento e vida interior e compartilhamento de conhecimento não era esperada. As características que envolvem os três constructos permitiam esta inferência. A vida interior engloba a busca ou o encontro de oportunidades no ambiente de trabalho para expressar muitos aspectos do ser. Ela é a expressão do ser que existe dentro de cada pessoa e está relacionada com sentimentos, com poder que vem de dentro, com coração e conhecimento (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Ela está relacionada com transcendência, contemplação e atenção plena, estados positivos de energia ou vitalidade, sentimentos de perfeição e experiências de alegria e felicidade, permitindo a pessoa agir de forma consciente, tendo ciência dos seus comportamentos e ações (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009). Além disso, nas organizações onde as possibilidades para o desenvolvimento da vida interior são promovidas, os trabalhadores são mais comprometidos com a organização e realizados pessoalmente (SILVA, 2012).

Essas características, aliadas ao comprometimento organizacional e realização pessoal proporcionados por ela, teoricamente, se relacionariam com a criação do conhecimento, pois, esta pressupõe um processo de autotranscendência (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), no qual o indivíduo transcende o limite do velho por meio da visualização de um novo contexto, uma nova visão do mundo e aquisição de novos conhecimentos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Implica ainda no desenvolvimento de inter-relações sinérgicas entre os trabalhadores (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), contemplação do conhecimento tácito, interações em grupo, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

A mesma relação esperava-se que ocorresse com o compartilhamento de conhecimento. O conhecimento tácito só pode ser compartilhado se o “eu” se torna parte de algo maior (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). Além disso, ele requer confiança mútua, interação entre as pessoas (WONG, 2005), liberdade para expressar conhecimentos, visões de mundo e condições que possibilitem compartilhar experiências (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998) e emoções (NONAKA *et al.*, 1994). No entanto, os resultados empíricos não dão suporte à suposição teórica e a vida interior não influencia a criação e o compartilhamento de conhecimento como presumido.

Já em relação à associação entre vida interior e as variáveis acumulação, utilização e internalização de conhecimento, como já exposto, os dados empíricos provêm sustentação ao modelo teórico. Os resultados possibilitam inferir que, a partir do momento que as organizações pesquisadas oportunizam o desenvolvimento da vida interior, seus trabalhadores experimentam um estado positivo de energia ou vitalidade, um sentimento de perfeição e experiências de alegria e felicidade, passando a agir com consciência de seus comportamentos e ações (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009), o que desencadeia fatores que influenciam na acumulação, na utilização e na internalização de conhecimento, contribuindo para que estes três componentes do Processo de Circulação de Conhecimento organizacional possam fluir dentro da organização.

A partir do momento que as pessoas expressam o ser e o poder que existe dentro de cada uma (ASHMOS; DUCHON, 2000), elas se comprometem com a organização (SILVA, 2012; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008), inclusive com a acumulação, a utilização e a internalização de conhecimento, fazendo com que estes três componentes do Processo de Circulação de Conhecimento ocorram de forma mais eficaz.

Portanto, mediante os resultados do estudo, verifica-se que, nas empresas de base tecnológica, o Processo de Circulação de Conhecimento, além de ser influenciado por aspectos como: cultura organizacional (LEE *et al.* 2005; LEE; LEE; KANG, 2005; HO; HSIEH; HUNG, 2014; HO 2009), colaboração e confiança entre os colegas trabalho, aprendizagem, expertise, estrutura organizacional (HO; HSIEH; HUNG, 2014), estratégia organizacional, liderança e sistema de incentivos da organização (HO, 2009), três de seus componentes também recebem influência da dimensão da Espiritualidade nas Organizações vida interior.

#### 4.4 ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E CIRCULAÇÃO DE CONHECIMENTO: MODELO DE RELACIONAMENTO

A espiritualidade no local de trabalho é um componente-chave para o sucesso organizacional. As pessoas estão à procura de ambientes laborais que sejam significativos e que lhes proporcionem conexão com outros indivíduos, enquanto as organizações com o intuito de reforçar seus resultados a longo prazo procuram trabalhadores que, além de possuírem capacidade e competência para o desenvolvimento das atividades, estejam preocupados em integrar o trabalho, o corpo e o espírito em um constructo único (KHASAWNEH, 2011).

A “gestão” e a espiritualidade nos últimos anos se aproximaram (BENEFIEL, 2003) e diversos estudos foram desenvolvidos buscando verificar se a espiritualidade afeta o desempenho no ambiente de trabalho (SANDERS; HOPKINS; GEROY, 2003). Os estudos relacionam a espiritualidade com os mais diversos fatores da vida organizacional (p. ex. DUSCHON; PLOWMAN, 2005; GARCIA-ZAMOR, 2003; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; KHASAWNEH 2011; PAWAR, 2009b; ROBLES *et al.*, 2011; KARAKAS, 2010; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; ALTAF; AWAN, 2011; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004).

A espiritualidade está associada e influencia aspectos do ambiente organizacional, gerando uma série de benefícios, como: diminuição dos vícios no local de trabalho, sentido mais profundo de significado e propósito, senso de comunidade, aumento do bem-estar, lealdade (KARAKAS, 2010), aumento da moral, senso de pertencimento a organização (GARCIA-ZAMOR, 2003; KARAKAS, 2010), aumento da produtividade e da criatividade (GARCIA-ZAMOR, 2003; KARAKAS, 2010; ALTAF; AWAN, 2011; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007), diminuição do stress (KARAKAS, 2010; ALTAF; AWAN, 2011), aumento da felicidade (GARCIA-ZAMOR, 2003; DUSCHON; PLOWMAN, 2005), maior satisfação com o trabalho (ALTAF; AWAN, 2011; DUSCHON; PLOWMAN, 2005), maior envolvimento com o trabalho e aumento da autoestima (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), menor índice de rotatividade (DUSCHON; PLOWMAN, 2005; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007) e maior comprometimento organizacional (KARAKAS, 2010; ALTAF; AWAN, 2011; JURKIEWICZ; GIACALONE, 2004; DUSCHON; PLOWMAN, 2005; BENEFIEL, 2010).

No entanto, o campo organizacional é amplo. Este estudo, como já exposto, desenvolveu-se em um campo que até então não havia sido

explorado por pesquisas anteriores: a relação entre Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento. Considerando o contexto das empresas de base tecnológica localizadas no município de Chapecó - SC e usando de técnicas estatísticas, foram desenvolvidas hipóteses formais para verificar tal relacionamento. Foram analisadas 15 (quinze) hipóteses envolvendo as três dimensões da Espiritualidade nas Organizações definidas (senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior) e os cinco componentes do KCP (criação, compartilhamento, acumulação, utilização e internalização de conhecimento), conforme Tabela 33.

Tabela 33: Resultado da análise das hipóteses

<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
H1 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a criação do conhecimento.	Aceita
H2 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.	Aceita
H3 – O senso de comunidade influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento.	Aceita
H4 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.	Aceita
H5 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.	Aceita
H6 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a criação do conhecimento.	Aceita
H7 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.	Aceita
H8 – O trabalho com significado influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento.	Aceita
H9 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.	Aceita
H10 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.	Aceita
H11 – A vida interior influencia de forma positiva a criação do conhecimento.	Rejeitada
H12 – A vida interior influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.	Aceita
H13 – A vida interior influencia de forma positiva o compartilhamento do conhecimento.	Rejeitada

(continua)

(continuação)

H14 – A vida interior influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.	Aceita
H15 – A vida interior influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.	Aceita

Fonte: elaborado pelo autor

Os resultados da análise suportam as relações pressupostas entre as dimensões da espiritualidade examinadas e os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. Eles apontam que, nas organizações pesquisadas, a Espiritualidade nas Organizações está positivamente associada com o KCP. Especificamente, as três dimensões da Espiritualidade nas Organizações apresentam uma associação significativa com os seguintes componentes do KCP: acumulação, utilização e internalização do conhecimento.

As dimensões senso de comunidade e trabalho com significado apresentaram uma associação significativamente positiva com todos os componentes do KCP, ou seja, com a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização do conhecimento. A dimensão vida interior mesmo apresentando correlação significativa com o compartilhamento de conhecimento, não manteve o mesmo relacionamento quando da análise de regressão simples, portanto, não apresenta relação significativa com criação e compartilhamento de conhecimento, estando associada com somente três componentes do KCP: acumulação, utilização e internalização do conhecimento. A Tabela 34, a seguir, apresenta o resultado consolidado do estudo.

Tabela 34: Resultados consolidados

Estatística	Variáveis	Cria.	Acum.	Comp.	Intern.	Utiliz.
$r_s$	<b>Senso. Com.</b>	0,602**	0,448**	0,478**	0,548**	0,564**
	<b>Trab. Sign.</b>	0,408**	0,455**	0,381**	0,528**	0,556**
	<b>Vida Int.</b>	0,131 <sup>ns</sup>	0,341**	0,280**	0,394**	0,280**
ns (não significativo: $p > 0,05$ ); *(significativo: $p < 0,05$ ); ***(significativo: $p < 0,01$ )						
$R^2$ ajustado	<b>Senso. Com.</b>	0,333*	0,209*	0,269*	0,360*	0,348*
	<b>Trab. Sign.</b>	0,158*	0,212*	0,174*	0,348*	0,320*
	<b>Vida Int.</b>	0,013 <sup>ns</sup>	0,093*	0,028 <sup>ns</sup>	0,073*	0,163*
*(significativo para os testes F e t de Student: $p < 0,05$ ) ns (não significativo)						

Fonte: elaborado pelo autor

A variável independente senso de comunidade apresenta correlação significativa ao nível de 1% com todas as variáveis dependentes. Essa correlação é caracterizada como forte e positiva com a variável criação de conhecimento e moderada e positiva com as variáveis internalização, utilização, acumulação e compartilhamento de conhecimento. Trabalho com significado também apresenta correlação significativa ao nível de 1% com todas as variáveis dependentes. Sendo esta associação considerada moderada com as variáveis internalização, utilização e acumulação de conhecimento. Já com a variável compartilhamento de conhecimento, trabalho com significado apresenta uma associação baixa.

A variável vida interior foi a única que não apresentou correlação significativa com todas as variáveis dependentes. Mesmo sendo uma correlação baixa, vida interior está associada de forma significativa com as variáveis dependentes acumulação, compartilhamento, utilização e internalização de conhecimento. Já a variável criação não apresenta uma correlação significativa com a variável independente vida interior.

Quando da análise de regressão linear simples, além de vida interior não apresentar significância com criação de conhecimento, ela também não é significativa para explicar a variância da variável compartilhamento de conhecimento. Portanto, vida interior não é significativa para explicar a variação das variáveis criação e compartilhamento de conhecimento. Enquanto é significativa para explicar a variação das variáveis acumulação, utilização e internalização de conhecimento. As variáveis independentes senso de comunidade e trabalho com significado são significativas e ajudam a explicar a variação de todas as variáveis independentes.

Os coeficientes de determinação (Tabela 34) obtidos da regressão linear simples entre as variáveis independentes e variáveis dependentes não são altos, porém são significativos. O maior coeficiente de determinação é obtido entre as variáveis senso de comunidade e internalização de conhecimento. Nesse caso, senso de comunidade explica 36% da variação da variável internalização do conhecimento.

Outras quatro associações apresentam um coeficiente de determinação acima de 30%, são elas: a) senso de comunidade e criação de conhecimento; b) senso de comunidade e utilização de conhecimento; c) trabalho com significado e internalização de conhecimento; e d) trabalho com significado e utilização de conhecimento. As demais todas ficam abaixo dos 30%.

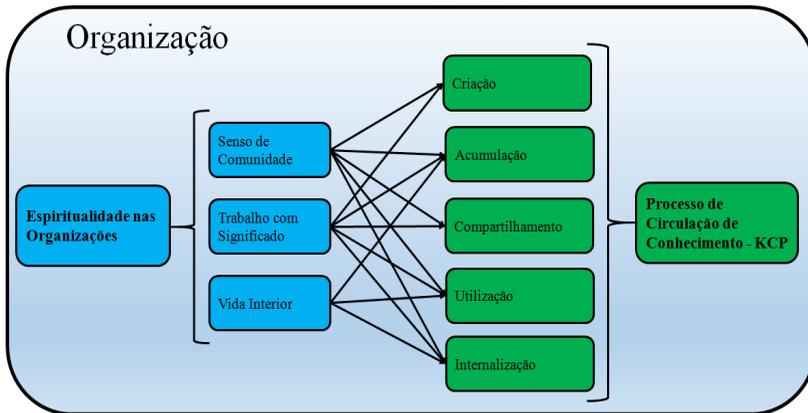
Por mais que os valores do coeficiente de determinação não sejam altos, o percentual explicativo da variável independente sobre a variável

dependente é representativo. Os valores do coeficiente de determinação encontrados nesse estudo estão em sintonia com diversos estudos que envolvem a Espiritualidade nas Organizações. Em outros estudos realizados (p. ex. PAWAR, 2009a; REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; ALTAF; AWAN, 2011; REGO; SOUTO; CUNHA, 2007; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012; KOLODINSKY; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2008; SILVA, 2012) os valores do coeficiente de determinação variam de 5% a 51%, ou seja, valores, em grande medida, baixos.

Uma explicação plausível para os valores do coeficiente de determinação não serem altos nos estudos envolvendo a Espiritualidade nas Organizações reside no fato de o ambiente organizacional ser vasto, sistêmico ou até mesmo complexo, onde inúmeros fatores estão interligados e exercem influência uns sobre os outros. Considerando especificamente o Processo de Circulação de Conhecimento, verifica-se que estudos realizados apontam que ele é influenciado pela cultura organizacional (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), estratégia organizacional, liderança, sistemas de incentivos (HO, 2009), colaboração, confiança, exercício de aprendizagem, inovação e utilização da expertise (HO; HSIEH; HUNG, 2014).

Além desses, outros fatores do ambiente organizacional como, compromisso da alta administração, tecnologia da informação, infraestrutura organizacional, treinamento e capacitação dos trabalhadores, entre outros aspectos apontados nas Tabelas 7 e 8, por serem considerados facilitadores ou barreiras à Gestão do Conhecimento, podem, também, influenciar o KCP. Portanto, a parcela da variância explicada pelas dimensões da Espiritualidade nas Organizações em relação aos fatores que compõem o KCP é relevante, tendo em vista a quantidade de fatores que podem influenciá-lo. Em função desses resultados, o modelo que estabelece o relacionamento entre a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento organizacional, nas empresas pesquisadas, foi reformulado, sendo estruturado conforme Figura 8.

Figura 8: Modelo de relacionamento entre a Espiritualidade nas Organizações e a Gestão do Conhecimento



Fonte: elaborado pelo autor

O suposto relacionamento traçado quando da definição do modelo teórico de pesquisa (Figura 4), não foi totalmente comprovado pelos resultados do estudo. Como já exposto, a variável vida interior não apresenta associação significativa com a criação e o compartilhamento de conhecimento, portanto, esses relacionamentos foram excluídos do modelo, restando assim, os relacionamentos associativos apresentados na Figura 8.

Os dados empíricos fornecem suporte à suposição teórica que estabelece a associação entre as variáveis independentes senso de comunidade e trabalho com significado e as variáveis dependentes criação, compartilhamento, acumulação, utilização e internalização de conhecimento. Essa associação, em grande medida, deve-se ao fato de diversos aspectos englobados pelo senso de comunidade e trabalho com significado influenciarem os componentes do Processo de Circulação do Conhecimento.

O senso de comunidade inclui conceitos como espírito de equipe, zelo mútuo entre os membros da organização, sentido de comunidade e de propósito comum (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007), suporte aos colegas, liberdade de expressão (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), compartilhamento (em sentido amplo) e compromisso com os colegas (DUCHON; PLOWMAN, 2005). O trabalho com significado representa a forma como os trabalhadores interagem com seu trabalho no dia a dia/cotidiano (ASHMOS; DUCHON, 2000). Quando o trabalho possui significado para o indivíduo,

ocorre também um maior comprometimento organizacional, um maior envolvimento com o trabalho, além de maior satisfação e autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

Esses aspectos das dimensões senso de comunidade e trabalho com significado possuem atributos comuns com os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento que acabam por influenciá-lo, uma vez que:

- a) A criação de conhecimento requer o desenvolvimento de inter-relações sinérgicas (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), contemplação do conhecimento tácito, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998);
- b) O compartilhamento de conhecimento necessita de confiança mútua, a interação entre as pessoas (WONG, 2005), a liberdade para expressar conhecimentos, visões de mundo e compartilhamento de experiências (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998) e emoções (NONAKA *et al.*, 1994);
- c) A acumulação de conhecimento envolve o armazenamento do conhecimento em bases de dados e a capacidade cognitiva de cada um para armazenar conhecimento individualmente (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Ela está intimamente ligada à confiança que existe entre os colegas de trabalho (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010);
- d) O conhecimento acumulado deve estar disponível para que seja aplicado/utilizado por todos os membros da organização. Para que o conhecimento seja acumulado e utilizado, as pessoas precisam de confiança mútua e o entendimento de que a acumulação e a utilização de conhecimento potencializam o desempenho da organização e seu próprio desempenho individual;
- e) A internalização ocorre quando trabalhadores descobrem conhecimento relevante e fazem uso dele (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005). Para que esse conhecimento seja internalizado, é necessário que ocorra um processo de ação e reflexão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

No que se refere à vida interior, a não associação entre ela e as variáveis criação do conhecimento e compartilhamento de conhecimento não era esperada, tendo em vista as características inerentes a cada uma das três variáveis. Vida interior está relacionada com transcendência, contemplação e atenção plena. Se refere a um estado positivo de energia ou vitalidade, um sentimento de perfeição e experiências de alegria e felicidade. Envolve ainda um estado de consciência, onde a pessoa está ciente de seus comportamentos e ações, ou seja, ela age com consciência

(PETCHSAWANG; DUCHON, 2009). Além disso, nas organizações onde as possibilidades para o desenvolvimento da vida interior são promovidas, os trabalhadores são mais comprometidos com a organização e realizados pessoalmente (SILVA, 2012).

Essas características, aliadas aos efeitos que ela proporciona (comprometimento e realização pessoal), teoricamente, deveriam influenciar/se relacionar com a criação do conhecimento, pois, a criação de conhecimento exige um processo de autotranscendência (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), no qual o indivíduo transcende o limite do velho por meio da visualização de um novo contexto, uma nova visão do mundo e aquisição de novos conhecimentos (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). Envolve também inter-relações sinérgicas entre os indivíduos da organização (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), contemplação do conhecimento tácito, interações em grupo, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

O mesmo esperava-se com o compartilhamento de conhecimento, pois, considerando o conhecimento tácito, observa-se que ele só pode ser compartilhado, se o “eu” se torna parte de algo maior (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). Além disso, o compartilhamento de conhecimento requer confiança mútua, interação entre as pessoas (WONG, 2005), liberdade para expressar conhecimentos, visões de mundo e condições que possibilitem compartilhar experiências (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998) e emoções (NONAKA *et al.*, 1994). No entanto, os resultados empíricos não dão suporte a esses pressupostos teóricos e a vida interior não é significativa para influenciar a criação e o compartilhamento de conhecimento como esperado.

Por outro lado, a evidência empírica fornece suporte ao modelo teórico no que se refere ao relacionamento entre vida interior e acumulação, utilização e internalização de conhecimento. Esses resultados permitem inferir que, a partir do momento que as organizações pesquisadas possibilitam o desenvolvimento da vida interior, seus trabalhadores experimentam um estado positivo de energia ou vitalidade, um sentimento de perfeição e experiências de alegria e felicidade, passando a agir com consciência de seus comportamentos e ações (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009), o que desencadeia fatores que influenciam na acumulação, na utilização e na internalização de conhecimento, contribuindo para que estes três componentes do Processo de Circulação de Conhecimento organizacional possam fluir dentro da organização.

Em síntese, os resultados empíricos do estudo possibilitam inferir que, nas organizações pesquisadas, o Processo de Circulação de Conhecimento além de poder ser influenciado por fatores como: cultura organizacional (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), estratégia organizacional, liderança, sistemas de incentivos (HO, 2009), colaboração, confiança, exercício de aprendizagem, inovação, utilização da expertise (HO; HSIEH; HUNG, 2014), entre outros, também é influenciado, em grande medida, pelas dimensões da Espiritualidade nas Organizações.

Permite inferir, ainda, que nas organizações em estudo, a espiritualidade, além de se relacionar com diversos aspectos organizacionais, como: 1) comprometimento organizacional (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; SILVA, 2012; SACKS, 2011); 2) desempenho no trabalho (GONÇALVES, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012); 3) trabalho em equipe (DANIEL, 2010); 4) atitude no trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PAWAR, 2009); 5) liderança (REAVE, 2005); 6) sobrecarga de trabalho; 7) satisfação no trabalho (ALTAF; AWAN, 2011); 8) desempenho da unidade de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005); 9) realização pessoal; 10) superação no trabalho; 11) criatividade (SILVA, 2012); e 12) bem-estar no trabalho (GONÇALVES, 2011), também está associada ao Processo de Circulação de Conhecimento.

Para além disso, os resultados sugerem que a espiritualidade não pode mais ser ignorada pelos gestores organizacionais, em particular pelos gestores que conduzem a Gestão do Conhecimento. Como o desempenho da Gestão do Conhecimento é determinado pelo Processo de Circulação de Conhecimento (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005) e a espiritualidade influencia o KCP, incentivar a Espiritualidade nas Organizações pode gerar um impacto positivo na Gestão do Conhecimento. Consequentemente, em última análise, pode levar ao melhor desempenho organizacional, já que a Gestão do Conhecimento possibilita condições para que isto ocorra (BOSE, 2004; CHONG, 2006; KEBEDE, 2010).

Portanto, as organizações que proporcionam aos trabalhadores condições para que satisfaçam suas necessidades espirituais, ou seja, possibilitam que eles desenvolvam sua vida interior, por meio da realização de um trabalho com significado em um contexto de comunidade, os induzem a colocar seu potencial a serviço da organização. Em especial, como os resultados empíricos deste estudo sugerem, a

Espiritualidade nas Organizações influencia o Processo de Circulação de Conhecimento, fazendo com que ele possa fluir de forma mais eficaz.

## 5 CONCLUSÃO

As pessoas são seres complexos, compostos de razão, emoção e espírito. Durante muito tempo as investigações e as ações desenvolvidas nas organizações focaram sua atenção quase que exclusivamente na razão, descuidando do fato de os seres humanos serem dotados também de emoções (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007). Os seres humanos são racionais, mas também espirituais. O corpo, a mente e o espírito integram e compõem o ser humano. Conforme apontam Ashmos e Duchon (2000, p. 136), “[...] as pessoas possuem mente e espírito” e “o desenvolvimento do espírito é tão importante quanto o desenvolvimento da mente”.

O espírito diz respeito a algo não corpóreo. Lembra espirituoso, vivaz, inteligente e engraçado. De forma mais geral, refere-se à disposição de ânimo. Em última análise, significa espiritualidade, uma propriedade, um espectro, um modo de ser (SOLOMON, 2003). Por mais que o significado de espírito assuma várias conotações, uma coisa é certa: ao se desconsiderar o espírito humano no ambiente de trabalho, pode-se estar ignorando uma característica fundamental do que representa “ser humano” (DUCHON; PLOWMAN, 2005).

Esse entendimento de que não se pode mais rejeitar o espírito humano nas organizações, a busca de sentido na realização do trabalho (KONZ; RYAN, 1999; DUCHON; PLOWMAN, 2005; DRIVE, 2007) e de melhoria no desempenho organizacional (GARCIA-ZAMOR, 2003; SANDERS; HOPKINS; GERROY, 2003; REGO; CUNHA, 2008; DANIEL, 2010; BENEFIEL, 2010), a reação à ganância corporativa verificada nas décadas de 1980 e 1990 (GARCIA-ZAMOR, 2003; ASHMOS; DUCHON, 2000) e a necessidade de conexão com outras pessoas que cada indivíduo possui (ASHMOS; DUCHON, 2000; NEAL; BENNETT, 2000; KARAKAS, 2010), induziram o desenvolvimento da Espiritualidade nas Organizações.

Como a espiritualidade é um fenômeno humano, parte essencial do ser e o lugar para procurar a espiritualidade é aqui, na vida de cada um, no mundo em que se vive (SOLOMON, 2003), as organizações assumem uma condição relevante, pois, é por meio delas que indivíduo nasce, vive, morre, casa, se divorcia, se alimenta, se diverte (REGO *et al.*, 2003) e, preponderantemente, trabalha. O homem moderno é um ser organizacional (REGO *et al.*, 2003) e, além de depender significativamente das organizações, passa grande parte de sua vida “dentro” delas.

A espiritualidade, que é entendida como o desejo de encontrar um propósito final para vida, e viver em conformidade com ele (MITROFF;

DENTON; 1999), ou ainda como “as paixões nobres e reflexivas da vida e uma vida vivida em conformidade com essas paixões e reflexões nobres” (SOLOMON, 2003, p. 33), ganha força nas organizações e começa a tomar forma como campo de estudo, uma vez que desperta o interesse de diversos gestores e acadêmicos.

Ao “levar” a espiritualidade para o ambiente de trabalho, os pesquisadores procuram estabelecer um entendimento do que é a “Espiritualidade nas Organizações”, diferenciar a espiritualidade de religião e compreender seus efeitos, sejam eles para a organização ou para os indivíduos que nela trabalham. Nessa seara, observa-se que persistem muitas formas possíveis de conceituar a Espiritualidade nas Organizações (KARAKAS, 2010).

Nas organizações a espiritualidade se caracteriza por ter um aspecto universal, ou seja, abarca características encontradas nas mais diversas culturas, como: honestidade, otimismo, confiança, justiça, solução de problemas, incentivo, motivação intrínseca e orientação para a excelência. Essas características são a essência da Espiritualidade nas Organizações (REAVE, 2005). Seu conceito inclui os aspectos ou condições organizacionais, bem como mecanismos que facilitam a vivência da espiritualidade no trabalho (PAWAR, 2008).

Neste estudo adotou-se o conceito proposto por Ashmos e Duchon (2000), que definiram Espiritualidade nas Organizações como: o reconhecimento de que os trabalhadores têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho significativo que ocorre em um contexto de comunidade. Ao analisar este conceito, observa-se outra preocupação dos pesquisadores, como já mencionado, e que também se fez presente neste estudo: a diferenciação entre espiritualidade e religião.

Por mais que espiritualidade e religião sejam conceitos muito próximos, tem-se o entendimento que elas são distintas. Apesar da ligação definitiva entre as temáticas, elas são diferentes (GARCIA-ZAMOR, 2003; HARRINGTON; PREZIOSI; GOODEN, 2001). A religião está envolta em um sistema de crenças organizadas (DUCHON; PLOWMAN, 2005; ASHMOS; DUCHON, 2000), que tem princípios prescritos, dogmas e doutrinas (FRY, 2003), caracterizada por medidas de frequência à igreja, quantidade de oração, entre outros (GIACALONE; JURKIEWICZ, 2003), além de não ser considerada um tema adequado para discussão no mundo corporativo (MITROFF; DENTON, 1999).

Já a espiritualidade inclui conceitos psicológicos positivos, como amor, paciência, compaixão, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal e sensação de harmonia com o meio ambiente (FRY, 2003). Envolve ainda o desejo interior de sentido e comunidade

(DUCHON; PLOWMAN, 2005; ASHMOS; DUCHON, 2000) e se apresenta como um tema apropriado para discussões organizacionais (MITROFF; DENTON, 1999).

Entender a espiritualidade como um tema apropriado para discussões organizacionais é reconhecer que as pessoas carregam consigo não só seus corpos e mentes, mas também talentos individuais e espíritos únicos. As organizações que ao longo do tempo ignoraram esse fato básico, inerente à natureza humana, agora exploram conceitos espirituais como confiança, harmonia, valores e honestidade com o intuito de alcançar seus objetivos (LEIGH, 1997).

Assim, muitos pesquisadores preocupam-se em identificar os efeitos que a espiritualidade produz no ambiente organizacional. Ela tem sido relacionada com os mais diversos aspectos da vida organizacional, como: 1) comprometimento organizacional (REGO; CUNHA; SOUTO, 2007; REGO; CUNHA, 2008; SILVA, 2012; SACKS, 2011); 2) desempenho no trabalho (GONÇALVES, 2011; PETCHSAWANGA; DUCHON, 2012); 3) trabalho em equipe (DANIEL, 2010); 4) atitude no trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003; PAWAR, 2009); 5) liderança (REAVE, 2005); 6) sobrecarga de trabalho; 7) satisfação no trabalho (ALTAF; AWAN, 2011); 8) desempenho da unidade de trabalho (DUCHON; PLOWMAN, 2005); 9) realização pessoal; 10) superação no trabalho; 11) criatividade (SILVA, 2012); e 12) bem-estar no trabalho (GONÇALVES, 2011).

Para relacionar a espiritualidade com estes aspectos organizacionais, os pesquisadores utilizam as chamadas dimensões da espiritualidade. Existe uma série de dimensões da espiritualidade, variando de acordo com o enfoque, ou com o conceito de espiritualidade definido pelo autor do estudo. Neste estudo, coerentemente com o conceito de espiritualidade adotado, as dimensões utilizadas foram as definidas por Ashmos, Duchon (2000), ou seja, senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior.

Como o campo organizacional é vasto, muitos temas podem ser relacionados com as dimensões que representam a espiritualidade presente nas organizações. Um tema emergente e constante nos estudos organizacionais que até então não havia sido relacionado com a Espiritualidade nas Organizações era a Gestão do Conhecimento. Reconhece-se que a juventude dos dois temas como objeto de estudos organizacionais é uma explicação plausível para existência de nenhum estudo que tratasse da influência que a Espiritualidade nas Organizações exerce na Gestão do Conhecimento.

A exemplo do que ocorre com a Espiritualidade nas Organizações, a Gestão do Conhecimento é colocada com um dos fatores fundamentais para obtenção de melhores resultados organizacionais (SPENDER; GRANT, 1996; DAVENPORT; PRUSAK, 2004; BOSE, 2004). Ela é um dos temas emergentes do discurso acadêmico e profissional (KEBEDE, 2010). Surgiu recentemente como uma nova disciplina e, dada a sua novidade, ainda está se desenvolvendo (DARROCH, 2005).

A Gestão do Conhecimento diz respeito à capacidade de uma organização de criar novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Gerir o conhecimento é um fator-chave para que uma organização consiga explorar todo o potencial de seus ativos intelectuais e utilizá-los na tomada de decisão e na criação de vantagem competitiva (BOSE, 2004). Ao mesmo tempo em que se apresenta como um desafio, a Gestão do Conhecimento sempre foi percebida como algo de valor pelas organizações bem sucedidas (CHONG, 2006), pois o sucesso ou o fracasso de uma organização depende de forma significativa da Gestão do Conhecimento (KEBEDE, 2010).

Aproveitando essa lacuna, conforme apresentado na seção 2.1 deste estudo, procurou-se relacionar a Espiritualidade nas Organizações com a Gestão do Conhecimento, mais precisamente com o Processo de Circulação de Conhecimento - KCP. O KCP é composto por cinco elementos: a criação, o compartilhamento, a acumulação, a utilização e a internalização de conhecimento e representa o fluxo do conhecimento organizacional, onde seus cinco componentes estão interligados em uma corrente de conhecimento, sendo eles os responsáveis pela determinação da eficácia da Gestão do Conhecimento como um todo (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005).

Assim, o objetivo deste estudo **foi estudar a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento**. Para tanto, considerando as três dimensões da Espiritualidade nas Organizações definidas, ou seja, senso de comunidade, trabalho com significado e vida interior (variáveis independentes) e os cinco componentes do Processo de Circulação de Conhecimento: criação, compartilhamento, acumulação, utilização e internalização de conhecimento (variáveis dependentes), foram definidas quinze hipóteses de pesquisa.

H1 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a criação do conhecimento.

H2 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.

H3 – O senso de comunidade influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento.

H4 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.

H5 – O senso de comunidade influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.

H6 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a criação do conhecimento.

H7 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.

H8 – O trabalho com significado influencia de forma positiva o compartilhamento de conhecimento.

H9 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.

H10 – O trabalho com significado influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.

H11 – A vida interior influencia de forma positiva a criação do conhecimento.

H12 – A vida interior influencia de forma positiva a acumulação do conhecimento.

H13 – A vida interior influencia de forma positiva o compartilhamento do conhecimento.

H14 – A vida interior influencia de forma positiva a utilização do conhecimento.

H15 – A vida interior influencia de forma positiva a internalização do conhecimento.

Os resultados obtidos por meio de análises de correlação e regressão simples apontam que a Espiritualidade nas Organizações está significativamente associada com o Processo de Circulação de Conhecimento. As hipóteses H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10, H12, H14 e H15, foram corroboradas, enquanto as hipóteses H11 e H13 foram rejeitadas estatisticamente. Assim, senso de comunidade e trabalho com significado apresentam associação com todos os componentes do Processo de Circulação do Conhecimento, enquanto vida interior apresentam associação com semente três, ou seja, acumulação, utilização e internalização de conhecimento.

O senso de comunidade apresentou uma associação positiva com todas as variáveis dependentes, ou seja, com a criação, a acumulação, o compartilhamento, a internalização e a utilização de conhecimento (hipóteses H1, H2, H3, H4, H5). O coeficiente de correlação de *Spearman* entre senso de comunidade e todas as variáveis dependentes apresentou

significância com valor  $p < 0,01$ . Sendo os respectivos valores do coeficiente iguais a: 0,602; 0,448; 0,478; 0,548; 0,564. A intensidade da correlação é forte entre senso de comunidade e criação, enquanto que com acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento, senso de comunidade apresenta uma correlação moderada.

Os coeficientes de determinação obtidos por meio da análise de regressão linear simples entre senso de comunidade e os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento também apresentaram significância estatística com valor  $p < 0,05$ . Os valores de  $R^2$  obtidos foram: 0,333; 0,209; 0,269; 0,360; 0,348, respectivamente. Nota-se que os valores são relativamente baixos, no entanto, significativos estatisticamente, tanto pelo teste F, quando pelo teste *t de Student*, auferidos quando da análise de regressão.

Como era esperado, os dados empíricos forneceram suporte às suposições teóricas traçadas entre a dimensão senso de comunidade e os componentes do Processo de Circulação de Conhecimento. A partir dos resultados é possível inferir que, nas empresas de base tecnológica estudadas, o espírito de equipe, zelo mútuo entre os membros da organização, sentido de comunidade e de propósito comum (REGO; SOUTO; CUNHA, 2007), suporte aos colegas, liberdade de expressão (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), compartilhamento (em sentido amplo) e compromisso com os colegas (DUCHON; PLOWMAN, 2005), entre outros fatores e benefícios que são proporcionados pelo senso de comunidade, atuam de forma a influenciar o Processo de Circulação de Conhecimento.

Isso ocorre, em grande medida, porque o senso de comunidade possui aspectos convergentes com o Processo de Circulação de Conhecimento, por exemplo, a criação de conhecimento pressupõe a existência de inter-relações sinérgicas (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), o compartilhamento de conhecimento necessita de confiança mútua, a interação entre as pessoas (WONG, 2005), a acumulação de conhecimento está intimamente ligada às relações de confiança presentes na organização (AJMAL; HELO; KEKÄLE, 2010), a utilização exige confiança e compromisso entre os trabalhadores e, a internalização um processo de ação e reflexão (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998), tanto individual, quanto grupal.

O trabalho com significado, outra dimensão da espiritualidade e variável independente no caso deste estudo, também apresentou associação positiva com a criação, a acumulação, o compartilhamento, a internalização e a utilização do conhecimento (hipóteses H6, H7, H8, H9, H10), ou seja, com todas as variáveis dependentes. Pela análise de

correlação, verificou-se que trabalho com significado apresentou uma correlação significativa (valor  $p < 0,01$ ) com todas as variáveis dependentes. Os valores do coeficiente de correlação de *Spearman* obtidos foram: 0,408; 0,455; 0,381; 0,528; 0,556, respectivamente. A intensidade da correlação entre trabalho com significado e todas as variáveis que compõem o Processo de Circulação de Conhecimento é moderada.

Trabalho com significado também é significativo para explicar a variação das variáveis dependentes criação, acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento. Por meio da regressão linear simples entre a variável trabalho com significado e as variáveis dependentes, obteve-se os seguintes coeficientes de determinação: 0,158; 0,212; 0,174; 0,348; 0,320, respectivamente. Mesmo estes valores sendo baixos, são significativos, pois os testes *F* e *t de Student* do modelo de regressão apresentaram significância com valor  $p < 0,05$ .

Os resultados das análises empíricas realizadas entre a dimensão trabalho com significado e os componentes do KCP, também provém suporte às suposições teóricas definidas. Infere-se que, nas organizações pesquisadas, a partir do momento que o trabalho possui significado para o indivíduo, ocorre também maior comprometimento organizacional, maior envolvimento com o trabalho, além de maior satisfação e autoestima com o trabalho (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003), entre outros benefícios inerentes a ele, fazendo com que a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização de conhecimento fluam na organização, influenciando o Processo de Circulação de Conhecimento.

A terceira dimensão da Espiritualidade nas Organizações analisada foi vida interior. Por meio da correlação, verificou-se que esta dimensão, mesmo sendo baixa, apresenta correlação significativa com as variáveis acumulação, compartilhamento, internalização e utilização de conhecimento, com os respectivos coeficientes de correlação de *Spearman* apresentando os seguintes valores: 0,341; 0,280; 0,394; 0,280, respectivamente. Ela não apresentou uma associação significativa com a variável criação de conhecimento, cujo respectivo valor do coeficiente de correlação de *Spearman* foi 0,131.

Pela análise de regressão linear simples, verificou-se que vida interior não é estatisticamente significativa para explicar a variação das variáveis criação e compartilhamento de conhecimento. Por outro lado, ela apresenta-se significativa para explicar a variância das variáveis acumulação, internalização e utilização de conhecimento, apresentando

os seguintes valores para o coeficiente de determinação: 0,093; 0,073; 0,163, respectivamente. Mesmo sendo muito baixos, os valores do coeficiente de determinação são significativos, uma vez que pelo teste F e *t de Student*, obtidos quando da realização da regressão linear simples, apresentam valor  $p < 0,05$ , sendo assim, significativos.

Portanto, os resultados empíricos não fornecem suporte às suposições teóricas idealizadas e, nas organizações pesquisadas, as associações entre as variáveis vida interior e criação de conhecimento e vida interior e compartilhamento de conhecimento não são significativas estatisticamente. A não associação era algo que não se esperava, pois vida interior está relacionada com transcendência, contemplação e atenção plena (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009) e gera maior comprometimento organizacional e realização pessoal (SILVA, 2012), aspectos que teoricamente deveriam estar associados à criação do conhecimento, já que ela exige um processo de autotranscendência (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000), contemplação do conhecimento tácito, interações em grupo, diálogos reflexivos, reflexão e ação (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998).

O mesmo esperava-se com o compartilhamento de conhecimento, pois, considerando o conhecimento tácito, observa-se que ele só pode ser compartilhado se o “eu” se torna parte de algo maior (NONAKA; REINMOELLER; SENOO, 1998). Por outro lado, a evidência empírica fornece suporte ao modelo teórico no que se refere ao relacionamento entre vida interior e acumulação, utilização e internalização de conhecimento. Esses resultados permitem inferir que, nas organizações pesquisadas, a partir do momento que elas possibilitam o desenvolvimento da vida interior, seus trabalhadores experimentam um estado positivo de energia ou vitalidade, um sentimento de perfeição e experiências de alegria e felicidade, passando a agir com consciência de seus comportamentos e ações (PETCHSAWANG; DUCHON, 2009), o que desencadeia fatores que influenciam na acumulação, utilização e internalização de conhecimento, contribuindo para que estes três componentes do Processo de Circulação de Conhecimento organizacional possam fluir dentro da organização.

Portanto, mediante os resultados empíricos do estudo, o senso de comunidade e o trabalho com significado estão associados com a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização do conhecimento. A vida interior está associada com acumulação, utilização e internalização do conhecimento. Infere-se assim que, além de se relacionar com diversos aspectos organizacionais, como já exposto no

decorrer deste estudo, a Espiritualidade nas Organizações, também se relaciona com o Processo de Circulação de Conhecimento.

É possível inferir também que, no contexto das organizações pesquisadas, o Processo de Circulação de Conhecimento, além de receber possível influencia de fatores como: cultura organizacional (LEE *et al.*, 2005; LEE; LEE; KANG, 2005), estratégia organizacional, liderança, sistemas de incentivos (HO, 2009), colaboração, confiança, exercício de aprendizagem, inovação, utilização da expertise (HO; HSIEH; HUNG, 2014), entre outros, é influenciado, também, pelas dimensões da Espiritualidade nas Organizações.

Como o Processo de Circulação de Conhecimento é influenciado pela Espiritualidade nas Organizações, deve-se atentar para as implicações práticas que surgem dessa relação. Com o desenvolvimento da Espiritualidade nas Organizações, a criação, a acumulação, o compartilhamento, a utilização e a internalização de conhecimento tendem a ocorrer de forma mais eficaz. Ações por parte dos gestores organizacionais que fomentam a Espiritualidade na Organização, fazendo com que os trabalhadores desenvolvam sua vida interior, por meio de um trabalho com significado em um contexto de comunidade, podem ser desenvolvidas, afim de melhorar o Processo de Circulação de Conhecimento.

Por outro lado, enquanto existem ganhos potenciais significativos que levam ao fomento da espiritualidade na organização, em especial os demonstrados por este estudo, existe também uma preocupação em relação a sua utilização de forma manipulada, visando somente ganhos organizacionais, em detrimento aos possíveis benefícios que ela pode trazer aos trabalhadores (CANAVAGH; BANDSUCH, 2002; MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). Quando a organização adota práticas que promovem a espiritualidade, estes aspectos devem ser considerados. A espiritualidade deve prover benefícios tanto para a organização quanto para os indivíduos que nela trabalham.

## 5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

O campo de investigação que envolve a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento é vasto e enseja uma ampla oportunidade para o desenvolvimento de pesquisa, tanto relacionando os dois temas, como também relacionando cada um dos temas com outros aspectos organizacionais. Os resultados do estudo sugerem a pertinência de se estudar a Espiritualidade nas Organizações e

prosseguir com as pesquisas para compreensão dos efeitos que ela exerce nos indivíduos e sua relação com os demais aspectos organizacionais.

No entanto, é importante levar em consideração algumas limitações presentes no desenvolvimento da pesquisa. Em primeiro lugar, a amostra foi definida em função da predisposição das empresas e dos indivíduos que trabalham nelas em participar, ou da possibilidade de acesso, cuja representatividade pode ser questionável. Em segundo lugar, a amostra é composta por trabalhadores de empresas de base tecnológica. Notadamente, esta foi a população definida, no entanto, uma pesquisa envolvendo organizações de outros setores, bem como de diferentes tamanhos, seria importante para consolidação dos resultados encontrados nesta pesquisa.

Além disso, ressalta-se que seria necessário buscar indivíduos com outro perfil, tendo em vista que os elementos da amostra são jovens e estão, relativamente, a pouco tempo desenvolvendo as atividades do atual cargo. Por fim, a pesquisa não se utilizou de variáveis mediadoras e moderadoras que podem interferir na relação entre a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento.

Levando em consideração essas limitações outros estudos devem ser desenvolvidos. Especificamente, em relação às temáticas envolvidas na realização dessa pesquisa, sugere-se que sejam realizados estudos envolvendo outras metodologias, pois, sendo a Espiritualidade nas Organizações uma matéria pessoal, elas poderiam prover maior significado aos dados (números) coletados (BABBIE, 2010). A utilização de variáveis mediadoras entre a Espiritualidade e o Processo de Circulação de Conhecimento seria importante, tendo em vista que este tipo de pesquisa poderia ser um contributo importante para se compreender, como outras variáveis interferem nessa relação, podendo-se citar a tecnologia de informação, a liderança e a cultura organizacional.

Além disso, como a pesquisa foi realizada no contexto das empresas de base tecnológica, estudos futuros poderão abranger amostras com características mais controladas e testar se, por exemplo, as respostas dos indivíduos às percepções em relação a Espiritualidade nas Organizações e o Processo de Circulação de Conhecimento são contingentes da sua ocupação, do seu nível de escolaridade ou do setor de atividade da organização onde trabalham, o que ajudaria a fortalecer os resultados relatados aqui.

Por fim, como a Gestão do Conhecimento possui fatores que atuam como barreiras e facilitadores de sucesso, é conveniente estudar qual o papel da espiritualidade nesse contexto, verificando em quais aspectos a Espiritualidade na Organização se enquadra.

## REFERÊNCIAS

- AJMAL, Mian; HELO, Petri; KEKÄLE, Tauno. Critical factors for knowledge management in project business. **Journal of Knowledge Management**. v. 14. n°. 1. 2010.
- AHMED, Pervaiz K.; LIM, Kwang K.; ZAIRI, Mohamed. Measurement practice for knowledge management. **Journal of Workplace Learning**, v. 11, n. 8, p. 304-311, 1999.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS quarterly**, p. 107-136, 2001.
- ALTAF, Amal; AWAN, Mohammad Atif. Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. **Journal Business Ethics**. 104. 2011.
- ALVESSON, M. **Knowledge work and knowledge-intensive firms**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. Spirituality at work: conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**. v. 9. n° 2. 2000.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 12<sup>a</sup> ed. USA. Wadsworth, Cengage Learning, 2010.
- BADRINARAYANAN, Vishag; MADHAVARAM, Sreedhar. Workplace spirituality and the selling organization: a conceptual framework and research propositions. **Journal of Personal Selling & Sales Management**. v. 28. n° 4. 2008.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.
- BATE, S. P.; ROBERT. G. Knowledge Management and Communities of Practice in the Private Sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales. **Public Administration**. v. 80, n°. 4. 2002.

BENEFIEL, Margaret. Mapping the terrain of spirituality in organizations research. **Journal of Organizational Change Management**. v. 16. n° 4. 2003.

\_\_\_\_\_. Methodological issues in the study of spirituality at work. In: **Spirituality and Business**. Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 33-44.

BENNET, Alex; BENNET, David. The knowledge and knowing of spiritual learning. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**. v. 37, n° 2, 2007.

BENNET, David; BENNET, Alex. The depth of knowledge: surface, shallow or deep?. **VINE: The journal of information and knowledge management systems**. v. 38, n. 4, p. 405-420, 2008.

BHATT, Ganesh D., Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**. v. 5. n° 1. 2001.

BOSE, Ranjit. Knowledge management metrics. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104. n° 6. 2004.

BRUCE, Willa. Spirituality in public service. **International Journal of Organization Theory and Behavior**, v. 3, p. 599-632, 2000.

BURACK, Elmer H. Spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**. vol. 12. n°4, 1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CAVANAGH, Gerald F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of organizational change management**, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CAVANAGH, Gerald F.; BANDSUCH, Mark R. Virtue as a benchmark for spirituality in business. **Journal of Business Ethics**, v. 38, n. 1-2, p. 109-117, 2002.

CDR - Centre for Reviews and Dissemination. **Systematic Reviews: CRD's guidance for undertaking reviews in health care.** University of York. 2009.

CEN Workshop Agreement. **European Guide to good Practice in Knowledge Management** -Part 1: Knowledge Management Framework. 2004.

CHEN, Mu-Yen; HUANG, Mu-Jung, CHENG, Yu-Chen. Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: an empirical study. **Expert Systems with Applications.** v. 36, 2009.

CHONG, Siong Choy. KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies. **The Learning Organization.** v. 13 .nº 3. 2006.

CHU, Ernest. Spiritual Capitalism The Achievement of Flow in Entrepreneurial Enterprises. **Journal of Human Values,** v. 13, n. 1, p. 61-77, 2007.

CORTINA, José M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology.** v. 78, p. 98-104. 1993.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil.** 19. ed. Atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

CRONBACH, Lee J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **psychometrika,** v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes.** Lisboa. 2007. Dissertação [Mestrado em Estatística] – Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Lisboa. Portugal.

DANIEL, Jose Luis. The effect of workplace spirituality on team effectiveness. **Journal of Management Development.** v. 29. nº 5. 2010.

DARROCH, Jenny. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management.** v. 9, nº 3. 2005.

DAVENPORT, Thomas H. DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Building Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review**. v. 39. n° 2, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DENT, Eric B.; HIGGINS, T, M. Eileen; WHARFF, Deborah M. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. **The Leadership Quarterly**. vol. 16, 2005.

DILTHEY, Wilhelm. **Introducción a las ciencias del espíritu**. 2ª ed. Fondo de cultura económica: México-D.F. 1949.

DINWIDDIE, Lucille Ann. A mindful inquiry into understanding how the individual constructs the experience of high performance within a team context. **Dissertation Abstracts International: Section A: Humanities and Social Sciences**, v. 62, 2001.

DRIVER, Michaela. Meaning and suffering in organizations. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 5, p. 611-632, 2007.

DRIVER, Michaela. From empty speech to full speech? Reconceptualizing spirituality in organizations based on a psychoanalytically-grounded understanding of the self. **Human Relations**, v. 58, n. 9, p. 1091-1110, 2005.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

DUCHON, Dennis; PLOWMAN, Donde Ashmos. Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**. v. 16. 2005.

ENCICLOPÉDIA **Barsa Universal**. São Paulo: Barsa Planeta, 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FAIRHOLM, Gilbert W. Spiritual leadership: Fulfilling whole-self needs at work. **Leadership and Organization Development Journal**. v. 17 n° 5. 1996.

FONSECA, Edson Nery da (Org). **Bibliometria: teoria e prática**. São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986.

FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de estatística**. 6 ed. Atlas: São Paulo, 2009.

FREIRE, Patricia de Sá *et al.* Ferramentas de Avaliação de Gestão do Conhecimento: Um Estudo Bibliométrico. **International Journal of Knowledge Engineeire and Management**. v. 2, n. 3, 2013.

FREITAS, Henrique *et. al.* O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**. v. 35. n° 3. 2000.

FREITAS, André Luís Policani; RODRIGUES, Sidilene Gonçalves. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. **Anais do Simpósio de Engenharia de Produção–SIMPEP, Bauru, São Paulo**, v. 12, 2005.

FRESHMAN, Brenda. An exploratory analysis of definitions and applications of spirituality in the workplace. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12, n. 4, p. 318-329, 1999.

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

\_\_\_\_\_. Spiritual Leadership: State of the Art and Future Directions for Theory, Research, and Practice. In: Biberman, J.; Tishman, L. (Eds.). **Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions**. New York: Palgrave, 2008.

FRY, Louis W. *et al.* Impact of spiritual leadership on unit performance. **The Leadership Quarterly**. vol. 22, 2011.

FRY, Louis W. SLOCUM, John W. Jr. Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. **Organizational Dynamics**. v. 37, n° 1. Elsevier, 2008.

GARCIA-ZAMOR, Jean-Claude. Workplace Spirituality and Organizational Performance. **Public Administration Review**. vol. 63, nº 3. 2003.

GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. (Ed.). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. Me Sharpe, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GLIEM, Joseph A.; GLIEM, Rosemary R. Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. **Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education**, 2003.

GOLDONI, Vanessa; OLIVEIRA, Mirian. Metrics for knowledge management process. **AMCIS 2006 Proceedings**, p. 217, 2006.

GONÇALVES, Maria Joel Lopes. **A espiritualidade no local de trabalho e a performance em contexto organizacional português: um estudo empírico**. Dissertação de mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal, 2011. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18809/1/Tese\\_Maria%20Joel.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18809/1/Tese_Maria%20Joel.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2013.

GREEN Sally *et al.* Chapter 1: Introduction. In: HIGGINS Julian P. T.; GREEN, Sally (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Version 5.1.0 (updated March 2011). The Cochrane Collaboration, 2011. Available from [www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org).

GULL, Gregory A.; DOH, Jonathan. The “transmutation” of the organization: Toward a more spiritual workplace. **Journal of Management Inquiry**, v. 13, n. 2, p. 128-139, 2004.

GUPTA, B.; IYER, L.S.; ARONSON, J.E. Knowledge management: practices and Challenges. **Industrial Management & Data Systems**. v. 100, nº. 1, 2000.

HAYS, Jay Martin. Dynamics of organisational wisdom. **The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work**. Working Paper Series. v 3, 2007.

HARRINGTON, William J.; PREZIOSI, Robert C.; GOODEN, Doreen J. Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives, **Employee Responsibilities & Rights Journal**. v. 13 nº 3. 2001.

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. **Fenomenologia do espírito**. 2. ed. Petropolis: Vozes, 1993

HERRERA, Crithian Guillermo Naranjo. **El liderazgo en la gestión del conocimiento**. Disponível em: <  
<http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf> >. Acesso em: 25 mai 2010.

HO, Chin-Tsang. The relationship between knowledge management enablers and performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 109, n. 1, p. 98-117, 2009.

HO, Chin-Fu; HSIEH, Pei-Hsuan; HUNG, Wei-Hsi. Enablers and processes for effective knowledge management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 114, n. 5, p. 734-754, 2014.

HUANG, Po-Shin; SHIH, Li-Hsing. Effective environmental management through environmental knowledge management. **International Journal of Environmental Science & Technology**, v. 6, n. 1, p. 35-50, 2009.

HUBERT, Cindy; LEMONS, Darcy. APQC's Levels of Knowledge Management Maturity. **APQC**. All Rights Reserved. 2010.

HUGHES, John. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

HUNG, Yu-Chung; *et al.* Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry. **Industrial Management & Data Systems**. v. 105.nº 2. 2005.

ISMAIL, Mazlan. **The influence of intellectual capital on the performance of Telekom Malaysia**. 2005. Tese de Doutorado. Universiti Teknologi Malaysia, Business & Advanced Technology Centre.

IZAK, Michal. Spiritual episteme: sensemaking in the framework of organizational spirituality. **Journal of organizational change management**, v. 25, n. 1, p. 24-47, 2012.

JAMSHIDY, Majid *et al.* Influence of Intellectual Capital on the Board of Directors Styles. *Asian Journal of Applied Science*. v 7, n° 2, 2013.

JURKIEWICZ, Carole L.; GIACALONE, Robert A. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. **Journal of Business Ethics**. vol. 49, 2004.

KALE, Sudhir H. Spirituality, religion, and globalization. **Journal of Macromarketing**, v. 24, n. 2, p. 92-107, 2004.

KALE, Sudhir H.; SHRIVASTAVA, Samir. The enneagram system for enhancing workplace spirituality. **Journal of Management Development**. v. 22, n° 4, 2003.

KARAKAS, Fahri. Spirituality and Performance in Organizations: a Literature Review. **Journal of Business Ethics**. v. 94. 2010.

KHATIBIAN, Neda; POUR, Tahmoores Hasan Gholoi; JAFARI, Hasan Abedi. Measurement of knowledge management maturity level within organizations. **Business Strategy Series**. v. 11 n°, 1 2010.

KEBEDE, Gashaw. Knowledge management: An information science perspective. **International Journal of Information Management**. 30. 2010.

KHASAWNEH, Samer. Cutting-edge panacea of the twenty-first century: Workplace spirituality for higher education human resources. **International Journal of Educational Management**. vol. 25 n° 7, 2011.

KOLODINSKY, Robert W.; GIACALONE, Robert A.; JURKIEWICZ, Carole L. Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal,

Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. **Journal of Business Ethics**. v. 81. 2008.

KONZ, Gregory N. P.; RYAN, Francis X. Maintaining an organizational spirituality: no easy task. **Journal of Organizational Change Management**, v. 12. n° 3. 1999.

LAABS, Jennifer J. Balancing spirituality and work. **Personnel Journal**, v. 74, n. 9, p. 60-77, 1995.

LAKSHMAN, Chandrashekhar. Organizational knowledge leadership: An empirical examination of knowledge management by top executive leaders. **Leadership and Organization Development Journal**. v. 30. n° 4. 2008.

LANG, Josephine Chinying. Managerial concerns in knowledge management. **Journal of knowledge management**, v. 5, n. 1, p. 43-59, 2001.

LEE, Kun Chang; LEE, Sangjae; KANG, In Won. KMPI: measuring knowledge management performance. **Information & Management**. v. 42. 2005.

LEE, Kun Chang *et al.* Knowledge Management Performance Index Considering Knowledge Cycle Process. **Knowledge Management and Organizational Memories**, 2005.

LEFEBVRE Carol, MANHEIMER Eric; GLANVILLE Julie. Searching for studies. In: HIGGINS Julian P. T.; GREEN, Sally (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Version 5.1.0 (updated March 2011). The Cochrane Collaboration, 2011. Available from [www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org).

LEIGH, Pamela. The new spirit at work. **Training & Development**, v. 51, n. 3, p. 26-41, 1997.

LÓPEZ, Susana Pérez; PEÓN, José Manuel Montes; ORDÁS, Camilo José Vázquez. Managing knowledge: the link between culture and Organizational learning. **Journal of knowledge management**. v. 8 n° 6. 2004.

MARQUES, Joan F. The spiritual worker: an examination of the ripple effect that enhances quality of life in- and outside the work environment. **Journal of Management Development**. v. 25 n°. 9. 2006.

\_\_\_\_\_. Spiritual performance from an organizational perspective: the Starbucks way. **Corporate Governance**. v. 8. n° 3. 2008.

MARQUES, Joan F. Spiritually or politically driven behavior: differences in the workplace. **Development and Learning in Organizations**, v. 24, n. 6, p. 12-16, 2010.

MARTÍNEZ ORTEGA, Rosa María *et al.* El coeficiente de correlacion de los rangos de Spearman caracterizacion. **Revista Habanera de Ciencias Médicas**, v.8, n.2, 2009.

MILLIMAN, John *et al.* Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. **Journal of Organizational Change Management**. v 12. n° 3. 1999.

MILLIMAN, John; CZAPLEWSKI, Andrew J.; FERGUSON, Jeffery. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**. vol. 16 n° 4, 2003.

MITROFF, Ian I., “Do not promote religion under the guise of spirituality.” **Organization**, London, v. 10, n° 2, p. 375-382. 2003.

MITROFF, Ian I.; DENTON, Elizabeth A. **A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace**. Jossey-Bass, 1999.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE**. v. 45, n° 1. 2005.

NA UBON, A.; KIMBLE, C. **Knowledge management in online distance education**. In: Proceedings of the 3rd International Conference Networked learning 2002, University of Sheffield, UK, March 2002, p. 465-473.

NAACHIMUTHU, K. P.; REKHA, K. N.; PENDYALA, Kiranmai Dutt. Applying Wisdom Domain Framework to Indian Organizations: a Philosophical Inquiry. **Global Management Review**, v. 6, n. 1, 2011.

NDLELA, Lorna Thembisile; DU TOIT, A. S. A. Establishing a knowledge management programme for competitive advantage in an enterprise. **International journal of information management**, v. 21, n. 2, p. 151-165, 2001.

NEAL, Judith A.; BENNETT, Joel. Examining multi-level or holistic spiritual phenomena in the work place. **Management, Spirituality, & Religion Newsletter**, p. 1-2, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; KONNO, Noboru. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**, v. 33. 2000.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko. The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14. n° 3. 2005.

NONAKA, Ikujiro; TOYAMA, Ryoko; NAGATA, Akiya. A Firm as a Knowledge-creating Entity: a New Perspective on the Theory of the Firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 9. n° 1. 2000.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noboru, The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**.v. 40. n° 3. 1998.

NONAKA, Ikujiro; REINMOELLER, Patrick; SENOO, Dai. The ‘ART’ of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge. **European Management Journal**, v. 16. n° 6. 1998.

NONAKA, Ikujiro *et al.* Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test. **International Business Review**, v. 3. n° 4. 1994.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, 1997. Tradução: Finep, 2004. Disponível em: <[www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 10 Mai. 2009.

O'CONNOR Denise, GREEN S, Higgins Julian P. T. (editors). Defining the review question and developing criteria for including studies. HIGGINS Julian P. T.; GREEN, Sally (editors). **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions**. Version 5.1.0 (updated March 2011). The Cochrane Collaboration, 2011. Available from [www.cochrane-handbook.org](http://www.cochrane-handbook.org).

OLIVEIRA, Mírian et al . Proposta de um modelo de maturidade para Gestão do Conhecimento: KM<sup>3</sup>. **Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 10, n. 4, out. 2011.

PACHECO, Roberto Carlos Dos Santos; FREIRE, Patrícia de Sá; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In: PHILIPPI JUNIOR, Arlindo; SILVA NETO, Antônio J. (Comp.). **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri (SP): Manole, 2011. Cap. 19, p. 566-606.

PAWAR, Badrinarayan Shankar. Two approaches to workplace spirituality facilitation: a comparison and implications. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 29 n° 6. 2008.

PAWAR, Badrinarayan Shankar. Some of the Recent Organizational Behavior Concepts as Precursors to Workplace Spirituality. **Journal of Business Ethics**. vol. 88 n° 2, 2009a.

PAWAR, Badrinarayan Shankar. Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: an empirical test of direct and interaction effects. **Leadership & Organization Development Journal**. vol. 30. N° 8, 2009b.

PELÁEZ, Irene Moral. Medidas de asociación. In. GUILLÉN SIERRA, A.; CRESPO MONTERO, R. Métodos estadísticos para enfermería nefrológica. 1ª edición. **Ed. Seden SA**, 2006.

PETCHSAWANGA, Pawinee; DUCHON, Dennis. Measuring workplace spirituality in an Asian context. **Human Resource Development International**. v. 12. n° 4. 2009.

\_\_\_\_\_. Workplace spirituality, meditation, and work performance. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 9, n. 2, p. 189-208, 2012.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information System**, 1993.

POMBO, Olga. **Epistemologia da Interdisciplinaridade**. Disponível em: <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/opombo/investigacao/portofinal.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2010.

POLANYI, Michael. **Personal knowledge**: Towards a post-critical philosophy. University of Chicago Press, 1962.

RAMACHANDRAN, Sharimllah Devi; CHONG, Siong-Choy; WONG, Kuan-Yew. Knowledge management practices and enablers in public universities: a gap analysis. **Campus-Wide Information Systems**. v. 30. n° 2. 2013.

REAVE, Laura. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**. v. 16. 2005.

RAGAB, Mohamed A.F.; ARISHA, Amr. Knowledge management and measurement: a critical review. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n° 6, 2013.

REGO, Arménio *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Editora, 2003.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange; CUNHA, Miguel Pinha. Espiritualidade nas Organizações e Comprometimento Organizacional. **RAE eletrônica**, v. 6, n° 2, 2007.

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pinha. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. **Journal of Organizational Change Management**. v. 21 n°. 1, 2008.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBLES, Elizabeth *et. al.* Implicaciones de la espiritualidad en la administración de empresas. **Inter Metro Business Journal**. v. 7. n° 1. 2011.

RUBENSTEIN-MONTANO, B. A. *et al.* A systems thinking framework for knowledge management. **Decision Support Systems**. 31.2001.

SABHERWAL, Rajiv; BECERRA-FERNANDEZ, Irma. An Empirical Study of the Effect of Knowledge Management Processes at Individual, Group, and Organizational Levels. **Decision Sciences**. v. 34. n° 2. 2003.

SABHERWAL, Rajiv; SABHERWAL, Sanjiv. Knowledge Management Using Information Technology: Determinants of Short-Term Impact on Firm Value. **Decision Sciences**, v. 36, n. 4, p. 531-567, 2005.

SAKS, Alan M. Workplace spirituality and employee engagement. **Journal of management, spirituality & religion**, v. 8, n. 4, p. 317-340, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la Investigación**. 4ª ed. Ciudad de México. México: McGraw-Hill, 2006.

SANDERS, Joseph E.; HOPKINS, Willie E.; GEROY, Gary D. From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 21-31, 2003.

SANTIAGO, José Armando Pérez. Estudio exploratorio sobre el tema de la espiritualidad en el ambiente laboral. **Anales de psicología**. v. 23, n° 1. 2007.

SCARBROUGH, Harry. Knowledge management, HRM and the innovation process. **International Journal of Manpower**. v. 24. n°. 5. 2003.

SERVIN, Géraud. **ABC of Knowledge Management**. Freely extracted from the NHS. Disponível em: <http://www.library.nhs.uk/knowledgemanagement/> by Géraud Servin. Creator: NHS National Library for Health: Knowledge Management SpecialistLibraryContributor: Caroline De BrúnPublication Date: July 2005.

SILVA, Carlos Rodolfo Nunes Martins - **A Espiritualidade nas Organizações : um estudo empírico**. Dissertação de mestrado em Marketing, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Coimbra, 2012. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/21344>. Acesso em: Abril de 2013.

SOLOMON, Robert C. Espiritualidade para céticos: paixão, verdade cósmica e racionalidade no século XXI. Civilização Brasileira. Rio de Janeiro, 2003.

SOUSA, Milton Correia de; DIERENDONCK, Dirk van. Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. **On The Horizon**.v. 18.n° 3. 2010.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, vol. 17, 5–9. 1996. Disponível em: <[http://www.jcspender.com/uploads/Spender\\_\\_\\_Grant-SMJ\\_1996.pdf](http://www.jcspender.com/uploads/Spender___Grant-SMJ_1996.pdf)>. Acesso em: 10 Jul. 2010.

SPIEGEL, Murray R. **Estatística**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1993.

STANKOSKY, Michael. **Creating the Discipline of Knowledge Management**. Oxford. UK: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada a administração**. São Paulo: Harper &Row do Brasil, 1981.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem, competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STREINER, David L. Being inconsistent about consistency: When coefficient alpha does and doesn't matter. **Journal of personality assessment**, v. 80, n. 3, p. 217-222, 2003.

SUN, Peter. Five critical knowledge management organizational themes. **Journal of Knowledge Management**. v. 14. n° 4. 2010.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona: Paidós; 1992.

THISEN, Juares da Silva. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação**. v.13. n.9 set./dez. 2008.

TSENG, Shu-Mei. Knowledge management system performance measure index. **Expert Systems with Applications**. v. 34, 2008.

WEI, Chong Chin; CHOY, Chong Siong; YEOW, Paul Heng Ping. KM implementation in Malaysian telecommunication industry: An empirical analysis. **Industrial Management & Data Systems**. v. 106. n° 8, 2006.

WANG, Sheng; NOE, Raymond A. Knowledge sharing: A review and directions for future research. **Human Resource Management Review**. vol. 20, p. 115–131, 2010.

WONG, Kuan Yew. Critical success factors for implementing knowledge management in small and Medium enterprises. **Industrial Management & Data Systems**: v. 105 n° 3, 2005.

WONG, Kuan Yew; ASPINWALL, Elaine. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. **Journal of Knowledge Management**: v. 9 n°. 3. 2005.

YEH, Ying-Jung; LAI, Sun-Quae; HO, Chin-Tsang. Knowledge management enablers: a case study. **Industrial Management & Data Systems**. v. 106 n°. 6, 2006

ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello. **Gestão do Conhecimento**: Aprendizagem e Tecnologia construindo a inteligência coletiva: São Paulo: Atlas, 2002.



## **ANEXO I**

Itens do questionário utilizado por Ashmon e Duchon (2000) para mensuração da Espiritualidade nas Organizações. Os autores utilizaram uma escala tipo Likert de 7 (sete) pontos, ou seja, cada item é mensurado considerando uma amplitude de 1 (um) a 7 (sete). Ele também abarca três dimensões da Espiritualidade nas Organizações: trabalho com significado, senso de comunidade e vida interior.

### **SENSE OF COMMUNITY**

I feel part of a community in my immediate workplace (department, unit, etc.).

My supervisor encourages my personal growth.

I have had numerous experiences in my job which have resulted in personal growth.

When I have fears, I am encouraged to discuss them.

When I have a concern, I represent it to the appropriate person.

At work, we work together to resolve conflict in a positive way.

I am evaluated fairly here.

I am encouraged to take risks at work.

I am valued at work for who I am.

I feel responsible for my own growth.

I feel personally responsible for my behavior.

I believe others experience joy as a result of my work.

My work creates meaningful work experiences for others.

I make a difference to the people with whom I work.

### **MEANING AT WORK**

I experience joy in my work.

I believe others experience joy as a result of my work.

My spirit is energized by my work.

The work I do is connected to what I think is important in life.

I look forward to coming to work most days.

I see a connection between my work and the larger social good of my community.

I understand what gives my work personal meaning.

### **INNER LIFE**

I feel hopeful about life.

My spiritual values influence the choices I make.

I consider myself a spiritual person.

Prayer is an important part of my life.

I care about the spiritual health of my coworkers.

Meditation is an important part of my life.

Personal reflection is an important part of my life.

## **ANEXO II**

Itens do questionário utilizado por Lee, Lee e Kang (2005) para mensuração do Processo de Circulação de Conhecimento. Os autores utilizaram uma escala tipo Likert de 7 (sete) pontos, ou seja, cada item é mensurado considerando uma amplitude de 1 (um) a 7 (sete).

### **KNOWLEDGE UTILIZATION**

There are research and educational programs.

Team work is promoted by utilizing organization-wide information and knowledge.

EDI is extensively used to facilitate processing tasks.

There exist incentive and benefit policies for new idea suggestions in utilizing existing knowledge.

There exists a culture encouraging knowledge sharing.

Work flow diagrams are required and used in performing tasks.

### **KNOWLEDGE ACCUMULATION**

We refer to corporate database before processing tasks.

We try to store expertise on new tasks design and development.

We try to store legal guidelines and policies related to tasks.

We extensively search through customer and task-related databases to obtain knowledge necessary for the tasks.

We document such knowledge needed for the tasks.

We summarize education results and store them.

We are able to systematically administer knowledge necessary for the tasks and store it for further usage.

### **KNOWLEDGE INTERNALIZATION**

I have a unique mastery of the tasks.

Professional knowledge such as customer knowledge and demand forecasting is managed systematically.

Organization-wide standards for information resources are built.

Employees are given educational opportunities to improve adaptability to new tasks.

University-administered education is offered to enhance employees' ability to perform tasks.

Organization-wide knowledge and information are updated regularly and maintained well.

I can learn what is necessary for new tasks.

I can refer to best practices and apply them to my tasks.

I can use the Internet to obtain knowledge for the tasks.

### **KNOWLEDGE SHARING**

We share information and knowledge necessary for the tasks.

We improve task efficiency by sharing information and knowledge .

We developed information systems, like intranet and electronic bulletin boards, to share information and knowledge.

We promote sharing of information and knowledge with other teams.

### **KNOWLEDGE CREATION**

I often use an electronic bulletin board to analyze tasks.

My predecessor adequately introduced me to my tasks.

I fully understand the core knowledge necessary for my tasks.

I obtain useful information and suggestions from brainstorming meetings without spending too much time.

I search information for tasks from various knowledge sources administered by the organization.

I understand computer programs needed to perform the tasks and use them well.

I am ready to accept new knowledge and apply it to my tasks when necessary.

## ANEXO III

Valor absoluto mínimo para o coeficiente de correlação  $r_s$  de Spearman ser significativo (BARBETTA, 2007).

	Nível de significância, $\alpha$ , num teste unilateral					
	0,100	0,050	0,025	0,010	0,005	0,001
	Nível de significância, $\alpha$ , num teste bilateral					
n	0,200	0,100	0,050	0,020	0,010	0,002
5	0,800	0,900	1,000	1,000	-	-
6	0,657	0,829	0,886	0,943	1,000	-
7	0,571	0,714	0,786	0,893	0,929	1,000
8	0,524	0,643	0,738	0,833	0,881	0,952
9	0,483	0,600	0,700	0,783	0,833	0,917
10	0,455	0,564	0,648	0,745	0,794	0,879
11	0,427	0,536	0,618	0,709	0,755	0,845
12	0,406	0,503	0,587	0,678	0,727	0,818
13	0,385	0,484	0,560	0,648	0,703	0,791
14	0,367	0,464	0,538	0,626	0,679	0,771
15	0,354	0,446	0,521	0,604	0,657	0,750
16	0,341	0,429	0,503	0,585	0,635	0,729
17	0,328	0,414	0,488	0,566	0,618	0,711
18	0,317	0,401	0,474	0,550	0,600	0,692
19	0,309	0,391	0,460	0,535	0,584	0,675
20	0,299	0,380	0,447	0,522	0,570	0,660
21	0,292	0,370	0,436	0,509	0,556	0,647
22	0,284	0,361	0,425	0,497	0,544	0,633
23	0,278	0,353	0,416	0,486	0,532	0,620
24	0,271	0,344	0,407	0,476	0,521	0,608
25	0,265	0,337	0,398	0,466	0,511	0,597
26	0,259	0,331	0,390	0,457	0,501	0,586
27	0,255	0,324	0,383	0,449	0,492	0,576
28	0,250	0,318	0,375	0,441	0,483	0,567
29	0,245	0,312	0,369	0,433	0,475	0,557
30	0,240	0,306	0,362	0,426	0,467	0,548
35	0,220	0,282	0,336	0,399	0,442	0,530
40	0,205	0,263	0,314	0,373	0,412	0,495
45	0,193	0,248	0,295	0,351	0,388	0,466
50	0,183	0,235	0,280	0,332	0,368	0,441
60	0,167	0,214	0,255	0,303	0,335	0,402
70	0,154	0,198	0,236	0,280	0,310	0,372
80	0,144	0,185	0,221	0,262	0,290	0,348
90	0,136	0,174	0,208	0,247	0,273	0,328
100	0,129	0,165	0,197	0,234	0,259	0,311

**Notas:** (1) Os valores para  $n \leq 30$  foram extraídos de Leach (1979) e baseiam-se na distribuição exata. Para  $n > 30$ , a tabela foi construída com base na estatística  $z = r_s \cdot \sqrt{n-1}$ , que, sob a suposição de correlação linear, tem distribuição aproximadamente normal padrão.

(2) A coluna em destaque é a mais usada.



## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO

#### DADOS PESSOAIS

1) Sexo:

Feminino     Masculino

2) Idade: \_\_\_\_\_ anos

3) Estado civil:

Casado(a)     Divorciado(a)     Solteiro(a)     União estável

Viúvo(a)

Outro. Qual \_\_\_\_\_

4) Escolaridade (marque somente um alternativa, ou seja, somente a maior formação)

Ensino médio

Graduação. Área \_\_\_\_\_ ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Especialização. Área \_\_\_\_\_ ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Mestrado. Área \_\_\_\_\_ ano de conclusão: \_\_\_\_\_

Doutorado. Área \_\_\_\_\_ ano de conclusão: \_\_\_\_\_

5) Tempo de trabalho na organização

Até 2 anos;

De 2 a 5 anos;

De 5 a 10 anos;

De 10 a 20 anos;

Acima de 20 anos.

#### Instruções de preenchimento

Antes de começar a preencher o questionário é importante esclarecermos o que é Espiritualidade nas Organizações. **Espiritualidade é diferente de religião. A espiritualidade** preocupa-se com as qualidades do espírito humano (FRY; SLOCUM Jr., 2008). Envolve conceitos psicológicos positivos, como amor, paciência, compaixão, tolerância, perdão, contentamento, responsabilidade pessoal e uma sensação de harmonia com o meio ambiente. **A religião** se preocupa com

um sistema de crenças, orações rituais, ritos, cerimônias e práticas formais (FRY; SLOCUM Jr., 2008).

**Também é importante destacar que todas as perguntas estão relacionadas ao seu local de trabalho, portanto, você deve respondê-las considerando o ambiente laboral.**

Compreendido o que é Espiritualidade nas Organizações você deve atribuir para cada uma das sentenças a seguir um valor, conforme segue:

- 1 = discordo totalmente
- 2 = discordo em grande parte
- 3 = discordo parcialmente
- 4 = nem discordo, nem concordo
- 5 = concordo parcialmente
- 6 = concordo em grande parte
- 7 = concorda totalmente

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Eu me sinto parte de uma comunidade em meu local de trabalho (departamento, unidade, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Meu supervisor encoraja meu crescimento pessoal.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Vivenciei inúmeras experiências em meu trabalho que resultaram em crescimento profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Quando eu tenho medos, sou encorajado a falar sobre eles.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Quando eu tenho uma preocupação, apresento isso para a pessoa apropriada                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Nós trabalhamos juntos para resolver conflitos de uma forma positiva.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Sou avaliado de forma justa na organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Sou encorajado a correr riscos no trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Sou valorizado no trabalho por quem eu sou.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Eu me sinto responsável pelo meu crescimento.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Eu me sinto responsável pelo meu comportamento.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Eu acredito que os colegas vivenciam alegria em função do resultado do meu trabalho.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Meu trabalho gera experiências de trabalho significativas para os outros.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Eu faço a diferença para as pessoas com as quais trabalho.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Eu vivencio alegria no meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

16. Eu acredito que os colegas vivenciam alegria em função do resultado do meu trabalho. 1 2 3 4 5 6 7
17. Meu espírito é energizado pelo meu trabalho. 1 2 3 4 5 6 7
18. O trabalho que eu desempenho está conectado com aquilo que penso ser importante para a vida. 1 2 3 4 5 6 7
19. Eu anseio vir para o trabalho na maioria dos dias. 1 2 3 4 5 6 7
20. Eu vejo conexão entre o meu trabalho e um bem social maior para com minha comunidade. 1 2 3 4 5 6 7
21. Eu entendo o que proporciona ao meu trabalho significado pessoal. 1 2 3 4 5 6 7
22. Eu sinto esperança sobre a vida. 1 2 3 4 5 6 7
23. Meus valores espirituais influenciam nas escolhas que faço. 1 2 3 4 5 6 7
24. Eu me considero uma pessoa espiritualizada. 1 2 3 4 5 6 7
25. Orar é uma atividade importante de minha vida. 1 2 3 4 5 6 7
26. Eu me importo com a saúde espiritual dos meus colegas de trabalho. 1 2 3 4 5 6 7
27. Meditação é uma atividade importante da minha vida. 1 2 3 4 5 6 7
28. Reflexão pessoal é uma atividade importante da minha vida. 1 2 3 4 5 6 7
29. A equipe de trabalho é incentivada a utilizar o conhecimento e a informação disponível em toda a organização. 1 2 3 4 5 6 7
30. A troca eletrônica de dados é usada intensivamente para facilitar o processamento das atividades. 1 2 3 4 5 6 7
31. Diagramas de fluxo de trabalho são elaborados e utilizados na realização das tarefas. 1 2 3 4 5 6 7

32. A cultura organizacional encoraja o compartilhamento de conhecimento. 1 2 3 4 5 6 7
33. Existem políticas de benefícios e incentivos para sugestão de novas ideias para utilização do conhecimento existente. 1 2 3 4 5 6 7
34. Existem programas de pesquisa e capacitação. 1 2 3 4 5 6 7
35. Nós nos dirigimos à base de dados corporativa antes de realizar uma tarefa. 1 2 3 4 5 6 7
36. Nós realizamos pesquisas de forma extensiva com clientes e base de dados relacionados à tarefa para obter o conhecimento necessário para realização das atividades. 1 2 3 4 5 6 7
37. Nós procuramos armazenar o conhecimento gerado quando desenvolvemos novos projetos e tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
38. Nós procuramos armazenar diretrizes e políticas legais relacionadas às tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
39. Nós estamos aptos a administrar sistematicamente o conhecimento necessário para realizar as tarefas, e armazená-lo para utilização futura. 1 2 3 4 5 6 7
40. Nós documentamos o conhecimento necessário para realizar a tarefa. 1 2 3 4 5 6 7
41. Nós compilamos os conhecimentos obtidos por meio de cursos de formação e os armazenamos. 1 2 3 4 5 6 7
42. Tenho domínio total das atividades que desenvolvo. 1 2 3 4 5 6 7
43. Posso aprender o que for necessário para realizar novas tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
44. Posso utilizar a internet para obter conhecimento necessário a execução das tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
45. Posso conhecer as melhores práticas relacionadas às atividades que desenvolvo e aplicá-las nas minhas atividades. 1 2 3 4 5 6 7

46. São oferecidas capacitações para facilitar sua adaptação às novas tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
47. A realização de cursos de educação formal, oferecidos por universidades é incentivada para que o seu desempenho na realização das tarefas seja melhorado. 1 2 3 4 5 6 7
48. O conhecimento profissional, o conhecimento dos clientes e a previsão de demanda são sistematicamente gerenciados. 1 2 3 4 5 6 7
49. A organização estabelece normas para padronizar as informações disponíveis. 1 2 3 4 5 6 7
50. O conhecimento e a informação disponíveis na organização são atualizados e armazenados regularmente. 1 2 3 4 5 6 7
51. Nós compartilhamos informações e conhecimentos necessários para a realização das tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
52. Nós melhoramos a eficiência das atividades através do compartilhamento de informações e conhecimentos. 1 2 3 4 5 6 7
53. Nós incentivamos o compartilhamento de informações e conhecimento com as outras equipes de trabalho. 1 2 3 4 5 6 7
54. Nós desenvolvemos sistemas de informação, como intranet e formulários eletrônicos, para compartilhar informação e conhecimento. 1 2 3 4 5 6 7
55. Eu geralmente utilizo formulários eletrônicos para analisar as atividades. 1 2 3 4 5 6 7
56. Meu antecessor apresentou adequadamente as tarefas que devo desenvolver. 1 2 3 4 5 6 7
57. Eu domino perfeitamente o conhecimento fundamental necessário para realizar as minhas atividades. 1 2 3 4 5 6 7
58. Eu obtenho informação e sugestões úteis geradas em reuniões de *brainstorm* sem despender muito tempo com isso. 1 2 3 4 5 6 7

59. Eu estou pronto para aceitar novos conhecimentos e utilizá-los em minhas atividades, quando necessário. 1 2 3 4 5 6 7
60. Eu domino e utilizo bem os programas de computador que são necessários para desempenhar minhas tarefas. 1 2 3 4 5 6 7
61. Eu busco informações para desempenhar minhas atividades de variadas fontes de conhecimento administradas pela organização 1 2 3 4 5 6 7



## APÊNDICE B



**Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Tecnológico - CTC  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “Espiritualidade nas Organizações e Gestão do Conhecimento”, que resultará na elaboração de minha de tese de doutoramento. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com sua organização.

O objetivo deste estudo é **estudar qual a relação entre a Espiritualidade na Organização e o Processo de Circulação do Conhecimento.**

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder ao questionário que está anexo a este termo de consentimento. As informações obtidas durante essa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Para garantir seu anonimato, sugerimos que o questionário seja preenchido em local escolhido por você e sem participação de outra pessoa.

Durante a análise dos dados, os questionários em meio físico ficarão sob responsabilidade do pesquisador. Os dados eletrônicos resultantes da transcrição dos questionários serão arquivados em seu computador pessoal. Somente o pesquisador terá acesso aos dados. Os dados publicados não possibilitarão sua identificação. Qualquer

característica, nome ou evento que possibilite sua caracterização será modificado.

Você está recebendo duas cópias deste termo onde constam e-mail, telefone e endereço institucional do pesquisador. Com eles, você pode tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

---

Edivandro Luiz Tecchio

Pesquisador

E-mail: edivandro.tecchio@posgrad.ufsc.br ou edivandro@gmail.com

Fone: 49 8438-9470

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

---

Nome	Assinatura
_____	_____
Local	_____/_____/2014 Data

## APÊNDICE C

Distribuição de Frequências.

Espiritualidade nas Organizações			Processo de Circulação de Conhecimento				
Cond. Com.	Trab. Sign.	Vida int.	Cria.	Acum.	Comp.	Intern.	Utiliz.
5,64	5,86	6,57	4,43	4,14	6,25	5,56	5,83
5,29	5,71	6,00	4,86	6,14	6,00	5,78	6,17
5,79	6,29	5,86	6,57	6,14	6,25	6,11	6,17
5,14	5,43	5,57	5,86	5,00	4,25	5,22	5,00
5,14	5,43	5,43	5,57	4,71	4,50	4,78	4,00
5,07	4,57	4,43	5,57	4,57	4,25	5,44	4,50
4,93	4,57	4,86	4,43	4,14	4,00	4,33	4,67
5,36	4,29	4,29	5,71	3,71	7,00	5,89	5,50
6,00	6,71	6,43	5,71	5,86	6,50	6,00	6,00
6,00	6,00	6,29	6,00	5,43	6,50	5,67	6,00
5,64	6,29	6,57	5,14	4,00	6,75	6,11	5,33
6,14	5,00	5,57	6,14	3,86	4,00	5,56	5,33
4,14	4,29	6,86	4,29	3,71	4,25	5,33	4,67
5,36	5,00	4,86	5,00	4,71	4,50	5,11	5,83
3,79	3,29	3,71	5,00	3,57	3,25	4,67	3,67
5,29	4,86	5,43	5,57	5,14	5,00	5,89	5,67
6,21	6,29	6,86	7,00	4,57	6,00	5,67	4,50
6,14	6,00	6,29	6,57	5,29	6,25	6,44	6,00
5,86	3,43	3,14	6,71	3,57	6,50	4,89	5,83
6,07	6,14	5,00	6,14	6,43	5,25	5,44	6,33
4,79	4,43	5,00	6,14	4,00	5,25	6,44	5,83
3,14	2,86	6,43	3,14	2,43	1,25	2,67	1,17
4,86	4,86	4,57	4,71	4,00	4,25	4,00	3,17
4,79	4,86	6,71	5,00	5,14	6,25	5,33	5,33
5,57	5,71	5,71	6,29	5,57	6,25	6,11	6,00
6,36	6,43	7,00	6,71	6,71	7,00	6,89	6,83

6,07	4,14	5,71	5,71	6,14	6,25	6,33	6,50
5,43	4,29	3,86	5,29	3,86	5,25	4,89	4,50
5,29	4,29	6,29	5,14	5,57	5,25	5,11	4,33
5,36	5,57	4,86	5,00	5,57	6,00	5,00	6,50
5,57	4,57	4,43	5,43	5,57	6,00	6,11	6,17
5,21	5,14	6,43	5,00	4,71	5,75	5,67	5,50
6,50	5,57	5,86	6,57	5,14	6,75	6,11	5,83
5,36	4,29	4,43	6,29	6,71	7,00	6,22	6,17
5,93	6,00	5,00	6,29	6,29	6,75	6,67	6,67
6,07	5,43	4,71	6,43	5,86	6,50	6,33	6,67
5,71	6,43	6,29	6,43	6,43	6,50	6,78	6,50
5,71	6,00	6,00	5,86	6,29	6,00	6,00	6,83
6,64	7,00	7,00	6,86	6,29	7,00	6,89	6,67
6,14	6,43	6,86	6,71	6,71	6,75	6,33	6,83
6,14	6,00	4,86	5,57	4,29	5,50	5,33	5,00
4,93	5,86	4,71	4,33	3,43	3,00	4,22	3,67
5,57	4,29	4,29	6,00	4,00	6,25	4,22	3,83
5,36	5,43	5,43	6,00	3,71	5,75	5,22	5,00
6,36	6,29	5,71	6,00	5,57	6,25	6,56	6,33
6,50	5,86	6,29	5,86	6,14	6,75	6,11	6,83
4,29	3,57	4,43	4,43	3,29	3,25	4,56	3,50
5,21	4,86	6,29	4,14	5,86	2,25	5,00	6,17
3,21	3,86	5,71	5,00	4,43	4,50	4,56	4,33
6,50	5,86	6,00	5,14	4,14	4,00	5,67	5,67
6,50	6,29	4,43	5,57	5,57	6,25	6,00	5,67
6,29	4,43	5,86	5,86	6,43	6,25	6,56	6,50
6,00	4,86	4,71	5,71	3,86	5,50	5,78	5,50
4,29	4,43	3,71	4,29	4,43	4,25	3,44	3,83
5,29	5,71	7,00	5,71	4,29	6,00	6,22	6,00
6,36	6,14	6,57	6,57	6,71	7,00	7,00	7,00
5,57	5,57	6,43	5,57	6,00	6,25	6,00	6,17
5,71	5,71	6,86	7,00	2,86	7,00	6,56	4,50
6,00	6,29	5,00	5,00	5,57	4,50	5,67	5,83

6,64	6,43	6,14	6,29	6,43	6,00	6,56	6,83
6,57	6,43	4,86	3,86	5,43	6,75	5,22	5,50
5,07	4,57	7,00	4,86	4,14	5,25	5,22	4,33
5,36	5,29	5,57	5,43	5,00	4,00	5,11	4,50
4,71	4,29	6,14	3,86	1,71	1,75	3,44	2,50
5,50	5,71	4,71	5,29	5,14	5,00	5,11	5,17
5,43	5,00	5,14	5,43	5,14	5,50	5,44	5,33
5,93	6,00	5,57	5,57	5,43	5,00	5,44	5,67
5,07	5,29	4,57	5,43	4,57	6,25	5,56	5,50
5,79	5,86	4,86	6,14	6,00	6,25	6,78	6,67
5,86	4,86	6,86	6,14	6,57	6,25	6,56	5,50
5,64	4,57	4,86	5,00	4,86	5,00	5,89	4,83
6,07	6,14	4,00	5,71	5,29	6,00	5,56	5,67
5,86	6,14	5,29	6,43	5,43	7,00	6,11	4,83
6,29	5,14	3,86	7,00	5,57	5,75	5,78	6,00
6,64	4,71	6,43	6,43	5,86	6,50	5,67	5,67
5,93	5,71	5,86	5,43	5,43	6,75	6,44	5,17
6,50	6,00	6,14	6,86	6,86	6,75	6,78	6,67
5,29	4,71	4,43	5,57	3,43	5,25	4,56	3,50
6,14	4,86	6,00	5,71	5,14	5,25	5,67	5,00
5,93	5,29	5,57	5,57	5,71	5,50	6,00	6,33
5,93	5,14	7,00	6,43	6,86	7,00	6,33	6,67
6,29	5,86	6,29	5,86	5,43	6,25	6,44	5,67
6,14	6,00	5,57	6,00	5,71	5,75	5,67	6,33
5,50	5,14	6,00	5,57	6,00	6,25	6,11	6,33
6,43	6,14	6,00	6,71	6,29	6,75	6,78	7,00
6,71	5,86	4,29	6,43	6,00	5,75	6,67	6,67
4,86	4,86	7,00	4,71	5,57	5,50	5,11	3,50
5,79	5,86	6,86	5,86	7,00	6,75	6,67	6,67
5,36	4,29	5,57	6,00	3,57	6,25	4,56	3,33
6,07	5,00	5,00	5,57	5,43	5,75	5,78	6,17
4,36	4,86	5,14	4,86	4,57	5,00	4,89	4,00
5,79	4,57	6,86	5,43	5,43	5,50	6,11	4,17

5,14	5,86	4,57	5,29	5,43	4,75	6,22	5,67
5,86	3,86	2,29	6,43	4,86	6,50	4,44	5,00
5,71	6,86	6,14	6,14	5,29	5,75	5,89	5,50
4,93	4,14	4,43	4,29	4,14	5,00	5,11	4,17
5,86	4,71	5,71	5,29	5,14	5,50	5,44	4,67
5,29	4,86	5,86	5,14	4,71	4,50	4,56	4,67
4,71	3,86	3,86	5,00	5,00	6,25	5,67	4,67
4,79	4,14	2,57	5,00	3,43	5,50	3,56	2,17
5,36	4,57	4,71	4,00	2,00	4,50	3,67	3,50
5,50	4,43	5,14	2,43	4,00	4,00	4,89	4,33
5,86	5,29	6,14	4,57	4,43	3,00	3,89	3,00
5,64	5,57	3,29	3,71	2,86	3,50	4,00	5,00
5,79	5,71	5,57	5,43	4,57	5,25	5,67	5,67
5,57	5,43	6,86	5,29	7,00	6,25	6,56	6,67
6,93	7,00	6,00	6,86	6,29	6,75	6,89	6,67
5,21	4,14	5,86	5,14	4,86	6,00	5,67	5,17
5,07	3,57	2,29	5,29	5,57	5,25	4,56	3,83
4,64	4,43	6,43	4,43	5,14	4,75	5,44	4,50
5,71	4,57	6,86	5,86	6,71	7,00	6,67	7,00
5,64	5,00	4,14	5,43	6,57	5,75	6,11	5,50
5,36	5,43	5,71	5,14	6,00	5,00	5,00	5,33
6,21	5,71	5,14	5,14	4,14	5,00	4,89	5,00
5,29	5,00	6,57	5,29	5,86	6,25	5,78	6,33
6,00	5,29	5,29	6,29	5,43	6,50	5,78	6,00
5,29	5,14	5,57	5,43	5,14	5,00	5,11	4,83
5,64	4,57	5,14	6,00	6,00	7,00	6,11	6,33
6,86	6,43	5,57	6,86	5,86	7,00	6,33	6,33
6,36	5,00	5,57	4,86	2,86	3,50	4,44	3,50
6,21	6,29	6,14	6,57	5,71	6,50	6,00	6,83
4,93	3,29	3,57	6,00	4,00	6,00	4,56	3,67
6,43	5,43	5,71	5,71	5,00	5,00	5,78	5,33
6,07	5,57	5,71	6,00	5,14	6,50	5,67	4,50
6,14	6,00	6,29	5,43	2,71	4,75	5,22	4,33

5,00	5,00	5,57	4,86	3,86	4,00	4,22	5,17
5,43	3,29	5,14	6,00	3,00	2,25	4,22	2,67
5,93	5,43	3,71	6,57	4,14	6,00	6,11	5,67
6,00	4,86	5,43	5,29	5,29	5,00	5,44	6,17
4,93	4,71	5,86	4,86	3,86	5,75	4,67	4,17
6,71	6,71	6,43	5,71	6,86	6,75	6,78	6,67
6,07	6,29	4,86	5,43	5,43	5,25	5,78	6,00
4,64	5,29	6,14	5,86	6,00	6,00	6,44	6,17