

**“BODY AND SOUL”: QUAIS OS BENEFÍCIOS DA  
ESPIRITUALIDADE PARA OS INDIVÍDUOS E AS  
ORGANIZAÇÕES? DESBRAVANDO OS CENÁRIOS DE  
PESQUISA E (RE)DESENHANDO NOVAS OPORTUNIDADES**

**“BODY AND SOUL”: WHAT ARE THE BENEFITS  
OF SPIRITUALITY FOR INDIVIDUALS AND  
ORGANIZATIONS? EXPLORING RESEARCH SCENARIOS  
AND (RE)DESIGNING NEW OPPORTUNITIES**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V16I1.1183](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V16I1.1183)

**Michel Barboza Malheiros**  
malheirosmb@gmail.com  
Universidade Federal de Santa Maria

**Julia Tontini**  
ju-tontini@hotmail.com  
Universidade Federal de Santa Maria

**Roger da Silva Wegner**  
rswegnerr@gmail.com  
Universidade Federal de Santa Maria

**Julia Richter**  
juliar96@hotmail.com  
Universidade Federal de Santa Maria

**Data de envio do artigo:** 10 de Outubro de 2023.

**Data de aceite:** 18 de Janeiro de 2025.

**Resumo:** O objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios da espiritualidade no trabalho para indivíduos e organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura. Foram analisados 37 estudos da base de dados Web of Science. Os resultados destacam a relação da espiritualidade com liderança, desempenho, gestão do estresse, comportamento de cidadania organizacional, satisfação e bem-estar. Também foram evidenciados benefícios para indivíduos (como maior motivação) e para organizações (como aumento da produtividade). Esse estudo apresenta como contribuição a sistematização do conhecimento disponível com os principais avanços no campo, destacando os benefícios da espiritualidade para os indivíduos e para as organizações. Além disso, a agenda de pesquisa apresenta oportunidades ainda inexploradas e que podem contribuir para o avanço progressivo da temática.

**Palavras-chave:** Espiritualidade no Trabalho, Benefícios da Espiritualidade, Revisão Sistemática da Literatura.

**Abstract:** *The aim of this research is to identify the benefits of spirituality at work for individuals and organizations through a systematic literature review. Thirty-seven studies from the Web of Science database were analyzed. The results highlight the relationship between spirituality and leadership, performance, stress management, organizational citizenship behavior, satisfaction, and well-being. Benefits for individuals (such as increased motivation) and organizations (such as higher productivity) were also evidenced. This study contributes by systematizing the available knowledge with key advancements in the field, emphasizing the benefits of spirituality for individuals and organizations. Additionally, the research agenda presents unexplored opportunities that may contribute to the progressive development of the topic.*

**Keywords:** *Spirituality at Work, Benefits of Spirituality, Systematic Literature Review.*

## 1 INTRODUÇÃO

A espiritualidade no trabalho é um tema que vem sendo debatido nos âmbitos acadêmico, organizacional e social (Joelle; Coelho, 2019). A relevância do assunto gerou uma mudança de paradigma nas ciências organizacionais, especialmente no pensamento gerencial (Rego; Cunha, 2008; Karakas, 2010). Essa mudança ocorreu porque o foco de trabalhadores e gestores passou a incluir a busca por significado, propósito e realização no trabalho, em vez de se restringir a resultados materialistas (Aboobaker; Edward; Ka, 2019). Assim, tornou-se um desafio para os gestores encontrar e aplicar estratégias adequadas para a melhoria do bem-estar dos funcionários (Boddy, 2014).

Aboobaker et al. (2019) refletem sobre o fato de que as pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho e, por isso, exigem cada vez mais que esse ambiente ofereça uma sensação de integridade e conexão. A espiritualidade no local de trabalho refere-se ao esforço organizacional para auxiliar os funcionários a encontrar significado em suas atividades, promovendo o alinhamento de seus valores e crenças com os da organização e desenvolvendo uma conexão profunda com os colegas (Muavia et al., 2022).

Rathee e Rajain (2020) reforçam a importância de compreender que o conceito de espiritualidade no trabalho difere do aspecto religioso. A espiritualidade no trabalho está centrada na nutrição da alma dos indivíduos no ambiente laboral, por meio da experiência humana de conexão com as pessoas e do sentimento de pertencimento ao local de trabalho e à organização (Muavia et al., 2022). Nesse sentido, as questões de espiritualidade têm uma expressão única no trabalho, separada de qualquer conotação religiosa (Sharma; Kumra, 2020).

As pesquisas empíricas indicam que a espiritualidade no trabalho proporciona resultados positivos, tanto para o indivíduo quanto para a organização (Jalan; Garg, 2022). A espiritualidade no local de trabalho favorece a satisfação com a vida (Jeon; Choi, 2021);

influencia positivamente valores e práticas espirituais sobre o estresse e o bem-estar mental (Jnaneshwar; Sulphrey, 2021; Malheiros et al., 2022); aumenta a intenção de permanecer na organização (Aboobaker et al., 2019); incentiva o comportamento de cidadania organizacional (Petchsawang; Duchon, 2012); reduz atitudes desfavoráveis, como o conflito trabalho-família (Aboobaker; Edward, 2020); enriquece o bem-estar e a lealdade dos funcionários à organização (Aboobaker et al., 2022); e promove melhorias no comprometimento organizacional (Garg, 2017), desempenho no trabalho (Garg, 2020) e inovação (Pandey et al., 2019), além de se correlacionar positivamente com comportamento de cidadania organizacional e satisfação (Malheiros et al., 2023a).

Embora existam várias pesquisas sobre os aspectos positivos da ênfase na espiritualidade no trabalho, ainda há uma lacuna quanto ao mapeamento sistemático da espiritualidade no trabalho, sintetizando os principais benefícios para indivíduos e organizações, bem como à identificação de seus antecedentes e de como se constitui sua estrutura conceitual. Diante disso, surgem os questionamentos: como estão delineadas as pesquisas envolvendo espiritualidade no trabalho? Quais são os benefícios da espiritualidade no trabalho para indivíduos e organizações? Assim, o objetivo desta pesquisa é identificar os benefícios da espiritualidade no trabalho para indivíduos e organizações.

Para isso, uma revisão sistemática da literatura fornecerá contribuições teóricas sobre a evolução, tendências de pesquisa e antecedentes do tema, além de contribuições práticas para o campo organizacional, auxiliando na compreensão das principais estratégias e conceitos aplicados para a tomada de decisão. Este estudo também contribui para o escopo das pesquisas sobre a temática, ao retratar o estado da arte e delinear uma agenda com oportunidades futuras para novos estudos que possam promover o avanço do tema. Ademais, a espiritualidade pode ser trabalhada nas organizações a partir de práticas que visem resgatar ambientes de trabalho

mais humanizados e positivos. Esse resgate demanda que as organizações superem a mera instrumentalização do trabalho e avancem para práticas que integrem valores humanos, promovam um ambiente inclusivo e assegurem condições de trabalho justas e seguras.

Dignificar o trabalho envolve não apenas o reconhecimento do valor individual e social dos trabalhadores, mas também o comprometimento contínuo em oferecer oportunidades de crescimento, equidade e respeito mútuo. Mais do que construir um discurso de propósito e pertencimento, as organizações são chamadas a traduzir essas intenções em ações concretas, capazes de sustentar o bem-estar e a realização genuína daqueles que compõem seu quadro de profissionais, reconhecendo que a dignidade no trabalho é alicerçada por elementos tangíveis, como justiça organizacional, valorização e suporte, e não apenas por discursos e intenções.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nos últimos anos, pesquisadores vêm evidenciando a importância de compreender os efeitos da espiritualidade no contexto das organizações (Garg; Punia; Jain, 2019; Jeon; Choi, 2021; Mohammed; Elashram, 2022; Srivastava; Gupta, 2022; Rana; Ahmed; Shahzadi, 2022; Hunsaker; Ding, 2022; Aboobaker, Edward; Ka, 2022; Jalan; Garg, 2022). Compreende-se que as empresas que promovem experiências de espiritualidade organizacional para os trabalhadores tendem a obter melhor desempenho nas atividades realizadas (Joelle; Coelho, 2020). A espiritualidade no trabalho não se refere a uma determinada religião nem obriga os indivíduos a submeterem-se a um sistema de crença específico. Esse conceito está associado à ideia de os profissionais se conectarem com o ambiente de trabalho e com seus colegas (Joelle; Coelho, 2017).

A espiritualidade é percebida como uma ideia nova no contexto empresarial, contemplando as vivências e experiências espirituais dos trabalhadores no ambiente laboral (Aboobaker; Edward; Ka, 2019). O conceito de espiritualidade no mundo do trabalho tem

como essência o senso de comunidade e o sentimento de pertencimento ao ambiente organizacional. Assim, a espiritualidade no trabalho nutre a vida interior dos trabalhadores por meio de um trabalho significativo e da união dos profissionais em prol de objetivos comuns. Nesse sentido, de acordo com Ashmos e Duchon (2000), encontrar sentido no trabalho é um dos aspectos que contribuem para que o indivíduo encontre sentido na vida. A espiritualidade no ambiente de trabalho envolve os esforços organizacionais para ajudar os trabalhadores a encontrar significado nas atividades, alinhando suas crenças e valores com os da organização (Muavia et al., 2022). Além disso, Malheiros et al. (2023a) destacaram que a espiritualidade busca considerar a dimensão humana das organizações e dos trabalhadores, ressaltando-os como atores que se complementam, fortalecendo sua conexão e senso de pertencimento.

Nessa perspectiva, Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) apresentam as dimensões da espiritualidade no trabalho, divididas em três níveis: individual, grupal e organizacional. O nível individual aborda a ideia de trabalho significativo, associando-se à concepção de que os indivíduos encontram um profundo senso de propósito e significado nas atividades desempenhadas no ambiente organizacional. No nível de equipes, é necessário ressaltar a importância do senso de comunidade entre os profissionais, permitindo que estabeleçam conexões e relacionamentos uns com os outros, com o objetivo de alcançar resultados significativos para a organização (Aboobaker; Edward; Ka, 2019). No nível organizacional, os trabalhadores buscam alinhar seus valores com os valores organizacionais, de modo a adotar comportamentos éticos que promovam o bem-estar dos funcionários, da sociedade e dos clientes, indo além da maximização de riquezas para a organização (Aboobaker; Edward; Ka, 2019).

Explorando outras dimensões, Joelle e Coelho (2017; 2019) apresentaram cinco dimensões relacionadas à espiritualidade no trabalho: equilíbrio emocional e paz interior, senso de comunidade, alinhamento com os

valores da empresa, trabalho significativo e oportunidade para a vida interior. Essas dimensões foram desenvolvidas com base na revisão da literatura, visando criar uma escala de mensuração com vinte e duas variáveis. Ashmos e Duchon (2000) desenvolveram um modelo com três dimensões: trabalho significativo, comunidade e vida íntima. Milliman, Czaplewski e Ferguson (2003) desenvolveram uma escala de mensuração com vinte e uma variáveis, baseada nas dimensões trabalho significativo, alinhamento de valores e senso de comunidade. Rego e Pina (2008) criaram uma escala com dezessete itens distribuídos em cinco dimensões: senso de comunidade de equipe, alinhamento entre valores organizacionais e individuais, sentido de contribuição para a comunidade, prazer no trabalho e oportunidade para a vida interior. Pandey et al. (2009) desenvolveram uma escala com quatro dimensões: Swadharma (trabalho significativo-trabalho meditativo), orientação para o outro, senso de comunidade e autenticidade. Beehner e Blackwel (2016) criaram uma escala unidimensional com vinte itens. Pradhan et al. (2017) desenvolveram uma escala com as dimensões: orientação espiritual, compaixão, trabalho significativo e alinhamento de valores, composta por trinta e oito itens.

Nos últimos anos, a literatura tem estudado a espiritualidade no trabalho em relação a diversos construtos, como comportamento de cidadania organizacional (Garg; Punia; Jain, 2019; Malheiros et al., 2023a); comprometimento e satisfação com a vida (Jeon; Choi, 2021); liderança espiritual (Mohammed; Elashram, 2022); liderança ética (Srivastava; Gupta, 2022); satisfação no trabalho (Malheiros et al., 2022; Rana; Ahmed; Shahzadi, 2022); comportamento inovador e florescimento no trabalho (Hunsaker; Ding, 2022); lealdade e bem-estar dos trabalhadores (Aboobaker; Edward; Ka, 2022); e estresse ocupacional (Jalan; Garg, 2022), entre outros. Com isso, percebe-se que a espiritualidade no trabalho vem sendo investigada por diversos autores, visando compreender os efeitos desse conceito no ambiente organizacional, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta RSL foi operacionalizada seguindo o protocolo de Okoli (2015), estruturado em cinco estágios distintos: a) definição do objetivo de pesquisa, b) definição das estratégias de busca, c) pesquisa na base de dados e triagem, d) avaliação da qualidade da literatura, seleção e elegibilidade dos estudos, e e) síntese e divulgação dos resultados da pesquisa.

No primeiro estágio, o objetivo da RSL foi estabelecido da seguinte forma: “identificar quais são os benefícios da espiritualidade para os trabalhadores e as organizações”. No segundo estágio, foi definida a base de dados Web of Science para a busca, operacionalizada pelas seguintes strings:  $TI=(((\text{"spirituality at work*"} \text{ OR } \text{"workplace spirituality*"} \text{ OR } \text{"spirituality practices*"} \text{ OR } \text{"spirituality for the organizations*"}))$ ). O período temporal da busca foi de 2017 a 2023, com o intuito de identificar os itinerários atuais de pesquisa sobre a temática. A delimitação temporal foi necessária devido ao volume de estudos encontrados, permitindo uma análise cuidadosa e criteriosa.

Os resultados preliminares retornaram 246 estudos. Para a triagem, foram estabelecidos os critérios de tipo documental (artigo) e área de pesquisa (gestão), totalizando 51 estudos. Quanto à avaliação da qualidade da literatura e à elegibilidade dos estudos, foi definido o seguinte critério de inclusão: “considerar artigos publicados em periódicos com fator de impacto acima de 2”. Com isso, 14 estudos foram excluídos por não atenderem ao critério de inclusão, resultando em um corpus amostral de 37 estudos elegíveis para a RSL.

No último estágio, referente à síntese e divulgação dos resultados, foram utilizados os softwares R e RStudio, que fornecem suporte para o pacote Bibliometrix e o shiny, desenvolvidos por Aria e Cuccurullo (2017). A escolha desses pacotes deve-se à sua relevância e ampla aceitação para realizar análises de RSL. Além disso, foi utilizado o software VOSviewer para caracterizar a estrutura conceitual do campo por meio do acoplamento bibliográfico. Dessa forma, foram analisados o perfil das publicações do corpus amostral (indicadores bibliométricos) e o conteúdo, a partir da análise de acoplamento bibliográfico e coocorrência de palavras, identificando as principais tendências de pesquisa e os antecedentes da temática (Aria; Cuccurullo, 2017). Por fim, a análise do conteúdo dos estudos do corpus permitiu a proposição de uma agenda de pesquisas futuras, identificando lacunas de pesquisa na temática da espiritualidade no trabalho.

A Tabela I apresenta uma síntese do protocolo aplicado para esta revisão.

Tabela I - Síntese do protocolo de revisão sistemática

| ESTÁGIOS                           | PROCEDIMENTOS  | n   |
|------------------------------------|--|-----|
| Objetivo                           | Identificar quais são os benefícios da espiritualidade para os trabalhadores e as organizações.  |     |
| Estratégias de busca               | Web of Science (2017-2022):<br>$TI=(((\text{"spirituality at work*"} \text{ OR } \text{"workplace spirituality*"} \text{ OR } \text{"spirituality practices*"} \text{ OR } \text{"spirituality for the organizations*"}))$ . | 246 |
| Pesquisa e triagem                 | Tipo documental ( <i>article</i> ) e área de pesquisa ( <i>management</i> ).   | 51  |
| Avaliação, seleção e elegibilidade | Critério de inclusão:<br>considerar os artigos publicados em periódicos com fator de impacto acima de 2.   | 37  |
| Síntese e divulgação               | Softwares R e RStudio (pacotes <i>Bibliometrix</i> e <i>shiny</i> ) e VOSviewer:<br>perfil das publicações do <i>corpus</i> textual, acoplamento bibliográfico, coocorrência de palavras (estrutura conceitual do campo)     | 37  |

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).



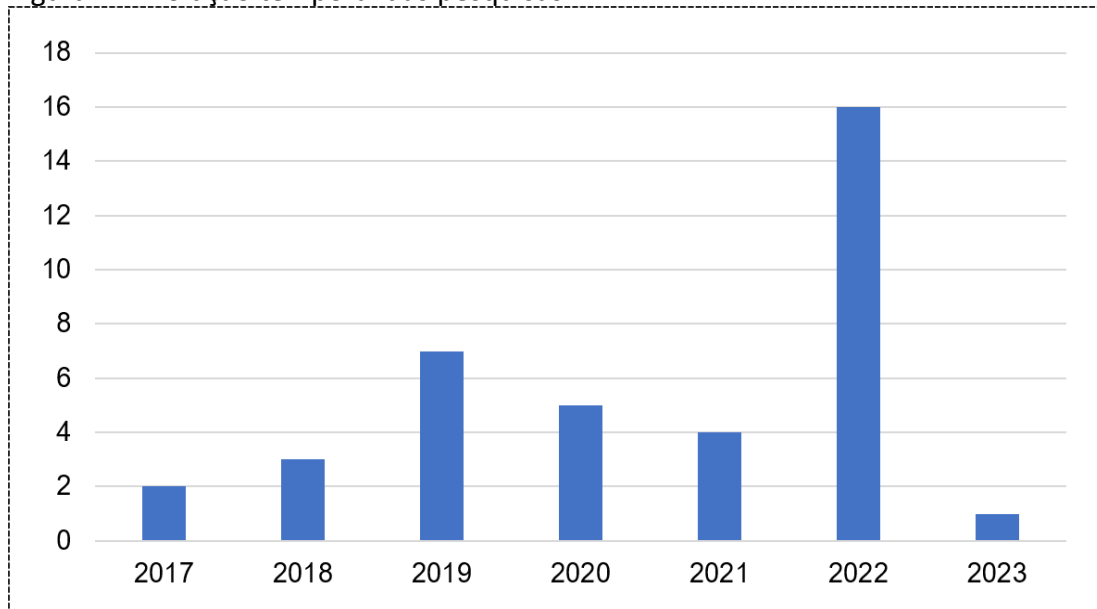
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Os itinerários de pesquisa: perfil das publicações

O perfil do corpus textual desta RSL pode ser caracterizado em termos de autoria, abordagem metodológica, tipo de pesquisa, setores de investigação, periódicos e produção científica anual. No total, 96 autores contribuíram para os 37 estudos analisados, com 94,59% dos estudos escritos em colaboração e apenas 5,41% de autoria única. No que tange à abordagem metodológica, 94,59% dos estudos são quantitativos e 5,41% qualitativos, sugerindo que futuras investigações poderiam adotar métodos mistos para ampliar a compreensão da espiritualidade no trabalho, bem como explorar a triangulação de dados, pesquisas qualitativas e outras abordagens. Em relação ao tipo de pesquisa, 97,30% dos estudos são teórico-empíricos, e apenas um é de natureza teórica (2,70%). Quanto aos setores de investigação, 86,49% dos estudos (32) focaram no setor privado, enquanto 13,51% (5) abordaram o setor público. Dentre os universos amostrais, destacam-se as universidades públicas e privadas (5 estudos), o setor hoteleiro (4 estudos), organizações privadas de diversos segmentos (4 estudos), o setor de TI (3 estudos) e organizações manufatureiras (3 estudos). No total, 21 periódicos publicaram os 37 estudos do corpus, com destaque para o "International Journal of Organizational Analysis" (FI=2,80), que publicou 5 estudos, e o "Leadership & Organization Development Journal" (FI=4,90), com 4 estudos.

Em relação à evolução temporal das pesquisas sobre espiritualidade no trabalho, a Figura 1 mostra uma distribuição contínua, sem hiatos temporais, com uma média de 2 a 8 estudos publicados anualmente. O maior pico de publicações ocorreu em 2022, com 16 estudos voltados à temática, refletindo o crescente interesse dos pesquisadores nessa área. Esse aumento pode ser explicado pela pandemia de COVID-19, durante a qual a espiritualidade foi considerada uma prática essencial para os trabalhadores enfrentarem a crise sanitária (Srivastava; Gupta, 2022; Mohammed; Elashram, 2022; Ramaswamy et al., 2023).

Figura 1 - Evolução temporal das pesquisas



Fonte: Dados da pesquisa (Bibliometrix) (2023).

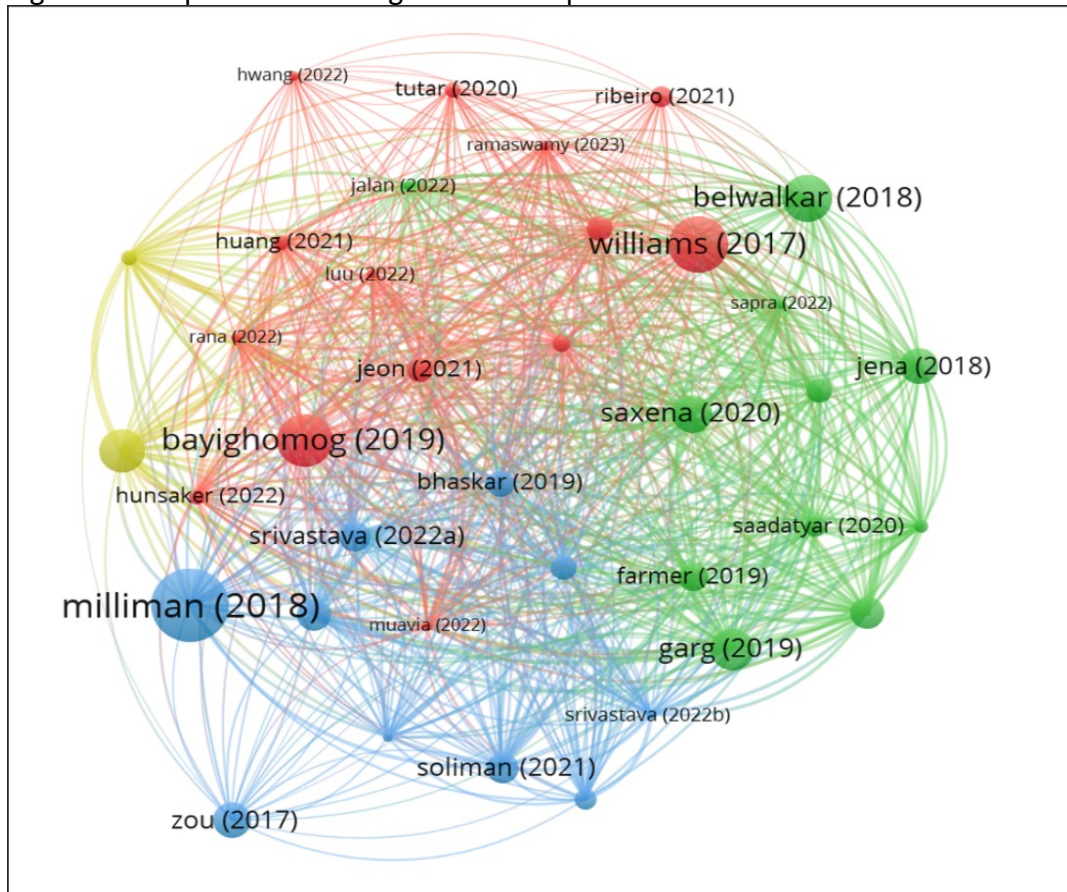
Após a caracterização do perfil do corpus, no tópico seguinte, é exposta a estrutura conceitual da espiritualidade no trabalho. Esta análise foi realizada por meio do acoplamento bibliográfico e

da coocorrência de palavras, o que permitiu construir uma agenda de pesquisa a partir das lacunas identificadas.

#### 4.2 A estrutura conceitual do campo da espiritualidade no trabalho

A Figura 2 revela que o campo da espiritualidade no trabalho é caracterizado por quatro clusters de pesquisa. O primeiro cluster, em vermelho, é composto por 14 estudos; o segundo cluster, em verde, reúne 11 estudos; o terceiro cluster, em azul, abrange 10 artigos; e o quarto cluster, em amarelo, contém 2 estudos.

Figura 2 - Acoplamento bibliográfico do corpus textual



Fonte: Dados da pesquisa (VOSviewer) (2023).

O cluster vermelho abrange estudos sobre espiritualidade no trabalho e sua relação com estilos de liderança (como a liderança servidora e espiritual) e com variáveis de comportamento organizacional (como criatividade, florescimento, comportamento inovador e justiça organizacional), geralmente por meio de modelos integrativos. Por exemplo, Williams et al. (2017), em um estudo com estudantes de graduação e pós-graduação de uma universidade pública dos EUA, identificaram que líderes servidores influenciam positivamente a criatividade dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho que valoriza a espiritualidade. Este estudo, o segundo mais citado do corpus com 52 citações, sugere que cultivar a espiritualidade no trabalho pode aumentar a criatividade e a motivação, permitindo aos trabalhadores encontrar maior significado e propósito.

Hunsaker e Ding (2022), em um estudo com trabalhadores chineses, revelaram que quanto maior o comportamento inovador, maior a prática da espiritualidade no trabalho, com florescimento e satisfação atuando como mediador e moderador, respectivamente. Para esses autores, o

florescimento se refere à percepção de uma vida plena e emocionalmente positiva por parte dos trabalhadores. Nesse sentido, é recomendado que as organizações promovam um ambiente propício para a espiritualidade, focando no desenvolvimento de valores compartilhados. Líderes podem ser treinados para incentivar práticas espirituais que fomentem autorreflexão e trabalho colaborativo, fortalecendo a conexão entre os pares e ampliando estados emocionais positivos. Jeon e Choi (2021) corroboram que a vivência e prática da espiritualidade aumentam a satisfação dos indivíduos. A espiritualidade, nesse contexto, se destaca como um importante "ingrediente" para alcançar satisfação não só no trabalho, mas também na vida e para obter felicidade (Jeon; Choi, 2021; Hwang; Li, 2022). Além disso, práticas espirituais no ambiente laboral contribuem para melhorar o desempenho dos trabalhadores e para a regulação de suas emoções (Rana; Ahmed; Shahzadi, 2022).

Tutar e Oruç (2020) exploraram a natureza do trabalho e como os indivíduos podem perceber suas atividades como significativas e dotadas de propósito, aspectos centrais da espiritualidade no trabalho. Segundo os autores, cada pessoa é motivada por diferentes fatores e enxerga a satisfação de forma única. Nesse sentido, eles propuseram que os traços de personalidade influenciam a percepção da espiritualidade no ambiente de trabalho. Em especial, traços como extroversão e conscienciosidade impactam mais a percepção da espiritualidade, enquanto abertura à experiência, alinhamento com valores e neuroticismo não têm efeito relevante. Assim, a implementação de práticas de espiritualidade se torna essencial para promover um clima organizacional ético e positivo, além de possibilitar um entendimento mais profundo das diferentes percepções dos trabalhadores sobre a espiritualidade no trabalho (Muavi et al., 2022).

O segundo cluster de estudos foca na relação da espiritualidade no trabalho com três aspectos distintos: comportamento de cidadania organizacional (CCO), desempenho individual e gestão do estresse. Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) identificaram uma

correlação positiva entre CCO, espiritualidade e satisfação em um contexto indiano, destacando que organizações que promovem propósito e significado no ambiente de trabalho incentivam o CCO. Esse efeito positivo é confirmado por Garg, Punia e Jain (2019), que evidenciaram uma influência direta da espiritualidade no CCO. Para que esse comportamento se manifeste, é fundamental que missão, visão, valores e práticas organizacionais reflitam princípios espirituais, satisfazendo as necessidades espirituais dos trabalhadores e promovendo uma equipe mais colaborativa e responsável. Além disso, práticas de Gestão de Pessoas precisam alinhar-se a essas características para apoiar o crescimento e o desenvolvimento profissional a longo prazo (Jena, 2022). Complementando essa linha de pesquisa, Jena e Pradhan (2018) e Joelle e Colho (2019, 2020) argumentam que a espiritualidade contribui para o aumento do desempenho individual e organizacional, ao incentivar os trabalhadores a buscar valores que favoreçam seu crescimento pessoal, profissional e espiritual, integrando positivamente vida, trabalho e expectativas.

O segundo cluster também abrange estudos sobre a espiritualidade como ferramenta para a gestão do estresse no trabalho. Jalan e Garg (2022) destacaram que a espiritualidade pode aliviar o estresse ocupacional e seus impactos negativos na saúde dos trabalhadores. Em ambientes de trabalho caracterizados por desconfiança, intensa competição, baixa conexão interpessoal, individualismo e falta de colaboração, o estresse tende a ser mais elevado (Saxena et al., 2020). Nesse contexto, a espiritualidade surge como uma via para enfrentar essas condições adversas, promovendo um ambiente de trabalho mais significativo e enriquecedor.

O terceiro cluster do corpus concentra estudos que analisam o impacto da espiritualidade no ambiente de trabalho, especificamente em fatores como satisfação, engajamento, liderança ética, retenção e no contexto do trabalho docente. Aftab et al. (2022) revelaram que a liderança ética pode fomentar tanto a espiritualidade quanto a satisfação



no trabalho, especialmente no setor de TI. Os autores sugerem que gestores devem identificar e implementar práticas éticas para promover um senso de propósito e significado, aumentando assim a satisfação dos trabalhadores. Bhaskar e Mishra (2019) reforçam essa visão, apontando a espiritualidade como um recurso essencial para os trabalhadores, que os ajuda a lidar com desafios e fortalece sua resiliência. Eles ressaltam também que o suporte organizacional percebido pode aprimorar a espiritualidade, e que uma conexão sólida com a missão e visão da organização, além do vínculo com os colegas, eleva a satisfação e o bem-estar (Srivastava; Gupta, 2022).

No âmbito do trabalho docente, Mahipalan, Sheena e Muhammed (2019) descobriram que a espiritualidade impulsiona o CCO entre professores, tanto para a organização quanto para seus colegas. O estudo destaca que o significado atribuído ao trabalho influencia o engajamento nas atividades laborais. Soliman et al. (2021) também observaram que o engajamento dos professores contribui para a espiritualidade. Outro estudo central, realizado por Milliman, Gatling e Kim (2018), sugere que as percepções sobre espiritualidade podem ser divididas em três dimensões: trabalho significativo, senso de comunidade e alinhamento com os valores organizacionais. Esses fatores se relacionam positivamente com o engajamento, indicando que quanto maior a espiritualidade percebida, maior o engajamento e a intenção de permanecer na organização.

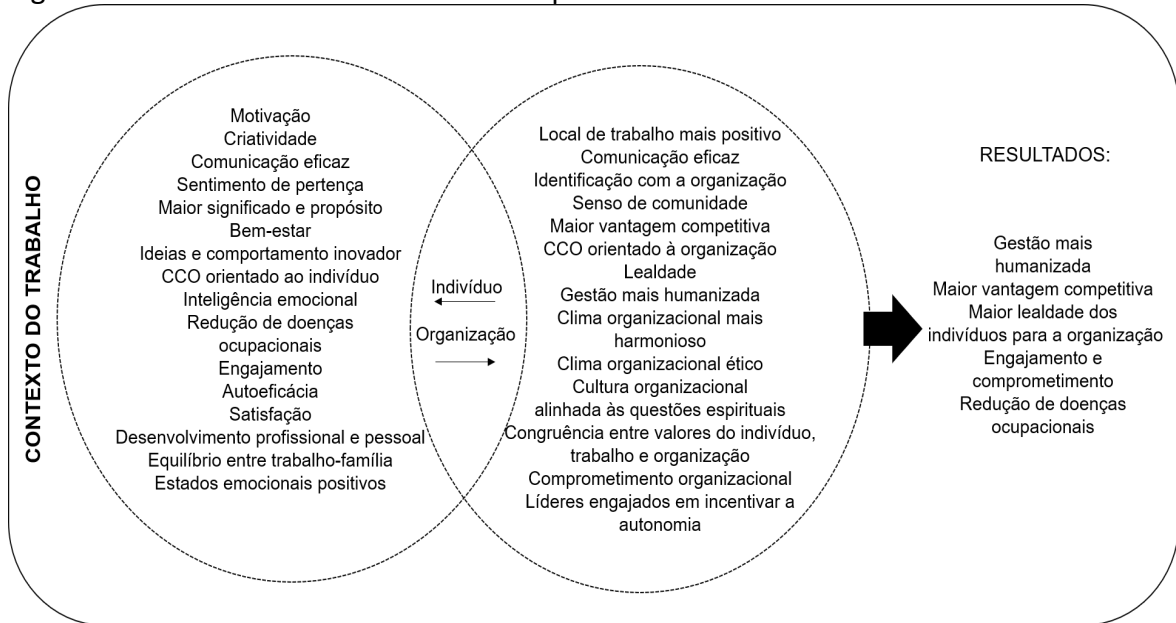
O último cluster agrupa estudos sobre a relação entre espiritualidade e bem-estar. Aboobaker, Edward e Ka (2019) destacam que a espiritualidade contribui para o bem-estar dos trabalhadores por meio de experiências significativas, motivação intrínseca e emoções positivas, que, por sua vez, favorecem o desempenho organizacional e criam vantagem competitiva. Em um estudo posterior, os mesmos autores enfatizam que a espiritualidade permite que os trabalhadores integrem seus valores ao trabalho, proporcionando-lhes uma maior conexão e senso de integridade. Eles alertam, portanto, para a necessidade de as organizações

reavaliarem seus valores e cultura organizacional, pois o bem-estar dos trabalhadores e o clima organizacional dependem da integração desses elementos com a espiritualidade no local de trabalho.

Em linhas gerais, percebe-se que a estrutura conceitual da espiritualidade no trabalho é amplamente investigada em associação com outras variáveis do comportamento organizacional (e.g., bem-estar, CCO, comprometimento, engajamento e outros), buscando compreender como a espiritualidade pode influenciar estas variáveis. Os estudos lançam luz para um importante aspecto negligenciado nos estudos organizacionais referente a premissa de que os trabalhadores são seres espirituais e buscam se conectar com o trabalho e os outros. Por essa razão, os autores do corpus mencionam a necessidade de as organizações implementarem programas e/ou práticas que promovam a espiritualidade. Luu (2022) enfatiza a importância de práticas organizacionais sensíveis a essas necessidades, para que se considere não só o que motiva os trabalhadores, mas também o que é fundamental para sua realização e satisfação mais profunda. Esse cuidado ajuda a construir uma cultura organizacional que respeita o indivíduo em sua totalidade, promovendo um sentido de pertencimento e uma conexão mais profunda com a missão e os valores da organização.

Destarte, a Figura 3 (na próxima página) sintetiza esses insights em um framework que destaca os principais benefícios da espiritualidade para trabalhadores e organizações, conforme sinalizado pela literatura revisada.

Figura 3 - Framework dos benefícios da espiritualidade no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos estudos do corpus (2023).

Assim, a interconexão entre os benefícios da espiritualidade para o indivíduo e para a organização é evidente, sugerindo que a promoção de práticas espirituais não apenas enriquece a experiência dos trabalhadores, mas também potencializa a eficácia organizacional. Quando os colaboradores se sentem espiritualizados, isso gera um ciclo virtuoso onde o engajamento e o comprometimento aumentam, levando à lealdade e à construção de uma cultura organizacional robusta.

Os estudos de Aboobaker, Edward e Ka (2022) ressaltam que trabalhadores que cultivam a espiritualidade promovem uma organização igualmente espiritualizada, que, por sua vez, reforça o senso de comunidade, significado e propósito no trabalho. Essa relação bidirecional evidencia que a espiritualidade não é apenas um elemento pessoal, mas um fator estratégico que pode transformar a dinâmica organizacional. Além disso, ao melhorar os estados emocionais e sociais dos indivíduos, a espiritualidade contribui para um ambiente de trabalho mais saudável, que não apenas reduz doenças ocupacionais, mas também promove um gerenciamento mais humanizado. Hunsaker e Ding (2022) destacam que ao atender às necessidades espirituais dos colaboradores, as organizações podem criar um espaço onde o bem-estar individual é priorizado, refletindo-se em um ambiente laboral mais seguro, colaborativo e produtivo. Essa perspectiva sugere que, ao integrar a espiritualidade no ambiente de trabalho, as organizações não apenas atendem a uma necessidade intrínseca dos trabalhadores, mas também fortalecem sua própria estrutura, tornando-se mais resilientes e competitivas. Assim, a adoção de uma abordagem que valorize a espiritualidade pode ser vista como um imperativo estratégico no atual cenário organizacional.

A ênfase na espiritualidade no local de trabalho, conforme destacado, é fundamental para a construção de um ambiente organizacional saudável e produtivo. Nutrir o bem-estar e a lealdade dos trabalhadores é, de fato, uma maneira eficaz de fortalecer a conexão e os vínculos entre os colaboradores e a organização (Jalan; Garg, 2022). Para que isso ocorra, é crucial que as práticas e políticas de Gestão de Pessoas considerem a dimensão espiritual, alinhando os valores pessoais dos indivíduos com os valores organizacionais. Esse alinhamento, fundamentado em ética e integridade, não apenas promove um ambiente de trabalho mais positivo, mas também aumenta a satisfação e o engajamento dos trabalhadores (Milliman; Gatling; Kim, 2018; Aboobaker; Edward; Ka, 2022). Quando os colaboradores sentem que seus valores e necessidades são reconhecidos e respeitados, eles tendem a desenvolver uma conexão mais forte com a organização, resultando em maior lealdade

e comprometimento.

Nesse cenário, os líderes desempenham um papel vital. Eles são responsáveis por implementar e apoiar práticas de Gestão de Pessoas que promovam a espiritualidade, criando condições que permitam que os trabalhadores se sintam valorizados e integrados (Aboobaker; Edward; Kim, 2019; Aftab et al., 2022). O suporte dos líderes é essencial para fomentar um clima organizacional onde a espiritualidade possa florescer, elevando o comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, a eficiência e eficácia organizacional.

Portanto, ao priorizar a dimensão espiritual no ambiente de trabalho, as organizações não apenas cuidam do bem-estar dos seus colaboradores, mas também se posicionam para alcançar resultados mais sustentáveis e positivos no longo prazo. Essa abordagem holisticamente integrada pode ser a chave para o sucesso organizacional em um mundo de trabalho cada vez mais complexo e desafiador.

Outrossim, ao pensar em contextos de trabalho em que a confiança vem se deteriorando, praticar a espiritualidade se tornou importante para os negócios e para a sociedade em geral, para aprimorar as relações sociais mantidas e para enxergar a vida com mais significado e propósito (Jeon; Choi, 2021). Além disso, ao praticar a espiritualidade, as organizações e os trabalhadores podem desfrutar dos diversos benefícios, buscando uma performance mais saudável e a promoção de um clima organizacional mais ético, humano, positivo e saudável, encorajando os pares a olharem para o seu 'eu' interior e compreender que os indivíduos possuem uma vida interior que precisa ser nutrida (Belwalkar; Vohra; Pandey, 2018).

Em síntese, as evidências apresentadas confirmam que a espiritualidade no ambiente de trabalho é um recurso valioso, capaz de promover satisfação, engajamento, criatividade, e bem-estar entre os trabalhadores. A espiritualidade, mais do que um conceito intangível, representa um caminho concreto para que as organizações se conectem profundamente com as necessidades humanas dos seus colaboradores,

criando uma atmosfera de pertencimento e propósito. Para que esse impacto positivo se realize de maneira efetiva, as organizações podem adotar práticas que estimulem o desenvolvimento espiritual, como a promoção de programas de mindfulness, o incentivo ao trabalho colaborativo e à autorreflexão, e a criação de uma cultura organizacional onde valores como respeito e apoio mútuo sejam continuamente vivenciados. Ademais, integrar a espiritualidade requer uma compreensão de que ela deve ser promovida com respeito à diversidade de crenças e perspectivas, oferecendo aos trabalhadores um espaço no qual possam encontrar significado de forma individual e compartilhada. Ao fazer isso, as organizações não só impulsionam os resultados e o desempenho, mas também contribuem para o desenvolvimento de uma força de trabalho resiliente, comprometida e emocionalmente equilibrada, pronta para enfrentar os desafios do cenário organizacional contemporâneo.

Destarte, por meio da análise de coocorrência de palavras ilustrada na Figura 4 (na próxima página), é possibilitado identificar as principais temáticas investigadas com a espiritualidade.



compreender o que pode impactar positiva ou negativamente a espiritualidade, haja vista que boa parte dos estudos do corpus dedicou-se a investigar o efeito da espiritualidade sobre variáveis como bem-estar, comportamento inovador, entre outras. Assim, a Tabela 2 sintetiza o que a literatura aponta sobre os antecedentes da temática.

Tabela II - Antecedentes da espiritualidade no trabalho

| <b>AUTORES</b>            | <b>ANTECEDENTES</b>  |
|---------------------------|--|
| Tutar e Oruç (2020)       | Traços de personalidade (extroversão e consciência) -> espiritualidade |
| Garg, Punia e Jain (2019) | Comportamento de cidadania organizacional -> espiritualidade           |
| Williams et al. (2017)    | Liderança servidora -> espiritualidade                                 |
| Prabhu e Modem (2022)     | Liderança compartilhada -> espiritualidade                             |
| Hwang e Li (2022)         | Justiça -> espiritualidade   |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base nos estudos do corpus (2023).

Segundo Tutar e Oruç (2020), os traços de personalidade influenciam a percepção de espiritualidade, especialmente os traços de extroversão e consciência. Isso sugere que indivíduos com alta consciência e extroversão podem ter uma maior percepção da espiritualidade, o que destaca a necessidade de as organizações considerarem o efeito que os traços de personalidade podem ter na produtividade e na eficácia organizacional. Nesse sentido, o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), enquanto uma variável que pode afetar diretamente a produtividade e a eficácia, exerce influência direta e positiva na espiritualidade, sugerindo que quanto maior o CCO dos trabalhadores, maior será a percepção da espiritualidade (Garg; Punia; Jain, 2019).

Williams et al. (2017) pontuaram que a liderança servidora impacta positivamente a espiritualidade e, além disso, pode estimular uma maior manifestação da criatividade dos trabalhadores. À medida que a liderança compartilhada se torna mais presente na organização, os trabalhadores tendem a vivenciar uma espiritualidade mais integrada e significativa. Essa conexão reforçada com o propósito e os valores coletivos contribui para a diminuição de atitudes individualistas e comportamentos retaliatórios, promovendo, assim, um ambiente onde as pessoas se sentem mais conectadas entre si e alinhadas com os objetivos comuns. Dessa forma, a liderança compartilhada não só fortalece os laços da equipe, mas também ajuda a construir uma cultura organizacional mais harmônica e resiliente (Prabhu; Modem, 2022).

Nestes dois estudos, a ideia envolvendo a influência dos dois tipos de liderança sobre a espiritualidade pauta-se na noção de que elas podem contribuir para a criação de um ambiente laboral significativo que "abraça" o seu liderado em sua totalidade. Por fim, a justiça exerce influência direta na espiritualidade, sendo que a justiça distributiva e a justiça interacional percebidas pelos trabalhadores podem reduzir as chances de abandono da organização, pois eles percebem que há justiça nos processos e no cotidiano organizacional (Hwang; Li, 2022).

A compreensão dos antecedentes da espiritualidade no trabalho fornece uma base teórica e prática para explorar como essa dimensão afeta variáveis organizacionais, como satisfação, engajamento, criatividade e bem-estar. Saber o que desencadeia a espiritualidade também ajuda a identificar mecanismos pelos quais ela pode ser promovida e a mediar processos internos, como a redução do estresse e o fortalecimento dos vínculos entre colegas de trabalho. Essa visão amplia o campo de estudos e contribui para o desenvolvimento de teorias mais robustas sobre o comportamento organizacional. Além disso, entender o que facilita a espiritualidade no trabalho



permite que gestores e trabalhadores busquem ativamente ambientes organizacionais que valorizem e respeitem essas dimensões, promovendo um desenvolvimento pessoal e profissional mais pleno.

Por conseguinte, ao explorar como se caracteriza a estrutura conceitual e os benefícios da espiritualidade para os indivíduos e as organizações, lacunas de pesquisa foram identificadas, revelando caminhos promissores para estudos futuros. Dessa forma, na sequência, é traçada uma agenda de pesquisa com novos caminhos a serem percorridos.

#### **4.3 (Re)desenhando novos caminhos a serem percorridos: uma agenda para pesquisas futuras**

Ao considerar as lacunas encontradas, dois eixos de pesquisa foram delimitados para esta agenda: o eixo temático e o eixo metodológico.

Inicialmente, para o eixo temático, Hunsaker e Ding (2022) sugeriram estudos com a intenção de investigar como a espiritualidade no trabalho pode reforçar os recursos sociais intangíveis dos trabalhadores, como, por exemplo, a identificação da organização percebida e o orgulho, que podem melhorar o florescimento dos indivíduos. Mais estudos podem ser realizados que explorem a relação entre a espiritualidade e o florescimento como uma questão basilar: a espiritualidade é uma condição para o florescimento? Vale ressaltar que florescimento refere-se às noções de bem-estar e à ideia de que os trabalhadores desfrutam da vida boa, alcançam seu pleno desenvolvimento, são mais engajados no trabalho e apresentam maiores percepções de qualidade de vida (Malheiros et al., 2023b).

Em muitos países, como a Coreia do Sul, por exemplo, existe uma variedade de religiões (Jeon; Choi, 2021). Embora a religião e a espiritualidade sejam conceitos distintos, eles podem se complementar. Por essa razão, os autores sugerem a realização de estudos que investiguem a relação entre a religiosidade e a espiritualidade e como essa relação pode

beneficiar as organizações. Até que ponto a religiosidade pode influenciar a espiritualidade? A espiritualidade pode ser praticada a partir da religiosidade? Tais questões lançam luz sobre investigações que podem alimentar a prática da espiritualidade por meio do papel complementar da religiosidade (Belwalkar; Vohra; Pandey, 2018).

Estudos que examinem como a espiritualidade pode influenciar as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores são bem-vindos (Belwalkar; Vohra; Pandey, 2018). Para os autores, as seguintes questões merecem ser examinadas: quais são as origens da espiritualidade nas organizações? Como e por que os trabalhadores veem as organizações como tendo valores espirituais? Como os valores, crenças e a missão da organização influenciam a manifestação ou percepção da espiritualidade? Além disso, considerando a duplicidade de papéis das mulheres, esses autores recomendam a realização de estudos que examinem o papel do gênero na manifestação da espiritualidade e seus impactos no desempenho e nos resultados organizacionais.

Belwalkar, Vohra e Pandey (2018) e Joelle e Coelho (2019) recomendaram a realização de estudos que investiguem os antecedentes da espiritualidade no trabalho e como estes podem fomentar a espiritualidade dos trabalhadores. Outrossim, Rana, Ahmed e Shahzadi (2022) sugerem a realização de estudos em torno da temática com enfoque multinível, considerando que grande parte dos estudos se concentra na perspectiva individual. Compreender os níveis em que a espiritualidade se manifesta e pode ser praticada revela-se como um caminho promissor para construir um entendimento robusto das diferentes nuances da espiritualidade.

Frente a essas recomendações, Aboobaker, Edward e Ka (2019) destacam que muitos aspectos organizacionais (e.g., valores, crenças, variáveis comportamentais, entre outros) vão depender de como se concebe a cultura das organizações. Por esse motivo, recomenda-se a realização de estudos que explorem o papel que o clima e a cultura organizacional podem apresentar para a percepção dos indivíduos

acerca da espiritualidade e como esses fatores podem estimular práticas de espiritualidade. Para os autores, pesquisas com esse enfoque podem responder a muitos dos problemas com os quais as organizações se deparam, como a grande rotatividade de pessoal.

Destarte, para o eixo metodológico, é consensual em alguns estudos (e.g., Bhaskar; Mishra, 2019; Garg; Punia; Jain, 2019; Mahipalan; Sheena; Muhammed, 2019; Jeon; Choi, 2021; Aftab et al., 2022; Muavi et al., 2022; Rana; Ahmed; Shahzadi, 2022) a necessidade de estudos com abordagem mista e de caráter longitudinal. Para esses autores, é de grande valia compreender o fenômeno da espiritualidade por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas, assim como pesquisas longitudinais. Conforme destacaram Garg, Punia e Jain (2019), pesquisas com esse enfoque podem contribuir para entender a resposta a perguntas pautadas no "como" e "por que", o que poderá trazer maior robustez para a compreensão da temática e contribuir para um arcabouço teórico sólido.

Embora a presente revisão tenha considerado o panorama internacional de pesquisas, algumas reflexões podem ser destacadas considerando o contexto brasileiro de estudos. Por exemplo, considerando a informalidade que rege a maioria dos negócios brasileiros, como a espiritualidade pode ser pensada e analisada? Em organizações familiares, como a espiritualidade tem sido trabalhada? Como o setor público brasileiro pode inserir práticas de espiritualidade para construir espaços laborais mais prósperos e humanizados, para que seus trabalhadores produzam serviços à população com maior qualidade e agilidade? Como a Gestão de Pessoas pode introduzir práticas de espiritualidade em suas políticas organizacionais, considerando os excelentes benefícios para os trabalhadores e para as organizações?

Tais reflexões são cruciais, pois uma agenda de pesquisa sobre espiritualidade no trabalho no Brasil precisa considerar a complexidade do contexto brasileiro, abordando a diversidade religiosa e cultural, os desafios econômicos e sociais e a busca por equilíbrio entre a vida

pessoal e profissional. Ao investigar como a espiritualidade pode ser cultivada no ambiente de trabalho, pesquisadores e gestores têm a oportunidade de promover um ambiente mais humano e acolhedor, que valoriza tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto o desempenho organizacional. Essa abordagem pode, em última análise, contribuir para a criação de uma força de trabalho mais resiliente, engajada e comprometida com o propósito coletivo.

Estas são algumas reflexões que podem ser exploradas e que, a priori, podem contribuir para o arcabouço teórico expandido e aprofundar conhecimentos mais robustos acerca da espiritualidade no ambiente de trabalho. Considerando sua natureza subjetiva, esta agenda pode orientar futuros estudos e descobrir novos insights neste campo emergente de pesquisas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A espiritualidade no trabalho tem instigado diversos pesquisadores a compreender uma dimensão humana da vida dos trabalhadores que foi negligenciada por muito tempo: a dimensão espiritual. A espiritualidade não implica um conjunto de crenças religiosas, mas contempla a visão dos indivíduos sobre o propósito, o significado e a pertença. Ao mapear os itinerários de pesquisa e identificar os benefícios da espiritualidade para os indivíduos e as organizações, foi possível observar que, neste campo, a temática está correlacionada a variáveis como comprometimento, engajamento, satisfação, valores e desempenho.

Até onde se sabe, esta é a primeira RSL com esse propósito, e algumas contribuições podem ser sinalizadas. Em termos teóricos, esta revisão apresenta uma sistematização do conhecimento disponível, destacando como o campo evoluiu ao longo dos anos, seus principais benefícios, tendências de pesquisa e os antecedentes da temática. Além disso, acredita-se que a agenda de pesquisa traçada pode contribuir para pesquisas futuras que tenham a intenção de conhecer e explorar este campo, trazendo maiores contribuições para

o avanço progressivo da temática. Também é identificado o importante papel da liderança na promoção de espaços laborais propícios às práticas de espiritualidade.

Em termos gerenciais, a espiritualidade apresenta muitos benefícios para as organizações, e os resultados aqui coligidos podem servir como um diagnóstico organizacional. Vale ressaltar o importante papel da liderança na promoção de ambientes laborais em que a prática da espiritualidade possa ser incentivada. Além disso, os resultados revelam que a espiritualidade pode ser um componente das políticas e práticas de Gestão de Pessoas. Isso sugere que as organizações podem construir novas e modernas políticas e práticas, buscando considerar o trabalhador em sua totalidade e locais de trabalho mais saudáveis, vislumbrando maior qualidade de vida, engajamento e resultados organizacionais mais positivos.

Afinal, dignificar o trabalho envolve não apenas o reconhecimento do valor individual e social do trabalhador, mas também o comprometimento contínuo em oferecer oportunidades de crescimento, equidade e respeito mútuo. Para além de moldar um discurso de propósito e pertencimento, as organizações são chamadas a traduzir essas intenções em ações concretas, capazes de sustentar o bem-estar e a realização genuína daqueles que compõem seu quadro profissional. Isso reconhece que a dignidade no trabalho é alicerçada por elementos tangíveis, como justiça organizacional, valorização e suporte, e não somente por discursos e intenções.

Outrossim, o presente estudo não está isento de limitações. A principal limitação refere-se à utilização de uma única base de dados, o que pode restringir a descoberta de estudos não indexados na Web of Science. Outros estudos podem ser conduzidos utilizando outras bases de dados, como Spell, Scielo, Scopus, EBSCO, entre outras. Além disso, não foram considerados anais de eventos, livros, dissertações e teses; portanto, a literatura não foi esgotada.

Pensar na espiritualidade dentro das organizações é considerar que os indivíduos,

assim como as organizações, estão em busca do seu propósito. O trabalho pode ser esse propósito, e cabe às organizações fornecer meios, caminhos, estratégias e apoio para que esses indivíduos conquistem esse objetivo e possam agregar maior valor às organizações. Além disso, a espiritualidade revela o senso de significado e de conexão com os outros, sendo esses fatores importantes para o alcance do propósito que as organizações podem fomentar cada vez mais, contribuindo para a saúde mental, física, psicológica e espiritual de seus trabalhadores. Afinal, o corpo e a alma também precisam ser preservados e nutridos com um trabalho significativo.

---

## REFERÊNCIAS

ABOUBAKER, N.; EDWARD, M.; KA, Z. Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay. **International Journal Of Educational Management**, v. 33, n. 1, p. 28-44, 2019.

ABOUBAKER, N.; EDWARD, M.; KA, Z. Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status. **Personnel Review**, v. 51, n. 9, p. 2162-2180, 2022.

AFTAB, J.; SARWAR, H.; KIRAN, A.; QURESHI, M. I.; ISHAQ, M. I.; AMBREEN, S.; KAYANI, A. J. Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. **International Journal Of Emerging Markets**, n. 1, p. 1-20, 2022.

ARIA, M.; CUCCURULLO, C. Bibliometrix: an r-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal Of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959-975, 2017.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at Work. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

BEEHNER, C. G.; BLACKWELL, M. J. The impact of workplace spirituality on food service worker turnover intention. **Journal of Management, Spirituality & Religion**, v. 13, n. 4, p. 304-323, 2016.

BELWALKAR, S.; VOHRA, V.; PANDEY, A. The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors – an empirical study. **Social Responsibility Journal**, v. 14, n. 2, p. 410-430, 2018.

BHASKAR, A. U.; MISHRA, B. Putting workplace spirituality in context. **Personnel Review**, v. 48, n. 7, p. 1848-1865, 2019.

BODDY, C. R. Corporate psychopaths, conflict, employee affective well-being and counterproductive work behaviour. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 1, p. 107-121, 2014.

GARG, N.; PUNIA, B. K.; JAIN, A. Workplace spirituality and job satisfaction: exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. **Vision**, v. 23, n. 3, p. 287-296, 2019.

HUNSAKER, W. D.; DING, W. Workplace spirituality and innovative work behavior: the role of employee flourishing and workplace satisfaction. **Employee Relations: The International Journal**, v. 44, n. 6, p. 1355-1371, 2022.

HWANG, E.; YI, Y. Workplace spirituality and organizational justice in turnover intention of mental health professionals at small-sized centres. **Journal Of Nursing Management**, v. 30, n. 1, p. 328-335, 2022.

JALAN, S.; GARG, N. Exploring Linkages Between Workplace Spirituality and Occupational Stress Among Indian Police Personnel. **South Asian Journal Of Human Resources Management**, v. 9, n. 1, p. 53-78, 2022.

JENA, L. K. Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. **International Journal Of Organizational Analysis**, v. 30, n. 6,

p. 1309-1334, 2022.

JENA, L. K.; PRADHAN, S. Workplace spirituality and employee commitment. **Journal Of Enterprise Information Management**, v. 31, n. 3, p. 380-404, 2018.

JEON, K. S.; CHOI, B. K. Workplace spirituality, organizational commitment and life satisfaction: the moderating role of religious affiliation. **Journal Of Organizational Change Management**, v. 34, n. 5, p. 1125-1143, 2021.

JOELLE, M.; COELHO, A. M. The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 30, n. 7, p. 1111-1135, 2019.

JOELLE, M.; COELHO, A. M. Adding a new dimension to the spirituality at work concept. **Management Decision**, v. 58, n. 5, p. 982-996, 2020.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: A literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, p. 89-106, 2010.

LUU, T. D. Spiritual leadership and corporate social entrepreneurial orientation: the mediating role of workplace spirituality. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 43, n. 8, p. 1353-1375, 2022.

MAHIPALAN, M.; SHEENA; MUHAMMED, S. Examining the Role of Workplace Spirituality and Teacher Self-efficacy on Organizational Citizenship Behaviour of Secondary School Teachers: an indian scenario. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 23, n. 1, p. 80-90, 2019.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de; WEGNER, R da S.; ROSSATO, V. P. Investigação dos comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no trabalho pelo método AHP. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 4, p. 158-175, 2022.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de; FERREIRA, T. F.; COSTA, G. L de Á. Correlação entre comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação: estudo em uma prefeitura do RS. **Revista Gestão Organizacional**, v. 16, n. 1, p. 06-22, 23, 2023a.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T de; COSTA, G. L de Á.; ROSSATO, V. P. WEGNER, R da S. Florescimento no trabalho? uma revisão sistemática e agenda de pesquisa. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 1, p. 224-251, 2023b.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 4, p. 426-447, 2003.

MILLIMAN, J.; GATLING, A.; KIM, J. The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, v. 35, 56-65, 2018.

MOHAMMED, S. M.; ELASHRAM, R. E. The impact of spiritual leadership on workplace spirituality



in the light the COVID-19 pandemic in the governmental health sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 43, n. 4, p. 623-637, 2022.

MUAVIA, M.; HUSSAIN, G.; SAHIBZADA, U. F.; ISMAIL, W. K. W. Workplace spirituality, knowledge-hiding and the mediating role of organizational identification: evidence from pakistan. **International Journal Of Emerging Markets**, v. 1, p. 1-21, 2022.

OKOLI, C. A guide to conducting a standalone systematic literature review. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 37, n. 1, p. 879-910, 2015.

PRADHAN, R. K.; JENA, L. K.; SOTO, C. M. Development and validation of workplace spirituality scale: an Indian perspective. **Business: Theory and Practice**, v. 18, n. 1, p. 43-53, 2017.

PRABHU, N.; MODEM, R. Exploring the multi-level influence of shared leadership on workplace spirituality in teams. **International Journal Of Organizational Analysis**, p. 1-22, 2022.

RAMASWAMY, M.; VISWANATHAN, R.; KANIYARKUZHI, B. K.; NEELIYADATH, S. The moderating role of resonant leadership and workplace spirituality on the relationship between psychological distress and organizational commitment. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 34, n. 4, p. 855-877, 2023.

RANA, S.; AHMED, I.; SHAHZADI, G. Linking workplace spirituality and adaptive performance through a serial mediation of job satisfaction and emotional labor strategies. **Management Research Review**, v. 45, n. 10, p. 1354-1371, 2022.

RATHEE, R.; RAJAIN, P. Workplace spirituality: A comparative study of various models. **Jindal Journal of Business Research**, v. 9, n. 1, p. 27-40, 2020.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.

REGO, A.; PINA E CUNHA, M. Espiritualidade no local de trabalho e compromisso organizacional: um estudo empírico. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, p. 53-75, 2008

SHARMA, P. K.; KUMRA, R. Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. **Journal of Advances in Management Research**, v. 17, n. 5, p. 627-650, 2020.

SAXENA, A.; GARG, N.; PUNIA, B. K.; PRASAD, A. Exploring role of Indian workplace spirituality in stress management: a study of oil and gas industry. **Journal Of Organizational Change Management**, v. 33, n. 5, p. 779-803, 2020.

SOLIMAN, M.; VIRGILIO, F. D.; FIGUEIREDO, R.; SOUSA, M. J. The impact of workplace spirituality on lecturers' attitudes in tourism and hospitality higher education institutions. **Tourism Management Perspectives**, v. 38, p. 100826, 2021.

SRIVASTAVA, S.; GUPTA, P. Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: a sdt perspective. **Journal Of Hospitality And Tourism Management**, v. 50, p. 375-

388, 2022.

TUTAR, H.; ORUÇ, E. Examining the effect of personality traits on workplace spirituality. **International Journal Of Organizational Analysis**, v. 28, n. 5, p. 1005-1017, 2020.

WILLIAMS, W. A.; BRANDON, R-S.; HAYEK, M.; HADEN, S. P.; ATINC, G. Servant leadership and followership creativity. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 178-193, 2017.