

Espiritualidade nas organizações: uma revisão sistemática da literatura com ênfase em práticas organizacionais e bem-estar no trabalho

*Spirituality in organizations: a
systematic literature review with
emphasis on organizational
practices and well-being at work*

Administração

Luciano José da Paixão Fiel Reis

(072220003@faculdade.cefsa.edu.br)

Doutorando em Administração pelo Centro Univeristário FEI
e professor da Faculdade Engenheiro Salvador Arena (FESA) e do
Centro Universitario SENAC

FTT Journal of Engineering and Business

• SÃO BERNARDO DO CAMPO, SP JUN. 2026

• ISSN 2525-8729

Submissão: 19 set. 2025 Aceitação: 22 maio 2026

Sistema de avaliação: às cegas dupla (double blind review)

FACULDADE ENGENHEIRO SALVADOR ARENA, p. 9 – p. 26

FTT JOURNAL
of Engineering and Business



Resumo

Diferentemente da religiosidade, tradicionalmente associada a crenças, rituais e instituições confessionais, a espiritualidade no trabalho refere-se à busca individual por propósito, significado e conexão nas atividades profissionais, independentemente de filiação religiosa. Este estudo teve como objetivo identificar e sintetizar evidências empíricas sobre a relação entre a espiritualidade no ambiente organizacional e o bem-estar no trabalho. Para tanto, foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), baseada no protocolo PRISMA, a partir de estudos empíricos e estudos secundários indexados na base Scopus. Os resultados indicam que a espiritualidade no trabalho está associada a desfechos positivos, como bem-estar subjetivo, engajamento, satisfação, desenvolvimento humano e redução de estresse e burnout. Além disso, a literatura evidencia sua atuação como variável mediadora em diferentes modelos explicativos relacionados ao comportamento organizacional e à liderança espiritual. Observou-se maior concentração de estudos em contextos culturais nos quais valores espirituais apresentam maior integração às práticas profissionais. Conclui-se que a espiritualidade no trabalho constitui um importante recurso para a promoção do bem-estar dos trabalhadores e para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, colaborativos e sustentáveis, oferecendo contribuições teóricas e gerenciais para o campo da gestão de pessoas.

Palavras-chave: Espiritualidade no trabalho. Bem-estar no trabalho. Liderança espiritual.

Abstract

Unlike religiosity, which is traditionally associated with beliefs, rituals, and religious institutions, workplace spirituality refers to the individual pursuit of purpose, meaning, and connection in professional activities, regardless of religious affiliation. This study aimed to identify and synthesize empirical evidence on the relationship between workplace spirituality and employee well-being. To this end, a Systematic Literature Review (SLR) was conducted following the PRISMA protocol, based on empirical articles indexed in the Scopus database. The findings indicate that workplace spirituality is associated with positive outcomes such as subjective well-being, work engagement, job satisfaction, human flourishing, and reduced levels of stress and burnout. Furthermore, the literature highlights its role as a mediating variable in different explanatory models related to organizational behavior and spiritual leadership. A greater concentration of studies was observed in cultural contexts where spiritual values are more strongly integrated into professional practices. It is concluded that workplace spirituality constitutes an important resource for promoting employee well-being and fostering healthier, more collaborative, and sustainable organizational environments, offering both theoretical and managerial contributions to the field of human resource management.

Keywords: Workplace spirituality. Workplace Well-Being. Spiritual Leadership.

Introdução

A compreensão contemporânea do trabalho ainda carrega resquícios históricos de sofrimento e coerção, como indica a etimologia do termo, oriundo do latim *tripalium* — instrumento de tortura composto por três estacas afiadas. Tal origem sugere que o trabalho, desde suas raízes semânticas, esteve associado à dor e ao castigo (Albornoz, 2014). Apesar da evolução semântica ao longo do tempo, essa carga simbólica persiste na concepção moderna, que associa o trabalho à mobilização de energia e à tensão orientada para um objetivo. Nesse sentido, ainda que o trabalho contemporâneo se relacione a processos produtivos e à realização pessoal, permanece vinculado à noção de esforço constante (Lhuillier, 2013). Esse entendimento oferece uma base crítica para refletir sobre as condições laborais atuais e seus impactos sobre a subjetividade e o bem-estar dos trabalhadores.

Para Cardoso e Santos (2016), a crescente padronização e mecanização das tarefas nas organizações contemporâneas contribuiu para a supressão das dimensões subjetivas do trabalhador, restringindo sua atuação à racionalidade técnica e operacional. Em resposta a esse esvaziamento existencial no ambiente laboral, a espiritualidade organizacional emerge como uma abordagem que reconhece a complexidade do ser humano, valorizando sua interioridade, a busca por sentido no trabalho e o sentimento de pertencimento coletivo. Nesse contexto, inaugura-se um novo paradigma gerencial que demanda práticas mais humanizadas e, progressivamente, espiritualizadas. No entanto, a consolidação desse modelo ainda enfrenta resistências, tanto pela escassez de instrumentos gerenciais que orientem sua aplicação quanto pelo estigma que associa espiritualidade à religiosidade institucional, dificultando sua legitimação no campo da gestão organizacional.

A espiritualidade no ambiente de trabalho tem despertado crescente interesse na literatura acadêmica, sendo associada a benefícios como maior engajamento, propósito, bem-estar subjetivo e desempenho organizacional (Ahmed et al., 2022; Alruwayti; Sulphey, 2023). Conceituada como a integração de valores, sentido de pertencimento e propósito no trabalho, a espiritualidade nas organizações tem sido explorada como um fator que contribui para o bem-estar, especialmente em cenários marcados por estresse ocupacional, insatisfação e crises de saúde mental.

A espiritualidade no contexto laboral configura-se como a busca por propósito existencial, sentido e conexão transcendental no exercício profissional, desvinculada de sistemas religiosos institucionalizados (Cardoso; Santos, 2016). A religiosidade, por sua vez, diz respeito à adesão a crenças, rituais e normas oriundas de tradições religiosas formais, refletindo um engajamento com instituições e doutrinas estruturadas. Já o bem-estar refere-se à percepção do indivíduo acerca do equilíbrio entre demandas organizacionais, bem-estar psicossocial e realização pessoal no ambiente profissional, podendo ser influenciado por valores espirituais e religiosos que modulam o significado atribuído ao trabalho. A articulação entre espiritualidade, religiosidade e bem-estar no trabalho oferece uma perspectiva ampliada sobre o trabalho como experiência subjetiva, promotora de sentido, pertencimento e transcendência (Chongvisal, 2023; Hunsaker, 2019; Pradhan et al., 2023).

Apesar desse avanço, a maior parte das publicações concentra-se em abordagens teóricas ou na percepção individual dos trabalhadores, sem detalhar as práticas organizacionais concretas que promovem a espiritualidade no cotidiano das empresas (Vasconcelos, 2021). Há uma lacuna na literatura quanto à análise de intervenções estruturadas, como programas de meditação, espaços de silêncio, práticas de liderança espiritualizada ou políticas institucionais voltadas ao bem-estar (Ramaswamy et al., 2023). Nesse sentido, observa-se a necessidade de sistematizar as evidências empíricas disponíveis que abordam essas práticas e seus impactos no bem-estar.

O presente estudo tem como objetivo identificar e analisar, por meio de uma RSL, as evidências empíricas sobre a relação entre espiritualidade no trabalho e bem-estar dos trabalhadores. Para isso, a base de dados Scopus foi utilizada como fonte primária de busca, com os descritores (1) “espiritualidade no trabalho” e “workplace spirituality”, (2) “bem-estar” e “well-being”, considerando publicações em português e inglês. Assim, a pergunta de pesquisa que orienta esta investigação é: “Quais evidências empíricas demonstram a contribuição da espiritualidade no ambiente organizacional para o bem-estar no trabalho?” Esta RSL visa contribuir para a compreensão das práticas e intervenções espirituais no contexto organizacional e seus efeitos sobre o bem-estar, preenchendo uma lacuna relevante no campo da gestão de pessoas e do comportamento organizacional.

A seguir, descreve-se a metodologia adotada para a seleção, organização e análise dos estudos incluídos com base nos critérios do protocolo PRISMA que será justificada na próxima seção, e orientações consolidadas para revisões sistemáticas em ciências sociais aplicadas.

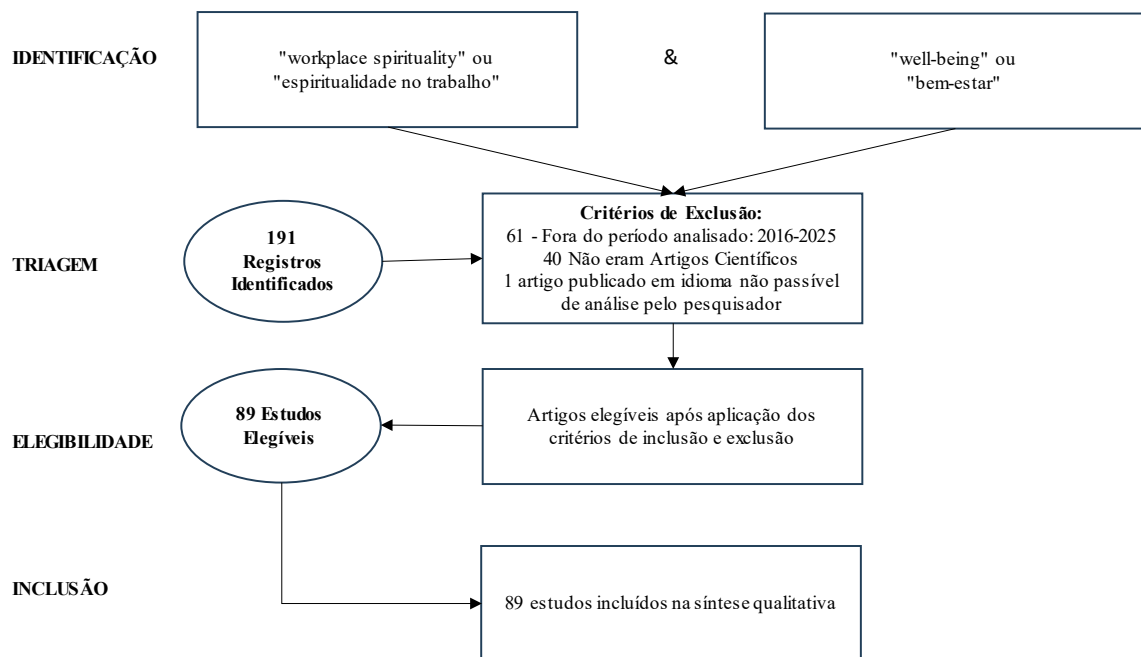
Metodologia

A RSL tem se mostrado um método relevante para sintetizar o conhecimento produzido sobre espiritualidade no ambiente de trabalho, possibilitando identificar lacunas, tendências e contribuições teóricas e práticas de maneira organizada e rigorosa (Faria et al., 2017). Diferente de revisões narrativas, a RSL adota critérios explícitos de busca, seleção e análise de estudos, o que confere maior confiabilidade aos resultados. Tais contribuições reforçam a importância da RSL como ferramenta metodológica essencial para consolidar campos emergentes de pesquisa (Rosa; Grecco, 2020), como o da espiritualidade nas organizações.

A RSL é fortalecida pela aplicação do protocolo PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), que orienta a condução de revisões por meio de etapas padronizadas, transparentes e replicáveis (Page et al., 2021) apresentado na figura 1. A coleta dos estudos foi realizada na base de dados internacional Scopus, escolhida por sua abrangência interdisciplinar e rigor na indexação de periódicos revisados por pares. Foram

utilizados os seguintes descritores de busca, combinados por operadores booleanos (Operadores booleanos são comandos como AND, OR e NOT usados para refinar buscas em bases de dados científicas): ("workplace spirituality" AND "well-being") OR ("espiritualidade no trabalho" AND "bem-estar").

Figura 1 - Fluxograma do processo de seleção dos estudos segundo o protocolo PRISMA



Fonte: elaborado pelo autor com base em Page et al. (2021)

Como critérios de exclusão, foram removidos documentos que não se enquadravam na proposta da pesquisa, incluindo registros duplicados, publicações classificadas como capítulos de livros, anais de eventos, editoriais, notas técnicas e outros materiais não submetidos ao processo de revisão por pares. Também foram excluídos estudos sem acesso ao texto completo, artigos publicados fora do período delimitado (2016–2025), publicações em idiomas que impossibilitassem a adequada análise do conteúdo e estudos que não abordavam diretamente a relação entre espiritualidade no trabalho e bem-estar no contexto organizacional. Após a aplicação desses critérios, a amostra final foi composta por 89 artigos científicos considerados aderentes aos objetivos desta revisão.

A busca bibliográfica foi realizada em maio de 2025, priorizando artigos publicados em periódicos científicos indexados e revisados por pares. Adotou-se como critério de inclusão a disponibilidade de acesso integral ao conteúdo e a possibilidade de análise adequada pelo pesquisador, visando assegurar a confiabilidade da extração e interpretação dos dados. Tal procedimento buscou garantir rigor metodológico, relevância teórica e consistência na síntese das evidências identificadas.

Os critérios de inclusão consideraram: (i) artigos científicos completos; (ii) estudos empíricos e estudos secundários relevantes para contextualização teórica (quantitativos, qualitativos ou mistos); e (iii) foco explícito na relação entre espiritualidade no trabalho e bem-estar. Os dados extraídos foram organizados em uma matriz de análise com as seguintes variáveis: autor(es), ano de publicação e título do artigo que será apresentado no quadro 1.

A próxima seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos estudos selecionados, bem como a categorização das práticas espirituais organizacionais e seus respectivos impactos sobre o bem-estar.

Quadro 1 - Revisão da literatura sobre espiritualidade e bem-estar no trabalho

Nº	Ano	Autor(es)	Título do Artigo
1	2016	Pawar B.S.	Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination
2	2016	Hunsaker W.D.	Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: relationship with Confucian values
3	2017	Djafri F.; Noordin K.	The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia
4	2017	Wahid N.K.A.; Mohd. Mustamil N.	Ways to maximize the triple bottom line of the telecommunication industry in Malaysia: The potentials of spiritual well-being through spiritual leadership
5	2017	Fry L.W.; Latham J.R.; Clinebell S.K.; Krahnke K.	Spiritual leadership as a model for performance excellence: a study of Baldrige award recipients
6	2017	McGhee P.; Grant P.	The transcendent influence of spirituality on ethical action in organizations
7	2017	Garg N.	Workplace Spirituality and Employee Well-being: An Empirical Exploration
8	2017	Zou W.-C.; Dahling J.	Workplace spirituality buffers the effects of emotional labour on employee well-being
9	2017	Hunsaker W.D.	Workplace spirituality and work-family conflict: Interrelationship of engagement and well-being
10	2017	Belwalkar S.; Vohra V.	Lokasamgraha and Bhutan's gross national happiness: Converging models for workplace spirituality and well-being
11	2018	Hunsaker W.D.	Workplace spirituality and well-being: Examining the relationship on employee engagement in South Korea
12	2019	Hunsaker W.D.	Spiritual leadership and job burnout: Mediating effects of employee well-being and life satisfaction
13	2019	Aboobaker N.; Edward M.; Zakkariya K.A.	Workplace spirituality, employee wellbeing and intention to stay: A multi-group analysis of teachers' career choice
14	2019	Sholikhah Z.; Wang X.; Li W.	The role of spiritual leadership in fostering discretionary behaviors: The mediating effect of organization based self-esteem and workplace spirituality
15	2019	Bayighomog S.W.; Arasli H.	Workplace spirituality–customer engagement Nexus: the mediated role of spiritual leadership on customer–oriented boundary–spanning behaviors
16	2019	Foster S.; Foster A.	The impact of workplace spirituality on work-based learners: Individual and organisational level perspectives
17	2019	Mahipalan M.; Sheena S.	Workplace spirituality, psychological well-being and mediating role of subjective stress: A case of secondary school teachers in India
18	2020	Pavan Kumar S.	Workplace spirituality as an antecedent of university teachers' subjective well-being: Mediating role of job satisfaction and job performance
19	2020	Adnan N.; Bhatti O.K.; Farooq W.	Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates?
20	2020	Eliyana A.; Sridadi A.R.	Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion
21	2020	Hunsaker W.D.; Jeong W.	Engaging employees through spiritual leadership
22	2020	Shelton C.D.; Hein S.; Phipps K.A.	Resilience and spirituality: a mixed methods exploration of executive stress
23	2020	Haldorai K.; Kim W.G.; Chang H.S.; Li J.J.	Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior
24	2020	Sajjad A.; Shahbaz W.	Mindfulness and Social Sustainability: An Integrative Review
25	2020	De Carlo A.; Dal Corso L.; Carluccio F.; Colledani D.; Falco A.	Positive Supervisor Behaviors and Employee Performance: The Serial Mediation of Workplace Spirituality and Work Engagement
26	2021	Pawar B.S.	Workplace Spirituality Research Summary for Teaching in Organizational Behavior Courses
27	2021	Koburtay T.; Alzoubi A.	The linkages between person-organization spirituality fit and workers' psychological well-being
28	2021	Hunsaker W.D.	Spiritual leadership and work–family conflict: mediating effects of employee well-being
29	2021	Vasconcelos A.F.	Individual spiritual capital: meaning, a conceptual framework and implications
30	2021	Riasudeen S.; Singh P.	Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality

Nº	Ano	Autor(es)	Título do Artigo
31	2021	Marques J.	At the intersection of workplace spirituality and Buddhist psychology: a critical summary of literature
32	2021	Yee J.K.L.; Smith J.; Robinson S.	Spiritual well-being and work performance among ground-level employees: Unravelling the connection
33	2021	Lata M.; Chaudhary R.	Workplace Spirituality and Experienced Incivility at Work: Modeling Dark Triad as a Moderator
34	2022	Khatri P.; Gupta P.	Impact of Workplace Spirituality on Employee Well-Being: The Mediating Role of Organizational Politics
35	2022	Hassan S.; Ansari N.; Rehman A.; Moazzam A.	Understanding public service motivation, workplace spirituality and employee well-being in the public sector
36	2022	Srivastava S.; Gupta P.	Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective
37	2022	Hassan S.; Ansari N.; Rehman A.	An exploratory study of workplace spirituality and employee well-being affecting public service motivation: an institutional perspective
38	2022	Zou W.C.; Houghton J.D.; Li J.J.	Workplace spirituality as a means of enhancing service employee well-being through emotional labor strategy choice
39	2022	Navare A.; Pandey A.	Karma Yoga: Scale development and studies of the impact on positive psychological outcomes at the workplace
40	2022	Hunsaker W.D.	Spiritual leadership and employee innovation
41	2022	Hunsaker W.D.; Ding W.	Workplace spirituality and innovative work behavior: the role of employee flourishing and workplace satisfaction
42	2022	Paul M.; Jena L.K.	Workplace spirituality, teachers' professional well-being and mediating role of positive psychological capital: an empirical validation in the Indian context
43	2022	Jolliffe P.; Foster S.	Different Reality? Generations' and Religious Groups' Views of Spirituality Policies in the Workplace
44	2022	Aboobaker N.; Edward M.; Zakkariya K.A.	Workplace spirituality, well-being at work and employee loyalty in a gig economy: multi-group analysis across temporary vs permanent employment status
45	2023	Alruwayti H.A.; Sulphay M.M.	The interconnections of workplace spirituality, mindfulness, subjective well-being, and task performance: A study using structural equation modeling
46	2023	Ramaswamy M.; Viswanathan R.; Kaniyarkuzhi B.K.; Neelidath S.	The moderating role of resonant leadership and workplace spirituality on the relationship between psychological distress and organizational commitment
47	2023	Hunsaker W.D.; Jeong W.	Spiritual Leadership and Work-life Balance
48	2023	Rhyu K.; Lee G.; Baek H.	Association Among Workplace Spirituality, Spiritual Well-Being, and Spiritual Care in Practice With Multiple Mediators for Clinical Nurses
49	2023	Na'imah T.; Tjahjono H.K.; Madjid A.	Workplace Well-Being: The Roles of Perceived Organizational Support, Organizational Justice and Workplace Spirituality
50	2023	Chirico F.; Batra K.; Batra R.; et al.	Spiritual well-being and burnout syndrome in healthcare: A systematic review
51	2023	Alam M.N.; Iqbal J.; Alotaibi H.S.; et al.	Does Workplace Spirituality Foster Employee Ambidexterity? Evidence from IT Employees
52	2023	Chongvisal R.	Development and outcome of workplace spirituality: An empirical study in Thailand
53	2023	Houghton J.D.; Oxarart R.A.; Langlinais L.A.	Disrupting the Dysfunction: Workplace Spirituality, Dispositional Influences, and Job Satisfaction
54	2023	Pradhan R.K.; Jandu K.; Samal J.; Patnaik J.B.	Does practicing spirituality at workplace make teachers more engaged? Examining the role of emotional intelligence
55	2023	Hassan S.; Ansari N.; Rehman A.	Public service motivation, workplace spirituality and employee well-being: a holistic approach
56	2023	Binu Raj A.; Ambreesh P.; Tripathi N.N.; Ambreesh Kumar A.	Workplace spirituality and job satisfaction among teachers: influence of well-being and spiritual leadership
57	2024	Bagis F.; Adawiyah W.R.; Sudjadi A.	Employee's spiritual well-being: diminishing the negative effects of job stress, ego depletion and cyberloafing
58	2024	Tigedi R.N.; van der Walt F.; Nyetanyane M.P.	Workplace spirituality and its relevance to workplace flourishing
59	2024	Dhir S.; Singh S.	Workplace spirituality: a meta-analysis of conceptualisation of constructs

Nº	Ano	Autor(es)	Título do Artigo
60	2024	Fajar A.; Sanusi A.; Arifin S.	The impact of organizational culture and spiritual leadership on performance: mediating roles of workplace spirituality and innovation
61	2024	Simola S.	Storytelling as Pedagogical Practice in Support of Transcendence and Well-Being
62	2024	Kumar A.; Sengupta S.S.	A spiritual assessment of the Indian banking industry
63	2024	Makkaoui M.; Hannoun F.-Z.; Ouazizi K.; et al.	Spirituality as predictor of psychological well-being at work in the Moroccan context: A cross-sectional study
64	2024	Sode R.; Chenji K.; Vijayaraghavan R.	Exploring workplace spirituality, mindfulness, digital technology, and psychological well-being: A complex interplay in organizational contexts
65	2024	Chenji K.; Sode R.	Synergizing workplace spirituality: fostering happiness, hardiness and psychological well-being in organizations
66	2025	Bae K.-W.; Kim J.-H.; Sul J.-Y.	Workplace spirituality and mindfulness in professional female dancers: The mediating role of mental well-being in organizational Commitment
67	2025	Jessani K.; Ngo M.S.M.; Lau P.Y.Y.	Does workplace spirituality play a protective role? A study on job insecurity, perceived business uncertainty, and employee well-being in Pakistan during the COVID-19 pandemic
68	2025	Jinu R.T.; Subathra K.; Senthilkumar S.	Workplace Spirituality's Effect on Employee Well-Being, Work-Family Integration and Loyalty in Higher Education Institutions: A Holistic Model
69	2025	Poonam; Sengupta S.S.	The moderating role of workplace spirituality in the relationship between employees' psychological well-being and job performance
70	2025	Hussain S.; Hussain Z.	Workplace Spirituality and Happiness at Work Among School Teachers with Mediating Effect of Job Stress
71	2025	Tewari D.; Sengupta S.; Bisht M.K.	Navigating employee diversity: role of demographics in shaping workplace spirituality in non-Western hospitality sector
72	2025	Kumar V.; Kumar S.; Arora A.; Pandey V.; Saha P.K.	Workplace Spirituality as a Predictor of Job Satisfaction: An Empirical Study among Teachers in Higher Education
73	2025	Vesal M.; Alam M.A.	Emerging stronger from challenging times: How servant leaders manage workplace spirituality and employee flourishing
74	2025	Yousaf U.; Dogar M.N.	Spiritual values in action: unveiling the ultimate wellness kit for organizations
75	2025	Phong C.T.; Point S.; Huong D.T.	Nurturing the soul at work: spiritual values and psychological well-being in Vietnamese companies
76	2025	Pariyanti E.	Building lecturer resilience through Islamic workplace spirituality: addressing the impact of toxic work environments and financial anxiety on turnover intentions
77	2025	Khumalo R.; Hewitt L.M.; Harrop-Allin M.	Addressing toxicity and enhancing inclusive culture in the banking sector through spiritual leadership
78	2025	Koul S.	Does Workplace Spirituality Enhance Employee Well-Being? The Mediating Role of Workplace Happiness
79	2025	Gomes G.; Coelho A.; Ribeiro N.	Sustainable HRM Impact on Employees' Behaviors Through Workplace Spirituality
80	2025	Yousaf U.; Dogar M.N.	Fostering sustainability through workplace spirituality: qualitative study of case study organizations
81	2025	Sukistini A.S.; Robiani B.; Zunaidah; Widiyanti M.	The Impact of Regular Spiritual Leadership Training and Workplace Spirituality on The Emotional Well-Being and Job Satisfaction of Nurses
82	2025	Chingan Thottathil S.; Nandakumar M.K.	Integrating Hedonic and Eudaimonic Perspectives of Well-Being: A Conceptual Model for Sustaining Employee Well-Being in the Remote Work Context
83	2025	Joshi A.; Kumar D.; Shabnam	Measuring Workplace Spirituality Through Yoga: Implications for HR and Leadership
84	2025	Dhir S.	Role of workplace spirituality on work-related attitudes and outcomes: The moderating role of organisational politics
85	2025	Yamin M.A.Y.; Al Aqra N.T.M.	Achieving employee mental health through HR practices, spirituality and justice: Empirical findings from Saudi Arabian health sector using PLS-SEM approach
86	2025	Nath A.G.	Reframing workplace spirituality: A critical inquiry through Cummings' dimensions
87	2025	Wilke N.G.; Medefind J.; Howard A.H.	Organization Spiritual Support, Burnout, and Well-being in Child Welfare Settings
88	2025	Bagis F.; Adawqiyah W.R.; Purnomo R.; Setyanto R.P.	The Power of Islamic Spirituality in Diminishing Darkness of Job Stress, Ego Depletion and Cyberloafing Diversion in the Islamic Workplace Culture
89	2025	Yousaf U.; Khan M.F.; Khan I.; Khan M.Z.; Dogar M.N.	Spiritually empowered leadership and workplace spirituality at Akhuwat foundation: a qualitative case study

Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Scopus (2025).

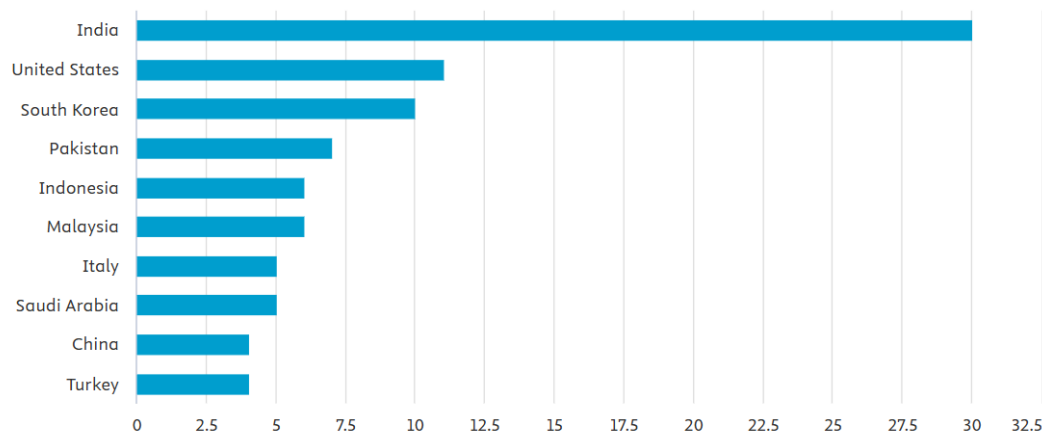
Resultados

A aplicação do protocolo PRISMA resultou na seleção de 89 artigos empíricos e estudos secundários relevantes para a contextualização teórica que atenderam aos critérios de inclusão definidos para esta RSL, apresentados na metodologia. Esses estudos foram publicados entre os anos de 2016 e 2025, com maior concentração a partir de 2020, o que evidencia o crescimento do interesse acadêmico sobre espiritualidade no ambiente organizacional e sua relação com o bem-estar, especialmente no contexto pós-pandêmico.

A figura 2 ilustra a distribuição geográfica dos estudos sobre espiritualidade no ambiente organizacional, conforme dados extraídos da base Scopus. Observa-se a predominância expressiva da Índia na produção científica sobre o tema, com 30 documentos indexados, seguida por Estados Unidos e Coreia do Sul. A predominância de estudos provenientes da Índia pode ser explicada pela forte influência de tradições filosóficas e espirituais orientais, como o Vedanta, o Budismo e o Karma Yoga naquele país, frequentemente incorporadas às discussões sobre espiritualidade organizacional; assim, países como Paquistão, Indonésia, Malásia e China também se destacam, evidenciando uma concentração significativa de pesquisas em contextos asiáticos.

Tal distribuição sugere que a temática da espiritualidade no trabalho tem despertado maior interesse em países cujas culturas valorizam práticas espirituais integradas à vida profissional. Essa tendência indica uma ênfase crescente em abordagens organizacionais que incorporam dimensões subjetivas, como propósito, bem-estar e conexão interpessoal, sobretudo em realidades socioculturais onde tais elementos são considerados fundamentais para a compreensão do comportamento organizacional.

Figura 2 - Artigos por país de origem

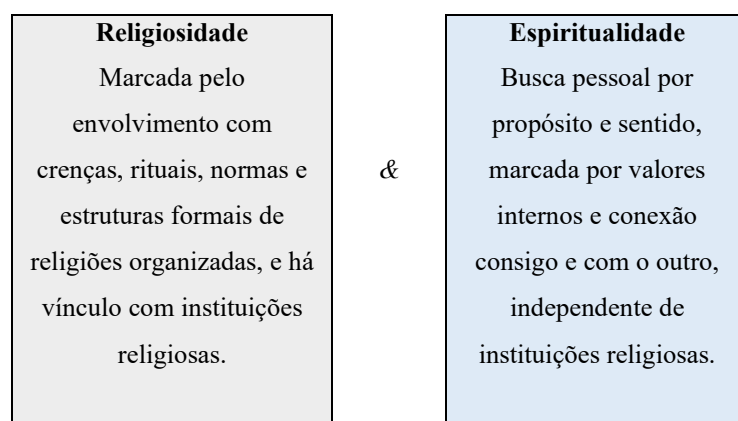


Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Scopus (2025).

Essa ênfase em dimensões subjetivas nas abordagens organizacionais — como propósito, bem-estar e conexão interpessoal — revela a importância crescente de distinguir conceitualmente espiritualidade e religiosidade no ambiente de trabalho. A espiritualidade organizacional é compreendida como a manifestação de uma busca pessoal por sentido, plenitude e alinhamento de valores no contexto laboral, independente de vínculos com sistemas religiosos formais. Em contrapartida, a religiosidade refere-se à adesão a crenças, rituais e instituições religiosas organizadas, sendo marcada por elementos estruturados e normativos (Cardoso; Santos, 2016; Koburtay; Jamali; Aljafari, 2023).

A seguir, a figura 3 apresenta essa distinção de maneira sistematizada, destacando os contrastes conceituais entre espiritualidade e religiosidade no âmbito organizacional.

Figura 3 - Contexto de religiosidade e espiritualidade



Fonte: elaborado pelo autor com base em Koburtay, Jamali e Aljafari (2023).

Já o bem-estar, conforme evidenciado por Walton (1973), refere-se ao equilíbrio entre bem-estar físico, mental e espiritual no ambiente profissional. Ele é impulsionado por práticas organizacionais que promovem espiritualidade no trabalho, como o fortalecimento de valores, propósito e relações interpessoais, contribuindo para maior engajamento, satisfação e redução do estresse entre os colaboradores, como é apresentado na figura 4.

Figura 4 - Contexto de espiritualidade e bem-estar



Fonte: elaborado pelo autor (2025).

Após compararmos os conceitos, foi possível partir para a próxima etapa, na qual os achados foram organizados em três **categorias principais** de práticas espirituais no trabalho, conforme seus enfoques e impactos sobre o bem-estar:

1. **Práticas organizacionais estruturadas:** estudos como Ahmed et al. (2022) demonstram que diferentes dimensões da espiritualidade no trabalho estão associadas ao bem-estar psicológico, satisfação e redução de estresse, indicando o potencial de práticas organizacionais voltadas ao fortalecimento da espiritualidade.
2. **Liderança espiritualizada:** estudos como os de Hunsaker (2019), Zou et al. (2020) e Ramaswamy et al. (2023) evidenciaram que estilos de liderança baseados em valores transcendentais — como compaixão, visão compartilhada, fé e altruísmo — contribuem para o aumento do senso de pertencimento, da motivação intrínseca e da satisfação no trabalho, atuando como mediadores importantes entre a espiritualidade organizacional e o bem-estar.

3. **Alinhamento de valores e cultura espiritual no ambiente de trabalho:** a presença de uma cultura organizacional que respeita e incentiva a expressão de valores espirituais, como cooperação, empatia, gratidão e propósito coletivo foi apontada como fator decisivo para a manutenção da saúde psicológica dos trabalhadores (Vasconcelos, 2021; Koburtay et al., 2023). Em especial, foi observado que o alinhamento entre os valores pessoais e os valores institucionais contribui diretamente para a percepção de bem-estar no trabalho.

Por fim, destaca-se que a maior parte dos estudos apontou resultados positivos, mas também foi mencionada a necessidade de cautela em contextos multiculturais e inter-religiosos, onde intervenções espirituais podem gerar desconforto ou conflitos se não forem bem planejadas (Foster; Foster, 2019).

A seguir, a seção de discussão apresenta uma análise crítica das evidências encontradas, destacando as convergências, lacunas e implicações práticas e teóricas para o campo da espiritualidade nas organizações.

Discussão

Os resultados desta RSL demonstram um avanço significativo nas investigações empíricas que relacionam espiritualidade no trabalho com o bem-estar, indicando uma tendência crescente na adoção de práticas e intervenções espirituais como estratégias organizacionais para a promoção do bem-estar.

Entre os pontos de convergência identificados nos estudos está o reconhecimento da espiritualidade no trabalho como um fator positivo para o fortalecimento do vínculo entre os colaboradores e a organização. As evidências reforçam que a espiritualidade favorece a coesão social, o alinhamento de valores e a construção de ambientes psicologicamente seguros, o que contribui para a percepção ampliada de bem-estar (Rajni; Jalan, 2025; Chirico et al., 2023). Além disso, intervenções lideradas por líderes espiritualizados, que integram princípios como compaixão, altruísmo e visão compartilhada, têm sido eficazes na redução de *burnout* e na elevação da satisfação profissional (Hunsaker, 2019; De Carlo et al., 2020).

No entanto, a análise crítica dos estudos também revela algumas lacunas importantes, nas quais a maioria das pesquisas concentra-se em contextos asiáticos, com forte influência de tradições religiosas e filosóficas locais, o que limita a generalização dos resultados para culturas ocidentais ou ambientes corporativos laicos. Além disso, embora existam estudos que apontam para efeitos positivos de práticas espirituais sobre o bem-estar, poucos investigam os riscos de implementações descontextualizadas ou forçadas, como possíveis conflitos éticos, resistência por parte dos colaboradores ou o uso instrumentalizado da espiritualidade pela liderança (Foster; Foster, 2019; Vasconcelos, 2021).

Outra limitação observada diz respeito à predominância de delineamentos transversais, que dificultam a análise de causalidade e o acompanhamento dos efeitos das intervenções ao longo do tempo. Estudos longitudinais e qualitativos mais aprofundados ainda são escassos, mas seriam essenciais para compreender a trajetória subjetiva do bem-estar espiritual no ambiente de trabalho e sua interação com fatores culturais, organizacionais e individuais (Koburtay et al., 2021; Alruwayti; Sulphrey, 2023).

Do ponto de vista prático, os achados desta RSL oferecem subsídios para organizações, pesquisadores, gestores e profissionais de Recursos Humanos que desejam promover o bem-estar nas organizações por meio de iniciativas com base espiritual. Tais iniciativas, contudo, devem ser conduzidas com sensibilidade, respeitando a diversidade de crenças e valores dos colaboradores, e alinhadas com uma cultura organizacional que valorize a escuta, a autenticidade e a inclusão.

Em termos teóricos, os resultados ampliam a compreensão sobre a espiritualidade no trabalho como um constructo multidimensional e dinâmico, cuja eficácia depende da interrelação entre práticas institucionais, lideranças coerentes, alinhamento de valores e abertura à expressão espiritual dos indivíduos. A integração com a espiritualidade precisa ser analisada à luz de teorias contemporâneas, como a Teoria da Autodeterminação (Ryan; Deci, 2000) e os fundamentos da Psicologia Positiva, que permitem aprofundar os mecanismos psicológicos que sustentam esses efeitos positivos.

Essas evidências reforçam a necessidade de abordagens mais robustas e culturalmente sensíveis, tanto na pesquisa quanto na prática organizacional. A próxima seção apresenta as considerações finais do estudo, destacando suas principais contribuições, limitações e direções para futuras investigações.

Considerações Finais

Esta RSL teve como objetivo investigar as evidências empíricas disponíveis sobre o impacto das práticas e intervenções espirituais no ambiente organizacional sobre o bem-estar. Os resultados obtidos demonstram que a espiritualidade no trabalho não apenas se consolida como um tema relevante no campo da gestão de pessoas e da estratégia organizacional, mas também apresenta efeitos positivos sobre múltiplas dimensões do bem-estar, como engajamento, satisfação, saúde mental, motivação e pertencimento.

Estudos contemporâneos evidenciam a crescente relevância da espiritualidade no ambiente organizacional, com impactos significativos sobre múltiplas dimensões do trabalho. Em contextos socioculturais marcadamente espirituais, como os países asiáticos, a espiritualidade no trabalho mostra-se mais integrada à cultura organizacional (Sode et al., 2024), enquanto em países ocidentais, como o Reino Unido, ainda há resistência à tematização dessa dimensão no espaço laboral (Foster; Foster, 2019). Essa heterogeneidade cultural reflete-se na aplicação da espiritualidade em setores específicos, como saúde e educação superior, nos quais as práticas espirituais são mais recorrentes (Hassan et al., 2023). A literatura também destaca a atuação de lideranças espirituais orientadas para o serviço ao próximo (Zou et al., 2020; Hassan et al., 2022), que demonstram influência direta sobre a coesão e o bem-estar da equipe, especialmente em contextos de pressão e estresse (Shelton et al., 2020). Além disso, que tais lideranças contribuem para o reconhecimento de comportamentos incivilizados no ambiente organizacional, promovendo maior clareza ética (Lata; Chaudhary, 2021).

Além desses aspectos, a espiritualidade organizacional tem sido reconhecida como variável mediadora em relações psicossociais complexas (Adnan et al., 2020), bem como preditora de bem-estar psicológico (Makkaoui et al., 2024). Evidências empíricas apontam que colaboradores inseridos em ambientes espiritualmente receptivos apresentam menor nível de estresse, maior satisfação laboral — mesmo diante de remunerações mais modestas — e engajamento ampliado (Yousaf et al., 2025). Há ainda indicações de que práticas espirituais estimulam a criatividade e a proposição de soluções inovadoras (Hunsaker; Ding, 2022), além de qualificar o atendimento ao cliente, fortalecendo o engajamento externo (Bayighomog; Arasli, 2019). Tais evidências reforçam a importância de se considerar a espiritualidade como uma dimensão estratégica na gestão de pessoas e no fortalecimento de ambientes organizacionais mais saudáveis, éticos e comprometidos com o bem-estar coletivo.

Do ponto de vista prático, esta RSL oferece subsídios para que gestores e formuladores de políticas organizacionais considerem a espiritualidade como um componente estratégico da promoção da saúde e do bem-estar no trabalho. No entanto, a implementação dessas práticas deve respeitar a diversidade religiosa e filosófica dos colaboradores, garantindo ambientes inclusivos e éticos. Programas de meditação, rodas de escuta, espaços de silêncio e ações baseadas em valores humanos universais podem ser caminhos promissores, desde que não instrumentalizados nem impostos.

Como contribuição teórica, este estudo reforça a necessidade de consolidar a espiritualidade no trabalho como um constructo multidimensional, conectado a abordagens contemporâneas de bem-estar no trabalho. Para futuras pesquisas, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais, investigações qualitativas aprofundadas e análises comparativas entre diferentes contextos culturais e setoriais. Também se destaca a importância de explorar o papel mediador de variáveis como gratidão, resiliência, inteligência emocional e liderança ética na relação entre espiritualidade e bem-estar no trabalho.

Embora os resultados contribuam para a compreensão da relação entre espiritualidade e bem-estar no trabalho, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise para outras bases de dados e diferentes contextos culturais, de modo a aprofundar a compreensão desse fenômeno em distintas realidades organizacionais.

Em síntese, esta RSL contribui para a ampliação do debate sobre a integração entre espiritualidade e bem-estar no trabalho oferecendo fundamentos para que organizações desenvolvam ambientes mais humanos, significativos e sustentáveis.

Referências

- ADNAN, N.; BHATTI, O. K.; FAROOQ, W. Relating ethical leadership with work engagement: how workplace spirituality mediates? **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, art. 1739494, 2020. DOI: 10.1080/23311975.2020.1739494.
- AHMED, R. R.; SOOMRO, F. A.; CHANNAR, Z. A.; ALHARTHI, R. H. E.; SOOMRO, H. A.; PAHI, M. H.; SALLEH, N. Z. M. Relationship between different dimensions of workplace spirituality and psychological well-being: measuring mediation analysis through conditional process modeling. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 18, art. 11244, 2022. DOI: 10.3390/ijerph191811244.
- ALBORNOZ, S. G. O que é trabalho? São Paulo: Brasiliense, 2014.

- ALRUWAYTI, H. A.; SULPHEY, M. M. Workplace spirituality, mindfulness, and subjective well-being as predictors of task performance: an empirical study in Saudi Arabia. **Journal of Positive Psychology and Wellbeing**, v. 7, n. 1, p. 184-199, 2023.
- BAYIGHOMOG, S. W.; ARASLI, H. Workplace spirituality-customer engagement nexus: the mediated role of spiritual leadership on customer-oriented boundary-spanning behaviors. **The Service Industries Journal**, v. 39, n. 7-8, p. 637-661, 2019. DOI: 10.1080/02642069.2018.1563288.
- CARDOSO, R. L.; SANTOS, G. M. C. Espiritualidade e desempenho no trabalho: A influência da espiritualidade no trabalho sobre o desempenho individual. **Revista Gestão & Planejamento**, 17(3), 457–472, 2016.
- CHIRICO, F.; D'AMICO, D.; MAGNAVITA, N. Spiritual well-being and burnout syndrome in healthcare: A systematic review. **Journal of Health and Social Sciences**, 9(2), 279–293, 2023. DOI: 10.19204/2024/SPRT8.
- CHONGVISAL, R. Development and outcome of workplace spirituality: an empirical study in Thailand. **Kasetsart Journal of Social Sciences**, v. 44, n. 4, 2023. DOI: 10.34044/j.kjss.2023.44.4.24.
- DE CARLO, A.; DAL CORSO, L.; CARLUCCIO, F.; COLLEDANI, D.; FALCO, A. Positive supervisor behaviors and employee performance: the serial mediation of workplace spirituality and work engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 11, art. 1834, 2020. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.01834
- FARIA, A.M.; MARQUES, N.S.; PEDROSO, M.C.; SBRAGIA, R.; JR. OLIVEIRA, M.M. Inovação em modelo de negócios: uma análise da literatura. ALTEC 2017, México. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002860884>
- FOSTER, S.; FOSTER, A. The impact of workplace spirituality on work-based learners: individual and organisational level perspectives. **Journal of Work-Applied Management**, v. 11, n. 1, p. 63–75, 2019. DOI: 10.1108/JWAM-06-2018-0015
- HASSAN, S.; ANSARI, N.; REHMAN, A. An exploratory study of workplace spirituality and employee well-being affecting public service motivation: an institutional perspective. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 15, p. 1175–1189, 2022. DOI: 10.1080/01900692.2021.1903494.
- HASSAN, S.; ANSARI, N.; REHMAN, A. Public service motivation, workplace spirituality and employee well-being: a holistic approach. **Journal of Economic and Administrative Sciences**, v. 39, n. 4, p. 1027-1043, 2023. DOI: 10.1108/JEAS-05-2020-0072.
- HUNSAKER, W. D. Spiritual leadership and job burnout: mediating effects of employee well-being and life satisfaction. **Management Science Letters**, v. 9, n. 8, p. 1257-1268, 2019. DOI: 10.5267/j.msl.2019.4.016.
- HUNSAKER, W. D.; DING, W. Workplace spirituality and innovative work behavior: the role of employee flourishing and workplace satisfaction. **Employee Relations**, v. 44, n. 6, p. 1355-1371, 2022. DOI: 10.1108/ER-01-2021-0032.
- KOBURTAY, T.; AGAG, G.; EID, R. Religion, spirituality and well-being: A systematic literature review and research agenda. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, 31(1), 343–363, 2021. DOI: 10.1111/beer.12393
- KOBURTAY, T.; JAMALI, D.; ALJAFARI, A. Religion, spirituality, and well-being: a systematic literature review and futuristic agenda. **Business Ethics, the Environment & Responsibility**, v. 32, n. 1, p. 341-357, 2023. DOI: 10.1111/beer.12478.
- LATA, M.; CHAUDHARY, R. Workplace spirituality and experienced incivility at work: modeling Dark Triad as a moderator. **Journal of Business Ethics**, v. 174, n. 3, p. 645-667, 2021. DOI: 10.1007/s10551-020-04617-y.
- LHUILIER, D. Trabalho. **Psicologia & Sociedade**, 25(3), 483–492, 2023.
- MAKKAOUI, M.; HANNOUN, F.-Z.; OUAZIZI, K.; et al. Spirituality as predictor of psychological well-being at work in the Moroccan context: a cross-sectional study. **Journal of Health and Social Sciences**, v. 9, n. 2, p. 279-293, 2024. DOI: 10.19204/2024/SPRT8.

PAGE, M. J.; MCKENZIE, J. E.; BOSSUYT, P. M.; BOUTRON, I.; Hoffmann, T. C.; MULROW, C. D.; MOHER, D. **The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews.** *BMJ*, 372, n71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71

PRADHAN, R. K.; JANDU, K.; SAMAL, J.; PATNAIK, J. B. **Does practicing spirituality at workplace make teachers more engaged?** Examining the role of emotional intelligence. 2023.

RAJNI, G. N.; JALAN, S. Spiritual leadership research: Past, present and future using bibliometric analysis. *Journal of Religion and Health*, 64, 999–1030, 2025. DOI: 10.1108/JWL-05-2023-0076

RAMASWAMY, M.; VISWANATHAN, R.; KANIYARKUZH, 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*, 34(5), 855–877, 2023. DOI: 10.1080/09585192.2021.1916452.

ROSA, F.C.; GRECCO, M.C.P. Blockchain e smart contracts como ferramentas de gestão na tributação da prestação de serviços digitais. *Advances in Scientifica and Applied Accounting*. 13(1), 165-182, 2020. DOI: 10.14392/asaa.2020130108.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.

SHELTON, C. D.; HEIN, S.; PHIPPS, K. A. Resilience and spirituality: a mixed methods exploration of executive stress. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 28, n. 2, p. 399-416, 2020. DOI: 10.1108/IJOA-08-2019-1848.

SIRGY, M. J.; EFRATY, D.; SIEGEL, P.; LEE, D.-J. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302, 2001. DOI: 10.1023/A:1010986923468.

SODE, R.; CHENJI, K.; VIJAYARAGHAVAN, R. Exploring workplace spirituality, mindfulness, digital technology, and psychological well-being: a complex interplay in organizational contexts. *Acta Psychologica*, v. 251, art. 104601, 2024. DOI: 10.1016/j.actpsy.2024.104601.

VASCONCELOS, A. F. Individual spiritual capital: Meaning, a conceptual framework and implications. *Journal of Workplace Learning*, 32(1), 125–144, 2021.

WALTON, R. E. Quality of working life: What is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11–21, 1973.

WILKE, N. G.; MEDEFIND, J.; HOWARD, A. H. Organization spiritual support, burnout, and well-being in child welfare settings. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, v. 22, n. 7, 2025. DOI: 10.51327/BMHX9461.

ZOU, W.; ZENG, Y.; PENG, Q.; XIN, Y.; CHEN, J.; HOUGHTON, J. D. The influence of spiritual leadership on the subjective well-being of Chinese registered nurses. *Journal of Nursing Management*, v. 28, n. 6, p. 1432-1442, 2020. DOI: 10.1111/jonm.13106.

YOUSAF, U.; KHAN, M. F.; KHAN, I.; KHAN, M. Z.; DOGAR, M. N. Spiritually empowered leadership and workplace spirituality at Akhuwat foundation: a qualitative case study. *Qualitative Research in Financial Markets*, 2025. DOI: 10.1108/QRFM-04-2024-0103.