

## **ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: AMPLIANDO O DEBATE E APONTANDO TENDÊNCIAS**

**FRANCIELE PARRILLA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**MARIA LUCIA GRANJA COUTINHO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por meio da concessão de Bolsa de Pesquisa para Programa de Pós-Graduação FEA - USP.

# ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: AMPLIANDO O DEBATE E APONTANDO TENDÊNCIAS

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas, o interesse pelo tema Espiritualidade e suas relações com as várias dimensões da vida humana se ampliou e se diversificou significativamente (Bandsuch & Cavanagh, 2005; Benefiel, Fry & Geigle, 2014; Houghton, Neck & Krishnakumar, 2016). Ao mesmo tempo em que o assunto se disseminou num grande número de publicações, conferências e *workshops* (Fernando, 2005; Oswick, 2009), se popularizando entre práticos, recebeu também expressiva atenção de acadêmicos de diversas áreas do conhecimento como na Psicologia (Duffy, Reid & Dik, 2010; Hill & Pargament, 2003; Paiva, 2015; Pargament, Magyar-Russell & Murray-Swank, 2005; Westerink, 2012), Medicina e demais áreas da Saúde (Koenig, 2008; Moreira-Almeida, Lotufo & Koenig, 2006; Panzini, Rocha, Bandeira & Fleck, 2007).

Na Administração esse interesse se deu, principalmente, a partir da década de 1980, em busca de investigar as relações entre espiritualidade e o ambiente de trabalho (Benefiel, 2003; Drive, 2007; Tackney, Chapell & Sato, 2017). O movimento, denominado *Spiritual Turn* (Drive, 2007; Lips-Wiersma, Dean & Fornaciari, 2010) ou *Spiritual Movement*, é considerado por muitos pesquisadores como um paradigma emergente nas organizações (Ashmos & Duchon 2000; Daniel, 2015; Karakas, 2010; Rego & Cunha, 2008), uma abertura para as expressões e experiências espirituais e religiosas no ambiente de trabalho.

As discussões sobre o tema surgiram no bojo da procura por novas perspectivas nos estudos organizacionais que respaldassem as mudanças ocorridas nas conformações do contexto das organizações e das relações de trabalho (Benefiel *et al.*, 2014). Os estudos sobre Espiritualidade nas Organizações (EO) trouxeram uma nova perspectiva para os estudos de gestão (Ashmos & Duchon, 2000; Drive, 2007; Mitroff & Denton, 1999), desafiando modelos teóricos estabelecidos, redefiniram fronteiras ao apontar para novas direções (Benefiel *et al.* 2014) e focaram em elementos não econômicos da vida organizacional (Tackney *et al.*, 2017). Tornaram central o capital humano, sobretudo as relações e o espírito humano, a transição de uma ‘era material’, cuja visão de mundo destacava a divisão, a competição e o auto interesse, para uma ‘era da relação’, que salienta o valor da conectividade e da cooperação (Ashar & Lane-Maher, 2004, p. 251).

Diversos fatores são destacados como originadores do interesse pelo tema na Administração. Alguns autores afirmaram que a atenção pelo tópico se deu para amparar as mudanças ocorridas na sociedade e nos contextos organizacionais (Benefiel *et al.*, 2014; Bloch, 2008; Duffy, Reid & Dik, 2010; Garcia-Zamor, 2003; Geh & Tan, 2009; Gotsis & Kortezi, 2008; Kinjerki & Skrypnek, 2004; Lips-Wiersma & Mills, 2014; Petchsawang & Duchon, 2012; Weiß & Süß, 2017), outros acreditam que as profundas mudanças globais nos valores têm trazido um crescimento da consciência social e um renascimento espiritual ou ainda o crescente interesse nas filosofias orientais (Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Hicks, 2003; Schaeffer & Mattis, 2012; Tischler, 1999).

Tema profícuo de pesquisa, a Espiritualidade nas Organizações (EO) se estabeleceu como objeto de amplo debate nos estudos organizacionais (Drive, 2007; Lips-Wiersma *et al.*, 2010; Lips-Wiersma & Mills, 2014;). No final dos anos 1990 e início dos anos 2000 multiplicaram-se as pesquisas sobre o multifacetado fenômeno, produzindo um vasto corpo de literatura (sobre o interesse pelo tema e progressiva proliferação das publicações entre acadêmicos e práticos nas organizações, ver Oswick (2009). Outro indício do prestígio alcançado pelo tema nos estudos organizacionais foi a criação, em 2000, da divisão *Management, Spirituality & Religion* no *Academy of Management* – o maior grupo de acadêmicos na área de Administração do mundo (Tackney *et al.*, 2017).

No Brasil, seguindo as tendências internacionais do campo de pesquisa, têm surgido alguns estudos e pesquisas sobre o tema. Embora haja evidente interesse no assunto, o debate e produção nacional sobre EO ainda se encontram em estágio inicial e os esforços de pesquisa ainda são isolados e pouco expressivos. As pesquisas brasileiras tratam de temas amplamente discutidos nos estudos internacionais com investigações sobre a influência da espiritualidade no comprometimento organizacional e no desempenho (Paulino, Vasconcelos & Lima, 2011), nos valores organizacionais (Julião, Nascimento-Santos & Paiva, 2017), num ambiente organizacional mais humanizado (Dias, 2004), nas relações entre liderança espiritual e desempenho organizacional e sustentabilidade (Martins & Pereira, 2009), também apresentam críticas aos usos da EO como forma de controle, além de analisar como a relação entre espiritualidade e criação de conhecimento nas organizações (relação entre espiritualidade e gestão do conhecimento organizacional) (Tecchio, Cunha & Brand, 2018).

A revisão teórica realizada no artigo *Spirituality in Organization?* foi uma iniciativa de trazer de forma sistematizada o debate nacional e internacional (Tecchio, Cunha & Santos, 2016). O empreendimento é de grande valia na introdução do debate no campo dos estudos nacionais sobre o tema, e merece, portanto, aprofundamento e desenvolvimento de alguns aspectos. Mais do que apresentar uma revisão teórica baseada no levantamento da literatura disponível a respeito de EO (para essa finalidade, ver Tecchio, Cunha & Santos, 2016) este artigo visa apresentar e discutir alguns tópicos dos estudos sobre o tema e trazer para o debate as tendências da produção na área por meio das publicações do *Journal of Management, Spirituality & Religion* (JMSR), que concentra o maior núcleo de pesquisadores e estudiosos do tema atualmente (produção não contemplada no artigo de Tecchio *et al.*, 2016).

Nas sessões a seguir serão apresentadas as discussões e questionamentos acerca da (in) definição dos conceitos ‘espiritualidade’ e ‘espiritualidade nas organizações’ e suas implicações para o desenvolvimento das pesquisas na área; algumas controvérsias em torno dos usos e possíveis abusos da espiritualidade pelas organizações e, por fim, tendências de pesquisas sobre o tema.

## **2 A (IN) DEFINIÇÃO DOS TERMOS ‘ESPIRITUALIDADE’ E ‘ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES’**

A definição dos termos ‘espiritualidade’ e ‘espiritualidade nas organizações’ é preocupação recorrente nos estudos de EO. Apesar do vasto corpo de literatura que se constituiu, as pesquisas não produziram uma definição consensual sobre o que entendem por ‘espiritualidade’ e mesmo sobre quais seriam suas relações exatas com o trabalho (Hudson, 2014; Arnetz *et al.*, 2013). Uma explicação dada por estudiosos é a complexidade do assunto e que o tornaria de difícil redução a uma única definição (Elkins, Hedstrom, Hughes, Leaf & Saunders, 1988; Tackney *et al.*, 2017), enquanto outros afirmam que tal indefinição é típica de campos de estudo que ainda estão em constituição (Benefiel *et al.*, 2014; Drive, 2007; Giacalone & Jurkiewicz, 2010).

A pluralidade de compreensões do termo é evidenciada na revisão de literatura realizada por Karakas (2010, p. 91) que identificou “mais de 70 definições de espiritualidade no ambiente de trabalho, e ainda, nenhuma amplamente aceita”. A Tabela 1 apresenta algumas definições, possibilitando perceber tal diversidade nas acepções dos termos ‘espiritualidade’ e ‘espiritualidade nas organizações’.

ESPIRITUALIDADE		Autor	Definição
		Elkins <i>et al.</i> (1988, p. 10)	Espiritualidade, que vem do latim, <i>spiritus</i> , significa ‘sopro de vida’, é uma forma de ser e de sentir que se dá por meio da consciência de uma dimensão transcendente e é caracterizada por certos valores em relação ao eu, aos outros, à natureza, à vida, e seja o que for considerado como supremo.
		Mitroff & Denton (1999)	[...] é o desejo básico de encontrar o sentido e propósito último na vida e viver uma vida integrada.
ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	NÍVEL INDIVIDUAL	Arnetz <i>et al.</i> (2013)	[...] refere-se ao grau em que o senso de propósito, de significado e de interconexão geral de <b>um indivíduo</b> são integrados ao local de trabalho.
		Giacalone & Jurkiewicz (2010)	[...] aspectos do ambiente de trabalho, bem como do indivíduo, do grupo ou organização, que promove <b>sentimento individual</b> de satisfação por meio da transcendência. Ou seja, o processo de trabalho que facilita o senso do trabalhador de estar conectado a uma força não física além deles mesmos que provê sentimento de completude e satisfação.
	NÍVEL ORGANIZACIONAL	Sanders, Hopkings & Geroy (2004)	“[...] a medida em que <b>as organizações encorajam</b> um senso de sentido e interconectividade entre seus empregados”.
		Jurkiewicz & Giacalone (2004)	Espiritualidade no ambiente de trabalho é um <b>modelo de valores organizacionais</b> evidenciado na cultura que promove a experiência dos empregados de transcendente por meio do processo de trabalho, facilitando seu senso de estar conectado aos outros de uma forma que possibilita os sentimentos de plenitude e satisfação.

**Tabela 1:** Definições de espiritualidade e níveis de análise.

Fonte: Elaborada pela autora.

Benefiel *et al.* (2014, p. 183) argumentam que os estudos de espiritualidade nas organizações podem ser entendidos como “um paradigma emergente”, portanto, com várias questões teóricas e empíricas que precisam ser resolvidas. E conforme ainda válida afirmação de Sass (2000, p. 195) “o *corpus* emergente de literatura acadêmica sobre espiritualidade no ambiente de trabalho apresenta mais extensão do que profundidade.” Na perspectiva de Giacalone e Jurkiewicz (2010), os estudos da área podem ser descritos mais como um ‘monólogo’ do que como ‘diálogo’.

Tal indefinição tem implicações para o desenvolvimento dos estudos na área. A ausência de uma definição consensual aceita é considerada como uma limitação ao desenvolvimento dos estudos de espiritualidade no ambiente de trabalho (Benefiel *et al.*, 2014, Hudson, 2014), colocando um impedimento em atingir um entendimento do construto e identificar o escopo de dimensionalidade (Giacalone & Jurkiewicz, 2010).

A inexistência de uma aceção clara de espiritualidade não se deu, contudo, por falta de esforços nesse sentido. A preocupação e debate sobre a conceituação dos termos se apresentam desde os primórdios da área ainda nos anos 1980. Várias foram as tentativas de definição consensual para avanço no campo, sendo alguns exemplos desses esforços: nos anos 1980: Elkins *et al.* (1988); nos anos 1990, Burack (1999), Butts (1999), Tischler (1999); nos anos 2000, Sass (2000), Ashmos & Duchon (2000), Brown (2003), Krishnakumar & Neck (2002), Kinjerski & Skrypnik (2004), Drive (2007), Parker & Lincoln (2009); e na última década, Giacalone & Jurkiewicz (2010), Benefiel *et al.*, (2014), Houghton, Neck & Krishnakumar (2016). O expressivo aumento dos debates sobre as definições nas últimas décadas evidencia a ampliação do interesse pelo tema nos estudos de gestão.

Ashar & Lane-Maher (2004) constataram três tipos de definições de espiritualidade na literatura de gestão. O primeiro define a **espiritualidade como uma busca pessoal** (análise em nível individual) por sentido e conectividade, por um trabalho com propósito, que transcenda suas instrumentalidades e possibilite a expressão da pessoa por meio do trabalho. O segundo foca nos **aspectos aplicados da espiritualidade** (análise em nível grupal): a espiritualidade

como a relação entre as experiências subjetivas e o comportamento. É a terceira que compreende a **espiritualidade como comportamento baseado em princípios** (análise em nível organizacional), ou seja, a organização pode ser considerada espiritualmente orientada, quando virtudes, éticas, valores, emoções, e intuição constituem suas políticas e procedimentos.

Apesar das distinções, concluem as autoras, as definições dispõem de elementos comuns a compreensão da espiritualidade como “uma busca inata e universal de significado transcendente na vida (...) Acima de tudo, envolve o desejo de fazer um trabalho com propósito que sirva aos outros e de pertencer a uma comunidade com princípios.” (Ashar & Lane-Maher, 2004, p. 253).

Uma abordagem, que tem sido amplamente utilizada nas pesquisas da área, é definir a espiritualidade no ambiente de trabalho em termos de suas partes constitutivas (Houghton *et al.*, 2016; Benefiel *et al.*, 2014). As definições comuns de espiritualidade no ambiente de trabalho têm surgido em torno de três dimensões primárias: a vida interior; o trabalho com sentido; e o propósito e senso de comunidade e conectividade – baseado no modelo proposto por Ashmos & Duchon (2000), ainda o mais amplamente aceito na literatura sobre o tema. Os autores propõem que a espiritualidade é constituída por três elementos: (a) a **vida interior** (*inner life*) – os trabalhadores têm necessidades espirituais, similares às físicas e às emocionais que trazem com eles para o trabalho; sendo assim, a espiritualidade é trabalhadores que compreendem a si como seres espirituais cuja alma precisa ser nutrida no trabalho; (b) **trabalho com sentido e propósito**, que trata da busca por sentido no trabalho e do alinhamento entre o trabalho e um propósito maior na vida e (c) o **senso de comunidade e de conectividade**, como uma expressão de sua natureza espiritual, as pessoas buscam viver em conexão com outras por meio de um processo de compartilhamento, obrigação mútua e compromisso (Ashmos & Duchon, 2000; Duchon & Plowman, 2005; Mitroff & Denton, 1999).

Embora a espiritualidade no ambiente de trabalho tenha muitas dimensões, afirmam Kinjerski & Skrypnek (2004, p.39) “é uma experiência holística onde os indivíduos compartilham um senso de interconectividade e propósito comum, de autenticidade, de alinhamento entre seus valores e ações, se sentem bem a respeito do que fazem, estão cientes de sua existência espiritual”

A espiritualidade poderia ainda ser definida simplesmente como a “busca por um sentido na vida” segundo (Drive, 2007, p. 64). Para a autora, essa seria a melhor definição operacional do construto, pois contempla a grande maioria das definições de espiritualidade e é clara o suficiente para contribuir para o avanço das pesquisas no campo. Segundo Houghton *et al.* (2016), houve um avanço, mas ainda é visto como um modelo emergente (Benefiel *et al.*, 2014; Giacalone & Jurkiewicz, 2010).

Os estudos sobre espiritualidade nas organizações partem, de modo geral, de afirmações otimistas sobre a relação entre espiritualidade e organizações. Uma noção recorrente na literatura sobre o tema é a de que profissionais conectados espiritualmente com seu trabalho terão maior satisfação e que os valores espirituais no trabalho produzirão organizações mais éticas (Parboteeah, Paik & Cullen, 2009; Parboteeah, Hoegl & Cullen, 2008) e lucrativas (Burak, 1999; Epstein, 2002; Jurkiewicz & Giacalone, 2004; Milliman *et al.*, 2003; Mitroff & Denton, 1999).

### 3 OS USOS E ABUSOS DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Identificar as implicações práticas da espiritualidade nas organizações, ou seja, como as dimensões da espiritualidade influenciam os processos relacionados ao trabalho, parece o modo mais eficaz de demonstrar sua utilidade, afirmam Giacalone e Jurkiewicz, (2010). Resultados de pesquisas na área constataram relações positivas entre variáveis de espiritualidade e melhoria do desempenho organizacional. Contudo, a utilização da espiritualidade para

favorecer o desenvolvimento organizacional tem dividido opiniões entre os estudiosos da área de Administração (Drive, 2007).

Em uma análise abrangente sobre as práticas da EO, Brown (2003) afirma haver aspectos positivos e negativos da espiritualidade no local de trabalho. Os positivos incluem promover a integridade e a integração, ética e estética no local de trabalho, auxiliar no desenvolvimento da competência emocional e espiritual, incentivar formas holísticas de trabalho, desenvolver o senso de comunidade no trabalho, capacitar a força de trabalho. E os negativos abrangem o controle da força de trabalho, com o uso para a aceitação das metas e práticas organizacionais, a manipulação do significado, a fuga de conflitos e de alcance da conformidade.

### 3.1 Usos e benefícios da Espiritualidade nas Organizações

A relação positiva entre espiritualidade no trabalho, desempenho e sucesso organizacional tem sido reconhecida como a razão fundamental do interesse pelo tema na área (Daniel, 2015; Fernando, 2005). Segundo Ashmos e Duchon (2000, p. 136) “espiritualidade no ambiente de trabalho diz respeito a trabalho com sentido, à conexão entre alma e trabalho, e está ganhando a atenção da América corporativa (...) por ser boa para os negócios”.

As pesquisas na área têm sustentado essa noção dos impactos práticos da espiritualidade em comprometimento (Roof, 2014), criatividade, cooperação (Butts, 1999), engajamento (Joelle & Coelho, 2017; Saks, 2011), satisfação no trabalho, retenção, produtividade e aprendizagem organizacional, enquanto outras ainda revelam que as organizações que têm programas voluntários de espiritualidade tiveram maiores lucros e sucesso (Karakas, 2010). Stead & Stead (2014) sugerem ainda que a espiritualidade poderia se tornar um elemento de vantagem competitiva para as organizações.

Karakas (2010) identificou nos estudos de gestão três diferentes perspectivas que apresentam tal relação entre espiritualidade e desempenho organizacional são elas: (a) **perspectiva dos recursos humanos**, compreende a espiritualidade como meio de aumentar o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários; (b) **perspectiva filosófica**, entende que a espiritualidade proporciona aos funcionários um senso de propósito e significado no trabalho; e (c) **perspectiva interpessoal**, define a espiritualidade em termos do senso de interconexão e de pertencimento à comunidade proporcionado aos trabalhadores.

A primeira perspectiva propõe que a incorporação da espiritualidade no trabalho aumenta o bem-estar dos funcionários (aumentando sua moral, comprometimento e produtividade) ao mesmo tempo em que diminui o estresse, o *burnout* e o *workaholism*. Achados de pesquisa sugerem que os programas de espiritualidade no local de trabalho implicam resultados positivos tanto em nível individual, como aumento da satisfação no trabalho e o comprometimento (Roof, 2014; Saks, 2011; Vandenberghe, 2011), quanto no organizacional, pois ao reduzir o absenteísmo, melhoram a produtividade e o volume de negócios (Arnetz *et al.*, 2013; Joelle & Coelho, 2017; Walker, 2013).

Numa **perspectiva filosófica**, a incorporação da espiritualidade no trabalho oferece aos funcionários e líderes um senso mais profundo de significado e de propósito. Esse senso permite que atuem melhor e sejam mais produtivos e criativos (Burack, 1999; Duchon & Plowman, 2005; Gupta, Kumar & Singh, 2014; Howard, 2002). E por fim, a **perspectiva interpessoal** é centrada nas relações interpessoais, nas dimensões coletivas e nas dinâmicas sociais da espiritualidade e afirma que sua incorporação no ambiente de trabalho fornece aos membros da organização um senso de comunidade e de conexão, e assim aumenta seu apego, lealdade e pertença à organização (Daniel, 2015; Garcia-Zamor, 2003; Gupta *et al.*, 2013).

A noção de que a espiritualidade implica em aumento de produtividade ou de lucratividade é assunto controverso entre pesquisadores da área. A questão da aplicação ou a incorporação de práticas de espiritualidade divide opiniões (Roof, 2014). Karakas (2010) analisa a existência de posições opostas sobre as investigações sobre a relação entre

espiritualidade e desempenho organizacional: por um lado, alguns pesquisadores veem a espiritualidade como anti-materialista e anti-positivista por sua natureza, enquanto outros percebem essa utilização pelas organizações como uma forma de controle e empregam o termo ‘governo da alma’ (Lips-Wiersma *et al.*, 2010) para tratar dessa ‘apropriação’ (pois, entendida como indevida), pelas organizações de aspectos da espiritualidade e da religiosidade (Brown, 2003).

### 3.2 Possíveis abusos e efeitos nocivos

Numa perspectiva crítica, a temática relacionada aos limites éticos dos usos EO, ou dos **abusos** da utilização da espiritualidade **pelos organizações** ganhou espaço nos estudos da área. Exemplo dessa perspectiva crítica é o artigo *Theorizing the dark side of the workplace spirituality movement* (Lips-Wiersma *et al.*, 2010) que buscou promover análise mais ampla que abarcasse não somente aspectos e resultados (considerados) positivos (presentes na grande maioria do corpo de estudos da área, conforme já apresentado), mas dos possíveis malefícios da espiritualidade nas organizações. Nessa perspectiva, Matos, Rolim, Lopes, Lopes e Giesbrecht (2011) afirmaram que os discursos sobre espiritualidade nas organizações são parte de um movimento de sofisticação das relações de poder e complexificação das estratégias de controle nas organizações, consequentes das novas formas de organização do trabalho.

Análises ainda mais céticas identificaram a espiritualidade como uma forma de ‘mercantilização’, explicando o movimento não como uma rejeição do materialismo, mas como uma manifestação da sociedade mercantilizada que está sendo criticada (Hicks, 2003). Os proponentes dessa versão citam a proliferação dos produtos associados à ‘indústria da espiritualidade’ como livros, músicas, seminários, entre outros. Carrette e King (2004) em *Selling Spirituality – the silente takeover of religion* apregoam no preâmbulo do livro: “[...] do *feng shui* à medicina holística, das velas de aromaterapia aos fins de semana de yoga, espiritualidade é um grande negócio. Promete aliviar a angústia da vida moderna e, até mesmo, oferecer um antídoto para o materialismo superficial” (Carrette & King, 2004, p. 1).

Essa perspectiva crítica – e, muitas vezes, autocrítica – das pesquisas da área são elementos essenciais para constituição do campo e têm se apresentado como tendência. Um exemplo é a edição especial do *Journal of Management, Spirituality & Religion: Critical Perspectives on Corporate Mindfulness* publicada em 2018.

## 4 JMSR: TENDÊNCIAS NOS ESTUDOS DE ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A fim de identificar e apresentar as tendências nos estudos de espiritualidade nas organizações, foi feita uma análise das publicações dos últimos oito anos, entre 2013-2020, *Journal of Management, Spirituality & Religion*. Tal escolha se deu pela importância alcançada pelo periódico JMSR na área, tendo se tornado o principal centro de referência e difusão de estudos e pesquisas sobre o tema no mundo.

Originada dos estudos e pesquisas da divisão *Management, Spirituality & Religion* (Gestão, Espiritualidade & Religião) do *Academy of Management*, a revista teve sua primeira edição em 2004. Tem como **escopo**, segundo seu editorial, a missão de fornecer um fórum dedicado à divulgação de trabalhos para o desenvolvimento de teorias e de melhores práticas e para a troca de ideias e debates neste crescente campo de interesse. Além disso, procura definir o campo através de entendimentos conceituais, teóricos e empíricos de Gestão, Espiritualidade e Religião (GER) que incluem: examinar as relações entre tais fenômenos por meio de diferentes tradições, explorar suas relações com a sociedade, desenvolver trabalhos críticos e interdisciplinares que possam ampliar os limites da área de estudos e explicações metafísicas acerca da relação entre Gestão, Espiritualidade e Religiosidade.

Por ano, são publicados 4 números da revista com, em média, 5 itens por edição entre artigos, resenhas de livros e entrevistas com especialistas. Foram selecionados para análise de

resumo e palavras-chave, os artigos publicados nos últimos 8 anos da revista, num total de 125 artigos (foram excluídos os textos ‘introdutórios’ e as resenhas).

Constatou-se relativa paridade entre artigos teóricos (revisões bibliográficas, ensaios e estado da arte) e empíricos, dentre os quais sobressaem-se os de caráter quantitativo, conforme Tabela 2, a seguir.

	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	Média	Total
<b>Total de artigos/ano</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>125</b>
<b>Qualitativo</b>	2	4	3	7	2	7	0	4	4	29
<b>Quantitativo</b>	1	6	6	6	3	6	4	7	5	39
<b>Teóricos</b>	3	11	7	5	10	2	8	4	6	50
<b>Métodos Mistos</b>	1	0	0	1	1	0	1	1	1	5
<b>Outros</b>	0	0	2	0	0	0	0	0		2
	7	21	18	19	16	15	13	16		125

**Tabela 2:** JMSR: tipos de artigos considerando abordagem metodológica.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Na análise das palavras-chave, apresentaram-se os termos conforme a Tabela 3 a seguir (foram mencionados aqui somente aqueles com frequência  $\geq 10$ ). Observou-se que os temas mais frequentes são parte do escopo geral do periódico, assim procedemos a uma análise qualitativa de como tais termos são desenvolvidos no periódico.

<b>JMSR – 2013-2020</b>	
<b>Tema</b>	<b>Frequência</b>
<i>Workplace spirituality</i>	34
<i>Spirituality</i>	35
<i>Religion</i>	25
<i>Spiritual leadership</i>	18
<i>Spiritual</i>	18
<i>Leadership</i>	17
<i>Management</i>	10

**Tabela 3:** JMSR – frequência das palavras-chave

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Como resultado desta análise destacamos alguns temas:

**(a) O que e como as organizações podem aprender com os princípios e práticas religiosas.**

Os artigos apresentam como doutrinas e conhecimentos originários de diversas tradições religiosas podem contribuir para a compreensão do ser humano, bem como fazer um melhor uso de seu potencial nas organizações. São alguns exemplos da utilização de noções das doutrinas de religiões e filosofias orientais como Budismo, Vedismo e Sânscrito: as virtudes centrais do Confucionismo dirigidas ao atingimento de uma sociedade ideal por meio do comportamento ético, tanto nos negócios quanto na vida pessoal, de uma ordem social harmoniosa, da preocupação moral e do desenvolvimento de si mesmo e dos outros (Hayashi, v. 13, n.3, 2016); a observação da austeridade moral do budismo da prática do *sama vaca*, ou *right speech* – na abstenção de mentir, do falar malicioso ou se envolver em conversas fúteis (Pravichai & Ariyabuddhiphongs, v.15, n.3, 2018); a aplicação de princípios e técnicas de meditação (*mindfulness*) (Petchsawang & McLean, v.14, n.3, 2017). Das doutrinas cristãs, a compreensão do trabalho como espiritual/sagrado (Peregoy, v.13, n.4, 2016); os valores e práticas de solidariedade dos *Quakers* (Sociedade Religiosa dos Amigos) (Burton, Koning & Muers, v. 15, n.4, 2018); o modelo do amor cristão para a constituição de organizações virtuosas e altruístas (Cunha, Clegg, Costa, Leite, Rego & Simpson, v.14, n.1, 2017). As práticas e



princípios espirituais específicas com base em valores, atenção plena, reflexividade e empatia nas organizações (Betters-Reed, Harvey & Neal, v.17, n.3, 2020; Pavlovich, v.17, n.4, 2020). Ou ainda o papel dos princípios éticos (de justiça, benevolência e confiança) relacionados ao trabalho presentes nas tradições religiosas islâmica e hindu (Richardson, Sinha & Yaapar, v. 11, n.1, 2014) e utilização das bases da filosofia africana Ubuntu – da ética humanitária e da ênfase na compaixão, partilha, respeito e empatia – como modelo para a constituição de organizações mais eficazes (Mamman & Zakaria, v. 13, n.3, 2016).

**(b) Benefícios trazidos pela espiritualidade e religiosidades às organizações.** Um exemplo são as capelarias como recurso espiritual que promove o engajamento no trabalho e diminui o estresse que, por sua vez, medeiam a influência de recursos espirituais na redução da intenção de deixar o trabalho e de problemas emocionais (Miller, Ngunjiri & LoRusso, v.14, n.3, 2017; Miller & Ngunjiri, v.12, n.2, 2015; Wolf & Feldbauer-Durstmüller, v.15, n.1, 2018); relação positiva entre práticas de meditação e engajamento no trabalho (Baker & Lee, v.17, n.2, 2020; Petchsawang & McLean, v.14, n.3, 2017); o enfrentamento (*coping*) religioso como meio de lidar com o insucesso (Singh, Corner & Pavlovich, v.13, n.1, 2016) e os conflitos entre trabalho e família ( Pandey & Singh, v.16, n.3, 2019); relação positiva entre espiritualidade no ambiente de trabalho e comprometimento (Matteo & Ferrari, v.12, n.1, 2015); relação entre espiritualidade e comportamento inovador de trabalhadores e gestores (Afsar & Rehman, v.12, n.4, 2015); a relação positiva entre religiosidade e pagamentos de bônus e dividendos (Rossi, Barth & Sun, v. 16, n.4, 2019); a influência positiva da espiritualidade no ambiente de trabalho (valores de respeito, humanismo, integridade e ética) na satisfação e fidelidade dos clientes, o desempenho e sustentabilidade organizacional e a satisfação e o comprometimento dos funcionários (Fry, Latham, Clinebell & Krahnke, v.11, n.1, 2014); importância das capacidades espirituais como elementos de criação de valor e vantagem competitiva – a inteligência e capital espirituais são valiosos, raros, socialmente complexos e causalmente ambíguos, tornando-os difíceis imitar (Stead & Stead, v.11, n.2, 2014); as práticas e valores espirituais atenuam estresse relacionado ao trabalho e promovem bem-estar mental (Arnetz, Ventimiglia, Beech, DeMarinis, Lökk & Arnetz, v.10, n.3, 2013).

**(c) Perspectiva teológica.** Artigos abordam o desenvolvimento de modelos com base em noções de doutrinas religiosas. Um exemplo é o modelo conceitual proposto, a partir da exegese bíblica das visões salvacionistas do cristianismo, de motivação transcendente para o trabalho: processo induzido de forma espiritual impulsionado por uma necessidade altruísta de melhorar o bem-estar da sociedade (Tongo, v.13, n. 2, 2016). Outro exemplo é a análise da vida e obra de Paulo de Tarso, conforme registrado em textos bíblicos, para desenvolver novos modelos de organizações que enfatizem os processos de micro nível, particularmente de construção de sentido (Almond, v.12, n.3, 2015); o uso do texto védico *Tattvabodha* para a compreensão da motivação humana (Hayashi, v.13, n.2, 2016); a proposta de articulação entre a doutrina católica e a teoria de *stakeholders* na qual as empresas e seus gestores são encorajados a buscar o desenvolvimento humano e integral em solidariedade com os menos favorecidos dentro de suas cadeias de valores (Carrascoso, v.11, n.4, 2014); aplicação dos princípios derivados das tradições religiosas abraâmicas – judaísmo, cristianismo e islamismo – à teoria dos *stakeholders* (Ray, Berman, Johnson-Cramer & Buren, v.11, n.4, 2014). Também são publicados artigos sobre as contribuições do professor André Delbecq com base em sua fé cristã e a criação da disciplina de Gestão, Espiritualidade e Religião (Fry, v.17, n.1, 2020; Le & Mark Fusco, v. 17, n. 1, 2020; Neal v. 17, n.1, 2020). Além de pesquisas relacionadas aos motivos de carreira em membros da comunidade judaica de linhas ultra-ortodoxas e religiosos e entre tradicional e secular (Sharabi & Polin, v.17, n.2, 2020) e os princípios do judaísmo de Tikkun Olam e a obrigação de reparar e aperfeiçoar o mundo para a transformação da forma de fazer negócio das organizações (Grzeda, v. 16, n.5, 2019)

**(d) Desafios à diversidade religiosa nas organizações.** Com a diversificação religiosa nas organizações, o preconceito torna-se preocupação presente, assim como a busca pela constituição de ambientes *faith-friendly*, que permitam as expressões religiosas como formas de expressão do indivíduo (Hicks, 2003). O preconceito e discriminação religiosos são temas recorrentes nas pesquisas de EO. Alguns exemplos são a discriminação sofrida pelos adeptos do paganismo no ambiente de trabalho e impacto negativo em sua satisfação com o trabalho (Tejeda, v.12, n. 2, 2015); o crescimento do número de pessoas não religiosas nos países ocidentais e as implicações para as organizações e as formas pelas quais os gerentes podem lidar com esse fenômeno (Chand & Perry, v.16, n.5, 2019) as atitudes preconceituosas em relação aos muçulmanos no ambiente de trabalho (King, McKay & Stewart, v. 11, n.2, 2014; King & Franke, v. 14, n.1, 2017); ou ainda um estudo comparativo entre disputas de discriminação religiosa no local de trabalho e formas mais comuns de discriminação, incluindo a raça, o sexo e o assédio sexual (Dean, Safranski & Lee, v.12, n.1, 2015). Em recente pesquisa para analisar a gestão de cinco homens afro-americanos bem-sucedidos identificou a integração entre espiritualidade e práticas de liderança (Small, v.17, n.2, 2020)

**(e) Gestão de instituições religiosas.** Utilização de perspectiva financeira e de medidas de desempenho (como o *Balanced Scorecard*) para garantir a sustentabilidade das organizações religiosas (Yahanpath, Pacheco & Burns, v.15, n.1, 2018); pesquisa sobre a motivação para o consumo de produtos de monastérios como modo de dar uma melhor compreensão dos consumidores (Paquier, v.12, n.3, 2015); governança corporativa no contexto da igreja católica, em nível diocesano (Pfang, v.12, n.1, 2015); análise comparativa entre a igreja e os grandes bancos em relação às estruturas de poder dos líderes, resposta a falhas morais, relacionamentos com membros / *stakeholders* e resistência a mudanças estruturais (Driscoll, Kenny, Murray & Deane, v.15, n.3, 2018); análise da implantação da reforma do clero por parte de reitores como líderes religiosos e gerentes organizacionais (Sirris, v.16, n. 3, 2019); e a análise do crescimento das agências missionárias protestantes com base nas teorias da ecologia organizacional e identidade religiosa ( Bok, v.17, n.2, 2020).

**(f) Liderança.** Alguns artigos reforçam a importância da intersecção dos temas espiritualidade no local de trabalho ou espiritualidade organizacional e a liderança para os resultados das organizações (Pfaltzgraff-Carlson, v.17, n.3, 2020; Chappell, Delbecq & McCready, v.17, n.1, 2020). O termo liderança aparece de modo recorrente nos artigos analisados, acompanhado de diferentes qualificativos como espiritual, virtuosa, transcendental e servidora.

Liderança Espiritual – O modelo de **liderança espiritual** proposto por Fry (2003) e Fry & Slocum (2008) é reconhecido como a abordagem mais desenvolvida e testada nos estudos de espiritualidade no ambiente de trabalho atualmente (Benefiel *et al.*, 2014, Houghton *et al.*, 2016). O modelo compreende **vida interior**, ou prática espiritual, como uma fonte fundamental de inspiração que influencia positivamente o desenvolvimento da (a) **esperança/fé** em uma **visão** transcendente de serviço aos *stakeholders* e (b) os valores do **amor altruísta**. O propósito da liderança espiritual é, por meio da **visão** transcendente, valorizar a congruência em todos os níveis estratégicos da equipe e do indivíduo, estabelecendo ou reforçando uma cultura organizacional com base nos valores do **amor altruísta** e assim promover níveis mais altos de resultados individuais e organizacionais, como compromisso e produtividade organizacional, desempenho financeiro, satisfação e responsabilidade social corporativa. Alguns exemplos de como o tema é abordado na revista são: a influência da liderança espiritual na redução dos níveis de estresse e *burnout* dos funcionários e no aumento da produtividade e satisfação dos funcionários, bem como do comprometimento organizacional (Fry, Latham, Clinebell & Krahnke, v.14, n.1, 2017; Hunsaker, v.13, n.3, 2016) e como isso se dá em diferentes contextos tais como em instituições públicas (Fairholm & Gronau, v.12, n.4, 2015) ou em empresas familiares (Madison & Kellermanns, v.10, n.2, 2013); quais características e comportamentos definem um líder espiritual (Krishnakumar, Houghton, Neck & Ellison, v.12, n.1, 2015; Lean

& Ganster, v.14, n.4, 2017); e a revisão teórica na última década sobre liderança espiritual com o objetivo de estimular o interesse acadêmico para o tema (Oh & Wang, v. 17, n.3, 2020)

Liderança servil/servidora. O modelo de liderança baseia-se no papel da liderança servil dos padres da Igreja Católica, reconhecidos como líderes que trabalham próximo aos membros da igreja. A liderança servidora fundamenta-se em valores espirituais e na preocupação genuína em servir os outros, liderando pelo exemplo, promovendo a autoconsciência e comportamentos que servem ao bem maior da organização e da sociedade (Joo, Byun, Jang & Lee, v.15, n.4, 2018).

Liderança transcendental. A liderança transcendental caracteriza-se pela ênfase no social, no outro, no meio ambiente e abrange um senso de propósito que transcende o indivíduo, na busca por algo além dos interesses e benefícios pessoais (Barney, Wicks, Scharmer & Pavlovich, v.12, n.4, 2015); e a liderança por meio de meditação, imersão na natureza e a transformação da consciência de um líder como ponto alto de alavancagem para a criatividade e inovação (Laszlo, v.17, n.4, 2020)

Liderança virtuosa. Líderes virtuosos são aqueles dispostos a compartilhar a liderança, a ser um modelo ético e apoiar a noção de aprendizagem organizacional e de sustentabilidade (Pearce & Csikszentmihalyi, v.11, n.3, 2014).

**(g) Reflexões sobre a produção e sobre a área.** Alguns artigos discutem a produção da área de GER como, por exemplo, a sua rede de pesquisadores e as implicações (limites e fronteiras) para a produção e difusão do conhecimento por eles produzido (Lynn & Burns, v.11, n. 3, 2014); o estudo sobre bases filosóficas dos estudos de GER (Hudson, v.11, n.1, 2014); discussão teórica sobre definições e sentidos dados à espiritualidade nas organizações, potenciais benefícios e as formas pelas quais a espiritualidade pode ser encorajada ou implementada dentro das organizações (Houghton, Neck & Krishnakumar, v. 13, n.3, 2016).

Reveladoras de assuntos de assunto interesse são também as 5 **edições especiais** da revista no período analisado. Os números especiais de 2013/2014/2016 apresentam sob nova perspectiva (conforme proposta da área) temas amplamente pesquisados nos estudos de gestão: empresas familiares – *Spirituality and Religion in Family Firms* (v. 10, n.2, 2013) – empreendedorismo – *Entrepreneurship and Spirituality* (v.13, n.1, 2016) e teoria dos stakeholders – *Stakeholder Theory and Spirituality* (v.11, n.4, 2014). Em 2017, em *A Tribute to the Work of Jerry Harvey, an MSR pioneer* (v.14, n.2, 2017) apresenta, nas discussões sobre a produção de seus precursores, importantes elementos que fundamentam a área. No último número especial – *Critical Perspectives on Corporate Mindfulness* (v.15, n.2, 2018) – a problematização do tema amplamente difundido na área, indica disposição para reflexão e revisão do campo de estudo.

Vale notar que, apesar de grande parte da pesquisa ser produzida nos Estados Unidos e sobre a realidade americana (88% dos artigos analisados), a revista contempla uma diversidade de tradições, crenças, práticas espirituais e religiosas ao apresentar como se dão as relações entre gestão, espiritualidade e religião em diversos países ao redor do mundo, tais como Índia, Coréia, Tailândia, Nova Zelândia, Vietnã, Portugal, França, Alemanha, Líbano, Austrália. Não são contemplados países da América Latina (apesar de constar uma publicação de autor brasileiro – Hayashi, v. 13, n.3, 2016 – este é um artigo conceitual sobre o uso do texto védico *Tattvabodha* para a compreensão da motivação humana e não aborda o contexto nacional), permanecendo importante espaço para a produção brasileira.

## 5 CONCLUSÃO

O extenso corpo de literatura produzido nas últimas décadas sobre espiritualidade nas organizações demonstra o crescente interesse dos pesquisadores da área de gestão pelo tema. Mais do que um tópico nas pesquisas organizacionais, os estudos de espiritualidade nas organizações apontam para novas direções ao enfatizar aspectos não econômicos da vida organizacional e apresentar o sentido do trabalho como parte integrante da experiência humana.

Como resultado, permitiram aos pesquisadores desafiar os modelos teóricos existentes e redefinir fronteiras nos estudos organizacionais, trazendo para debate assuntos até então ignorados e outras formas de compreensão da complexidade humana e das relações de trabalho nas organizações (Benefiel *et al.* 2014; Drive, 2007; Benefiel, 2003).

Embora ainda estejam em busca de definições consensuais, demonstram esforços para desenvolver o debate e promover perspectiva crítica, e até mesmo, autocrítica. As pesquisas que investigam de que modo a espiritualidade e a religião podem influenciar as dinâmicas organizacionais e afetar seus resultados, ponderam também sobre as formas de abordar o tema e de que modo estimular o uso (adequado) e evitar os abusos pelas organizações.

As pesquisas publicadas no JMSR nos últimos oito anos assinalam aspectos que têm sido negligenciados nos estudos de gestão, particularmente aqueles relacionados à dimensão religiosa. Nas pesquisas realizadas, tal dimensão se mostrou de fundamental importância para a compreensão das pessoas e das relações nas organizações, conforme advertiram Davidson e Caddell (1994, p. 145) “[...] a abordagem puramente secular distorce nossa compreensão sobre a orientação das pessoas em relação ao trabalho, deixando a falsa impressão que ninguém pensa sobre o trabalho em termos religiosos quando, de fato, algumas pessoas pensam”.

Sendo o Brasil um país de conhecida diversidade religiosa (IBGE, 2010) e de profunda religiosidade (*Religion Monitor*, 2014), as pesquisas nacionais na área de gestão podem se beneficiar da perspectiva dos estudos de espiritualidade nas organizações para compreensão e análises mais integrais e profundas de seu cenário organizacional, ao mesmo tempo em que podem contribuir para o avanço das pesquisas internacionais sobre o tema.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afsar, B., & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: The mediating role of perceived person–organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353.
- Arnetz, B. B., Ventimiglia, M., Beech, P., DeMarinis, V., Lökk, J., & Arnetz, J. E. (2013). Spiritual values and practices in the workplace and employee stress and mental well-being. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(3), 271-281.
- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and Spirituality in the New Business Paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249-260.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), pp. 134-145.
- Baker, B. D. & Lee, D. D. (2020). Spiritual formation and workplace engagement: prosocial workplace behaviors. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(2), 107-138.
- Bandsuch, M. R., & Cavanagh, G. F. (2005). Integrating Spirituality into the workplace: Theory and Practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(2), 221-254.
- Barney, J. B., Wicks, J., Otto Scharmer, C., & Pavlovich, K. (2015). Exploring transcendental leadership: A conversation. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 290-304.
- Benefiel, M. (2003). Irreconcilable Foes? The Discourse of Spirituality and the Discourse of Organizational Science. *Spirituality, Management and Organization*, 383–391.
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and Religion in the Workplace: History, Theory, and Research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175-187.
- Bettters-Reed, B., Harvey, S. & Neal J. (2020). Nurturing the soul of the company at EILEEN FISHER, Inc. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 211-222.
- Bloch, D. (2008). Complexity, connections, and soul-work. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 11(4), 543-554.
- Bok, J. (2020). Inner-worldly and other-worldly outreach: organizational repertoires of protestant mission agencies. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(2), 159-183.

- Brown, R. B. (2003). Organizational spirituality: The sceptic's version. *Organization*, 10(2), 393-400.
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Burton, N., Koning, J., & Muers, R. (2018). Organizational ethnography and religious organizations: the case of Quaker decision-making. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(4), 349-367.
- Butts, D. (1999). Spirituality at work: an overview. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 328-331.
- Carrascoso, A. C. (2014). A framework for a catholic stakeholder core. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(4), 307-330.
- Carrete, J., & King, R. (2004). *Selling spirituality: The silent takeover of religion*. Routledge.
- Chand, M. & Perry, J. (2019). The rise of the non-religious. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(5), 445-461.
- Chappell, S. F., Delbecq, A. L. & McCready, W. C. (2020). Spiritual leadership development: An exemplar protocol. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1), 51-68.
- Cunha, M. P. E., Clegg, S. R., Costa, C., Leite, A. P., Rego, A., Simpson, A. V., & Sousa, M. (2017). Gemeinschaft in the midst of Gesellschaft? Love as an organizational virtue. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 3-21.
- Daniel, J. L. (2015). Workplace spirituality and stress: evidence from Mexico and US. *Management Research Review*, 18(1), 29 - 43.
- Davidson, J. D., & Cadwell, D. P. (1994). Religion and the Meaning of Work. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33(2), 135-147.
- Dean, L., K., Safranski, S. R., & Lee, E. S. (2015). Bad apples, behaving badly? Workplace religious discrimination disputes and resolution behaviors. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(3), 227-256.
- Dias, M. (2004). O Desafio da Gestão de Pessoas Diante da Necessidade de Conciliação entre Competitividade e Humanização. *RAU - Revista de Administração da UNIMEP*, 66-76.
- Driscoll, C., Kenny, N., Murray, R., & Deane, D. (2018). Banking on the church: thoughts on re-infusing virtues into church culture and leadership in response to clergy sexual abuse. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(3), 229-252.
- Drive, M. (2007). A “Spiritual Turn” in Organizational Studies: Meaning Making or Meaningless? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 4(1), pp. 56-86.
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Duffy, R. D., Reid, L., & Dik, B. J. (2010). Spirituality, religion, and career development: implications for the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7(3), 209-221.
- Elkins, D. N., Hedstrom, J. L., Hugues, L. L., Leaf, J. A., & Saunders, C. (1988). Toward a humanistic-phenomenological spirituality - definition, description, and measurement. *Journal of Humanistic Psychology*, 28(4), 5-18.
- Epstein, E. M. (2002). “Religion and Business – The Critical Role of Religious Traditions in Management Education”. *Journal of Business Ethics*, 38, 91–96.
- Fairholm, M. R., & Gronau, T. W. (2015). Spiritual leadership in the work of public administrators. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 354-373.
- Fernando, M. (2005). Workplace spirituality: Another management fad? Em M. Adams, & A. Alkhafaji, *Business Research Yearbook: Global Business Perspectives*. Business Research Yearbook: Global Business Perspectives.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 693–727.
- Fry, L. W., & Slocum, J. J. (2008). Maximizing the triple bottom line through spiritual leadership. *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.

- Fry, L. W. J., Latham, J. R., Clinebell, S., & Krahnke, K. (2014). Spiritual Leadership as a Model for Implementing the Baldrige Performance Criteria. In *Academy of Management Proceedings*, v. 2014, n. 1, 15.697.
- Fry, L. W. (2020). The numinosity of soul: Andre Delbecq's legacy for MSR. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1), 5-2.
- Garcia-Zamor, J.-C. (2003). Workplace Spirituality and Organizational Performance. *Public administration review*, 63(3), 355-363.
- Geh, E., & Tan, G. (2009). Spirituality at work in a changing world: managerial and research implications. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(4), 287-300.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2010). Toward a science of workplace spirituality. Em R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz, *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*, 3-28.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2008). Philosophical Foundations of Workplace Spirituality: a Critical Approach. *Journal of Business Ethics*, 78, 575-600.
- Grzeda, M. (2019). Tikkun Olam: exploring a spiritual path to sustainability. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(5), 413-427.
- Gupta, M., Kumar, V., & Singh, M. (2014). Creating Satisfied Employees Through Workplace Spirituality: a Study of the Private Insurance Sector in Punjab (India). *Journal of Business Ethics*, 122(1), 79-88.
- Hicks, D. A. (2003). *Religion and the workplace - Pluralism, Spirituality, Leadership*. New York: Cambridge University Press.
- Hill, P. C., & Pargament, K. I. (2003). Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality. Implications for physical and mental health. *American Psychologist*, 58(1), 64-74.
- Houghton, J. D., Neck, C. P., & Krishnakumar, S. (2016). The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: a 14-year update and extension. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1-28.
- Howard, S. (2002). A spiritual perspective on learning in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 230-242.
- Hudson, R. (2014). The question of theoretical foundations for the spirituality at work movement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 27-44.
- Hunsaker, W. D. (2016). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior: Relationship with Confucian values. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 206-225.
- IBGE. *Censo Demográfico 2010. Disponível em <www.ibge.gov.br>*.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Julião, E., Nascimento-Santos, J., & Paiva, K. C. (2017). Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. *Revista Ciências Administrativas*, 23(2), 351-366.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*, 49, 129-142.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106.
- King Jr, J. E., McKay, P. F., & Stewart, M. M. (2014). Religious bias and stigma: Attitudes toward working with a Muslim co-worker. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(2), 98-122.
- King, J. E., & Franke, G. R. (2017). Faith bias or religious expression: the real religious diversity challenge?. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 81-99.

- Kinjerski, V. M., & Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work: finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26-42.
- Koenig, H. G. (2008). Concerns about measuring "spirituality" in research. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 196(5), 349-355.
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The "what", "why" and "how" of spirituality in the workplace. *Journal of managerial psychology*.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The "good" and the "bad" of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.
- Laszlo, C. (2020). Quantum management: the practices and science of flourishing enterprise. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(4), 301-315.
- Lean, E. R., & Ganster, D. C. (2017). Is there a common understanding of spiritual leader behaviors?. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(4), 295-317.
- Le, L. & Mark Fusco, S. J. (2020). Deepening Andre Delbecq's legacy: Inspiring undergraduate students to serve humankind. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1), 88-103.
- Lips-Wiersma, M., & Mills, A. (2014). Understanding the basic assumptions about human nature in workplace spirituality: beyond the critical versus positive divide. *Journal of Management Inquiry*, 23(2), 148-161.
- Lips-Wiersma, M., Dean, K. L., & Fornaciari, C. J. (2010). Theorizing the Dark Side of the Workplace Spirituality Movement. *Journal of Management Inquiry*, 18(4), 288-300.
- Lynn, M. L., & Burns, D. J. (2014). Extending the conversation: a network analysis of academic associations in workplace spirituality. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(3), 208-229.
- Madison, K., & Kellermanns, F. W. (2013). Is the spiritual bond bound by blood? An exploratory study of spiritual leadership in family firms. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(2), 159-182.
- Mamman, A., & Zakaria, H. B. (2016). Spirituality and Ubuntu as the foundation for building African institutions, organizations and leaders. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(3), 246-265.
- Martins, G. J., & Pereira, M. F. (2009). Contribuições da liderança espiritual para o desempenho organizacional sustentável. *FACES R. Adm.*, 87-106.
- Matos, F. R., Rolim, G. F., Lopes, K. L., Lopes, V. F., & Giesbrecht, C. M. (2011). Do 'relho' à 'reza': a Espiritualidade como estratégia de controle nas organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 48-63.
- Miller, D. W., & Ngunjiri, F. W. (2015). Leadership views on corporate chaplains: Business, sociocultural, and spiritual justifications. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(2), 129-155.
- Miller, D. W., Ngunjiri, F. W., & LoRusso, J. D. (2017). Human resources perceptions of corporate chaplains: enhancing positive organizational culture. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 196-215.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Mirvis, P. H. (1997). "Soul Work" in Organizations. *Organization Science*, 8(2), 193-206.
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). *A Spiritual Audit of Corporate America - a Hard Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moreira-Almeida, A., Lotufo, F., & Koenig, H. G. (2006). Religiosidade e saúde mental: uma revisão. *Revista Brasileira de Psiquiatria*, 28(3), 242-250.
- Neal, J. (2020). Andre Delbecq: Spiritual friend and mentor. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(1), 22-36.

- Oh, J. & Wang, J. (2020). Spiritual leadership: Current status and Agenda for future research and practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 223-248.
- Oswick, C. (2009). Burgeoning workplace spirituality? A textual analysis of momentum and directions. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 6(1), 15-25.
- Paiva, G. J. (2015). Religiosidade clássica, espiritualidade contemporânea e qualidade de vida: discussões psicológicas. *Relegens Thréskeia estudos e pesquisa em religião*, 04(01), 1-13.
- Pandey, J. & Singh, M. (2019). Positive Religious Coping as a Mechanism for Enhancing Job Satisfaction and Reducing Work-family Conflict: A Moderated Mediation Analysis. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 314-338.
- Panzini, R. G., da Rocha, N. S., Bandeira, D. R., & de Almeida Fleck, M. P. (2007). Qualidade de vida e espiritualidade. *Archives of Clinical Psychiatry*, 34(supl. 1), 105-115.
- Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2008). Ethics and Religion: An Empirical Test of a Multidimensional Model. *Journal of Business Ethics*, 387-398.
- Parboteeah, K. P., Paik, Y., & Cullen, J. B. (2009). Religious Groups and Work Values A Focus on Buddhism, Christianity, Hinduism, and Islam. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 51-67.
- Pargament, K. I., Magyar-Russell, G. M., & Murray-Swank, N. A. (2005). The Sacred and the Search for Significance: Religion as a Unique Process. *Journal of Social Issue*, 61(4), 665-687.
- Paquier, M. C. (2015). Buying monastic products, gift or purchase?. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(3), 257-286.
- Paulino, R. D., Vasconcelos, C. R., & Lima, W. (2011). Correlatos da Espiritualidade no Trabalho: valores, comprometimento organizacional afetivo e desempenho. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 1-16.
- Pavlovich, K. (2020). Quantum empathy: an alternative narrative for global transcendence. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(4), 333-347.
- Pearce, C. L., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Virtuous leadership revisited: the case of Hüsni Özyeğin of FIBA Holding. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(3), 196-207.
- Peregoy, R. (2016). Toward a further understanding of work as spiritual. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(4), 271-287.
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 1-28.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of management, spirituality & religion*, 9(2), 189-208.
- Pfaltzgraff-Carlson, R. (2020). Reconceptualizing organizational spirituality: Theological roots for scientific and practical fruits. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(3), 249-269.
- Pravichai, S., & Ariyabuddhipongs, V. (2018). Transformational leadership and turnover intention: the mediating effects of right speech (Samma Vaca) and trust in the leader. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(3), 253-272.
- Ray, D. E., Berman, S. L., Johnson-Cramer, M. E., & Van Buren III, H. J. (2014). Refining normative stakeholder theory: insights from Judaism, Christianity, and Islam. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(4), 331-356.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 53-75.
- Richardson, C., Sinha, L., & Yaapar, M. S. (2014). Work ethics from the Islamic and Hindu traditions: In quest of common ground. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(1), 65-90.
- Roof, R. A. (2014). The Association of Individual Spirituality on Employee Engagement: The Spirit at Work. *Journal of Business Ethics*, 1-15.



- Rossi, F., Barth, J. R. & Sun, Y. (2019). Does religiosity affect the dividend payouts of Italian-listed companies? *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(4), 348-371.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317–340.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2004). Spirituality-leadership-commitment relationships in the workplace: an exploratory assessment. In *Academy of Management Proceedings*, v. 2004, n. 1, A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Sass, J. S. (2000). Characterizing organizational spirituality: an organizational communication culture approach. *Communication Studies*, 51(3), 195-2017.
- Schaeffer, C. B., & Mattis, J. S. (2012). Diversity, religiosity, and spirituality in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religio*, 9(4), 317-333.
- Sharabi, M. & Polin, B. A. (2020). Career motives according to degree of religiosity among Jewish students in Israel. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(2), 139-158.
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2016). Spirituality and entrepreneurial failure. *Journal of management, spirituality & religion*, 13(1), 24-49.
- Sirris, S. (2019). “The pastors’ dilemma” revisited. Religious leaders connecting the spiritual and organizational realms through conceptual work. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 16(3), 290-313.
- Small, E. (2020). How successful African-American male leaders in predominately White Organizations integrate spirituality with leadership practice. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 17(2), 184-208.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2014). Building spiritual capabilities to sustain sustainability-based competitive advantages. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 11(2), 143-158.
- Tackney, C. T., Chappell, S. F., & Sato, T. (2017). MSR founders narrative and content analysis of scholarly papers: 2000-2015. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 135-159.
- Tecchio, E., Cunha, C. J., & Brand, J. L. (2018). Espiritualidade nas Organizações e criação de conhecimento. *Organização em contexto*, 14(27), 397-425.
- Tecchio, E., Cunha, C. J., & Santos, B. F. (2016). Spirituality in Organization? *Organizações & Sociedade*, 23(79), 590-608.
- Tejeda, M. J. (2015). Skeletons in the broom closet: exploring the discrimination of Pagans in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(2), 88-110.
- Tischler, L. (1999). The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 273 - 280.
- Tongo, C. I. (2016). Transcendent work motivation: biblical and secular ontologies. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13(2), 117-142.
- Vandenbergh, C. (2011). Workplace spirituality and organizational commitment: an integrative model. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(3), 211-232.
- Walker, A. G. (2013). The Relationship between the Integration of Faith and Work with Life and Job Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 453–461.
- Weiß, E.-E., & Süß, S. (2017). Protective faith? The role of religiosity in the stressor-strain relationship in helping professions. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-27.
- Westerink, H. (2012). Spirituality in Psychology of religion: a concept in search of its meaning. *Archive for the Psychology of Religion*, 34, 3-15.
- Wolf, T., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2018). Workplace chaplaincy: a literature review. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(1), 38-63.
- Yahanpath, N., Pacheco, P., & Burns, E. A. (2018). Discussing a balanced scorecard for one local independent New Zealand church. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 15(1), 1-19.