



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI - UFCA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**  
**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO - MAA**

**TARCIANA CARDOSO DE SOUSA**

**ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTOS DE DIVERSIDADE:**  
Vivências e práticas em micro, pequenas e médias empresas em Juazeiro do Norte e Barbalha  
- CE

**JUAZEIRO DO NORTE**

2026

TARCIANA CARDOSO DE SOUSA

ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTOS DE DIVERSIDADE:  
Vivências e práticas em micro, pequenas e médias empresas em Juazeiro do Norte e Barbalha  
- CE

Dissertação apresentada à Banca de Defesa do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão, Desenvolvimento e Organizações.

Orientador: Dr. Domenico Ceglia

Coorientador: Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Cariri  
Sistema de Bibliotecas

---

S725e Sousa, Tarciana Cardoso de.

Espiritualidade nas organizações em contextos de diversidade: vivências e práticas em micro, pequenas e médias empresas em Juazeiro do Norte e Barbalha - CE / Tarciana Cardoso de Sousa. - 2026.

144 f. il.: color. 30 cm.

(Inclui bibliografia, p.120-136).

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Pós-Graduação em Administração, Juazeiro do Norte, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Domenico Ceglia

Coorientador: Ives Romero Tavares do Nascimento

1. Diversidade religiosa. 2. Diversidade espiritual. 3. Espiritualidade nas organizações. 4. Micro, pequenas e médias empresas. I. Ceglia, Domenico - orientador. II. Nascimento, Ives Romero Tavares do - coorientador. III. Título.

CDD 650

---

Bibliotecária: Maria Eliziana Pereira de Sousa – CRB 15/564

TARCIANA CARDOSO DE SOUSA

ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTOS DE DIVERSIDADE:  
Vivências e práticas em micro, pequenas e médias empresas em Juazeiro do Norte e Barbalha  
- CE

Dissertação apresentada à Banca de Defesa do Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, na linha de Pesquisa em Gestão, Desenvolvimento e Organizações.

Aprovado em: 27 de março de 2026.

#### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Orientador: Domenico Ceglia  
Universidade Federal do Cariri - UFCA

Prof. Dr. Coorientador: Ives Romero Tavares  
do Nascimento  
Universidade Federal do Cariri - UFCA

Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Jesuína Pereira Ferreira  
Universidade Federal do Cariri - UFCA

Prof. Dr. João Adolfo Ribeiro Bandeira  
Universidade Federal do Cariri - UFCA

Prof. Dr. Claudio Senna Venzke  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul -  
UFRGS

*Para Èṣù e Ògún.  
Para mim.*

## AGRADECIMENTOS

Luna Kéfra Manaia e Silva, minha filha que ilumina meus dias e me faz cada dia mais forte para continuar caminhando. Te amo, Luneta.

Dona Marcia Maria, minha mãe, aquela que me deu a vida, que não desistiu dos seus e que nunca deixou nada faltar para mim e meus irmãos. Que com muita garra e com pouco estudo nos orientou sempre o caminho da retidão. Te amo, mãe. Obrigada por tudo.

Dona Fátima Nazaro, minha avó querida, minha segunda mãe e que sempre me guiou para o melhor. Te amo, vizinha.

Seu Cícero Manaia de Sousa, meu pai (*In memoriam*). Apesar da distância, demonstrou amor como podia e como sabia. Essa vitória é parte de você.

Emizael, Sheila, Tarcélio, Tarcílio, Tarciano, Cicero Victor, Tamara, Andreza, Laiane e Maria Antônia, meus irmãos. Sou grata por nossa união nessa e em outras vidas que virão. Amo vocês demais.

Aos poucos e bons amigos, Cleber Feitosa e Herick Barbosa.

Pelos conselhos, direcionamento e orientação, Domenico Ceglia, meu orientador.

Pelo cuidado e orientação, Ives Tavares, meu coorientador.

Aos demais professores do mestrado pelas orientações e direcionamento durante esse percurso.

Aos colegas do mestrado pelo compartilhamento da jornada, em especial, Cristiane Porfírio e Raí Sousa, levarei vocês com afeto em meu coração.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pela concessão da bolsa de mestrado.

*A verdade é uma terra sem caminho - Jiddu Krishnamurti.*

## RESUMO

A espiritualidade nas organizações tem se consolidado como um campo emergente de investigação no âmbito da Administração, especialmente diante da necessidade de compreender como valores, sentidos e práticas espirituais se articulam em contextos de trabalho diversos. Apesar dos avanços teóricos e metodológicos, ainda são escassos os estudos que analisam a diversidade espiritual e religiosa em micro, pequenas e médias empresas situadas em contextos regionais brasileiros, particularmente fora dos grandes centros urbanos. Diante dessa lacuna, esta pesquisa delineou como objetivo geral compreender como a espiritualidade se manifesta e é gerida em micro, pequenas e médias empresas a partir das experiências de gestores atuantes nos municípios de Juazeiro do Norte e Barbalha, integrantes da Região Metropolitana do Cariri cearense. Especificamente, buscou-se: (a) mapear na literatura científica como a espiritualidade nas organizações é conceituada e abordada, considerando a diversidade religiosa e espiritual; (b) analisar como a espiritualidade é percebida e narrada no cotidiano organizacional a partir das experiências de gestores das empresas estudadas; (c) examinar como essas manifestações são interpretadas e administradas pelos gestores no contexto da gestão organizacional. A pesquisa adotou abordagem qualitativa e caráter exploratório, com estratégia metodológica de estudo de caso múltiplo à luz de Stake (2009), com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e análise dos dados realizada em conformidade com Bardin (2016). Os resultados apontaram que a espiritualidade no contexto estudado se configura como um fenômeno multifacetado, articulando dimensões subjetivas, relacionais e organizacionais, e manifesta-se como elemento estruturante da identidade dos gestores, influenciando decisões, relações e percepções de propósito no trabalho. Nesses contextos, a espiritualidade também atua como linguagem de sentido e de coesão organizacional. Observou-se que valores pessoais e crenças espirituais transbordam para a gestão e para a cultura organizacional, assumindo, em alguns casos, caráter normativo e operando como mecanismo informal de regulação, precipuamente em contextos organizacionais marcados pelo personalismo, ao passo que, em outros, se expressam de forma mais aberta e dialógica frente à diversidade religiosa. Revelou-se ainda que a gestão da espiritualidade ocorre predominantemente de forma orgânica e centrada na figura do líder, revelando tanto potencialidades na promoção de sentido e pertencimento, quanto tensões relacionadas à pluralidade de crenças e à ausência de preparo técnico para lidar com essa diversidade. Como contribuição, o estudo amplia a compreensão da espiritualidade em contextos organizacionais regionais ao descortinar sua natureza plural, contextual e atravessada por ambiguidades, apontando implicações para a gestão mais sensível à diversidade. Como limitação, destaca-se o recorte empírico restrito a dois municípios da região do Cariri cearense e a análise centrada exclusivamente na perspectiva dos gestores.

**Palavras-chave:** Diversidade Religiosa; Diversidade Espiritual; Espiritualidade nas organizações; Micro, Pequenas e Médias Empresas.

## ABSTRACT

Spirituality in organizations has established itself as an emerging field of research within the field of management, particularly given the need to understand how spiritual values, meanings, and practices are articulated in diverse work contexts. Despite theoretical and methodological advances, there are still few studies analyzing spiritual and religious diversity in micro, small, and medium-sized enterprises located in regional contexts in Brazil, particularly outside major urban centers. In light of this gap, this study set as its general objective to understand how spirituality manifests and is managed in micro, small, and medium-sized enterprises based on the experiences of managers working in the municipalities of Juazeiro do Norte and Barbalha, which are part of the Cariri Metropolitan Region in Ceará. Specifically, the study sought to: (a) map, within the scientific literature, how spirituality in organizations is conceptualized and addressed, considering religious and spiritual diversity; (b) analyze how spirituality is perceived and narrated in the organizational daily routine based on the experiences of managers from the studied companies; (c) to examine how these manifestations are interpreted and managed by managers in the context of organizational management. The study adopted a qualitative and exploratory approach, employing a multiple-case study methodology based on Stake (2009), with data collected through semi-structured interviews with managers and analyzed in accordance with Bardin (2016). The results indicated that spirituality in the studied context is a multifaceted phenomenon, articulating subjective, relational, and organizational dimensions, and manifests as a structuring element of managers' identity, influencing decisions, relationships, and perceptions of purpose at work. In these contexts, spirituality also acts as a language of meaning and organizational cohesion. It was observed that personal values and spiritual beliefs spill over into management and organizational culture, assuming, in some cases, a normative character and operating as an informal regulatory mechanism, particularly in organizational contexts marked by personalism, while in others, they are expressed more openly and dialogically in the face of religious diversity. It was also found that the management of spirituality occurs predominantly in an organic manner and is centered on the figure of the leader, revealing both potential for fostering a sense of meaning and belonging, as well as tensions related to the plurality of beliefs and the lack of technical preparation to deal with this diversity. As a contribution, the study broadens the understanding of spirituality in regional organizational contexts by unveiling its plural, contextual nature, which is fraught with ambiguities, pointing to implications for management that is more sensitive to diversity. As a limitation, the empirical scope is restricted to two municipalities in the Cariri region of Ceará, and the analysis focuses exclusively on the managers' perspective.

**Keywords:** Religious Diversity; Spiritual Diversity; Spirituality in Organizations; Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Resultados da busca inicial por base de dados na revisão de literatura.

Tabela 2 – Panorama do Censo 2022 – Indicadores do IBGE sobre opção religiosa (2022).

Tabela 3 – Considera diversidade religiosa?

Tabela 4 – Trata a diversidade espiritual?

Tabela 5 – Cruzamento dos dados sobre as tabelas 3 e 4.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Protocolo da revisão de literatura.

Quadro 2: Relação objetivos e método utilizados.

Quadro 3: Abordagens conceituais sobre a espiritualidade organizacional.

Quadro 4: Caracterização dos entrevistados

Quadro 5: Categoria relacionada a dimensão Vida interior e trabalho significativo

Quadro 6: Categoria relacionada à dimensão Conexão relacional e alinhamento de valores.

Quadro 7: Categoria relacionada a dimensão Fenômeno subjetivo e experiencial.

Quadro 8: Categoria relacionada a dimensão Construto organizacional e moral.

Quadro 9: Categoria relacionada a dimensão Multidimensionalidade e diversidade cultural.

Quadro 10: Implicações práticas da pesquisa.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética  
CB-SEM – Covariance-Based Structural Equation Modeling  
CNE – Cadastro Nacional de Empresas  
CNS – Conselho Nacional de Saúde  
DI – Diversidade e Inclusão  
EPP – Empresa de Pequeno Porte  
ESG – Environmental, Social and Governance  
FFMQ – Five Facet Mindfulness Questionnaire  
GPTW – Great Place to Work  
GRI – Global Reporting Initiative  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IPECE – Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará  
JDN – Juazeiro do Norte  
MAA – Mestrado Acadêmico em Administração  
MAAS – Mindful Attention Awareness Scale  
MEMP – Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte  
MPME – Micro, Pequena, Média Empresa  
ME – Microempresa  
MEI – Microempreendedor Individual  
PCQ – Psychological Capital Questionnaire  
PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling  
PME – Pequena e Média Empresa  
PNDH – Programa Nacional de Direitos Humanos  
PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração  
PWBS – Psychological Well-Being Scale  
RAIS – Relação Anual de Informações Sociais  
RH – Recursos Humanos  
RMC – Região Metropolitana do Cariri  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas  
SNEP – Sistema Nacional de Ética em Pesquisa  
SEM – Structural Equation Modeling

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFCA – Universidade Federal do Cariri

UR – Unidade de Registro

WOS – Web of Science

WSAS – Workplace Spirituality Assessment Scale

WSS – Workplace Spirituality Scale

## SUMÁRIO

1.	Introdução .....	16
1.1	Justificativa .....	21
1.2.	Objetivos .....	25
1.2.1.	Objetivo geral .....	25
1.2.2.	Objetivos específicos .....	25
2.	Fundamentação teórica .....	26
2.1.	Evolução sócio-histórica de espiritualidade como conceito .....	26
2.2.	Distinção conceitual entre espiritualidade e religiosidade.....	32
2.3.	Espiritualidade como experiência subjetiva, relacional e ética no trabalho .....	34
2.4.	Espiritualidade no trabalho: impactos individuais, coletivos e organizacionais.....	36
2.5.	Tensões e efeitos contraproducentes da espiritualidade no trabalho .....	39
3.	Percurso metodológico .....	42
3.1.	Caracterização da pesquisa .....	42
3.2.	Etapa da Revisão de Literatura .....	43
3.3.	Etapa do estudo empírico: estudo de caso múltiplo.....	47
3.4.	Contexto e campo empírico .....	47
3.5.	Participantes da pesquisa .....	49
3.6.	Técnicas de coleta de dados.....	51
3.7.	Técnicas de análise de dados .....	52
3.7.1.	Constituição do <i>corpus</i> e preparação dos dados .....	53
3.7.2.	Análise de conteúdo temática .....	54
3.7.3.	Codificação orientada por categorias teóricas <i>a priori</i> .....	56
3.8.	Relação entre objetivos e métodos.....	57
3.9.	Aspectos éticos .....	58
4.	Resultados.....	59
4.1.	Resultados da Revisão de Literatura.....	60
4.2.1.	Espiritualidade como conexão relacional e alinhamento de valores .....	63
4.2.2.	Espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial .....	64
4.2.3.	Espiritualidade como construto organizacional e moral.....	65
4.2.4.	Espiritualidade como multidimensionalidade e diversidade cultural .....	67
4.2.5.	Considerações sobre a categorização conceitual .....	68
4.2.6.	Aspectos metodológicos dos artigos analisados .....	69
4.2.7.	Abordagens dos estudos .....	69

4.2.8.	Método empregado nos estudos e instrumentos e escalas.....	70
4.2.9.	Coleta de dados dos artigos analisados na revisão de literatura.....	70
4.2.10.	Técnicas e ferramentas para análise de dados dos artigos analisados na revisão de literatura.....	71
4.3.	Diversidade religiosa e espiritual.....	72
4.4.	Resultados empíricos.....	74
4.4.1.	Perfil das unidades de análise e dos gestores entrevistados.....	74
4.5.	A percepção da Vida Interior e do Trabalho Significativo no cotidiano gerencial....	77
4.6.	Vivências de Conexão Relacional e Alinhamento de Valores nas organizações.....	80
4.7.	Experiências da espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial.....	83
4.8.	Espiritualidade como construto organizacional e moral.....	86
4.9.	Espiritualidade e aspectos de Multidimensionalidade e diversidade cultural.....	90
5.	Discussões.....	95
5.1.	Espiritualidade como vida interior e trabalho significativo.....	95
5.2.	Espiritualidade como conexão relacional e alinhamento de valores.....	99
5.3.	Espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial.....	102
5.4.	Espiritualidade como construto organizacional e moral.....	105
5.5.	Espiritualidade como multidimensionalidade e diversidade cultural.....	108
5.6.	Síntese integrativa dos achados.....	111
5.7.	Implicações práticas da pesquisa.....	115
6.	Considerações finais.....	117
	Referências.....	120
	APÊNDICES.....	137

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, mudanças no mundo do trabalho e nas dinâmicas das relações interpessoais requisitaram novas formas de gestão organizacional, incitando discussões acerca do papel das organizações na promoção de práticas de bem-estar para os trabalhadores (Yadav *et al.*, 2022). Nesse contexto, diversas abordagens e práticas têm sido exploradas, com vistas a instituir ambientes de trabalho mais saudáveis, equânimes e com práticas laborais dotadas de importância. Dentre essas novas abordagens, destaca-se a espiritualidade organizacional como caminho para o autoconhecimento, fortalecimento de vínculos e busca por significado nas atividades desempenhadas no trabalho.

Esta última condição, para Ul-Haq (2019), é central para um ser humano saudável viver uma vida apreciável, com importância relacionada as atividades laborais. Logo, esse significado precisa ir além dos interesses individuais e/ou de curto prazo, integrando propósitos mais elevados, bons relacionamentos com os outros/comunidades e natureza/universo (Azevedo *et al.*, 2023).

Partindo do ponto de vista etimológico, a palavra espiritualidade provém do latim *spiritus*, que significa respiração ou vida (Tlemissov *et al.*, 2021). Acerca do tema espiritualidade, Indradevi (2020) argumenta que o crescimento das pesquisas nessa área reflete a busca humana por um sentido mais profundo na vida e no trabalho, para além da sobrevivência material. À vista disso, alguns estudos apontam que a experimentação da espiritualidade pode estar relacionada a aspectos como bem-estar (Ashmos; Duchon, 2000; Marschke *et al.*, 2009; Ali *et al.*, 2023), engajamento (Yousaf e Dogar, 2024), resiliência (Indradevi, 2020; Galert, 2021), dentre outros aspectos positivos, no contexto organizacional. Por outro lado, é um tema que exige cautela, principalmente quando se trata de respeitar os funcionários como indivíduos, cada um com seus vínculos culturais e religiosos (Maidl *et al.*, 2021).

A despeito da evolução dessas discussões no contexto organizacional, a realidade brasileira ainda é formada por diversos desafios, muitos deles estruturais, próprios do processo de formação do país, dificultando a execução de algumas agendas. A exemplo disto, segundo levantamento realizado pela *Great Place to Work* (GPTW), em 2024, 74% das empresas não possuem áreas estruturadas voltadas para Diversidade e Inclusão (D&I), o que denota a fragilidade das organizações na compreensão e acolhimento das diferentes formas de

expressões sociais, religiosas e espirituais nos ambientes de trabalho. É nesse contexto que a espiritualidade pode ser um tema de interesse às organizações.

Entre as definições mais consolidadas no campo da espiritualidade organizacional destacam-se as propostas de Ashmos e Duchon (2000), Milliman *et al.* (2003), Giacalone e Jurkiewicz (2003). Esses autores defendem que a espiritualidade no trabalho se manifesta por meio da percepção de um propósito existencial nas atividades laborais, da conexão interpessoal entre colegas e da coerência entre os valores pessoais e organizacionais. Estudos mais recentes, como os de Sapra *et al.* (2022) e Yousaf e Dogar (2024), que reforçam essa definição ao relacionar espiritualidade com sentido e propósito no trabalho.

Apesar do crescente interesse acadêmico (Sode; Vijayaraghavan, 2024), a literatura ainda apresenta controvérsias quanto à distinção entre espiritualidade e religiosidade. Alguns autores, como Garcia-Zamor (2003), estabelecem vínculos diretos entre espiritualidade e religião, apesar da distinção entre os conceitos; outros, como Sapra *et al.* (2022) e Rego, Cunha e Souto (2008), destacam que espiritualidade se relaciona a experiências subjetivas e internas, enquanto a religião envolve rituais, doutrinas e práticas coletivas. Rego, Cunha e Souto (2008), também argumentam que organizações espiritualizadas não devem promover uma religião específica, mas sim permitir a livre expressão da espiritualidade individual.

Diante da diversidade de conceitos e abordagens presentes na literatura, esta pesquisa considera e utiliza como referência argumentativa inicial, a definição de espiritualidade organizacional proposta pelos autores Ashmos e Duchon (2000), que a compreendem como sentimento de conexão entre os trabalhadores, busca por propósito e significado no trabalho. Todavia, não se utiliza essa definição como universal para o trato da espiritualidade organizacional, mas sim como sustentação teórica inicial. Se compreende aqui que a espiritualidade é um conceito polissêmico, influenciado pelas experiências individuais e coletivas, bem como aspectos culturais, religiosos e subjetivos. Assim sendo, a escolha por essa definição servirá como ponto norteador, mas não excludente, possibilitando que no campo empírico outras compreensões surjam a partir das narrativas dos participantes.

Dessarte, não obstante os estudos sobre espiritualidade nas organizações tenham avançado desde os anos de 1970 (Mitroff; Denton, 1999) e, apesar do interesse acadêmico investido tanto pela indústria quanto pela academia, a literatura existente sobre espiritualidade no local de trabalho permanece altamente esporádica (Dubey; Bedi, 2023). Complementando o aspecto contextual sobre o progressivo interesse na temática, a crise pandêmica de Covid-19 provocou, além da perda de milhões de vidas, o distanciamento e isolamento social,

influenciando desfavoravelmente o bem-estar e desempenho dos trabalhadores. Nisto, diversas organizações precisaram dar enfoque no cuidado do bem-estar espiritual e emocional dos trabalhadores, conforme comprovam Aboobaker (2022) e Ali *et al.* (2023), abrindo espaço para a implantação de práticas de *mindfulness* e meditação, por exemplo.

Dentro do fenômeno da espiritualidade organizacional, quando se recorta o aspecto da diversidade espiritual e religiosa, ainda existe um desafio significativo para as associações empresariais quanto ao atendimento à diversidade de interesses de diferentes tipos de membros, conforme apontam Kurta *et al.* (2020). Isto reforça a importância de investigar como a espiritualidade é gerida sob perspectivas diversas no ambiente organizacional.

De tal forma, faz-se relevante compreender o fenômeno da espiritualidade em um contexto com marcador histórico diverso, observando sua manifestação em um país latino-americano, notadamente plural em suas raízes e manifestações socioculturais. Essa complexidade é refletida nos diversos marcos normativos e institucionais que foram criados com vistas a assegurar diversos direitos relacionados ao fenômeno. A exemplo, a Constituição Federal de 1988 assegura no Capítulo I, referente aos direitos e deveres individuais e coletivos, em seu art. 5º, inciso VI, quanto à inviolabilidade da liberdade de consciência e de crença, garantindo o livre exercício dos cultos religiosos e a proteção aos locais de culto e suas liturgias. De forma complementar, o art. 19, inciso I, reforça o princípio da laicidade do Estado ao vedar relações de dependência ou aliança entre o poder público e instituições religiosas (Brasil, 1988).

No plano programático, o Decreto nº 7.037/2009 institui o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3, comunicando o compromisso do Estado para com a promoção da diversidade religiosa expresso no objetivo estratégico VI, que orienta ações e determina quais as instituições responsáveis pela exequibilidade destas, com vistas a criarem mecanismos que assegurem o livre exercício das diversas práticas religiosas, assegurando a proteção do seu espaço físico e coibindo manifestações de intolerância religiosa (Brasil, 2009, p. 100).

No âmbito das práticas organizacionais, o normativo Isso 26000, pertencente ao conjunto de diretrizes relacionadas à responsabilidade social, é um exemplo de mudança relacionada à legislação alusiva à espiritualidade. O documento é composto por orientações para boas práticas voluntárias dentro das organizações, destacando, dentre muitas questões, o direcionamento para a liberdade como princípio norteador, bem como o respeito aos direitos humanos, liberdade de pensamento, de expressão e faculdade para praticar uma religião ou crença (ISO, 2010, seção 6.3.8).

Ainda no campo organizacional, os relatórios de sustentabilidade da *Global Reporting Initiative - GRI*, são documentos que podem ser aplicados a fim de sustentação teórica e são amplamente utilizados nas agendas voltadas para *Environmental, Social and Governance - ESG*. Conquanto não apresentem indicadores específicos relacionados às crenças ou espiritualidade, ainda assim, contribuem para as boas práticas de equidade e direitos humanos no ambiente de trabalho, ao passo que abordam dimensões como diversidade, igualdade de oportunidades, combate à discriminação (GRI 405 e GRI 406) e bem-estar (GRI 401). Ademais, as diretrizes estão alinhadas aos princípios internacionais dos direitos humanos e podem, em contextos organizacionais específicos, abrirem espaço para o reconhecimento da liberdade como elemento central para o estabelecimento de espaços de trabalho mais humanizados, respeitosos, diversos e, conseqüentemente, promotores de bem-estar.

Outrossim, pesquisar espiritualidade no contexto brasileiro possibilita ao ambiente acadêmico compreender a espiritualidade para além dos estudos com países centrais do binômio Ocidente-Oriente. Neste cenário, o Brasil é considerado periferia institucional em relação aos países do centro do Ocidente, uma vez que é um ator menos reconhecido, de “segunda linha”, que não faz parte integralmente do Ocidente (...), conforme aponta Stuenkel (2013). Essa condição apontada por Stuenkel (2013) é aprofundada por Vieira (2017) ao discutir que há uma autocompreensão dos estados pós-coloniais sobre sua ambivalência como membros de uma sociedade internacional ainda dominada pelos valores culturais e marcadores de identidade associados à colonialidade ocidental, na qual os povos colonizados eram percebidos como inferiores e necessitados de tutela permanente.

Diante desse cenário, torna-se interessante analisar contextos particulares em que essas questões se manifestam, como é o caso do *lócus* escolhido para a aplicação da pesquisa, que são as cidades de Juazeiro do Norte e Barbalha, localizadas na Região Metropolitana do Cariri - RCM, interior do Ceará. Sobre o território, Barreto e Queiroz (2023), declaram que o Cariri se constituiu como região metropolitana tanto para diminuir as diferenças econômicas e sociais entre a capital e o interior como, também, em virtude de ser a segunda região urbana mais expressiva do estado.

No que se refere ao panorama econômico, a região do Cariri cearense pode ser considerada importante polo de desenvolvimento nesse quesito, apresentando-se como geradora de empregos formais e informais, com destaque para a cidade de Juazeiro do Norte, que consolidou sua condição de principal centro comercial do Crajubar no século XXI (Silva,

2015). De acordo com o SEBRAE (2025), em Juazeiro do Norte, até setembro de 2025 estavam ativas 26.587 empresas e em Barbalha 4.099.

Sobre isto, Feitosa *et al.* (2009) salientam que nos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, há uma dinâmica urbana assentada nas redes de interações conformadas a partir do trabalho industrial, de comércio e de serviços – abrangendo setores como produtos de minerais não-metálicos, metalurgia, madeira, mobiliário, vestuário, calçados e artefatos de tecidos e produtos alimentares [...] e couro, peles e produtos similares, e, em grau menor, dos setores da indústria química e de borracha (Lima Júnior; Morais, 2009). Essa diversidade setorial gerou um ambiente fértil e contribuiu para atração de investimentos, reforçando a relevância da região como centro estratégico no interior do estado do Ceará. Ademais, possibilitou o desenvolvimento do comércio e do empreendedorismo na região, movimentando também municípios circunvizinhos.

Quanto às ocupações dos trabalhadores, consoante o Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará - IPECE (2025), o número de ocupações formais no Interior (excluindo a Região Metropolitana de Fortaleza) aumentou, passando de 659,2 mil, no 4º trimestre de 2020, para 730,3 mil, no 4º trimestre de 2024, após um crescimento de 10,8% e um incremento de 71,0 mil novas ocupações na comparação dos dois trimestres. Uma questão que requer atenção é o grau de informalidade no mercado de trabalho da referida região que aumentou, passando de 59,9%, no 4º trimestre de 2020, para 62,1%, no 4º trimestre de 2024.

Outro ponto relevante para análise dos municípios é o turismo, cuja importância para o desenvolvimento social, política e econômica do cenário local e nacional destacada por Sousa *et al.* (2024), apresentando as diversas modalidades de turismo: cultural, ecológica, de lazer, científico, religioso e mais. Acerca desta última modalidade, a cidade de Juazeiro do Norte é notadamente reconhecida nacionalmente como centro religioso e cultural no país e aparece em 2º lugar entre os principais destinos de viagens no Brasil para turismo religioso (Allianz, 2024).

Essas formas de turismo atraem milhões de visitantes, evidenciando sua função de agente propulsor da economia regional, movimentando a indústria, comércio de bens e serviços, gerando emprego e renda, contribuindo para a melhoria das condições de vida da população local (Santana; Filgueiras, 2023). Em vista disso, essa pluralidade de expressões propicia um ambiente rico para a aplicação da pesquisa sobre espiritualidade no contexto organizacional, possibilitando compreender como as crenças – ou a ausência delas – influenciam as relações sociais e profissionais. Perante o contexto apresentado e das reflexões a que se propõe, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta:

**Como a espiritualidade organizacional se manifesta e é gerida em contextos empresariais marcados pela diversidade espiritual e religiosa nas cidades de Juazeiro do Norte e Barbalha, na região do Cariri cearense?** Para responder a esta pergunta delineou-se objetivos que são:

O objetivo geral é Compreender como a espiritualidade se manifesta e é gerida em micro, pequenas e médias empresas, a partir das experiências de gestores atuantes nos municípios de Juazeiro do Norte e Barbalha, integrantes da Região Metropolitana do Cariri cearense. Em segundo, os específicos que são: a) mapear na literatura científica como a espiritualidade nas organizações é conceituada e abordada, considerando a diversidade religiosa e espiritual; b) analisar como a espiritualidade é percebida e narrada no cotidiano organizacional a partir das experiências de gestores das empresas estudadas; c) examinar como essas manifestações são interpretadas e administradas pelos gestores no contexto da gestão organizacional.

Por fim, sobre a estrutura do texto, a dissertação é composta pelos seguintes capítulos: introdutório, onde são apresentados contextualização, problema de pesquisa, lacuna, objetivos e justificativa; capítulo teórico, que abrange a discussão teórica sobre espiritualidade organizacional e diversidade; capítulo metodológico que detalha os procedimentos adotados na pesquisa; capítulo de resultados, englobando os resultados da revisão de literatura e os resultados empíricos; capítulo análise e discussão dos resultados. Finalmente, são apresentados os principais achados, contribuições teóricas e sugestões para pesquisas futuras.

## **1.1 Justificativa**

Diante da diversidade de conceitos e abordagens presentes na literatura, esta pesquisa considera e utiliza como referência argumentativa teórica inicial a definição de espiritualidade no ambiente organizacional proposta pelos autores Ashmos e Duchon (2000). Segundo estes autores, a espiritualidade nas organizações está na compreensão de que a pessoa humana possui uma vida interior que nutre e que é nutrida pela importância das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho (Ashmos; Duchon, 2000).

O problema de pesquisa delineado neste estudo alinha-se ao movimento de expansão das investigações sobre espiritualidade nas organizações. Por sua vez, esse movimento relaciona-se às transformações na esfera religiosa no mundo ocidental, marcadas tanto pelo declínio da frequência religiosa institucionalizada quanto pelo crescimento de visões amplas de

espiritualidade em uma era secular (Taylor, 2007; Dullo, 2012). Essa conjuntura facilitou o crescimento de visões amplas sobre espiritualidade, possibilitando um aumento do interesse em investigações sobre espiritualidade nas organizações (Jung, 2023). Quanto a isto, a literatura sobre espiritualidade nas organizações apresenta avanços relevantes, sobretudo por meio de revisões sistemáticas e análises bibliométricas que mapeiam dimensões conceituais, metodológicas e culturais do tema (Obregon *et al.*, 2022; Koburtay *et al.*, 2022; Dubey & Bedi, 2023; Lawande & Venkatesh, 2025). Todavia, ainda persistem lacunas significativas que demandam maior investigação.

Nesse contexto, Koburtay *et al.* (2022), realizaram uma revisão de literatura englobando religiosidade, espiritualidade e psicologia, examinando artigos publicados compreendendo o período entre 2000 e 2021, na plataforma a *Web of Science* (WoS). Os achados da pesquisa foram duas proposições: primeiro, a espiritualidade do indivíduo e a espiritualidade no trabalho são importantes para melhorar o bem-estar psicológico dos trabalhadores, e em segundo, a religiosidade do indivíduo é importante para o bem-estar psicológico dos trabalhadores. Destacaram também indicadores-chave que podem ser aprimorados por meio da espiritualidade e religiosidade, sendo eles: satisfação, saúde física e mental, motivação, senso de significância, emoções positivas, autoestima, simplicidade voluntária e autoidentidade. Não obstante o avanço conceitual, os autores evidenciaram campos de pesquisa ainda pouco explorados, dentre eles, a necessidade de investigação sobre diversidade espiritual e pluralismo religioso no ambiente de trabalho, questão primordial para a presente pesquisa, que objetiva compreender como os gestores de tradições diversas – ou mesmo não religiosos – constroem o trato da espiritualidade em suas organizações.

Complementando esse panorama, Obregon *et al.* (2021) elaboraram uma revisão sistemática de literatura com objetivo de verificar o estado da arte da produção científica, considerando a perspectiva ética, no campo da religiosidade e espiritualidade no contexto do trabalho. Para tal, foram analisados artigos publicados em periódicos no período entre 1960 e 2018, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS). Dos resultados da pesquisa, indicou-se a necessidade de estudos sobre os temas Religiosidade e Espiritualidade no ambiente organizacional, bem como foram identificadas limitações ainda não superadas relacionadas a uma compreensão mais focada por meio do estudo das ligações entre religião, espiritualidade e bem-estar, da perspectiva ou ponto de vista de uma religião específica. Faz-se menção, especialmente em contextos não ocidentais, porque a maioria dos estudos foi conduzida em arenas ocidentais.

Nessa mesma linha, Dubey e Bedi (2023), produziram uma pesquisa cujo objetivo foi fornecer uma compreensão holística do conceito, por meio de uma revisão da literatura existente, de 2000 a dezembro de 2022. Como resultâncias do estudo, os autores apontaram que a área é atravessada por uma confusão conceitual, dado que a espiritualidade é um fenômeno peculiar, com caráter subjetivo e multifacetado, salientando que há a necessidade de estudos qualitativos mais aprofundados, multiteóricos, longitudinais, multicontextuais e transculturais para aprimorar o rigor metodológico. Além disso, destacam que muitas economias desenvolvidas e em desenvolvimento ainda permanecem sub-representadas nos estudos. De tal forma, há um espaço prolífero para pesquisas na América Latina para identificar as semelhanças e diferenças na espiritualidade no local de trabalho no contexto de vários países. Enfatizando a demanda por pesquisas como esta apresentada no projeto de pesquisa.

Ampliando a discussão, Lawande e Venkatesh (2025), apresentaram uma análise bibliométrica abrangente da literatura sobre espiritualidade no local de trabalho de 1998 a 2024, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, com intento de elucidar tendências no campo de pesquisa. Os autores Lawande e Venkatesh (2025), ressaltaram que temas relacionados à espiritualidade no local de trabalho evoluíram ao longo do tempo e se estendem além dos limites do comportamento organizacional e da gestão de recursos humanos. Todavia, foram encontradas algumas lacunas de pesquisa, questionando sobre a necessidade de investigar as influências culturais na percepção e implementação da espiritualidade no local de trabalho, especialmente no contexto de sociedades coletivistas *versus* individualistas. É destacado a urgência de pesquisas que examinem como as diferenças culturais moldam as percepções da espiritualidade no local de trabalho, particularmente no que diz respeito às práticas de liderança, ética organizacional e motivação dos funcionários.

Nesse sentido, esses estudos consolidam nosso *gap* de pesquisa, na medida em que identificam uma lacuna teórica e empírica quanto à análise das relações entre espiritualidade organizacional, diversidade espiritual e religiosa. Há necessidade de se investigar como gestores de diferentes tradições religiosas — ou mesmo não religiosas — constroem sentidos de espiritualidade no trabalho e como tais sentidos afetam processos organizacionais, culturais e éticos. Assim, esta pesquisa busca preencher essa lacuna ao analisar, no contexto brasileiro, na macrorregião nordestina e na microrregião do Cariri cearense, como a espiritualidade nas organizações é compreendida e vivida em meio à pluralidade de crenças, contribuindo para ampliar a compreensão teórica e prática desse fenômeno no campo da Administração.

Dessarte, apesar dos dados apresentados que corroboram com a relevância do fenômeno, ainda existem desafios quanto à compreensão da vivência e gestão da diversidade espiritual nas organizações da região do Cariri cearense, o que motiva a presente investigação. Na revisão de literatura realizada para este estudo nas bases de dados *Google Acadêmico*, *Scopus* e *Web Of Science*, em 48 artigos analisados nestas bases nenhum deles foi geograficamente desenvolvido no Brasil; quando há o recorte para o panorama estadual, regional e local também não há nenhuma pesquisa até a presente data, depositada nos principais periódicos de pesquisa, com o recorte para a conurbação do Triângulo Crajubar, na região do Cariri cearense acerca do tema espiritualidade nas organizações, o que reforça o ineditismo da pesquisa e demarca mais uma vez a importância do estudo.

Por último, este estudo legitima-se do mesmo modo pela pertinência social deste, uma vez que o *locus* da pesquisa é notadamente marcado por um forte pluralismo religioso e espiritual. Isso, por sua vez é expresso em romarias católicas, presença de religiões protestantes, tradições afro-brasileiras e africanas, dentre outras, evidenciando o motivo pelo qual aplicar a pesquisa na região é socialmente importante. Sua relevância acadêmica ancora-se também na premissa de não existir estudos sobre o tema nas principais bases de dados de pesquisa na presente data.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1. Objetivo geral

Compreender como a espiritualidade se manifesta e é gerida em micro, pequenas e médias empresas, a partir das experiências de gestores atuantes nos municípios de Juazeiro do Norte e Barbalha, integrantes da Região Metropolitana do Cariri cearense.

### 1.2.2. Objetivos específicos

- a) Mapear na literatura científica como a espiritualidade nas organizações é conceituada e abordada, considerando a diversidade religiosa e espiritual;

analisar como a espiritualidade é percebida e narrada no cotidiano organizacional a partir das experiências de gestores das empresas estudadas

- b) .

examinar como essas manifestações são interpretadas e administradas pelos gestores no contexto da gestão organizacional.

- c)

Para fins de caracterização espacial e temporal da pesquisa, o estudo será desenvolvido na região do Cariri cearense, localizada na parte sul do Estado do Ceará, com os municípios que compõem de Juazeiro do Norte e Barbalha. A escolha metodológica pela região se fundamenta pela riqueza e diversidade cultural dos municípios que a compõe, com forte presença do turismo religioso e espiritual, além da existência de religiões de matriz africana e afro-brasileira, com número significativo de igrejas evangélicas e de espaços espíritas, formando um cenário singular, plural e fértil para a análise da espiritualidade no trabalho. A pesquisa será conduzida entre os anos de 2025 e 2026, com foco em micro, pequenas e médias empresas localizadas na região.

## **2. Fundamentação teórica**

Nesta seção serão apresentados os fundamentos teóricos que embasam a investigação sobre espiritualidade nas organizações, com enfoque nos aspectos de diversidade espiritual e religiosa presentes em ambientes de trabalho. Ancorado em uma abordagem interdisciplinar, o objetivo da pesquisa é compreender como a espiritualidade nas organizações se manifesta e é gerida em pequenas e médias empresas, considerando a multiplicidade de sentidos atribuídos pelos sujeitos que a vivenciam. Tal multiplicidade demonstra que a área apresenta ambiguidade conceitual devido à natureza individualizada da espiritualidade como realidade particularizada (Yousaf; Dogar, 2024).

Ao longo do referencial, serão apresentadas e discutidas contribuições teóricas que exploram a espiritualidade através de perspectivas individuais, de relacionamentos e no âmbito organizacional, além de reflexões sobre sua relação com as dimensões de bem-estar, sentido no trabalho, valores e ética, relacionamentos, diversidade e inclusão. As bases teóricas serão construídas em consonância com os objetivos específicos da pesquisa e servirão de subsídios argumentativos para os capítulos da dissertação.

### **2.1. Evolução sócio-histórica de espiritualidade como conceito**

A análise da espiritualidade no ambiente corporativo não pode ser dissociada da própria ontologia da atividade laboral. Antes, portanto, de delimitar a emergência desse conceito nas organizações, torna-se imperativo retroceder a uma questão basilar: a natureza e o significado do trabalho humano.

Para nós, a partir do olhar clínico, o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar etc. Em outros termos, para o clínico, o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o «trabalhar», isto é, um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais). (Dejours, p. 28, 2004)

Observando o que fora escrito por Dejours (2004), constata-se que trabalho não se reduz tão somente à relação salarial ou ao vínculo formal de emprego, pelo contrário, se constitui como experiência de mobilização interna e subjetiva da experiência humana. O autor desloca o foco da dimensão contratual para o trabalhar, entendido como um modo de engajamento da personalidade diante de uma tarefa atravessada, em geral, por pressões materiais e sociais. Trata-se, portanto, de um processo que convoca o sujeito em sua integralidade, articulando corpo, pensamento, afetividade e criatividade. Essa concepção amplia a compreensão do trabalho para além de sua função econômica, reconhecendo-o também como espaço de construção de sentido, identidade e expressão da subjetividade.

Entretanto, essa dimensão subjetiva do trabalho não pode ser compreendida dissociada das transformações históricas que moldaram suas formas de organização. A maneira como o sujeito se relaciona com o trabalhar é também resultado de processos econômicos e sociais que redefiniram as condições de produção ao longo do tempo. A exemplo disso, a Revolução Industrial inaugurou, no início do século XVIII, o que chamamos de organização produtiva moderna e significou a consolidação do capitalismo, responsável por transformações políticas, econômicas e sociais à época centradas no trabalho (Pereira e Menezes, 2008). No contexto, a produção manufatureira foi substituída por fábricas mecanizadas, o que provocou profundas mudanças socioculturais, econômicas e organizacionais. Esse novo ambiente requisitou reformulação sobre o modo como as organizações atuavam e por conseguinte, provocando a reorganização da estrutura corporativa para se adequar as demandas emergentes. Dessarte, Veloso (2015) evidencia que o empirismo, outrora suficiente, já não suportava mais as necessidades dos novos moldes de negócios, e a exigência por um modelo de organização diferente e menos oneroso era uma realidade incontestável.

Neste contexto de discussão dos novos modelos de negócios e desenvolvimento do pensamento administrativo cabe destacar os subsídios teóricos e práticos do filósofo e economista Adam Smith, principalmente em seu livro *A Riqueza das Nações* (1776). O autor Smith discute, dentre outras questões, os efeitos da segmentação do processo produtivo, bem como impacto na produtividade e eficiência econômica. Fritsch (1996) destaca que o referido livro se inicia com a discussão de sua relação com a propensão inata do homem à troca e com o processo de crescimento econômico, bem como dos limites impostos à sua extensão. Ainda que o objetivo central de Smith fosse discorrer sobre a relação direta entre a divisão do trabalho e o grau de mercantilização das relações econômicas, favorecendo assim o progresso da economia política, as reflexões propostas por ele ofereceram subsídios e desvelou inúmeras

nuances essenciais para a compreensão das transformações que levariam, nos séculos seguintes, à formalização do pensamento administrativo (Borba, 2017).

Como desdobramentos do pensamento proposto por Adam Smith, tem-se o surgimento das primeiras teorias formais da Administração, no início do século XX. Por sua vez, essas teorias ancoraram-se em uma concepção racional e instrumentalizada do trabalho, marcada pela busca por eficiência, previsibilidade e controle dos processos produtivos, em busca de aumento de eficiência operacional e, conseqüentemente, maior lucro para as organizações (Petean et al., 2024). Em relação as teorias, destacaram-se Frederick Winslow Taylor (1856-1915), com estudos voltados para eficiência, divisão e padronização do trabalho, culminando no que se conhece como Administração Científica; Jules Henri Fayol (1841-1925) produziu estudos direcionados para as funções administrativas (planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar), criando a teoria clássica da Administração; Max Weber (1864-1920), onde o foco foi a estrutura organizacional e construção de autoridade, originando a teoria da burocracia; e Henry Ford (1863-1947), que enfatizou o sistema de produção, linha de montagem e produção em massa, sendo conhecido como criador do fordismo, conforme explicita Maia (2010).

Sumariamente, as teorias clássicas citadas no parágrafo anterior, embora apresentem diferenças quando ao foco analítico, estas mesmas compartilham de uma concepção mecanicista das organizações, uma vez que o trabalhador é visto como uma peça dessa engrenagem. O autor Bilhim (2001) explicita que no modelo mecanicista, a eficiência liga-se à relação entre os meios utilizados e os respectivos fins. Partindo-se do princípio de que as pessoas não interferem, na medida em que são encaradas pelo lado formal dos seus papéis sociais, sem entrar em linha de conta com os seus sentimentos e necessidades. No contexto dessas teorias as dimensões subjetivas da experiência humana, como crenças, valores, emoções, sentido do trabalho e mesmo espiritualidade, eram marginalizadas ou consideradas de importância secundária para a gestão (Giacalone e Jurkiewicz, 2003), o que em muito contribuiu para a conservação de modelos organizacionais mecanicistas e fragmentados.

As limitações quanto ao trato de dimensões subjetivas dentro do modelo mecanicista, principalmente no que toca à compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho, foram explicitando-se ao longo das primeiras décadas do século XX. Motta e Vasconcellos (2021) argumentam que a ênfase excessiva na racionalidade instrumental, no controle e na padronização revelou-se insuficiente para explicar fenômenos como motivação, satisfação, cooperação e conflitos dentro das organizações. É nesse mesmo cenário que emerge, em oposição à Administração Científica e à Teoria Clássica, a chamada Teoria das Relações

Humanas, impulsionado precipuamente pelos estudos de George Elton Mayo, a partir das experiências de Hawthorne (1924-1932)<sup>1</sup>, que evidenciaram a relevância dos fatores psicológicos e sociais no desempenho dos trabalhadores. Os princípios clássicos administrativos até então aceitos, passaram a ser reavaliados, surgindo a necessidade de corrigir a tendência de desumanização do trabalho com aplicações de métodos científicos e precisos, conforme apontam os autores Monego et al. (2021).

Nesse novo paradigma proposto pela teoria das Relações Humanas a organização passa a ser compreendida como um sistema social, e o sujeito que antes era visto como *Homo Economicus*<sup>2</sup>, passa a ser compreendido agora como um *Homo Social*. Monego et al. (2021) salientam que a abordagem humanista teve como princípios básicos: o nível de produção como resultante da integração social, o comportamento social do empregado, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais. Em vista disso, a Teoria das Relações Humanas provocou uma inflexão paradigmática ao redirecionar o foco da eficiência técnica para a compreensão das dimensões sociais subjetivas constitutivas do trabalho, reconhecendo que o indivíduo é um ser relacional, influenciado por vínculos, crenças, valores, emoções e do mesmo modo pelo contexto coletivo no qual está inserido. Nessa perspectiva, Roethlisberger e Dickson (1939) demonstram que as queixas e atitudes dos trabalhadores não podem ser compreendidas como desvios individuais, mas como expressões de desequilíbrios nas relações sociais da organização, evidenciando que o comportamento no trabalho está intrinsecamente ligado à rede de interações entre trabalhadores, supervisores e gestores.

Por conseguinte, o progresso da Teoria das Relações Humanas possibilitou o avanço da Abordagem Comportamental da Administração, a qual, conforme discutido por Chiavenato (2004), foi fortemente influenciada pela Psicologia Humanista e aprofundou a compreensão do indivíduo nas organizações. Se nas Relações Humanas o trabalhador passa a ser reconhecido como um ser social e relacional, nas teorias comportamentais o foco desloca-se para a valorização da realização pessoal, da motivação e do desenvolvimento humano. Nesse cenário,

---

<sup>1</sup> Estudo pioneiro coordenado por Elton Mayo na fábrica da Western Electric Company, em Chicago. Ela demonstrou que fatores psicológicos e sociais, como atenção, reconhecimento e relações interpessoais, influenciam mais a produtividade dos trabalhadores do que condições físicas como iluminação ou salários. Para mais entender mais profundamente ler artigo Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições (Prado e Alves, 2011).

<sup>2</sup> A expressão *homo economicus* refere-se a uma construção teórica desenvolvida no âmbito da economia neoclássica, foi utilizada pelos autores para representar um agente racional, individualista e orientado à maximização da utilidade. Trata-se, portanto, de uma abstração analítica, e não de uma descrição empírica da complexidade do comportamento humano. Para saber mais, ler “A Etnologia do *homo economicus*”, de Joseph Persky (1995).

a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954), segundo Chiavenato (2004), introduziu a noção de autorrealização como uma necessidade superior, ao sugerir que o trabalho poderia constituir um espaço de crescimento, significado e expressão do potencial humano. De forma convergente, McGregor (1960), ao propor a Teoria Y, também citado por Chiavenato (2004), reconheceu o ser humano como intrinsecamente motivado, capaz de assumir responsabilidades e de encontrar satisfação no trabalho. Tais contribuições expandiram a compreensão do trabalho para além da dimensão econômica, aproximando a gestão organizacional de temas como propósito, valores e sentido do trabalho, elementos que seriam posteriormente retomados e aprofundados pelas abordagens contemporâneas sobre espiritualidade nas organizações.

Dessarte, é possível depreender que ampliação do debate organizacional para temas como propósito, valores e sentido do trabalho não ocorreu de forma dissociada do contexto histórico em que se insere. Isto porque, no final do século XX, profundas transformações socioeconômicas intensificaram as discussões sobre o significado do trabalho e o bem-estar dos indivíduos nas organizações. Processos como a globalização, a reestruturação produtiva, a flexibilização das relações de trabalho e o avanço da lógica competitiva contribuíram para a precarização dos vínculos laborais e para o enfraquecimento das referências tradicionais de identidade profissional e intensificaram as discussões sobre o significado do trabalho e o bem-estar dos indivíduos nas organizações (Sennett, 1998).

Dejours (2004) destaca que o trabalho passou a ser frequentemente associado à insegurança, ao sofrimento psíquico e ao esvaziamento de sentido, conforme apontam os estudos da psicodinâmica do trabalho. Nesse cenário de intensificação da lógica produtivista e de fragilização das referências identitárias que, sobretudo a partir do final do século XX, passam a ganhar visibilidade abordagens com orientação para resgate das dimensões simbólicas, subjetivas e existenciais da experiência laboral. Entre essas perspectivas, destaca-se a espiritualidade no contexto organizacional, entendida como tentativa de reintegrar sentido, propósito e valores à vivência do trabalho. Depreende-se assim que tais transformações no mundo do trabalho não impactaram apenas a experiência subjetiva dos trabalhadores, mas também repercutiram em vários campos do saber, sobretudo, no próprio campo da Administração, que passou a incorporar paulatinamente novas dimensões analíticas ao seu escopo teórico.

O pensamento administrativo pode ser entendido como um campo em contínua transformação, que se desenvolve a partir da incorporação de novas contribuições e da revisão

de concepções anteriores, promovendo o aperfeiçoamento progressivo de suas bases teóricas. Por conseguinte, novas conclusões passam a ser formuladas complementando lacunas e ideias existentes. Partindo desse pressuposto é possível depreender que a inserção do trato da espiritualidade nas organizações não surge como ruptura e sim, como um desdobramento natural do processo evolutivo da Administração como área do conhecimento e que ao longo das décadas tem ampliado seu escopo para abarcar dimensões antes periféricas como a ética (Bartlett, 2003) e espiritualidade (Bell, 2008), por exemplo.

Quando observado o aspecto histórico-temporal sobre o tema, a discussão sobre espiritualidade no contexto organizacional desponta com forma mais consistente a partir da década de 1990, particularmente nos Estados Unidos, conforme aponta Garcia-Zamor (2003). Embora o autodesenvolvimento humano tenha começado a ser enfatizado com crescente regularidade durante a década de 1990, o termo espiritualidade pode não ter sido tão admitido na linguagem corporativa até recentemente, devido à sua longa associação com a mensagem anticapitalista do movimento da contracultura (Cullen, 2008). Em relação à literatura, um dos estudos considerado marco nos estudos sobre espiritualidade nas organizações é o livro *A Spir3ludito fdit of Corporate America: A Critical Look at Spirituality, Religion, and Values in the Workplace*, de Mitroff & Denton (1999), ganhando distinção na área, pois apresentou dados empíricos que evidenciaram a busca dos trabalhadores por significado, valores e propósito em suas atividades profissionais.

Em complemento a discussão, o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) surge em 1970 nos Estados Unidos, mas só nos anos de 1990, junto às ações de gestão da qualidade de processos e produtos e a evolução da consciência social e do direito à saúde multiplicam-se ações, estudos, práticas e esforços gerenciais na direção da qualidade pessoal (Limongi-França, 2023). Foi nesse período que a espiritualidade começou a ser associada à QVT, complementando iniciativas que buscavam o bem-estar do trabalhador para além dos aspectos físicos ou materiais. No início dos anos 2000, a espiritualidade também passou a se relacionar com ética empresarial e responsabilidade social, sendo compreendida como um conjunto de valores organizacionais que orienta decisões éticas, ao passo que fortalece a cultura organizacional e contribui para o engajamento sustentável dos colaboradores (Giacalone; Jurkiewicz, 2004).

No contexto em questão, o tema passou a ganhar espaço à medida que os funcionários buscavam mais significado no trabalho e os líderes precisaram traçar formas socialmente responsáveis de conduzir os negócios. Assim, novas maneiras de motivar e inspirar os

colaboradores surgiram e, dentre essas formas, aponta-se o entendimento da espiritualidade. A esse respeito, Guillory (2000) discute que a espiritualidade no local de trabalho pode ser considerada um guarda-chuva holístico que engloba todas as atividades ligadas ao trabalho que vêm do eu interior da pessoa. Essas atividades envolvem satisfação no trabalho, desempenho, diversidade, criatividade e outros elementos que formam esse ambiente, todos ligados a uma dimensão espiritual.

Lawande e Venkatesh (2025) enfatizam que a espiritualidade no local de trabalho ganhou força significativa nas últimas décadas, se tornando cada vez mais pertinente nas discussões contemporâneas em torno da responsabilidade social corporativa (RSC), práticas empresariais sustentáveis e transformação digital. Oliveira et al. (2020) destacam também que ocorreram diversas mudanças no mundo do trabalho relacionadas ao mundo empresarial cada vez mais globalizado e competitivo, no qual nova medida organizacional vem sendo implementada nas organizações. Arando um terreno propício para a discussões e implementação de práticas envolvendo espiritualidade nas organizações.

## **2.2. Distinção conceitual entre espiritualidade e religiosidade**

A partir do tracejado sócio-histórico afigura-se indispensável prosseguir para a delimitação conceitual do que se compreende por espiritualidade no ambiente organizacional. A literatura demonstra que o termo é frequentemente utilizado de forma ampla e, por vezes, confundido com religiosidade, valores ou ética, o que evidencia a necessidade de distinções analíticas mais precisas. Nesse sentido, esta seção tem por objetivo examinar as principais concepções de espiritualidade no trabalho, diferenciando-a de constructos correlatos e explorando suas dimensões subjetiva, relacional e ética no contexto organizacional.

Para os estudos sobre espiritualidade nas organizações, quanto à conceituação da expressão, as definições mais aceitas no meio acadêmico são as propostas pelos autores Ashmos e Duchon (2000), Milliman *et al.* (2003) e Giacalone e Jurkiewicz (2003). Nada obstante, por tratar-se de um construto que envolve dimensões subjetivas da experiência humana, a espiritualidade no trabalho tem sido compreendida sob múltiplas abordagens teóricas, não havendo consenso absoluto na literatura quanto à sua definição.

Quanto à conceituação do termo, Ashmos e Duchon (2000) sustentam que a espiritualidade é a compreensão de que a pessoa humana possui uma vida interior que nutre e é nutrida pela importância das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho. Milliman et al. (2003) defendem que a espiritualidade no local de trabalho envolve a busca por um objetivo maior na vida do indivíduo, o estabelecimento de relações significativas com colegas e a compatibilidade entre crenças pessoais e valores organizacionais. Enquanto Giacalone e Jurkiewicz (2003) traduzem a espiritualidade como uma estrutura de valores manifestada na cultura organizacional que promove experiências de transcendência no trabalho e favorece inter-relações positivas. De forma convergente, para Sapra *et al.* (2021) acrescentam que compreender a espiritualidade inclui a tentativa de descobrir o motivo ou objetivo eventual de alguém na vida, de desenvolver uma conexão poderosa com colegas de trabalho e outras pessoas conectadas ao trabalho.

Embora a espiritualidade tenha sido amplamente discutida nos estudos organizacionais, sua proximidade histórica com a religião frequentemente gera sobreposições conceituais. Alguns autores associam a espiritualidade à religião (Garcia-Zamor, 2003), outros autores como Sapra et al., (2021) e Nawaz *et al.* (2024) argumentam que espiritualidade não é o mesmo que religião porque ambas têm conceitos distintos – espiritualidade está relacionada a experiências internas, enquanto religião está relacionada à expressão externa. Rego, Cunha e Souto (2008) reforçam essa distinção ao afirmarem que espiritualidade e religião não são sinônimas, dizendo que ser alguém espiritualizado não significa exibir qualquer religião. E uma organização que nutre a espiritualidade não é a que induz as pessoas a adotarem determinadas crenças e práticas religiosas específicas.

No campo da psicologia da religião, a distinção entre religiosidade e espiritualidade tem sido amplamente discutida, por serem construtos que podem ser compreendidos como sobrepostos ou distintos. Zwingmann *et al.* (2011) discutem que em contextos contemporâneos marcados pela secularização, cresce o número de indivíduos que se identificam como “espirituais, mas não religiosos”, o que reforça a importância de não reduzir espiritualidade à religião institucionalizada. Nessa perspectiva, a religiosidade pode ser compreendida como um sistema estruturado de crenças, rituais, conhecimentos e práticas mantidos comunitariamente que estão relacionados à noção comumente aceita do sagrado, conforme apontam Benefiel *et al.* (2014), Fotaki *et al.* (2019), Obregon *et al.* (2021) e outros.

Sobre o conceito de espiritualidade, os autores Kulshrestha e Singhal (2022) afirmam que o termo espiritualidade é difícil de definir, e quando você tenta defini-lo, você perde sua essência. É impreciso; é um fenômeno com definições orientadoras e não um método sacrossanto de trabalhar com regras e definições claras. Kuniardy *et al.* (2021) compreendem-na como qualquer coisa que inclua ou esteja relacionada a significado e alma, e é o oposto de aparência e material. Espiritualidade significa a existência de significado e qualquer coisa que não seja material. O conceito refere-se a uma dimensão subjetiva e experiencial, relacionada à busca de sentido, propósito e conexão, podendo ou não estar associada a uma filiação religiosa formal. O autor Guillory (2000) sintetiza a relação de espiritualidade e religião quando afirma nesse excerto que:

A religião é um sistema singularmente organizado de crenças, práticas e rituais que influenciam fortemente como vivemos nossas vidas e do qual muitos de nós derivam significado e propósito. Inversamente, atos religiosos autênticos de submissão muitas vezes servem como veículos para experiências espirituais, tais como a oração, a meditação e a prostração. A espiritualidade abraça de forma compatível todas as religiões e formas de adoração, bem como espiritualistas, aqueles que não possuem filiação e aqueles que não têm crenças religiosas. Em resumo, a espiritualidade é a fonte e a religião é a expressão humana. (GUILLORY, 2000, p.2)

Diante das definições apresentadas, para fins deste estudo, considera-se a definição proposta por Ashmos e Duchon (2000), segundo a qual a espiritualidade no local de trabalho consiste no reconhecimento de que os indivíduos possuem uma vida interior que nutre e é nutrida por um trabalho significativo realizado no contexto da comunidade.

### **2.3.Espiritualidade como experiência subjetiva, relacional e ética no trabalho**

Conquanto nos estudos organizacionais, pesquisas sobre espiritualidade e religiosidade tenham atraído a atenção da comunidade científica e empresarial pelas vantajosas contribuições que dão às organizações e aos indivíduos, evidenciando a importância de perceber como influenciam o contexto de trabalho (Obregon *et al.* 2021). Ainda que os primeiros estudos sejam de 1970, o tema ainda tem sido investigado sob múltiplas abordagens teóricas, a exemplo, ética e valores organizacionais (Mitroff; Denton, 1999); bem-estar no trabalho (Ashmos; Duchon, 2000); liderança espiritual (Fry, 2003); desempenho organizacional (Giacalone; Jurckiewicz (2003); Sustentabilidade (Rego; Cunha, 2008).

Transposta para o contexto organizacional, a espiritualidade deixa de ser compreendida tão somente como uma dimensão existencial particular e individual e passa a ser analisada a partir de suas manifestações nas dinâmicas de trabalho. Em face disto, uma concepção que abarca o que foi dito é a proposta por Petchsawang e Duchon (2009), que fundamentam que a espiritualidade no trabalho envolve o cultivo de uma consciência interior associada à compaixão e à busca por significado nas atividades laborais, articulando interioridade e vínculo com os outros. Kolodinsky et al. (2008) interpretam-na como uma dinâmica relacional entre valores espirituais individuais e valores organizacionais, evidenciando que sua manifestação depende do alinhamento entre crenças pessoais e cultura institucional. Assim, depreende-se que a espiritualidade pode ganhar contornos diversos, assumindo um perfil mais subjetiva e introspectiva, outrora mais coletivo e institucional, variando consoante ao contexto organizacional, a presença ou não de tradições religiosas, as trajetórias individuais dos sujeitos e os referenciais culturais que a atravessam.

Sob a ótica subjetiva a espiritualidade se manifesta como uma experiência consubstanciada em uma vivência laboral, alicerçada em significados construídos a partir das atividades desempenhadas. Nessa esfera os funcionários são movidos pelo senso de significado e propósito, vendo o trabalho não apenas como um emprego, mas sim como uma vocação ou chamado (Ebede et al., 2020; Gonçalves e Costa, 2023). Consequentemente, a organização se torna um lugar para suprir a necessidade de autorrealização dos funcionários, em vez de meramente um lugar onde eles podem ganhar dinheiro. Assim, eles estarão mais comprometidos com a organização, conforme apontam os autores Jeon e Choi (2021) segundo a referência de Gavin e Mason (2004). Vê-se que, nessa dimensão, a espiritualidade se refere mais à maneira como o indivíduo interpreta sua atuação profissional à luz de valores existenciais e da necessidade de coerência interna. A organização, por sua vez, configura-se como espaço de realização e construção identitária, onde a espiritualidade sustenta a percepção de que o trabalho transcende a mera execução de tarefas.

Para além da dimensão subjetiva, a espiritualidade também pode se manifestar nas relações interpessoais, podendo ser observada tanto pela construção de vínculos como pelo fortalecimento do senso de comunidade na organização. Tal perspectiva enfatiza a experiência de conexão entre colegas (Mir *et al.*, 2019), pertencimento (Ali *et al.*, 2023) e a percepção de que o trabalho é realizado em interdependência. A espiritualidade, sob esse prisma, favorece práticas pautadas no respeito, na empatia e na cooperação, contribuindo para a consolidação de ambientes organizacionais mais integrativos, espiritualmente integrado, onde os trabalhadores

combinam seus empregos com valores individuais e de grupo, conforme apontam os autores Yousaf e Dogar (2024). Posto isso, a espiritualidade desloca-se de uma vivência estritamente individual e subjetiva para uma experiência compartilhada, na qual o sentido do trabalho é também construído coletivamente.

A dimensão ética, por seu turno, demonstra que a espiritualidade no trabalho não se limita ao campo das experiências subjetivas ou das relações interpessoais, mas pode ser observável nas condutas e decisões organizacionais (Sode *et al.*, 2024). Ao articular valores pessoais e valores institucionais, a espiritualidade influencia práticas, políticas e formas de gestão, demandando coerência entre crença e ação. Nesse contexto, princípios como responsabilidade, cuidado, justiça e integridade tornam-se referências orientadoras do agir profissional (Khamis *et al.*, 2020). A espiritualidade, portanto, contribui para a construção de uma cultura organizacional que transcende interesses meramente instrumentais e incorpora fundamentos valorativos no cotidiano laboral. Além dessa contribuição, Kuniardy e outros autores argumentam mais benefícios da espiritualidade para as organizações.

A proximidade do conceito de espiritualidade com o estudo do comportamento e dos recursos organizacionais são outros campos de estudo que podem acumular benefícios e vantagens variados para a gestão, como aumentar a criatividade, aumentar a honestidade e a confiança, elevar o senso de interação pessoal, aumentar o comprometimento organizacional, melhorar as atitudes de trabalho dos funcionários, como aumentar a satisfação no trabalho, a participação no trabalho, bem como reduzir a intenção de deixar o local de trabalho, aumentar a ética e a consciência do trabalho e mais motivação. (Kuniardy et al., 2021, p.5)

Diante do que fora exposto, dentro do ambiente de trabalho, a espiritualidade pode ser interpretada como um fenômeno multidimensional por natureza (Van der Walt, 2024), que articula sentido pessoal, vínculo relacional e orientação ética. Tratando-se de uma experiência que integra interioridade, pertencimento e responsabilidade, além de integridade, respeito e promoção de um trabalho significativo, conforme apontam De Carlo *et al.*, (2020). Compreendê-la sob essa perspectiva integrada permite reconhecer sua complexidade e evitar reducionismos que a limitem a uma dimensão exclusivamente individual ou religiosa. Essa compreensão multidimensional da espiritualidade prepara o terreno para discutir como tais dimensões se refletem nas práticas organizacionais e na experiência coletiva das equipes.

#### **2.4. Espiritualidade no trabalho: impactos individuais, coletivos e organizacionais**

Por ser esse fenômeno multidimensional e multinível (Maid *et al.*, 2022; Van der Walt, 2024), a espiritualidade no ambiente de trabalho pode articular, desde o sentido pessoal, atravessar as relações interpessoais e organizacionais, alcançar questões éticas, extrapolando uma experiência puramente subjetiva. Com base nessa premissa, esta subseção tem como objetivo discutir, à luz da literatura, os efeitos dessa dimensão nos níveis individual, coletivo e organizacional, demonstrando como a espiritualidade se traduz em benefícios concretos no ambiente laboral, conforme apontam estudos recentes sobre comportamento e cultura organizacional (De Carlo *et al.*, 2020; Hafeez, 2022; Jung, 2023; Karakas e Sarigollu, 2019; Lawande e Venkatesh, 2025; Mónico e Margaça, 2021; Moez *et al.*, 2024).

A literatura acadêmica explicita que a espiritualidade no trabalho impacta múltiplos níveis organizacionais. Autores clássicos e contemporâneos associam a prática de valores espirituais à promoção do bem-estar, da ética e do desempenho organizacional (Mitroff e Denton, 1999; Ashmos e Duchon, 2000; Fry, 2003; Kuniardy *et al.*, 2021). Conceitualmente, a espiritualidade integra a interioridade do indivíduo, a qualidade das relações interpessoais e a orientação ética, formando uma base para compreender como esses elementos interagem e influenciam o cotidiano organizacional. Nesse sentido, Ashmos e Duchon (2000) apontam que os impactos da espiritualidade no trabalho podem ser compreendidos em diferentes níveis de análise: no âmbito individual, associados ao sentido e ao bem-estar; no nível grupal, relacionados à coesão e à confiança; e, no plano organizacional, vinculados ao desempenho, à cultura e à sustentabilidade ética das práticas institucionais.

Nesse sentido, um trabalho com significado, no nível individual, não se refere apenas a ter um trabalho agradável ou a sentir-se energizado por ele, mas implica reconhecê-lo como parte constitutiva da própria identidade e trajetória de vida. Como destaca Ortiz-Gómez (2020), a vida pessoal dos trabalhadores nutre e se alimenta de um trabalho significativo, estabelecendo uma dinâmica de reciprocidade entre esfera profissional e esfera pessoal. De tal modo, a espiritualidade favorece a construção de coerência entre valores pessoais e práticas cotidianas, promovendo a integração entre o “ser” e o “fazer”. Em outras palavras, a espiritualidade organizacional se torna uma ferramenta que pode ser usada para desenvolver a personalidade e levar uma pessoa à autorrealização (Khalilzadeh e Ghesmati 2023). O autor Widodo complementa o que foi exposto dizendo que,

O trabalho significativo é visto como capaz de proporcionar a uma pessoa um equilíbrio de vida ao atender às suas necessidades físicas e espirituais. Necessidades físicas que são atendidas pelo trabalho e necessidades espirituais que são atendidas por meio de uma perspectiva de trabalho significativo, permitindo que ele se conecte com poderes maiores além da força humana, ou seja, o poder de Deus. O trabalho significativo também é visto como uma orientação que traz harmonia à rotina de trabalho agitado, permitindo que os funcionários se sintam à vontade no escritório e auxiliando a organização com seu desempenho e dedicação (WIDODO, 2024, p. 316).

Quando se refere a espiritualidade em nível coletivo, nas relações interpessoais na organização, esta ocorre no nível de grupo do comportamento humano e diz respeito às interações entre funcionários e seus colegas de trabalho. A comunidade no trabalho, portanto, é baseada na crença de que as pessoas se veem conectadas umas às outras (...) (Milliman *et al.*, 2003). É possível observar que o funcionário desenvolve senso de fazer parte de uma comunidade baseada na própria comunidade (Hafeez *et al.*, 2022), além de fomentar vínculos de confiança, empatia, cooperação e senso de pertencimento entre os membros das equipes (Mir *et al.*, 2019; Ali *et al.*, 2023). Que, por sua vez, fortalecem o clima organizacional, facilitam a comunicação e aumentam a integração da equipe, criando ambientes de trabalho mais colaborativos e harmoniosos. Assim, o sentido do trabalho deixa de ser apenas subjetivo e individual, tornando-se compartilhado entre os colegas.

A espiritualidade em nível de organização é observável quando há alinhamento dos valores do indivíduo com os valores da organização. Khalilzadeh e Ghesmati (2023) sustentam que quando os funcionários experimentam uma sensação de unidade e completude na organização, sua atividade de trabalho irá além de suas funções, porque eles sentem que se fizerem algo além de suas funções para a organização e seus colegas, o benefício desse trabalho será direcionado a eles mesmos. Tal compreensão dialoga com a perspectiva de Jurkiewicz e Giacalone (2004), que concebem a espiritualidade organizacional como um conjunto de valores incorporados à cultura, capazes de promover transcendência, conexão e integração entre os membros. Por fim, Indradevi (2020) argumenta que funcionários com espiritualidade no local de trabalho entendem que seu sucesso e bem-estar dependem de sua confiança mútua em um sistema colaborativo. Nessa lógica, quando há consistência entre valores individuais e institucionais, os trabalhadores tendem a integrar seus objetivos pessoais aos organizacionais, favorecendo comportamentos cooperativos e maior engajamento no desempenho coletivo.

Considerando o que foi apresentado e discutido até aqui, constata-se que a espiritualidade no trabalho se configura como um fenômeno transversal que perpassa o sujeito,

as relações interpessoais e a própria estrutura organizacional. Na esfera individual, manifesta-se como busca de sentido e integração entre identidade e atividade laboral; no plano coletivo, fortalece vínculos de confiança, pertencimento e cooperação; e, no âmbito organizacional, consolida-se na incorporação de valores compartilhados que orientam a cultura e sustentam o engajamento e o desempenho. Sendo assim, longe de restringir-se a uma dimensão estritamente subjetiva ou privada, a espiritualidade revela-se elemento estruturante da dinâmica organizacional, influenciando atitudes, comportamentos e práticas institucionais de forma integrada e interdependente.

Ressalva-se, justamente por sua amplitude conceitual e por sua crescente incorporação nos discursos gerenciais, que a espiritualidade nas organizações também suscita debates críticos. A literatura recente tem problematizado os limites, as ambiguidades e os possíveis efeitos contraproducentes dessa abordagem, especialmente quando instrumentalizada como estratégia de gestão. Tais tensionamentos serão discutidos na seção seguinte.

## **2.5. Tensões e efeitos contraproducentes da espiritualidade no trabalho**

Se, por um lado, a espiritualidade no trabalho tem sido apresentada como fenômeno capaz de integrar sentido individual, fortalecimento de vínculos e alinhamento organizacional, por outro, sua institucionalização nos contextos corporativos demanda uma análise crítica quanto aos seus possíveis desdobramentos. Nesse sentido, a incorporação da espiritualidade aos discursos organizacionais pode ser problematizada a partir de leituras críticas acerca dos mecanismos de ideologia e dominação nas organizações. Nessa perspectiva, Pagès *et al.* (1993) argumentam que:

Quando se evoca a ideologia que uma instituição produz, geralmente se refere a um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade. Ainda que a ideologia se ocupe de tais funções, trata-se de uma concepção simplista que não explica absolutamente o domínio profundo que uma organização pode exercer sobre seus membros. Para compreender tal fenômeno é necessário primeiro renunciar à visão ingênua da ideologia que faz disso um sistema perfeitamente coerente e monolítico que corresponde apenas aos interesses das classes dominantes. A ideologia predominante num grupo social ou em uma instituição constitui de fato uma “bricolage” de elementos disparatados resultante de influências variadas, heranças de períodos diferentes. Uma classe, ainda que dominante, só pode impor uma ideologia conforme seus interesses particulares na medida em que consegue integrar as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter. Deve oferecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos

membros da instituição e fornecer-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações. (PAGÉS *et al.*, 1993, p.74)

A compreensão proposta pelos autores permite refletir sobre como sistemas de valores organizacionais, inclusive aqueles revestidos de linguagem espiritual, podem operar como mecanismos de adesão simbólica, integrando de aspirações individuais até interesses institucionais. Nessa lógica, justamente por mobilizar significados amplos e normativamente valorizados, a espiritualidade no trabalho não está isenta de ambiguidades e tensões quando institucionalizada. Conforme reconhecem Milliman *et al.* (2003), algumas implicações potencialmente negativas incluem o risco de proselitismo de determinados valores apresentados como “único caminho”, o que pode gerar intolerância, bem como a possibilidade de que empregados altamente identificados com tais práticas desenvolvam resistência a mudanças organizacionais. A esse respeito, se a espiritualidade for deslocada de sua dimensão experiencial para a esfera estratégica, esta pode produzir efeitos distintos daqueles inicialmente propostos. Dito isso, a presente subseção busca problematizar possíveis efeitos contraproducentes da espiritualidade no trabalho, considerando suas implicações nos níveis individual, coletivo e organizacional.

Uma das críticas recorrentes refere-se à instrumentalização da espiritualidade como ferramenta de gestão orientada ao desempenho (Foote, 2024). À luz da crítica de Gaulejac (2007), a gestão contemporânea opera como sistema ideológico ao promover a interiorização das exigências organizacionais e a responsabilização individual pelo desempenho. Nessa lógica, discursos que evocam propósito, missão e alinhamento valorativo podem intensificar a adesão subjetiva, convertendo dimensões existenciais em recursos estratégicos. A partir dessa análise, depreende-se que a espiritualidade institucionalizada corre o risco de ser convertida em dispositivo normativo de regulação das condutas e emoções, aproximando-se das formas contemporâneas de controle simbólico descritas pela literatura crítica dos estudos organizacionais (Anzengruber, 2022; Bell e Taylor, 2004; Case e Gosling, 2010; Khamis *et al.*, 2020; Ul Haq, 2019).

No nível individual, a difusão de uma cultura organizacional espiritualizada pode produzir pressões normativas implícitas quanto à forma adequada de sentir, agir e engajar-se no trabalho. A própria noção de “capital espiritual” evidencia o risco de instrumentalização da espiritualidade no trabalho. Ao defini-la como um conjunto de valores, visões éticas e

propósitos passíveis de institucionalização (Beehner, 2011), abre-se espaço para que essa dimensão seja incorporada à lógica de gestão como recurso organizacional. Nesse enquadramento, crenças, sentido e pertencimento deixam de ser experiências subjetivas para se converterem em ativos estratégicos, suscetíveis de mensuração, mobilização e alinhamento aos objetivos institucionais.

Em consonância com esse pensamento, Bell e Taylor (2004) observam que práticas de educação espiritual fundamentadas em valores religiosos orientais passaram a ser apropriadas por discursos gerenciais ocidentais como tecnologias voltadas à obtenção de engajamento e obediência total. Segundo os autores, ao buscar resolver a tensão entre indivíduo e organização, tais abordagens podem converter a espiritualidade em instrumento de conformação subjetiva, estimulando a internalização das expectativas organizacionais sob a forma de adesão voluntária. Com isso, infere-se que, trabalhadores que não vivenciam o trabalho como vocação ou chamado podem experimentar culpa ou inadequação.

A espiritualidade, então, deixa de ser espaço de construção de sentido e passa a configurar-se como exigência moral velada, intensificando processos de auto responsabilização e silenciamento do sofrimento. Case e Gosling (2010) sustentam esse argumento ao dizerem que, as tentativas positivistas de conter e administrar a espiritualidade em favor do desempenho organizacional revelam um paradoxo fundamental: ao submeter dimensões simbólicas e existenciais a instrumentos técnicos e métricas de produtividade, corre-se o risco de banalizar aquilo que se pretende valorizar. Nesse movimento, o que é apresentado como integração entre espiritualidade e trabalho pode resultar na sua redução a variável funcional dentro de uma matriz performática. Por último, neste texto, os autores Vander Walt e De Klerk (2015), sintetizam que, embora práticas não espirituais ainda prevaleçam em muitas organizações, os funcionários estão cada vez mais contando com as organizações para cuidarem deles como seres holísticos com dimensões física, psicológica e espiritual, bem como para lhes fornecer estruturas comunitárias para que possam encontrar significado em suas vidas. Contudo, isso só

### 3. Percurso metodológico

Nesta seção é apresentado as escolhas e caminhos metodológicos para o desenvolvimento do estudo. Assim, a construção metodológica desse projeto de pesquisa será orientada pelos objetivos previamente estabelecidos, explicitando o desenvolvimento da escrita e as estratégias adotadas em cada momento do estudo. Com esse intuito, a pesquisa será segmentada em duas etapas, sendo a primeira uma revisão de literatura que foi apresentada no referencial teórico, cujo objetivo é realizar mapeamento da literatura, com recorte para a diversidade espiritual e religiosa como dimensões do fenômeno. Inicialmente retratar-se-á a caracterização da pesquisa para então apresentar a segunda etapa que será constituída na realização de um estudo empírico, com contexto e campo empírico, a abordagem escolhida, tipo de pesquisa e procedimentos empregados e a serem aplicados. Ademais será evidenciado os participantes da pesquisa, técnica de coleta e de análise, relação objetivos e métodos, aspectos éticos e cronograma da pesquisa.

#### 3.1. Caracterização da pesquisa

Esta pesquisa empregará um viés qualitativo, com abordagem exploratória por considerar que esse enfoque constitui um percurso mais adequado para a compreensão sobre o objeto de estudo, propiciando explorar as experiências, significados atribuídos e percepções sobre espiritualidade no ambiente de trabalho. Sobre isto, Merriam e Tisdell (2016) acentuam que a pesquisa focada na descoberta, no *insight* e na compreensão a partir das perspectivas daqueles que estão sendo estudados oferece a maior promessa de fazer a diferença na vida das pessoas. Em vista disso, a pesquisa qualitativa se apresentou como mais alinhada aos objetivos propostos neste estudo.

A justificativa pela escolha do viés qualitativo em detrimento do quantitativo se dá, em primeiro, pelo fato de existirem números significativos de estudos quantitativos na revisão realizada nesse estudo, de um total de 48 artigos, 34 foram quantitativos, 14 qualitativos e 1 com abordagem mista. A esse respeito, Dubey e Bedi (2023) salientaram em seu estudo que há a necessidade de estudos qualitativos mais aprofundados, multiteóricos, longitudinais, multicontextuais e transculturais para aprimorar o rigor metodológico nos estudos sobre

espiritualidade nas organizações, sedimentando assim nosso problema de pesquisa. Em segundo, pela própria complexidade, pluralidade e carga subjetiva que o conceito carrega, tornando-se inviável tentar capturá-lo e compreendê-lo apenas em escalas.

Sobre o tipo de pesquisa optou-se pela abordagem exploratória, Sampieri *et al.* (2013) argumentam que estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema pouco estudado. Dito isso, com base no que foi apresentado na delimitação do problema de pesquisa sobre os estudos relacionados a espiritualidade nas organizações, é inequívoco que existe um campo de estudos consolidado sobre o tema. Contudo, quando é realizado um recorte alusivo à diversidade de crenças e práticas espirituais no ambiente laboral revela-se um tópico pouco abordado, conforme apontam os autores Koburtay *et al.* (2022).

Esse argumento foi constatado na revisão de literatura empreendida neste estudo, evidenciando que, dos 48 artigos analisados, a diversidade religiosa e espiritual é, em regra, negligenciada. Quando expressa nos estudos, é tratada nos campos teórico e conceitual, sem a coleta de dados empíricos para dialogar com os demais campos, consoante revelam as categorias criadas na análise (“Considera diversidade religiosa?” e “Trata a diversidade espiritual?”). Em quantidade significativa dos casos, essas duas questões são trabalhadas com dificuldade, ao passo que se abordam o tema espiritualidade este não é problematizado e nem explorado de forma prática.

### **3.2. Etapa da Revisão de Literatura**

Para o alcance do objetivo específico I, realizou-se mapeamento da literatura científica para entender como a espiritualidade nas organizações é conceituada e abordada, considerando a diversidade religiosa e espiritual e, para tal, engendrou-se uma revisão de literatura. A escolha pela revisão de literatura se deu com o intuito de reduzir os vieses na seleção e análise de evidências disponíveis, através do uso de métodos explícitos para realizar uma pesquisa bibliográfica e avaliar criticamente os estudos individualmente, constituindo-se como um importante documento para a tomada de decisões (Donato; Donato, 2019). Essa metodologia visa agrupar, examinar, sintetizar e analisar estudos com relevância sobre espiritualidade nas organizações com o intento de realizar mapeamento da arte.

Conforme Galvão e Ricarte (2020), essa metodologia possibilita a organização lógica de um vasto conjunto de publicações, identificando padrões, lacunas e tendências. De tal forma, a revisão seguiu as etapas descritas por Xiao e Watson (2017) e Donato e Donato (2019): (a) definição do protocolo; (b) escolha dos descritores; (c) triagem; (d) coleta e organização dos dados; (e) seleção por título; (f) seleção por resumo; e (g) leitura integral dos estudos elegíveis. O protocolo foi criado pela autora, orientada pelas diretrizes propostas Xiao e Watson (2017) e Donato e Donato (2019), adequando-se aos objetivos delineados neste estudo.

A revisão de literatura, embora delimitada por descritores específicos, foi conduzida com o objetivo de garantir aderência direta ao fenômeno investigado. Para tal, optou-se por uma estratégia de busca mais focalizada, privilegiando precisão em detrimento de amplitude, o que é coerente com o recorte exploratório e qualitativo do estudo.

#### Quadro 1 – Protocolo da revisão de literatura

Elemento	Descrição
Temática	Espiritualidade nas organizações
Problema de pesquisa	O que as pesquisas acadêmicas evidenciam sobre espiritualidade em organizações e quais são as principais abordagens metodológicas, resultados e limitações presentes na literatura?
Linguísticos	Espiritualidade e organizações e <i>spirituality and organizations</i>
Operador booleano	AND
Fontes a serem consultadas	<i>Google Acadêmico, Scopus e Web of Science.</i>
Parâmetros cronológicos de publicação	Publicações dos últimos 5 anos.
Estratégia de busca	A estratégia de busca foi usar os termos de pesquisa em inglês, <i>spirituality and organizations</i> em pesquisa avançada e, em uma segunda pesquisa, utilizar os descritores em português nas bases de dados escolhidas.
Critério de inclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso disponíveis integralmente para leitura e análise;</li> <li>• Inglês e português</li> </ul>
Critério de exclusão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso fechado;</li> <li>• Outra língua diferente do inglês e português;</li> <li>• Com informações incompletas;</li> <li>• Não foi revisado por nenhum periódico;</li> <li>• Não contém os dois descritores no título, resumo e/ou palavras-chave;</li> <li>• Fora do período estipulado;</li> <li>• Página não encontrada.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria (2024).

O uso do Google Acadêmico como fonte de busca teve caráter complementar, com o objetivo de ampliar a sensibilidade da revisão. Para mitigar limitações relacionadas à reprodutibilidade, foram considerados apenas estudos com acesso ao texto completo, vinculados a periódicos científicos e com aderência temática ao objeto de estudo.

A metodologia da Revisão de Literatura foi segmentada em etapas, sendo elas: coletar as publicações utilizando os descritores em inglês; coletar as publicações utilizando os descritores em português; aplicar os critérios de inclusão e exclusão; listar os estudos selecionados e analisá-los. Inicialmente optou-se por realizar uma revisão mais restrita, apenas com os descritores *spirituality organizations*, com o operador *booleano* AND, contudo, no decorrer da pesquisa produções com os descritores “*workplace spirituality*” apresentaram-se e, foram incluídos nas produções elegíveis para a leitura na íntegra. Esta escolha, fundamenta-se na compreensão de que organização é um conceito mais abrangente e não se limita ao ambiente de trabalho. Já o termo *workplace* ou local de trabalho está relacionado diretamente com o contexto de trabalho, se tornando um subtópico relevante para o escopo da revisão.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, os estudos foram inicialmente analisados com base na leitura de títulos e resumos, considerando sua aderência ao objeto de estudo e alinhamento com os objetivos da pesquisa. Posteriormente, no desenvolvimento da fundamentação teórica e da análise dos dados, procedeu-se à leitura integral dos estudos selecionados, o que possibilitou uma apreciação mais aprofundada de seus aspectos conceituais, metodológicos e analíticos. Esse processo contribuiu para assegurar a consistência e relevância do corpus utilizado ao longo da pesquisa.

A pesquisa nas bases de dados definidas se deu em outubro de 2024. Devido ao volume expressivo de artigos, os resultados da *Scopus* e *Web of Science* foram exportados no formato *BibTeX* e analisados no software *Rayyan*, utilizado para triagem, leitura e identificação de duplicatas. Em síntese esses foram os resultados encontrados nas bases de dados selecionadas.

**Tabela 1 – Resultados da busca inicial por base de dados na revisão de literatura.**

Base de dados	Aplicação de filtro temático	Nº de artigos encontrados	Após inclusão e exclusão (leitura prévia)	Nº de artigos após triagem por título e resumo	Após remoção das duplicatas	Incluídos na análise final
Google Acadêmico	Nenhum	85	14	14	11	11
Scopus	Ciências Sociais; Psicologia e Negócios; Gestão e Contabilidade	1.971	575	7	6	6
Web of Science (WoS)	Nenhum	447	37	37	31	31
Total	-	2.503	626	58	48	48

Fonte elaboração própria (2024).

Para realizar a análise qualitativa das 48 produções selecionadas, utilizou-se planilha do *excel* com categorias analíticas que possibilitaram identificar aspectos conceituais, metodológicos e contextuais sobre espiritualidade em organizações, sendo, nomeadamente, ano de publicação, autoria, palavras-chave, local de publicação/universidade, abordagem conceitual empregada, tipo de estudo, método e técnica, setor investigado, tratamento sobre diversidade religiosa e espiritual, ademais, principais resultados limitações e sugestões de pesquisas futuras. Essa sistematização possibilitou identificar as principais tendências teóricas, lacunas e contribuições na produção acadêmica sobre espiritualidade nas organizações.

Resultantes da revisão de literatura emergiram cinco categorias conceituais acerca do significado de espiritualidade nas organizações, que são: (a) vida interior e trabalho significativo; (b) conexão relacional e alinhamento de valores; (c) fenômeno subjetivo e experiencial; (d) construto organizacional e moral; e (e) multidimensionalidade e diversidade cultural. Estes construtos constituem as categorias *a priori* deste estudo, servindo como eixos analíticos para a interpretação dos dados empíricos coletados junto aos gestores.

### **3.3. Etapa do estudo empírico: estudo de caso múltiplo**

Nesta subseção serão apresentados contexto e campo empírico a abordagem escolhida, tipo de pesquisa e procedimentos empregados e a serem aplicados. Além dos participantes da pesquisa, técnica de coleta e de análise, relação objetivos e métodos e aspectos éticos.

### **3.4. Contexto e campo empírico**

Este tópico tem como objetivo apresentar o contexto regional e o campo empírico do estudo, situando o leitor quanto às características socioculturais, econômicas e organizacionais do espaço no qual a pesquisa foi desenvolvida. O estudo insere-se no contexto da Região Metropolitana do Cariri cearense, tomando como referência a conurbação urbana conhecida como Triângulo Crajubar, formada pelos municípios de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, reconhecida por sua relevância histórica, econômica, cultural e religiosa no sul do estado do Ceará.

A escolha desse contexto regional justifica-se pela singularidade sociocultural e espiritual que caracteriza o Cariri cearense, marcado por intensas manifestações religiosas, especialmente de matriz católica, que influenciam práticas sociais, culturais e econômicas. No âmbito regional, destacam-se celebrações tradicionais como os festejos de Nossa Senhora da Penha, no município do Crato, realizados anualmente entre os meses de agosto e setembro, bem como a tradicional festa de Santo Antônio, no município de Barbalha, reconhecida como patrimônio cultural imaterial do Brasil pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN. Essas manifestações religiosas desempenham papel relevante na dinâmica simbólica e sociocultural da região.

Entre os municípios que compõem o Triângulo Crajubar, Juazeiro do Norte ocupa posição de destaque no que se refere ao turismo religioso católico, em razão das romarias que ocorrem ao longo de todo o ano, associadas à devoção ao Padre Cícero Romão Batista. Estimativas indicam que o município recebe aproximadamente 700 mil romeiros durante o período de Finados, cerca de 500 mil na Romaria de Nossa Senhora das Dores e aproximadamente 300 mil na Romaria das Luzes ou de Nossa Senhora das Candeias (Santos, 2021). Tais fluxos impactam de maneira significativa a dinâmica econômica, social e organizacional da cidade e da região como um todo.

No que se refere ao panorama econômico, estudos apontam que o Triângulo Crajubar se configura como um importante polo de desenvolvimento regional, com forte geração de empregos formais e informais no Cariri cearense. Nesse contexto, Juazeiro do Norte consolidou-se, ao longo do século XXI, como o principal centro comercial da conurbação, exercendo papel central nas atividades de comércio e serviços (Silva, 2015). Complementarmente, Nascimento (2020) destaca a relevância regional da área, que também se beneficia da tradicional comercialização de produtos oriundos da agricultura desenvolvida nos vales irrigados do Cariri.

Do ponto de vista da dinâmica produtiva, os municípios do Triângulo Crajubar apresentam uma estrutura econômica diversificada, assentada em redes de interações relacionadas ao trabalho industrial, ao comércio e aos serviços. Feitosa et al. (2009) ressaltam a presença de atividades industriais nos setores de minerais não metálicos, metalurgia, madeira, mobiliário, vestuário, calçados, produtos alimentares, couro e derivados, além de participação, em menor grau, dos setores químico e de borracha (Lima Júnior; Moraes, 2009). Essa diversidade produtiva favorece a presença de pequenas e médias empresas em distintos segmentos econômicos.

De acordo com o documento Perfil Regional Cariri, a região apresenta elevada densidade empresarial e dinamismo econômico moderado, com indicadores socioeconômicos próximos à média das demais regiões do estado do Ceará. No que se refere aos setores econômicos que mais concentraram trabalhadores no Cariri cearense, destacam-se o comércio varejista (21.841 vínculos), a preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados (9.582 vínculos) e as atividades de atenção à saúde humana (8.664 vínculos) (Sebrae, 2025). Dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) indicam que,

em 2024, os municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha concentraram o maior número de empregadores da região, com 51.620, 15.912 e 11.102 registros, respectivamente (RAIS, 2024).

O campo empírico da presente pesquisa, entretanto, concentrou-se nos municípios de Juazeiro do Norte e Barbalha, ambos integrantes da Região Metropolitana do Cariri cearense. Nesses municípios foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas com gestores de pequenas e médias empresas, constituindo o corpus empírico do estudo. Essa delimitação decorreu das condições de acesso ao campo e da disponibilidade dos participantes, sendo o objetivo geral da pesquisa ajustado de modo a assegurar coerência entre o recorte empírico, o percurso metodológico e a proposta analítica adotada.

A presente pesquisa adotou como estratégia metodológica o estudo de caso coletivo, fundamentado na perspectiva de Stake (2009). A opção por seis unidades de análise distintas visa promover a compreensão do que o autor chamou de *Quintain* — termo técnico utilizado para designar o fenômeno ou o alvo coletivo que une os casos. Neste estudo, a *Quintain* é constituída pelas manifestações da espiritualidade. Segundo Stake (2009), o estudo de caso múltiplo permite que seja analisado a essência desse objeto de interesse comum através de diferentes contextos, observando como o conceito se manifesta, se repete ou se diferencia em cada unidade de análise. Dessa forma, as seis organizações pesquisadas funcionam como janelas que, em conjunto, oferecem uma visão multidimensional e profunda das potencialidades e desafios da espiritualidade no trabalho.

Ressalta-se, por fim, que o estudo não tem como pretensão a generalização dos resultados para a totalidade dos municípios que compõem a Região Metropolitana do Cariri cearense. O foco da investigação reside na compreensão aprofundada das experiências de gestores atuantes em Juazeiro do Norte e Barbalha, considerando o contexto regional mais amplo no qual essas experiências se inserem.

### **3.5.Participantes da pesquisa**

Esta subseção tem o objetivo de apresentar quem são os participantes da pesquisa. Assim, mantendo a coerência metodológica adequados à natureza qualitativa da nossa pesquisa, a seleção dos participantes seguiu critérios intencionais, que se adequaram ao proposto nos

objetivos do estudo. Logo, o objetivo geral é compreender como a espiritualidade nas organizações se manifesta e é gerida em micro, pequenas e médias empresas situadas no em Juazeiro do Norte e Barbalha, na Região Metropolitana do Cariri cearense.

A seleção dos participantes seguiu uma lógica intencional de variação, buscando contemplar gestores que se identificassem com diferentes tradições religiosas e/ou espirituais, bem como distintos contextos organizacionais, com o intuito de possibilitar a comparação entre casos e compreender como o fenômeno se manifesta em realidades diversas. Não foram considerados critérios relacionados aos níveis hierárquicos dos gestores, uma vez que o foco da análise recai sobre suas experiências e percepções no contexto organizacional.

A seleção dos casos seguiu uma estratégia de variação máxima, buscando contemplar diferentes tradições religiosas e/ou espirituais e distintos setores de atuação, de modo a possibilitar a comparação entre contextos organizacionais diversos. Cada caso foi incluído com base na combinação entre perfil religioso do gestor e características da organização, permitindo a análise de contrastes e convergências na manifestação da espiritualidade no trabalho. Essa estratégia está alinhada à lógica do estudo de caso múltiplo, na medida em que favorece a análise comparativa entre unidades de análise heterogêneas. A operacionalização dessa estratégia pode ser observada na diversidade dos casos apresentados na seção de resultados

Essa escolha é justificada pelo alinhamento com o objetivo proposto na pesquisa e pela representatividade no contexto sociocultural expressivo do Cariri, possibilitando uma análise com cosmovisões diversas sobre o fenômeno da espiritualidade no ambiente organizacional. Para robustecer a escolha, é apresentado uma tabela a seguir com indicadores do IBGE (2022), revelando a preferência religiosa dos grupos escolhidos para a pesquisa. Esses dados, por sua vez, são utilizados para contextualização do campo, não constituindo critério direto de seleção dos participantes.

**Tabela 2:** Panorama do Censo 2022 – Indicadores do IBGE sobre opção religiosa (2022)

Município	Católica	Evangélica	Espírita	Umbanda e Candomblé	Outras religiosidades <sup>3</sup>	Sem religião
Crato	91.812	12.591	1.695	448	1.720	4.661
Juazeiro do Norte	199.311	28.307	2.103	1.540	4.730	9.579
Barbalha	55.194	5.888	170	159	998	1.161
Total	346.317	46.786	3.698	2.147	7.448	15.401

Fonte: Dados do IBGE (2022), sistematizados pela autora.

<sup>3</sup> Na categoria encaixam-se a Jurema Sagrada/Catimbó, Quibanda e outros.

É possível observar que nas três principais cidades da região, a religião católica aparece predominantemente, com maior imperativo em Juazeiro do Norte. Seguidamente, as religiões Evangélica, Espírita, Umbanda e Candomblé e outras tradições religiosas, respectivamente. A categoria “Outras religiosidades”, mesmo em menor número, mostram significativa presença, por exemplo, em relação as religiões Espírita e Umbanda/Candomblé retratando a diversidade espiritual do cenário. Sobre as pessoas que não seguem religião, em números absolutos, representam um grupo considerável dentro do montante, o que justifica sua inserção como grupo de análise. Em suma, os dados acima salientam o que já foi apresentado na literatura sobre a relevância do estudo.

Ante o exposto, a pesquisa foi aplicada a seis gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas – MPMEs, cada um representando sua respectiva tradição espiritual ou religiosa. Ressalta-se que a classificação do porte das empresas baseou-se na autodeclaração dos gestores, não necessariamente correspondendo aos critérios formais, o que não compromete os objetivos analíticos da pesquisa, centrados nas experiências e percepções dos participantes. Nesta pesquisa o número não foi cogitado em termos de uma amostra estatística sobre determinada população, uma vez que o universo da pesquisa possui um número de habitantes expressivo. A questão ponderada é a riqueza da análise qualitativa, com vistas a atingir uma compreensão aprofundada sobre o fenômeno (Creswell, 2014). A definição do número de participantes considerou o princípio da profundidade analítica característico de pesquisas qualitativas, nas quais a riqueza e diversidade das informações são mais relevantes do que a representatividade numérica, permitindo a compreensão aprofundada do fenômeno investigado e a identificação de convergências e particularidades entre os casos analisados.

A precedência das empresas se deu por meio de contatos profissionais, associações comerciais, Sebrae ou redes de empreendedores locais e estas foram contactadas via redes sociais, e-mail, telefone ou mesmo visita presencial. Em segundo momento, todos os sujeitos que assentiram participar da pesquisa foram informados sobre os objetivos do estudo e assinaram os documentos pertinentes para a realização da pesquisa.

### **3.6. Técnicas de coleta de dados**

Esta subseção tem por objetivo apresentar as técnicas de coleta de dados que foram empregadas no estudo. Isto posto, o método para coleta de dados utilizados foi a realização de

entrevistas semiestruturadas, com gestores de micro, pequenas e médias empresas localizadas nas cidades de Juazeiro do Norte e Barbalha. A respeito disso, Trivinos (1987) conceitua entrevista semiestruturada como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Manzini (2004) complementarmente, dialoga enfatizando que, dentre as questões que se referem ao planejamento da coleta de informações, estão presentes as necessidades de planejamento de questões que atinjam os objetivos pretendidos, a adequação da sequência de perguntas, a elaboração de roteiros e readequação de roteiros por meio de “juízes”, a realização do projeto piloto para adequar o roteiro e a linguagem. Dessarte, a entrevista semiestruturada se apresenta ao mesmo tempo como uma ferramenta norteadora e espontânea, à medida em que há um roteiro definido, mas em contraparte, permite ao investigador fazer ajustes nesse roteiro, de acordo com o desenvolvimento do diálogo e explorar outros tópicos relacionados ao tema e que emergem da aplicação da entrevista.

Em referência, o roteiro está localizado no Apêndice D e contempla três blocos, sendo eles: o primeiro bloco contém questões fechadas voltadas à caracterização sociodemográfica dos participantes, visando contextualizar o perfil dos gestores entrevistados. O segundo bloco foi composto por perguntas abertas de caráter conceitual, com o objetivo de apreender acerca das compreensões individuais dos gestores acerca de espiritualidade e religião. e por fim, o terceiro bloco concentrou questões abertas orientadas pelas dimensões analíticas definidas a *priori* na revisão de literatura, buscando compreender como a espiritualidade se manifesta e é vivenciada no contexto organizacional.

Em suma, a criação do roteiro incorporou as dimensões definidas a *priori* permitindo compreender a heterogeneidade do fenômeno no contexto organizacional. Isto, sem pretender encapsular o conceito, possibilitando que os entrevistados se expressem a partir das suas vivências em relação a espiritualidade. Acerca da aplicação das entrevistas, elas ocorreram de modo presencial ou remoto, ficando a critério e disponibilidade do entrevistado.

### **3.7. Técnicas de análise de dados**

Esta subseção tem o objetivo de apresentar as técnicas de análise de dados escolhidas para a examinação dos dados coletados. Nesta etapa os dados empíricos coletados foram

sistematizados, seus significados interpretados e em seguida relacionados aos objetivos do estudo. Para tal feito, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temática em Bardin para as entrevistas porque, além de organizar e descrever o conjunto de dados coletados, apresenta-se como uma ferramenta de pesquisa flexível e útil e com possibilidade de fornecer ricos detalhes sobre o fenômeno, conforme apontam Braun e Clarke (2016).

### 3.7.1. Constituição do *corpus* e preparação dos dados

O *corpus* da pesquisa foi constituído por seis entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores de micro, pequenas e médias empresas situadas nas cidades de Juazeiro do Norte e Barbalha, selecionados de modo a contemplar diferentes perfis organizacionais e visões acerca da espiritualidade no ambiente de trabalho. Após a realização de cada uma das entrevistas, o material empírico foi transcrito integralmente por uma Inteligência Artificial chamada NossaVoz e, seguidamente revisada a transcrição para garantir respeito e fidedignidade das falas dos participantes. As transcrições foram padronizadas quanto à formatação e identificadas por meio de códigos alfanuméricos, a saber, Gestor 1 a Gestor 6, de modo a preservar o anonimato dos participantes. Em seguida, os textos foram organizados em arquivos digitais e segmentados em trechos significativos, o que possibilitou a sistematização do material e sua posterior codificação à luz das categorias analíticas definidas *a priori*.

Em seguida, procedeu-se à leitura flutuante, etapa inicial da pré-análise, caracterizada por um contato livre e repetido com o conteúdo das entrevistas, com o objetivo de apreender impressões gerais, ideias recorrentes e possíveis direções analíticas, conforme orienta Bardin (2016). Nessa fase, a autora Santos (2012) enfatiza que

é fundamental observar algumas regras: (i) exaustividade, sugere-se esgotar todo o assunto sem omissão de nenhuma parte; (ii) representatividade, preocupa-se com amostras que representem o universo; (iii) homogeneidade, nesse caso os dados devem referir-se ao mesmo tema, serem coletados por meio de técnicas iguais e indivíduos semelhantes; (iv) pertinência, é necessário que os documentos sejam adaptados aos objetivos da pesquisa; e (v) exclusividade, um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria. (SANTOS, 2012, p. 385)

Em relação a escolha por gestores como participantes da pesquisa justifica-se pelo papel estratégico que esses atores exercem na definição de valores, práticas e decisões organizacionais, influenciando diretamente a forma como a espiritualidade pode ser

compreendida e vivenciada nas empresas. Ao escutá-los foi possível aceder não apenas percepções individuais, mas também interpretações que refletem a cultura organizacional e as dinâmicas de gestão presentes nos empreendimentos analisados.

Cabe evidenciar que a preparação dos dados se constituiu como uma etapa fundamental para a análise subsequente. Dado que a leitura flutuante não se limitou a uma única vez, sendo realizada de forma reiterada ao longo do processo analítico, o que permitiu o refinamento do olhar do pesquisador e a identificação progressiva de sentidos iminentes. Esse procedimento contribuiu para uma compreensão mais aprofundada do *corpus*, favorecendo a consistência e a coerência das etapas posteriores de codificação e interpretação.

### **3.7.2. Análise de conteúdo temática**

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo constitui-se como um conjunto de técnica de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de ferramentas e procedimentos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Esta argumentação reforça o caráter de amplitude e adaptabilidade da análise de conteúdo, na aplicação a diferentes tipos de materiais no percurso da pesquisa. A título de exemplo, falas dos entrevistados, regulamentos institucionais, missão, valores, políticas etc., dado que o objetivo da pesquisa é interpretar significados oriundos das experiências dos entrevistados.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2016), compreendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. De acordo com Bardin (2016), a análise temática estrutura-se em três grandes fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação, as quais orientaram todo o processo analítico desenvolvido nesta pesquisa.

O objetivo da análise de conteúdo é a possibilidade de inferência de conhecimentos (...) o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula, para inferir conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou sobre o seu meio (...) que poderão elucidar questões significativas que estão sendo investigadas e direcionar novos caminhos para a pesquisa,

consoante apontam Cordeiro *et al.* (2024). Assim, a opção pela análise temática justifica-se por sua potencialidade interpretativa, uma vez que possibilita identificar núcleos de sentido presentes nos discursos dos participantes, possibilitando compreender significados, percepções, valores e práticas relacionados à espiritualidade no contexto organizacional. A técnica em si apresenta-se especialmente adequada a pesquisas qualitativas, de natureza interpretativa, como este estudo, cujo objetivo é compreender como a espiritualidade se manifesta e é gerida em micro, pequenas e médias empresas em Juazeiro do Norte e Barbalha, integradas a Região Metropolitana do Cariri cearense.

Ademais, a análise de conteúdo temática permite ir além da descrição superficial das falas, possibilitando a interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências organizacionais. Para Braun e Clarke (2006), a análise temática pode ser um método que funciona tanto para refletir a realidade quanto para desvendar ou desvendar a superfície da "realidade". No entanto, é importante que a posição teórica de uma análise temática seja esclarecida, pois isso muitas vezes não é mencionado e, portanto, é tipicamente uma abordagem realista. Assim, análise temática favorece, portanto, a compreensão da espiritualidade como um fenômeno vivido, interpretado e ressignificado pelos gestores em seus contextos específicos, ao passo que contribui para revelar dimensões simbólicas e subjetivas no trabalho, frequentemente invisibilizadas por abordagens quantitativas ou estritamente normativas, tal qual a espiritualidade (Bell, 2008).

Ressalta-se que a aplicação da análise temática exige um movimento contínuo de aproximação e distanciamento do material empírico, no qual o pesquisador alterna entre a leitura detalhada das falas e a reflexão teórica. Tal postura analítica é fundamental para assegurar rigor interpretativo, evitando leituras impressionistas ou reducionistas. Dessa forma, a análise temática adotada neste estudo buscou respeitar tanto a singularidade dos discursos quanto o diálogo sistemático com o referencial teórico que fundamenta a pesquisa.

Esta pesquisa também se valerá da análise documental, tendo como base teórica as orientações apresentadas por Cellard (2008), que consistirão em uma análise crítica do documento, observando: (a) contexto de criação; (b) autores; (c) autenticidade e confiabilidade do texto; (d) a natureza do texto; e por fim, (e) os conceitos-chave e a lógica interna do texto. O autor Cellard (2008) apresenta a análise documental como valiosa para a pesquisa, pois elimina a eventualidade de influência do conjunto de interações, acontecimentos ou

comportamentos pesquisados. O documento anula a possibilidade de reação do sujeito à operação de medida. Dessarte, os documentos servirão como complemento importante às entrevistas, comparando o discurso institucional com as narrativas dos entrevistados.

Valer-se-á, a priori, da articulação das categorias previamente encontradas na revisão de literatura realizada - vida interior e trabalho significativo; conexão relacional e alinhamento de valores; fenômeno subjetivo e experiencial; construto organizacional e moral; multidimensionalidade e diversidade cultural – e, a posteriori, das categorias que possam emergir das narrativas dos gestores entrevistados. De tal forma, o emprego desta técnica de análise é pertinente em pesquisas qualitativas como a nossa, pois analisa-se sistematicamente os dados empíricos coletados, ao passo que se aprofunda no tema abordado.

### **3.7.3. Codificação orientada por categorias teóricas a priori**

A etapa de codificação foi conduzida a partir de categorias teóricas definidas a priori, significando que a orientação foi dedutiva. As categorias derivaram-se da revisão de literatura desenvolvida na primeira etapa de pesquisa da dissertação. Essas categorias, por sua vez, refletem as principais abordagens conceituais sobre espiritualidade nas organizações identificadas na literatura científica investigada na revisão que, lembrando, são: (a) vida interior e trabalho significativo; (b) conexão relacional e alinhamento de valores; (c) fenômeno subjetivo e experiencial; (d) construto organizacional e moral; e (e) multidimensionalidade e diversidade cultural.

As unidades de registro criadas corresponderam a trechos de fala, sejam eles palavras, frases ou parágrafos, que expressavam sentidos relevantes relacionados às categorias teóricas estabelecidas. Segundo Bardin (1977, p. 104) como citado em Cordeiro et al. (2024) a unidade de registro “[...] é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e a contagem frequencial”. Destarte, a codificação consistiu na associação dessas unidades de registro às categorias analíticas correspondentes, respeitando-se a coerência semântica e o contexto das falas, sendo a unidade de contexto compreendida como o conjunto da resposta do participante, mobilizada para garantir a interpretação adequada dos sentidos expressos.

Quanto à orientação por categorias prévias, a análise manteve-se aberta à emergência de subtemas internos, permitindo captar especificidades empíricas, nuances contextuais e sentidos não plenamente contemplados pelas categorias teóricas iniciais. Esse procedimento possibilitou articular teoria e empiria de forma dinâmica, conforme recomendado por Bardin (2016), evitando um enquadramento rígido dos dados. A utilização de categorias teóricas *a priori* não implicou a imposição rígida de esquemas conceituais sobre os dados empíricos, mas sim a adoção de um referencial base para a leitura e organização do material. Sendo que as categorias provenientes da revisão de literatura funcionaram como lentes analíticas, permitindo identificar como concepções amplamente discutidas na literatura se materializam ou não no contexto organizacional investigado.

A abertura para subtemas internos mostrou-se particularmente relevante diante da diversidade de trajetórias, crenças e experiências dos gestores entrevistados. Essa flexibilidade analítica possibilitou captar contradições, ambivalências e práticas informais relacionadas à espiritualidade no trabalho, ampliando a densidade interpretativa da análise. Assim, a codificação articulou categorias teóricas consolidadas com elementos emergentes do campo empírico, fortalecendo o diálogo entre teoria e prática.

### 3.8. Relação entre objetivos e métodos

Esta subseção tem o objetivo de apresentar a relação entre os objetivos específicos e os métodos empregados para alcançar cada um destes. Para tal, será apresentado um quadro com essa relação.

**Quadro 2:** Relação objetivos e método utilizados.

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Método empregado</b>
Mapear na literatura científica como a espiritualidade nas organizações é conceituada e abordada, considerando a diversidade religiosa e espiritual.	Revisão de literatura.
Identificar nos gestores do Triângulo Crajubar como esses conceitos de espiritualidade se manifestam na prática nas PMEs;	Estudo de caso (Stake, 2009), com entrevistas semiestruturadas analisadas por análise de conteúdo (Bardin, 2016)
Investigar como as diferentes manifestações de espiritualidade são administradas e incorporadas à gestão nas empresas estudadas.	Entrevistas semiestruturadas analisadas por análise de conteúdo.

--	--

Fonte: elaboração própria (2025).

### **3.9.Aspectos éticos**

Este trabalho observou os princípios éticos que orientam estudos envolvendo seres humanos no Brasil, conforme estabelecido pela Resolução nº 466/2012 e pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que asseguram o respeito à dignidade, à autonomia e à proteção dos participantes da pesquisa. O projeto foi submetido para apreciação ética por meio da Plataforma Brasil, sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética – CAAE nº 95119725.9.0000.5698, sendo encaminhado para análise do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, encontrando-se em processo de avaliação ética. No desenvolvimento da pesquisa, foram assegurados aos participantes a participação voluntária, o esclarecimento prévio acerca dos objetivos da investigação, o direito de desistência a qualquer momento, bem como a preservação do anonimato e da confidencialidade das informações fornecidas. Todos os participantes foram previamente esclarecidos sobre os objetivos da pesquisa e manifestaram sua concordância por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, considerando tratar-se de estudo que apresenta riscos mínimos. Ademais, o tratamento dos dados coletados observou as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais sob a Lei nº 13.709/2018, garantindo que as informações obtidas fossem utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, mediante a adoção de procedimentos de proteção, sigilo e anonimização dos dados dos participantes.

Em relação a possibilidade de corrompimento em quaisquer partes da construção do estudo, vale-se do que é dito por Cresswell (2014) que não é mais aceitável assumir uma postura de narrador qualitativo onisciente e distanciado da pesquisa, mas sim, compreendendo o fato, atentar-se para que suas crenças não interfiram no processo de coleta e análise dos dados. O referido autor argumenta que a forma como escrevemos é um reflexo da nossa própria interpretação, baseada na política cultural, social, de gênero, classe e pessoal que trazemos para a pesquisa.

Em sùmula, compreendendo que sou uma pessoa, tal qual todas as outras, atravessada por minhas experiências ao longo da vida, com meus obstáculos epistemológicos em desconstrução e que, com isto precisarei atentar-me um pouco mais sobre minha postura como

pesquisadora, para que a pesquisa não seja enviesada por tais questões. Estou ciente que tratarei de questões sensíveis, relacionada a crenças, escolhas de vida, visões de mundo distintas e por esse motivo comprometo-me a manter uma escuta atenta e ativa, bem como postura reflexiva, de modo que minhas próprias crenças não se sobreponham às experiências dos sujeitos pesquisados

#### **4. Resultados**

O presente capítulo tem como propósito apresentar os dados empíricos da pesquisa, orientando-se pelo objetivo geral do estudo, que consiste em compreender como a espiritualidade nas organizações se manifesta e é gerida em pequenas e médias empresas situadas no Triângulo Crajubar, na Região Metropolitana do Cariri cearense. Para alcançar tal finalidade, recorreu-se ao método de análise de conteúdo temática, fundamentado em Bardin (2016), como referencial geral da análise.

As categorias conceituais analíticas utilizadas neste estudo foram definidas a priori, a partir da revisão de literatura realizada na primeira etapa da presente pesquisa. Essa revisão possibilitou identificar diferentes abordagens conceituais recorrentes sobre espiritualidade nas organizações, as quais foram sistematizadas em cinco categorias analíticas: (a) vida interior e trabalho significativo; (b) conexão relacional e alinhamento de valores; (c) espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial; (d) espiritualidade como construto organizacional e moral; e (e) espiritualidade como multidimensionalidade e diversidade cultural. Tais categorias funcionaram como eixos orientadores da leitura e de interpretação dos dados empíricos coletados, assegurando coerência entre o referencial teórico, os objetivos da pesquisa e a análise.

Todavia, salienta-se que a adoção de categorias previamente definidas não implicou uma análise engessada ou mesmo limitadora. De maneira oposta, o percurso analítico manteve-se aberto à identificação de particularidades, variações interpretativas e subtemas internos que emergiram das narrativas dos gestores entrevistados, em consonância com a perspectiva da análise temática. Dessarte, buscou-se preservar a complexidade, a subjetividade e o caráter contextual do fenômeno investigado.

Quanto à análise, por seu turno, parte da compreensão de que a espiritualidade nas organizações se configura como um fenômeno multifacetado, atravessado por experiências

individuais, valores pessoais, práticas organizacionais e pelo contexto sociocultural em que as empresas estão inseridas. Assim, privilegiou-se uma leitura interpretativa dos dados, voltada à apreensão dos significados atribuídos pelos gestores às suas vivências no ambiente organizacional, sem pretensão de generalização, mas com foco na compreensão aprofundada do contexto estudado.

Quanto à organização e estrutura, o capítulo de resultados está estruturado em dois eixos. Inicialmente, são apresentados os resultados da revisão de literatura, contemplando o panorama dos estudos selecionados e a sistematização dos principais achados identificados. Em seguida, expõem-se os resultados empíricos, organizados a partir das categorias e unidades de registro definidas, com a apresentação descritiva dos trechos de fala dos gestores e dos quadros de convergências e divergências. A análise interpretativa e a articulação entre os resultados e o referencial teórico são desenvolvidas no capítulo subsequente, destinado à discussão.

#### **4.1. Resultados da Revisão de Literatura**

Esta seção tem por objetivo apresentar os resultados preliminares encontrados na revisão realizada.

A literatura sobre espiritualidade nas organizações apresenta um conjunto vasto e heterogêneo de definições, reflexo da sua natureza subjetiva e multifacetada. Essa diversidade conceitual, por um lado, enriquece o campo ao permitir múltiplos olhares e por outro, desafia pesquisadores a construir referenciais comuns para sua compreensão e operacionalização. Considerando o objetivo desta pesquisa, torna-se necessário identificar e organizar os principais conceitos utilizados nos estudos revisados. Assim, esta seção sistematiza as definições mais recorrentes, agrupando-as em categorias que evidenciam diferentes formas de conceber a espiritualidade no contexto laboral.

Como dito anteriormente, espiritualidade e religião são comumente utilizadas como sinônimos, porém possuem significados distintos (Saadatyar *et al.*, 2019). Essa distinção é fortalecida por Garcia-Zamor (2003) que, além da ênfase na diferenciação dos termos, adverte que a confusão dos termos pode gerar problemas éticos e práticos nas organizações. Uma definição inteligível da espiritualidade está relacionada a uma busca individual por sentido na vida, propósito e conexão com algo subjetivo e maior do que o próprio sujeito – podendo ou

não estar associada a uma tradição religiosa específica. Em sentido oposto, a religião se apresenta através de uma doutrina, dogmas, ritos e crenças coletivas, bem como instituições que a estruturam. Enquanto a espiritualidade pode se manifestar de forma singularizada e subjetiva, a religião se apresenta como manifestação coletiva e comunitária.

Fotaki *et al.* (2020) e Tlemissoff *et al.* (2021) descrevem a religião através do uso observâncias devocionais, conhecimentos e práticas mantidos comunitariamente, além de rituais como uma coleção de crenças que explicam o propósito da existência e dão significado ao universo. Por outro lado, Kuniardy *et al.* (2021) citam que a religião é uma metáfora para a espiritualidade, ou seja, é utilizada para simplificar a compreensão do que é o fenômeno da espiritualidade, para aquelas pessoas que tem dificuldade em compreender o conceito em sua complexidade original. Essa caracterização é relevante nos estudos organizacionais, pois permite compreender a espiritualidade como uma dimensão do trabalho voltada ao sentido, à conexão e ao alinhamento de valores, sem implicar adesão religiosa (Ashmos & Duchon, 2000; Milliman *et al.*, 2003).

Dessarte, diante do caráter multifacetado do fenômeno, bem como da diversidade de definições, esta seção está organizada com as abordagens conceituais encontradas, divididas em cinco categorias, elaboradas a partir da análise das definições encontradas nos estudos revisados na revisão.

**Quadro 3:** Abordagens conceituais sobre a espiritualidade organizacional.

<b>Categoria conceitual</b>	<b>Autores representativos</b>	<b>Principais elementos da definição</b>
<b>Vida interior e trabalho significativo</b>	Ashmos & Duchon (2000); Perera (2023); Bhaskar & Mishra (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conexão entre vida interior e trabalho com propósito;</li> <li>• Senso de pertença à comunidade.</li> </ul>
<b>Conexão relacional e alinhamento de valores</b>	Milliman et al. (2003); Mitroff & Denton (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propósito compartilhado;</li> <li>• Boas relações interpessoais;</li> <li>• Cultura organizacional.</li> </ul>
<b>Fenômeno subjetivo e experiencial</b>	Kurta et al. (2020); Fleischman (1994); Guillory (2000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiências não ordinárias;</li> <li>• Transcendência;</li> <li>• Interioridade.</li> </ul>

<b>Construto organizacional e moral</b>	Giacalone & Jurkiewicz (2003); Gotsis & Kortezi (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética;</li> <li>• Integridade;</li> <li>• Sentido moral nas práticas organizacionais.</li> </ul>
<b>Multidimensionalidade e diversidade cultural</b>	Gupta et al. (2014); Afsar et al. (2016); Rezapouraghdam et al. (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensões culturais;</li> <li>• Sustentabilidade;</li> <li>• Responsabilidade social;</li> <li>• Subjetividade contextual.</li> </ul>

Fonte: elaboração própria (2025), a partir da análise dos artigos da revisão de literatura.<sup>4</sup>

As categorias conceituais sobre espiritualidade organizacional que serão discutidas a seguir, foram elaboradas com base na análise de definições e conceitos utilizadas como embasamento teórico pelos autores dos artigos incluídos nesta revisão. De tal forma, foram considerados a referência teórica mencionada nos estudos, com vistas a estruturar e compreender as diferentes perspectivas que fundamentam o campo.

#### **4.2.Espiritualidade como vida interior e trabalho significativo**

Esta categoria está relacionada à concepção de espiritualidade organizacional como a integração entre a vida interior do indivíduo e o exercício de um trabalho provido de significado. Entre os estudos analisados na revisão, observou-se que a definição proposta por Ashmos e Duchon (2000) como amplamente adotada como base conceitual, sendo citada direta ou indiretamente em 22 dos 48 artigos. Essa concepção compreende a espiritualidade como o reconhecimento de que os funcionários possuem uma vida interior que é nutrida e, por sua vez, nutre-se através de um trabalho significativo, especialmente no contexto de comunidade — definição essa amplamente difundida por diversos autores incluídos na revisão.

Os estudos que adotaram essa abordagem indicam que a manifestação da espiritualidade ocorre por meio de dimensões como o sentido e o propósito no trabalho, a conexão com outras pessoas e o alinhamento com os valores organizacionais. Essa compreensão é reforçada por diversos autores incluídos na revisão, os quais, ao utilizarem a definição de Ashmos e Duchon (2000) ou concepções próximas, contribuem para a consolidação dessa perspectiva. Entre esses,

---

<sup>4</sup> As categorias dispostas no quadro foram construídas a partir da análise qualitativa dos artigos selecionados na revisão de literatura, organizando as diferentes abordagens conceituais sobre espiritualidade nas organizações. Considerando as referências teóricas indicadas pelos próprios autores, o que nos permitiu capturar a fundamentação conceitual predominante nos estudos organizacionais sobre o tema.

identificam-se trabalhos que fazem referência a concepções similares às de Milliman *et al.* (2003), Van der Walt e De Klerk (2014), Neal (2018) e Perera (2023), demonstrando como tais contribuições se articulam em torno de elementos comuns relacionados à interioridade, à significância do trabalho e à conexão interpessoal no ambiente organizacional.

Ademais, outros estudos atuais também reconhecem a centralidade dessa definição na literatura, como observado em produções brasileiras recentes de Oliveira *et al.* (2020), Malheiros *et al.* (2022), Melheiros *et al.* (2022), Ferreira *et al.* (2023), Kramer *et al.* (2023), Sousa *et al.* (2024), entre outros. A recorrência desse modelo conceitual evidencia sua capacidade de capturar aspectos fundamentais da espiritualidade no contexto organizacional, ao articular dimensões pessoais e coletivas. Como resultado, ele tem servido como base teórica sólida para investigações empíricas que buscam compreender os impactos da espiritualidade no bem-estar, na cultura organizacional e na construção de sentido no trabalho.

#### **4.2.1. Espiritualidade como conexão relacional e alinhamento de valores**

Esta categoria é alinhada à concepção de espiritualidade como a conexão entre indivíduos de um determinado ambiente, bem como ao compartilhamento e alinhamento de valores entre estes e para com a organização. Diversos estudos incluídos na revisão de literatura dialogam com essa abordagem, referenciando obras clássicas da literatura, como a de Milliman *et al.* (2003), ao descreverem a espiritualidade no local de trabalho como a busca por um propósito, o cultivo de boas relações com os colegas e a compatibilidade entre crenças pessoais e valores organizacionais.

Sob essa ótica, Gjorevska (2024) e Mir *et al.* (2019) também mencionam contribuições como a de Mitroff e Denton (1999), ao enfatizarem que a espiritualidade no trabalho envolve tanto a conexão com os colegas quanto com o ambiente organizacional em sentido amplo. Essas perspectivas reforçam a compreensão da espiritualidade como fenômeno relacional, no qual vínculos afetivos, cooperação e empatia são centrais para a vivência espiritual no contexto do trabalho.

Outros pesquisadores, além da Gjorevska (2024) citada anteriormente, autores como Otaye-Ebede *et al.* (2019), Kushrestha e Singhal (2022), Irvandi e Widodo (2024) e Ertemsir *et al.* (2024) presentes na revisão também dialogam com a definição proposta por Giacalone e Jurkiewicz (2003). Compreendem a espiritualidade como uma estrutura de valores organizacionais expressa em uma cultura que promove experiências de transcendência no

trabalho e favorece boas inter-relações. Essa significação expande o entendimento da espiritualidade ao reconhecê-la como um fenômeno próprio do ambiente organizacional, institucionalizado por meio de práticas e valores compartilhados. A particularidade da transcendência, nesse contexto, pode ser compreendida como o envolvimento dos indivíduos com propósitos organizacionais que ultrapassam seus interesses pessoais – como valores coletivos, missão institucional ou projetos compartilhados –, reforçando o sentido de pertencimento, coletividade e engajamento entre os colaboradores.

O destaque para emoções positivas, como a alegria (Giacalone e Jurkiewicz, 2003), confere visibilidade à dimensão socioafetiva das relações espirituais no trabalho, contribuindo para a construção de um clima organizacional mais empático, acolhedor e propício a um ambiente emocionalmente saudável. Essa definição amplia a compreensão da espiritualidade no trabalho ao situá-la não apenas como uma vivência subjetiva, mas como parte integrante da cultura organizacional. Ao ser institucionalizada por meio de valores e práticas, a espiritualidade torna-se um elemento orientador das relações interpessoais e das normas sociais dentro da organização.

Os subsídios argumentativos desses estudos apontam para a compreensão da espiritualidade como uma dimensão que se expressa por meio de trocas relacionais, orientadas por um propósito compartilhado e com potencial de impactar o comportamento dos funcionários e o desempenho da organização. Em síntese, essa linha de raciocínio compreende a espiritualidade como um acontecimento integrador, que promove bons relacionamentos, transcende o aspecto individual e se manifesta na cultura organizacional e nas interações interpessoais.

#### **4.2.2. Espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial**

Esta categoria está relacionada à espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial. Dialoga com a categoria anterior ao tratar a espiritualidade como uma singularidade de cada experiência vivenciada, distinguindo-se desta por colocar ênfase na interioridade, nas vivências não ordinárias (MacDonald *et al.* 2015) e nos processos de autodescoberta que emergem com as vivências do sujeito. Os estudos que compõem esta abordagem sugerem definições ampliadas sobre espiritualidade, referindo-se à subjetividade humana, à consciência interior, à transcendência das experiências e a vivências atípicas, que

escapam aos padrões objetivos e racionais de análise, bem como às molduras tradicionais ou religiosas.

Alguns estudos evidenciam a espiritualidade como uma experiência interior fundamentada na vivência individual e em processos de autoconhecimento. Exemplificando, Guillory (2000), a descreve como uma forma de consciência interior, evocando a ideia de um “despertar” espiritual que transcende estruturas religiosas e valoriza o desenvolvimento da autoconsciência. Outrossim, Kurt *et al.* (2020) recorrem à definição de MacDonald *et al.* (2015) ao considerar a espiritualidade um aspecto natural do funcionamento humano, relacionado a experiências não cotidianas e aos significados delas derivados. Outros autores também se alinham a essa abordagem introspectiva, como Moore e Casper (2006) e Paul Victor e Treschuk (2020), que descrevendo a espiritualidade como a essência do eu central, composta por valores, crenças e emoções que moldam o comportamento, através da percepção da verdade interior e expressão de dignidade, justiça e comunidade. Essas definições reforçam o entendimento da espiritualidade como um fenômeno subjetivo e experiencial, que emerge de dentro do indivíduo e transcende referências estritamente religiosas ou institucionais.

Em complemento, Rayyan *et al.* (2024) citam Fleischman (1994) e Maddock e Fulton (1998), associando a espiritualidade a um senso de chamado existencial, transcendência e conexão social, revelando seu caráter experiencial, subjetivo e relacional. Assim, compreende-se que a espiritualidade, nessa perspectiva, se manifesta como uma dimensão intrínseca da existência humana, ancorada em vivências interiores intensas e significativas, que contribuem para a construção de sentido no trabalho e para a ampliação da consciência individual no ambiente organizacional.

#### **4.2.3. Espiritualidade como construto organizacional e moral**

Nesta categoria a espiritualidade é explorada como um construto organizacional e moral, assumindo o papel de princípio norteador ético e de valores. Segundo o mesmo entendimento, Yousaf e Dogar (2024) ao dialogarem com Gotsis e Kortezi (2008), propõem que a espiritualidade opera como um “*campus* moral” dentro das organizações, atuando como orientador de comportamentos éticos e valores organizacionais. Esse raciocínio assemelha-se ao que é proposto por Giacalone e Jurkiewicz (2003) também, que consideram a espiritualidade como parte de um campo emergente em ética nos negócios, voltado à busca por sentido,

compaixão e integridade dentro das organizações. Nesse sentido, a discussão sobre espiritualidade é discutida além da esfera individual, indo em direção a um contexto comunitário, assumindo uma função normativa, influenciando a cultura organizacional e possibilitando um *ethos*<sup>5</sup> em coletivo.

Giacalone e Jurkiewicz (2003), como mencionado, definem a espiritualidade no trabalho como uma estrutura de valores organizacionais evidenciada em uma cultura que promove experiências de transcendência, conexão e alegria entre os membros da organização. De forma semelhante, Van der Walt e De Klerk (2014) reconhecem a espiritualidade como expressão da natureza moral das organizações, refletida em valores espirituais incorporados ao cotidiano de trabalho. Kolodinsky *et al.* (2008) compreendem-na como uma interação entre valores espirituais individuais e organizacionais, enquanto Marschke *et al.* (2009) enfatizam seu papel na criação de um ambiente significativo, prazeroso e coeso.

Os autores citados convergem quanto à importância da integração da espiritualidade e de seus valores no ambiente organizacional, diferenciando-se, porém, nos enfoques específicos: Giacalone e Jurkiewicz (2003) priorizam a cultura, Van der Walt e De Klerk (2014) ressaltam o aspecto moral, e Marschke *et al.* (2009) associam a espiritualidade ao bem-estar no trabalho. Outros autores reforçam essa visão ao propor dimensões estruturantes para o fenômeno, como trabalho significativo, senso de comunidade e alinhamento de valores (Milliman *et al.*, 2003; Pawar, 2009; Daniel, 2010), o que contribui para a formação de um *ethos* organizacional comprometido com a integridade, o pertencimento e a responsabilidade ética.

Ante o exposto, a espiritualidade é compreendida como uma manifestação normativa e positiva que perpassa os valores individuais e organizacionais, estruturando o desenvolvimento de culturas corporativas éticas, solidárias e comprometidas com o bem-estar comum. Conquanto predominem abordagens que enfatizem práticas sustentáveis, éticas, humanizadas e transcendentais, observa-se também que desponta um ponto de tensão nessa discussão. A tensão encontra-se no modo como o fenômeno tem sido abordado por autores, particularmente quando associado a ganhos funcionais e à resolução de dilemas estritamente gerenciais. Yasin *et al.* (2024) propõem o conceito de espiritualidade corporativa como a integração entre valores

---

<sup>5</sup> O termo *ethos* é utilizado neste estudo no sentido proposto por Geertz (1973), como o conjunto de disposições morais e valores que orientam as práticas de um grupo social. A partir dessa concepção, utilizam-se neste trabalho as expressões *ethos coletivo*, *ethos organizacional* e *ethos espiritual* para designar diferentes dimensões dessas disposições no contexto analisado.

espirituais e práticas organizacionais, sustentando que empresas espiritualmente orientadas tendem a considerar implicações éticas e sociais além dos resultados financeiros. Nada obstante, os próprios autores Yasin *et al.* (2024) advertem sobre o risco de uma apropriação superficial e utilitarista da espiritualidade, que se reduzida apenas a uma estratégia gerencial, pode comprometer sua dimensão ética, autenticidade e dimensão existencial no ambiente de trabalho.

Em face da pluralidade conceitual, torna-se necessário ampliar o olhar sobre a espiritualidade nas organizações, reconhecendo suas dimensões e expressões culturais multifacetadas, o que será explorado na categoria seguinte.

#### 4.2.4. **Espiritualidade como multidimensionalidade e diversidade cultural**

Esta categoria apresenta cosmovisões sobre a espiritualidade, em relação aos aspectos contextual e multidimensional. O fenômeno sob esta ótica é influenciado pelas dinâmicas culturais, sociais e éticas do ambiente em que se manifesta, deslocando a compreensão da espiritualidade de um lugar essencialista para uma perspectiva relacional e situada. Sobre essa questão, Rezapouraghdam *et al.* (2019) sugerem que ela é concebida como algo que se constitui nas interações com os elementos culturais do ambiente. De forma complementar, são apontadas algumas dimensões constitutivas da espiritualidade dentro das organizações — trabalho significativo, senso de comunidade, compaixão e valores organizacionais, práticas sustentáveis, responsabilidade social —, sugerindo que diferentes elementos coexistem na experiência espiritual no ambiente laboral, a depender do contexto em que emergem (Gupta *et al.*, 2014; Afsar *et al.*, 2016)

Tais dimensões são resultantes da condição subjetiva da espiritualidade, mas também da forma como esse aspecto é circunstanciado por contextos socioculturais, históricos e religiosos. A título de ilustração, em sociedades cuja cultura possui forte tradição comunitária e interdependente, como em culturas orientais, o senso de pertencimento espiritual é direcionado à coletividade, harmonia e equilíbrio (Moez *et al.* 2024). Em contraposição, culturas ocidentais, com caráter mais individualista, a espiritualidade pode ter seu foco voltado para uma busca pessoal de sentido e propósito, onde há uma ênfase obsessiva na ciência e na técnica, através do trato quantitativo dos fenômenos (Boeira e Vieira, 2010).

Ao reconhecer a multiplicidade de sentidos e práticas espirituais no mundo do trabalho, essa perspectiva amplia o escopo analítico e evita leituras homogeneizadoras, abrindo espaço

para a consideração de diferentes matrizes culturais, religiosas e epistemológicas que atravessam o campo. Portanto, pode-se perceber que a espiritualidade no local de trabalho é multidimensional (Sapra e Dungrakoti, 2021), moldada pelas experiências, repertórios e influências dos atores sociais que a formulam e a experienciam, não sendo possível isolá-la de seus contextos de produção. Diferentemente das categorias anteriores, que enfatizam dimensões internas, relacionais ou morais do fenômeno, esta abordagem destaca o caráter plural, dinâmico e situado da espiritualidade nas organizações.

#### **4.2.5. Considerações sobre a categorização conceitual**

Analisando os artigos, observa-se que há a prevalência do trato da espiritualidade no local de trabalho como um fenômeno organizacional positivo (Rayyan *et al.* 2024), orientado para bem-estar (Indradevi, 2020), redução de estresse (Jeon; Choi, 2021), encontro de sentido na vida e no trabalho (Ortiz-Gómez, 2020), harmonia nas relações, dentre outros. Ainda que os conceitos utilizados não sejam mutuamente excludentes e sim complementares, a variedade de definições revela um campo em construção, influenciado por distintas correntes teóricas e culturais (Abdullah *et al.*, 2009).

Não obstante a prevalência da espiritualidade como um fenômeno positivo no local de trabalho, algumas divergências tênues podem ser apresentadas aqui. A título de ilustração, enquanto os autores Ashmos e Duchon (2000) e Milliman *et al.* (2003) apontam uma espiritualidade organizacional voltada a experiência subjetiva de propósito, conexão e sentido no trabalho, os autores Giacalone e Jurkiewicz (2003) e Gotsis e Kortezi (2008) deslocam o foco para uma espiritualidade com implicações éticas e normativas, defendendo seu papel estruturante na moral organizacional.

Existem tensões entre abordagens mais universalistas, que forjam o conceito de espiritualidade como uma experiência humana transcultural e subjetiva (Guillory, 2000; Kurt *et al.*, 2020), e aquelas que reconhecem suas bases em contextos socioculturais, históricos e até religiosos (Rezapouraghdam *et al.*, 2019; Afsar *et al.*, 2016). Essas distinções revelam a complexidade de adotar uma definição universal ou padronizada do fenômeno, especialmente em contextos organizacionais plurais, onde diferentes crenças e tradições podem coexistir — e até entrar em atrito. Assim, essas distinções teóricas indicam tanto sua riqueza quanto os desafios teóricos e metodológicos que envolvem sua análise e aplicação em contextos diversos.

Dessarte, as divergências observadas não invalidam e nem eliminam as categorias propostas, sobretudo, reforçam a demanda com abordagens teóricas e metodológicas sensíveis à pluralidade religiosa, cultural e experiencial. Em especial, em estudos qualitativos que objetivem compreender como os trabalhadores de diferentes origens vivenciam e atribuem o significado de espiritualidade em seus respectivos ambientes de trabalho.

Em síntese, o achado de diferentes abordagens conceituais encontradas neste estudo, comprovam não apenas a riqueza do fenômeno da espiritualidade no contexto organizacional, além disso, oferecem um panorama extremamente útil para pesquisas futuras.

#### **4.2.6. Aspectos metodológicos dos artigos analisados**

A categoria aborda o delineamento dos aspectos metodológicos presente nos estudos desta revisão de literatura. O objetivo é apresentar um panorama sobre os tipos de estudos, escalas, técnicas e principais ferramentas utilizadas. De tal modo, a análise metodológica dos estudos permitiu identificar novamente a pluralidade do fenômeno, refletido na variedade de abordagens utilizadas nas investigações sobre espiritualidade no contexto organizacional.

Assim sendo, o caráter multifacetado do fenômeno é reforçado e evidencia-se também o empenho dos pesquisadores na tentativa de captar as dimensões relacionais, subjetivas, culturais e de cunho moral da espiritualidade no ambiente de trabalho. Portanto, para facilitar a compreensão, segmentou-se o texto em subtópicos com os tipos de estudos, método, instrumentos e escalas, coletas de dados e técnicas e ferramentas de análise de dados.

#### **4.2.7. Abordagens dos estudos**

Em relação aos tipos de estudo, 37 produções apresentaram caráter empírico, verificando-se uma predominância de pesquisas baseadas na coleta e análise de dados oriundos de determinado campo investigado. Relativamente aos estudos teóricos foram detectados em 11 dos estudos da revisão de literatura, exercendo papel notável no que diz respeito ao desenvolvimento conceitual e na reflexão crítica sobre espiritualidade nas organizações. Ademais, esses estudos teóricos possibilitam o aprofundamento da compreensão dos construtos ao estabelecerem bases epistemológicas e filosóficas para a apreensão do fenômeno. Observou-

se ainda 3 trabalhos classificados como teórico-empíricos ou mistos, nos quais o desenvolvimento da fundamentação teórica é articulado com a análise de dados secundários ou provenientes de achados empíricos anteriores.

#### **4.2.8. Método empregado nos estudos e instrumentos e escalas**

Em referência ao método de pesquisa utilizado, constata-se a predominância do paradigma positivista, com 34 dos estudos sendo de caráter quantitativo, todos com uso questionários estruturados com escalas psicométricas para a mensuração da espiritualidade no local de trabalho. O método qualitativo esteve presente em 13 estudos da revisão e do total de 48 estudos, apenas 1 deles empregou o método misto.

No que concerne aos instrumentos e escalas, neste agrupamento, diversas escalas validadas foram utilizadas para mensurar a espiritualidade, levando em consideração múltiplas variáveis. A título de exemplo, entre as escalas mais citadas, destacamos as sobre espiritualidade no local de trabalho: *workplace spirituality scale* (WSS) – Petchsawang e Duchon (2009); *workplace spirituality assessment scale* (WSAS) – Milliman et al. (2003); escala de Ashmos e Duchon (2000); escalas adaptadas de Petchsawang (2008) e de Duchon e Petchsawang (2009). Em relação as variáveis saúde e bem-estar, as escalas mais empregadas nos estudos foram as de *Psychological Well-Being Scale* (PWBS) – Ryff (1989); índice de estresse ocupacional – Masse *et al.* (1998). Também foram utilizadas escalas para medir desempenho acadêmico – Abubakar *et al.* (2018); *mindful attention awareness scale* (MAAS) – Brown e Ryan (2003); e escala de nepotismo e favoritismo – Qaisar (2016b) e Maghrabi *et al.* (1998). Além desses recursos de medição, os estudos empregaram uma variedade de instrumentos para a coleta de dados, apresentados a seguir.

#### **4.2.9. Coleta de dados dos artigos analisados na revisão de literatura**

Em relação ao método qualitativo, destaca-se o uso de entrevistas semiestruturadas e aprofundadas, individual e em coletivo, bem como discussões em grupo. De tal forma, quanto ao método quantitativo, os questionários autoaplicáveis com escalas Likert (de 5 e 7 pontos) foram os mais empregados. Alguns questionários específicos foram identificados na análise, sendo eles: *Five Facet Mindfulness Questionnaire* (FFMQ) – Bear (2006); questionário de espiritualidade no local de trabalho (20 itens); questionário de qualidade de vida no trabalho

(32 itens); *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ); e questionário de informações demográficas.

#### **4.2.10. Técnicas e ferramentas para análise de dados dos artigos analisados na revisão de literatura**

De mesma forma que se apresentou método e ferramental utilizado para coleta, os métodos de análise também variaram conforme a abordagem dos estudos. Acerca dos estudos qualitativos, dentre as técnicas utilizadas, destacou-se o predomínio da análise temática, de conteúdo e com o método *verbatim*. Quanto aos estudos quantitativos aplicaram diversas técnicas estatísticas para análise dos dados, com ênfase para o uso de *Structural Equation Modeling* (SEM), *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) e a *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM). Outros procedimentos analíticos incluíram análises de regressão (linear, múltipla e hierárquica), análises de mediação e moderação, correlações de Pearson, análise fatorial confirmatória e testes de comparação de médias.

Ainda sobre os estudos de caráter quantitativos, o uso de softwares estatísticos para as análises foi bastante empregado, sendo os mais utilizados o *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), (em suas versões 22, 23, 25 e 29), o *SmartPLS*, o AMOS, o LISREL, o Mplus (versões 7.0 e 8.3) e, também o Jamovi. A diversidade metodológica revela um esforço por parte dos pesquisadores em testar relações causais, validar modelos teóricos e compreender os efeitos da espiritualidade sobre desfechos biopsicossociais e organizacionais de forma rigorosa e estatisticamente robusta.

Em sùmula, os aspectos metodológicos encontrados e sistematizados nesta revisão revelam que a espiritualidade no local de trabalho tem sido investigada, predominantemente, através de abordagens empíricas, quantitativas e padronizadas, com foco em uso de modelos estatísticos e com análises correlacionais. Não obstante esse dado, as abordagens qualitativas presentes nos estudos também apresentam *insights* interessantes para o presente estudo, pois denotam que pesquisadores buscam por significados oriundos das experiências subjetivas, contextuais, relacionando as dinâmicas socioculturais envoltas na vivência espiritual no ambiente de trabalho.

### 4.3. Diversidade religiosa e espiritual

A categoria apresenta uma análise de como os artigos estudados abordam aspectos de diversidade espiritual e religiosa, tanto no aspecto teórico, conceitual e empírico. Ela foi delineada em consequência da lacuna observada nos estudos analisados, que, geralmente não abordam aprofundadamente a diversidade espiritual e religiosa no contexto organizacional. Assim, para compreender se havia discussão em relação a diversidade espiritual e religiosa nos estudos, na planilha da revisão foram estabelecidos dois tópicos de análise para este fim: considera diversidade religiosa e trata a diversidade espiritual. Isto se configurou com o intuito de obter um panorama detalhado sobre esses aspectos relacionado as pesquisas sobre espiritualidade nas organizações. Para ilustrar e facilitar a compreensão foi elaborado duas tabelas, uma para cada um dos tópicos analisados e uma terceira com o cruzamento das duas. Seguidamente é trazida a tabela 1, com a indagação sobre diversidade religiosa.

Antes, pois, para identificar se os estudos consideravam a diversidade religiosa, o diagnóstico contemplou três dimensões: teórica, conceitual e empírica. Seguindo esse critério, os artigos foram divididos em três categorias: (1) não considera – quando não há qualquer menção dentro do texto; (2) consideram – quando o estudo trabalha evidentemente a diversidade religiosa em seus aspectos teóricos, conceituais e empíricos; ou (3) consideram parcialmente – quando é apresentado o aspecto conceitual, mas sem discussão aprofundada. A tabela a seguir resume os resultados da categorização.

**Tabela 3:** Considera diversidade religiosa?

Resposta	Frequência
Não	31
Sim	11
Parcialmente	7
Total	48

Fonte: elaboração própria (2025), a partir da análise dos artigos da revisão de literatura.

Ao observar os dados dispostos na tabela 1 é possível constatar que a maior parte dos estudos não considera ou considera parcialmente a diversidade religiosa em seus estudos. Entre os artigos analisados, foi possível observar que as pesquisas não coletam dados empíricos sobre diversidade religiosa e as menções são restringidas e superficiais no referencial teórico. Esse panorama reforça a relevância do problema de pesquisa argumentado também por Obregon *et*

al. (2021), quando indicam a necessidade de estudos sobre religiosidade no ambiente organizacional e mais, sobre a compreensão das possíveis relações entre religião específica, espiritualidade e bem-estar no contexto de trabalho.

Para a construção da tabela 2 foram seguidos os mesmos critérios utilizados na tabela anterior, com vistas a manter linearidade metodológica: (1) não considera – quando não há qualquer menção dentro do texto; (2) consideram – quando o estudo trabalha evidentemente a diversidade religiosa em seus aspectos teóricos, conceituais e empíricos; ou (3) consideram parcialmente – quando é apresentado o aspecto conceitual, mas sem discussão aprofundada. A tabela a seguir resume os resultados da categorização.

**Tabela 4:** Trata a diversidade espiritual?

Resposta	Frequência
Não	7
Sim	14
Parcialmente	27
<b>Total</b>	<b>48</b>

Fonte: elaboração própria (2025), a partir da análise dos artigos da revisão de literatura.

Baseado nos dados da tabela 2 é possível identificar que há uma predominância quanto ao trato da espiritualidade nas organizações (considerando o sim e o parcialmente), porém, as discussões realizadas utilizaram um dos aspectos - teóricos, conceituais e empíricos – as vezes dois deles, mas nunca os três dentro do mesmo estudo. Isso demonstra que existe um obstáculo para a construção de um corpo teórico robusto, na medida em que não há um diálogo entre os três aspectos mencionados. Apesar disso, os dados indicam que existe o reconhecimento da importância do tema, mas que sua tratativa ainda se dá de forma limitada, sem uma abordagem acurada. Em relação ao que foi apresentado, Lawande e Venkatesh, (2025) reforçam argumentando acerca da necessidade de investigar as influências culturais na percepção e implementação da espiritualidade no local de trabalho. Além da urgência de pesquisas relacionando as diferenças culturais e o impacto nas percepções da espiritualidade no local de trabalho.

Diante das apurações fez-se necessário elaborar uma tabela com o cruzamento das duas tabelas anteriores - considera diversidade religiosa e trata a diversidade espiritual - levando em consideração as categorias: (a) Aborda ambas as questões; (b) Não considera nenhuma das

categorias; (c) Considera espiritualidade e não religião. A tabela a seguir resume os resultados da categorização.

**Tabela 5:** Cruzamento dos dados sobre as tabelas 3 e 4.

Considera diversidade religiosa/Trata diversidade espiritual?	Frequência	Porcentagem
Aborda ambas as questões.	17	34,69%
Não considera nenhuma das categorias	6	12,24%
Considera espiritualidade e não religião	25	53,06%
Total	48	100%

Fonte: elaboração própria, a partir da análise dos artigos da revisão de literatura.

Os resultados do cruzamento dos dados sobre as tabelas 1 e 2, entre a consideração da diversidade religiosa e o tratamento da diversidade espiritual demonstram que não obstante a maioria dos estudos analisados reconhecerem a importância da espiritualidade nas organizações, sob a ótica da diversidade religiosa, nesta revisão, manteve-se parca e superficial. Dos dados apresentados, somente 34,69% dos artigos tratam ambos os aspectos, enquanto 53,06% concentram-se estritamente sobre espiritualidade, sem contemplar a dimensão religiosa. De tal modo, os achados demonstram que o campo ainda necessita de pesquisas que integrem os aspectos teóricos, conceituais e empíricos da diversidade religiosa e espiritual, fortalecendo a lacuna identificada na literatura.

Em vista disso, os dados corroboram com o objetivo geral desta pesquisa, na medida em que justificam a necessidade de investigar, de maneira qualitativa e aprofundada, como os gestores de diferentes tradições religiosas e espirituais compreendem e vivenciam a espiritualidade no ambiente organizacional. Gonçalves e Costa (2024) apontam que, não obstante a multiplicação de estudos sobre espiritualidade no trabalho, a espiritualidade na liderança é um tema emergente, carente de investigação empírica, especialmente envolvendo líderes.

#### **4.4.Resultados empíricos**

##### **4.4.1. Perfil das unidades de análise e dos gestores entrevistados**

Para contextualizar a análise das categorias teóricas à luz dos dados empíricos, apresenta-se inicialmente a caracterização dos participantes da pesquisa. Essa etapa tem como

finalidade situar o leitor quanto ao perfil dos gestores entrevistados, considerando aspectos como idade, gênero, cor, cargo/função na empresa, tempo de atuação na empresa, formação e crença ou filiação religiosa, setor de atuação, porte da empresa resguardados os princípios éticos de anonimato. A caracterização está disposta a seguir:

**Quadro 4:** Caracterização das empresas.

ORG.	SIGLAS	CARGO	RAMO	PORTE	ATUAÇÃO	MUNICÍPIO
A	G1 <sup>6</sup>	Gerente	Comércio de gênero alimentício	Médio	3 anos	Barbalha
B	G2	Proprietário	Serviços de alimentação	Médio	18 anos	JDN
C	G3	Gerente	Comercio varejista de proximidade	Médio	20 anos	JDN
D	G4	Diretor	Serviços de higienização e comércio de saneantes	Médio	5 anos	JDN
E	G5	Proprietária	Serviço de consultoria técnica especializada	Pequeno	30 anos	JDN
F	G6	CEO <sup>7</sup>	Serviços de engenharia e projetos	Micro	1 ano	JDN

Fonte: Própria (2026).

**Nota:** os dados relativos ao porte das empresas foram coletados a partir da autodeclaração dos gestores, refletindo a percepção dos participantes sobre a relevância e complexidade de suas organizações no contexto regional. Ressalta-se, contudo, que essa classificação pode divergir dos critérios quantitativos, seja no número de colaboradores ou faturamento, estabelecidos pelo SEBRAE ou pela Lei Complementar nº 123/2006.

Quanto ao perfil sociodemográfico, os gestores entrevistados apresentam idades entre 28 e 65 anos, com predominância do gênero masculino, sendo 5 homens e 1 mulher. No que se refere à autodeclaração racial, observaram-se diferentes formas de pertencimento, sendo 4 pessoas que se autodeclararam brancas, 1 pardo e 1 “moreno”. Em relação à formação, identificam-se trajetórias acadêmicas variadas, abrangendo áreas como Administração, Contabilidade, Direito, Engenharia e 1 com ensino médio completo e 1 gestor não detém formação acadêmica. Quanto à crença ou filiação religiosa, os participantes declararam-se 2 católicos, 2 evangélicos, 1 espírita e 1 não filiado a tradição religiosa específica. Tal

<sup>6</sup> Onde constam as siglas G1 a G6 são relacionados aos gestores entrevistados.

<sup>7</sup> CEO significa *Chief Executive Officer*, traduzido como Diretor Executivo ou Presidente Executivo.

caracterização contribui para a compreensão das falas analisadas, sem antecipar interpretações, as quais serão desenvolvidas nas categorias analíticas a seguir. Antes, segue uma descrição de cada organização participante dessa pesquisa:

A Organização A, situada no município de Barbalha – CE, atua no setor de Comércio de gênero alimentício e configura-se como uma empresa de médio porte, com estrutura operacional com liderança delegada. O gestor participante, denominado G1, exerce a função de gerência há três anos nesta empresa; é adepto da religião católica e, no que tange à instrução formal, não detém formação acadêmica superior. A cultura organizacional desta unidade é descrita por ele como pautada no diálogo e, em sua autonomia enquanto gestor, mantendo uma postura de neutralidade frente à diversidade religiosa e espiritual no ambiente de trabalho.

Quanto a organização B, situa-se no município de Juazeiro do Norte – CE, opera com Serviços de alimentação, caracteriza-se como empresa de médio porte e sua estrutura é funcional e hierarquizada. O gestor participante, G2, é o proprietário da empresa, com 18 anos de atuação no mercado, é adepto da religião evangélica e possui ensino superior completo em Administração. A cultura organizacional é descrita como espaço de diálogo, construção coletiva e desenvolvimento profissional, além de uma postura voltada a expansão da espiritualidade através da sua religião.

Em relação a organização C esta é estabelecida em Juazeiro do Norte – CE, atuante no setor de comércio varejista de proximidade, com por médio e com estrutura organizacional centralizada. G3 se denomina-se gerente e proprietário da empresa, com 20 anos de atuação no mercado, é adepto da religião evangélica e possui ensino médio completo. A cultura organizacional apresentada pelo gestor caracteriza-se pela centralidade da religião na tomada de decisões e ausência de diálogo com outras crenças.

A organização D é instalada em Juazeiro do Norte – CE, opera no setor de serviços de higienização e comércio de saneantes, médio porte e com estrutura organizacional familiar e fortemente ligado às tradições religiosas locais. G4 é diretor, católico, com 5 anos de atuação no mercado e a ligação do gestor com a tradição religiosa local reflete na cultura organizacional da empresa.

A organização E localiza-se em Juazeiro do Norte – CE, exerce suas funções no setor de serviços de consultoria e técnica especializada, de pequeno porte e com estrutura organizacional em rede. G5 é proprietária, espírita, com 30 anos de atuação no mercado e com uma cultura organizacional baseada em diálogo, escuta, empatia e tomada de decisões baseada nos princípios religiosos espíritas.

A organização F tem sede em Juazeiro do Norte – CE, opera no setor de serviços de engenharia e projetos, de micro porte, e com estrutura organizacional em rede. CEO da empresa, sem religião definida, com atuação de 1 ano no mercado e a cultura organizacional apresentada caracteriza-se pelo diálogo e princípios éticos na tomada de decisão.

Após breve apresentação do perfil dos gestores entrevistados e das unidades de análise, prossegue-se à análise e discussão dos dados empíricos, orientada pela análise de conteúdo temática, em conformidade com Bardin (2016). A categorização foi realizada de forma transversal, buscando identificar núcleos de sentido recorrentes nas falas dos participantes, em diálogo com as dimensões analíticas definidas *a priori* a partir da revisão de literatura. As categorias analíticas apresentadas a seguir foram definidas *a priori*, com base na revisão de literatura, e orientam a análise dos relatos dos gestores, permitindo identificar convergências, diferenças e tensões na vivência da espiritualidade no contexto organizacional.

#### **4.5. A percepção da Vida Interior e do Trabalho Significativo no cotidiano gerencial**

Na categoria analítica Vida interior e trabalho significativo são sistematizados excertos de fala cuja compreensão da espiritualidade esteja relacionado à dimensão subjetiva e interna, alusiva à busca de sentido, propósito e coerência entre valores pessoais e a atividade de trabalho desempenhada. Nos relatos dos gestores entrevistados, essa dimensão desponta associada à forma como eles atribuem significado ao trabalho, interpretam e representam suas trajetórias profissionais e lidam com desafios cotidianos organizacionais. A categoria “Vida interior e trabalho significativo” organiza-se em três unidades de registro, que são: (a) Família como força motriz da atuação profissional; (b) Fé como fundamento de sentido no trabalho; e (c) Realização pessoal como expressão do significado atribuído ao trabalho. Com o objetivo de sistematizar os dados, o quadro 6 apresenta essas unidades de sentido com excertos representativos das falas dos gestores que evidenciam empiricamente essa dimensão analítica.

**Quadro 6:** Categoria relacionada a dimensão Vida interior e trabalho significativo

VIDA INTERIOR E TRABALHO SIGNIFICATIVO		
UNIDADES DE REGISTRO		
Família como força motriz de orientação profissional	Fé como fundamento de sentido no trabalho	Realização pessoal como expressão do significado do trabalho
Excertos de falas		
<p>“Família sempre em primeiro lugar. Um pai de três filhos e tem que lutar por eles.” G1</p> <p>“Minha família que me dá sentido ao trabalho. É o primeiro ponto positivo sobre me dar vontade de trabalhar cada dia” G3</p> <p>“O que sempre guiou o meu trabalho foi a minha família.” G6</p>	<p>“Da minha história, a primeira coisa é a fé... até o barulho aqui é fruto de um milagre de Deus.” G2</p> <p>“O que dá sentido ao meu trabalho é olhar para trás e ver que ele está sendo construído em cima de ética, de amor, de compaixão ao próximo e de busca interior.” G4</p> <p>“A fé me ajuda muito a manter esse equilíbrio, uma tranquilidade e uma paz na compreensão, tanto na hora do trabalho quanto na hora de convivência com as pessoas.” G5</p>	<p>“Eu me emocionei porque fui instrumento de Deus; as pessoas precisam de oportunidade, e isso me mostra que estou no caminho correto.” G2</p> <p>“As pessoas me veem como o servo do Senhor, que realmente vive o Senhor, que dá exemplo.” G3</p> <p>“Gosto muito de ser útil; o que me reativa o prazer no trabalho é quando o que faço faz diferença na vida do outro e é útil para alguém.” G6</p>
Diferenças		
Os gestores partilham um diálogo semelhante em relação a família como fonte de sentido e orientação no trabalho. G1 e G3 tratam ou valem-se da família como força motriz, enquanto G6 como bússola para o trabalho.	Nesta unidade de sentido, enquanto os gestores G2 e G5 dialogam similarmente, o G4 direciona o sentido para um conjunto de valores, sentimento e busca interior.	Enquanto os gestores G2 e G3 convergem quanto sua valorização pessoal em um contexto religioso, já o G6 destaca que ser útil é o que lhe traz mais impacto e valorização pessoal.

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Diante dos fragmentos destacados no quadro acima, é possível depreender que as falas dos gestores se manifestam como um referencial interno que norteia a prática profissional, atravessando a experiência cotidiana de trabalho de maneira subjetiva e pessoal. Os gestores entrevistados associaram o sentido do trabalho a elementos substanciais de sua vida, tal como, a família, a fé, utilidade e percepção de impacto positivo sobre os outros, evidenciando que o trabalho é compreendido não apenas como uma atividade produtiva, mas sim como uma extensão de crenças, valores pessoais e das experiências construídas ao longo da vida.

Ainda que os gestores compartilhem da compreensão do trabalho como espaço de realização de sentidos de forma mais interna, é possível constatar que essa atribuição de significado não ocorre de maneira semelhante, evidenciando formas distintas de ancoragem da vida interior no trabalho. A título de ilustração, na unidade de registro “Família como motriz de orientação profissional” para alguns gestores, como G1, G3 e G6, o sentido do trabalho está fortemente associado à família, compreendida como eixo organizador das decisões e mobilizador profissional. Nesses casos, precisamente, o trabalho aparece como meio de provisão, manutenção, cuidado e continuidade de valores familiares. Em contraparte, para os gestores G2, G4 e G5, a vida interior manifesta-se de modo mais explicitamente relacionado à fé, à ética e à busca interior, funcionando como diretriz moral e emocional para a atuação organizacional. Essas distinções entre as unidades de registro indicam que embora a categoria seja compartilhada, os caminhos pelos quais o sentido do trabalho é construído variam conforme trajetórias, crenças e experiências individuais.

Exemplo disso são as falas dos G2, G4 e G6, nesta ordem: “Da minha história, a primeira coisa é a fé... até o barulho aqui é fruto de um milagre de Deus.”, “O que dá sentido ao meu trabalho é olhar para trás e ver que ele está sendo construído em cima de ética, de amor, de compaixão ao próximo e de busca interior.” e “Gosto muito de ser útil; o que me reativa o prazer no trabalho é quando o que faço faz diferença na vida do outro e é útil para alguém.” Os relatos indicam que a espiritualidade aparece como uma força estruturante interna, que confere coesão, propósito e motivação à atuação organizacional, mais do que como práticas formais ou ritualísticas. Assim, a categoria revela que os valores pessoais, vínculos afetivos e sentido de propósito influenciam a forma como os gestores interpretam desafios, tomam decisões e percebem suas contribuições dentro da organização.

No que concerne à unidade de registro “Realização pessoal como expressão do significado do trabalho” constata-se que os gestores atribuem valor à própria atuação profissional a partir da percepção de efeitos positivos produzidos sobre o outro. Os excertos indicam que essa valorização pode estar associada tanto a referências religiosas quanto a critérios relacionados à utilidade social do trabalho. *Exempli gratia*, enquanto os gestores G2 e G3 expressam a valorização pessoal por meio de uma linguagem explicitamente religiosa, o gestor G6 associa o impacto do trabalho à percepção de ser útil e fazer diferença na vida do outro, sem mencionar referência de cunho religioso ou espiritual.

Um apanhado sobre a categoria nos indica que a espiritualidade, por parte de alguns gestores, manifesta-se como uma experiência interna mais ancorada em valores pessoais e, de modo particular, em referências familiares. O trabalho deixa de ser compreendido apenas como atividade laboral produtiva ou econômica, passando a ocupar o lugar manutenção, cuidado, responsabilidade moral e continuidade de projetos de vida. Essa centralidade da vida interior não elimina as dimensões relacionais ou organizacionais da espiritualidade, mas indica que, para esses gestores, o sentido do trabalho é construído inicialmente no plano subjetivo, refletindo-se posteriormente para as práticas de gestão e para as relações no ambiente organizacional.

#### 4.6. Vivências de Conexão Relacional e Alinhamento de Valores nas organizações

A categoria analítica Conexão relacional e alinhamento de valores refletem o entendimento do fenômeno da espiritualidade como uma experiência que se manifesta, tanto na relação com o outro e na coerência entre princípios pessoais, como nas práticas organizacionais. A partir das entrevistas, a categoria “Conexão relacional e alinhamento de valores” materializa-se em três unidades de registro, expressando formas diversificadas de externalização da espiritualidade no cotidiano corporativo. O Quadro 7 sistematiza os dados empíricos, apresentando nas três unidades de registro que são: (a) conduta relacional ancorada em valores pessoais, (b) alinhamento valorativo na prática organizacional e (c) tradução dos valores em práticas de liderança e gestão, por sua vez, acompanhadas de seus respectivos excertos.

**Quadro 7:** Categoria relacionada à dimensão Conexão relacional e alinhamento de valores.

CONEXÃO RELACIONAL E ALINHAMENTO DE VALORES		
UNIDADES DE REGISTRO		
Conduta relacional ancorada em valores pessoais	Alinhamento valorativo na prática organizacional	Tradução dos valores em práticas de liderança e gestão
Excertos de falas		
“Eu sempre falo pra eles a verdade... se está falando mal de alguém, eu digo... não sei se é por eu ser gestor, mas a pessoa abaixa a cabeça.” G1	“Eu respeito sua crença..., mas sábado é o meu dia de maior fluxo. Eu não posso abrir mão... você está em um restaurante.” G2  “Nem sempre o que a gente pensa naquele primeiro momento é a	“Eu vou linkando a palavra da Bíblia com o empreendedorismo... seja na mídia do salão, seja nas embalagens, tem sempre um versículo bíblico.” G2

<p>“Nós temos que respeitar todas as crenças..., mas minha vida é situada sobre a Bíblia. Não abro mão... se saiu disso, para mim não tem diálogo.” G3</p> <p>“Quando o conflito chega muito violento, não adianta rebater na hora. Eu peço um tempo, respiro fundo e vamos avaliar todas as possibilidades para resolver depois.” G5</p>	<p>decisão definitiva... a gente começa a analisar pontos de um e outro e acaba vendo qual é a melhor opção, com base no diálogo.” G4</p> <p>“Entre escolher um projeto milionário que vai favorecer uma população de uma cidade que eu não conheço e fazer uma coisa que é pra minha região, pros meus amigos, pros meus familiares eu vou decidir esse, mesmo que seja financeiramente menos recompensador.” G6</p>	<p>“Nós temos por prática, por ser uma empresa familiar, todos os dias de 10 a 11 horas da manhã, mesmo que eu não esteja na empresa, os que ficam assistem o programa do Padre Reginaldo. Todos os dias, quando a gente entra na empresa, a gente pega a água benta do dia anterior e joga na empresa toda, na fábrica.” G4</p> <p>“Você fez uma proposta que vai contra o que eu acredito, vai contra os meus princípios e eu me senti desconfortável de seguir qualquer negociação com você porque não acho ético... me senti desrespeitado.” G6</p>
Convergências e diferenças		
<p>Em relação às diferenças, G1 associa a gestão com o elemento hierárquico, enquanto para o G3 os seus valores são um delimitador do diálogo. Já G5 não aciona o mecanismo de autoridade, mas sim de autocontenção no gerenciamento organizacional.</p>	<p>Há similitude de ideias quanto a centralidade dos valores pessoais como critério de decisão na prática organizacional. Contudo, diferem em relação ao tipo de valor acionado, ilustrando, G2, G4 e G6 acessam os valores a nível operacional, dialógico e comunitário, nesta ordem.</p>	<p>Nos três relatos, os valores não permanecem no plano subjetivo, uma vez que são traduzidos em ações concretas e visíveis no cotidiano organizacional. A distinção entre eles está na operacionalização, onde, G2 e G4 institucionalizam práticas religiosas na empresa, G6 mobiliza seus valores como limite ético nas relações comerciais.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Nos relatos dos gestores, a espiritualidade aparece conectada à forma como os gestores conduzem conflitos, estabelecem limites éticos, lidam com diferenças de crença e integram valores pessoais à cultura organizacional. Assim, observa-se que a espiritualidade não se restringe a um referencial interno de significado, mas assume caráter relacional, influenciando diretamente a maneira como o gestor se posiciona nas relações interpessoais e nas demandas postas no ambiente de trabalho.

No que concerne à primeira unidade de registro, Conduta relacional ancorada em valores pessoais, observa-se que a gestão das pessoas e a mediação de conflitos são descritas pelos gestores como orientadas por seus referenciais valorativos. Onde, G1 relata que intervém diretamente quando identifica situações de conflito, afirmando que “sempre fala a verdade” e que, ao se posicionar, os interlocutores “abaixam a cabeça”. Em situações semelhantes, G5

menciona a adoção de pausa e reflexão diante de conflitos mais intensos, destacando a necessidade de “pedir um tempo” e avaliar as possibilidades antes de deliberar. Sob outro enfoque, G3 afirma respeitar todas as crenças, porém delimita sua atuação a partir de sua referência bíblica, declarando: “minha vida é situada sobre a Bíblia. Não abro mão... se saiu disso, para mim não tem diálogo.” Diante disso, verifica-se que as falas evidenciam diferentes formas de posicionamento relacional fundamentadas em valores pessoais.

Na segunda unidade de registro Alinhamento valorativo na prática organizacional, observa-se que os gestores articulam decisões organizacionais a partir de referenciais pessoais e também contextuais. Exemplo disso é que G2 afirma respeito à diferentes crenças, contudo, delimita a possibilidade de contratação em função das demandas operacionais do restaurante, destacando que o sábado corresponde ao seu dia de maior fluxo. Sobre processos decisórios, G4 descreve-o como gradual, indicando que a decisão definitiva é construída a partir da análise de diferentes pontos de vista e através do diálogo. No relato apresentado por G6 ele menciona priorizar projetos voltados à sua região e às pessoas com as quais mantém vínculo, mesmo quando a alternativa apresenta menor retorno financeiro. Dito isto, as falas expressam que as escolhas organizacionais são apresentadas pelos gestores como fundamentadas em critérios valorativos mobilizados no exercício da gestão.

Na unidade de registro Tradução dos valores em práticas de liderança e gestão, alguns gestores descrevem a materialização de suas convicções pessoais no contexto organizacional. Explicitamente, G2 relata associar passagens bíblicas ao empreendedorismo, afirmando que insere versículos em mídias do salão e nas embalagens dos produtos. De modo semelhante, G4 menciona práticas institucionais vinculadas à religiosidade, como a exibição diária de programa religioso no ambiente de trabalho e o uso de água benta nas dependências da organização. De modo distinto, G6 afirma ter interrompido uma negociação por considerá-la contrária aos seus princípios, relatando sentir-se desconfortável diante do que avaliou como antiético, sem menção direta a referenciais religiosos. Diante do exposto, as falas indicam que tais referenciais são acionados tanto na organização de rotinas e símbolos institucionais quanto na delimitação de decisões e negociações no cotidiano organizacional.

Entre os gestores cujas falas foram agrupadas nesta categoria, observa-se a relação entre valores pessoais e atuação profissional, a qual se expressa de maneiras distintas nas três unidades de registro apresentadas. Em alguns relatos, os valores aparecem como critérios para

delimitar negociações e orientar decisões consideradas compatíveis ou incompatíveis com princípios pessoais. Em outros, manifestam-se por meio da incorporação explícita de referências religiosas em práticas organizacionais, rotinas institucionais e símbolos do ambiente de trabalho. Também é possível observar diferentes formas de posicionamento diante da diversidade de crenças, variando entre ênfase no diálogo, na tolerância, delimitação de limites ou na afirmação de referenciais próprios.

De modo geral, a categoria Conexão relacional e alinhamento de valores reúne excertos que explicitam a articulação entre concepções pessoais e condutas adotadas no exercício da gestão, seja nas interações com colaboradores, nas práticas institucionais ou mesmo nos processos decisórios. As falas demonstram que tais referenciais são mobilizados nas relações e nas escolhas organizacionais, indicando que a dimensão valorativa ultrapassa o plano individual e se insere no contexto das práticas de gestão. A partir dessa constatação, a próxima categoria direciona o olhar para a forma como essa dimensão é descrita pelos próprios gestores em termos de experiência subjetiva e vivência interna.

#### **4.7. Experiências da espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial**

A categoria analítica Fenômeno subjetivo e experiencial integra um conjunto de categorias definidas a priori neste estudo, conforme delineado anteriormente nos resultados preliminares da pesquisa. Ela corresponde, portanto, à compreensão da espiritualidade como vivência interna do sujeito, contemplando aspectos relacionados à percepção individual, aos sentimentos, às experiências pessoais e aos processos reflexivos descritos pelos gestores ao longo das entrevistas. O quadro a seguir sistematiza três unidades de registro, que são: (a) espiritualidade como interioridade subjetiva, (b) espiritualidade como experiência emocional ou intuitiva e (c) espiritualidade como vivência prática no cotidiano, apresentadas por seus respectivos excertos que ilustram no material empírico essa dimensão experiencial da espiritualidade.

**Quadro 8:** Categoria relacionada a dimensão Fenômeno subjetivo e experiencial.

FENÔMENO SUBJETIVO E EXPERIENCIAL		
UNIDADES DE REGISTRO		
Espiritualidade como interioridade subjetiva	Espiritualidade como experiência emocional ou intuitiva	Espiritualidade como vivência prática no cotidiano
Excertos de falas		
<p>“Espiritualidade pra mim É tudo q faz sentido pra mim. tudo que eu acho correto no meu eu. Tipo prefiro ficar em paz comigo mesmo do que tá discutindo algo sem sentido.” G1</p> <p>“Pra mim espiritualidade é uma... é a busca por um significativo maior do que o eu, como amor, a paixão... a busca interior, entendeu?” G4</p> <p>“Espiritualidade é a conexão entre encarnados, desencarnados e mentores da espiritualidade superior, entendida como uma união maior e suprema que está no universo.” G5</p>	<p>“Então, minha fé é incrível. Se eu ver uma pessoa falecendo da família... tudo na vida tem um porquê... eu mesmo particularmente, eu tenho essa intuição desde 2006 para cá, que eu posso estar na maior pendenga... mas sempre eu vou agradecer.” G1</p> <p>“É uma relação entre você e Deus uma comunhão tão grande, tão profunda que você sente a própria presença do senhor. Isso é você confiar no senhor de todo o seu coração e de toda a sua alma.” G3</p> <p>“Quando eu oro no meu trabalho, quando eu coloco diante da presença do Senhor ou quando eu estou louvando, eu sinto uma coisa sobrenatural.”G3</p>	<p>“Quando Deus me toca, eu faço. Ao deixar uma colaboradora em casa e perceber a situação dela, senti Deus falando comigo para fazer o muro da casa. Fiquei o fim de semana todo com aquilo no coração e, na segunda-feira, disse que financiaria o muro e que ela me pagaria como pudesse.” G2</p> <p>“Eu percebo isso até mais fora do trabalho, no mercado, no shopping ou tomando um café: as pessoas chegam para conversar e desabafar, como se fosse um ímã. Às vezes eu nem conheço, e pedem para conversar e despejam a vida toda. Eu não consigo dizer que isso não é espiritual, porque não acontece com todo mundo. Acho que está nessa teia de transmitir alguma coisa, talvez uma confiança espontânea.” G5</p>
Convergências e diferenças		
<p>Quanto às dissemelhanças, G1 e G4 focam na busca por sentido e motivação interna, enquanto G5 expande essa visão para uma conexão transcendente com mentores e o universo.</p>	<p>G2 percebe a espiritualidade através da intuição e gratidão em eventos da sua vida, ao passo que G3 a interpreta como uma relação emocional profunda, enfatizada pela oração e na confiança em Deus.</p>	<p>A diferença entre G2 e G5 assenta-se na prática cotidiana do seu agir. Enquanto G2 descreve a espiritualidade no pragmatismo das ações materiais e decisões de cuidado, G5 a relata como uma vivência relacional pautada na escuta e na confiança em interações espontâneas no cotidiano.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Os fragmentos selecionados não enfatizam, prioritariamente, ações institucionais ou expressões organizacionais, mas sim às narrativas de estados internos, sentimentos e a forma

como cada gestor interpreta e dá sentido à sua própria espiritualidade. Dessarte, a categoria analítica apresentada no quadro reúne três unidades de registro, evidenciando diferentes formas de manifestação da espiritualidade no contexto organizacional.

Ao observar a primeira unidade, “Espiritualidade como interioridade subjetiva”, os gestores descrevem-na como uma dimensão interna, ligada à busca de sentido, propósito e coerência com valores pessoais. A saber, G1 afirma: “Espiritualidade pra mim é tudo que eu acho correto no meu eu. Tipo, prefiro ficar em paz comigo mesmo do que tá discutindo algo sem sentido.” Ao mesmo tempo, G4 declara: “Pra mim espiritualidade é uma... a busca por um significado maior do que o eu, com amor, a paixão... a busca interior, entendeu?” E, sob outro prisma, G5 acrescenta: “Espiritualidade é a conexão entre encarnados, desencarnados e mentores da espiritualidade superior, entendida como uma união maior e suprema que está no universo.”

Na segunda unidade, “Espiritualidade como experiência emocional ou intuitiva”, os gestores destacaram experiências de fé, intuição e comunhão com aquilo que cada um considera como divino. Ao ser questionado sobre o que compreende como espiritualidade G3 responde: “É uma relação entre você e Deus, uma comunhão tão grande, tão profunda que você sente a própria presença do Senhor. Isso é você confiar no senhor de todo o seu coração e de toda a sua alma.” Em seu relato G2 enfatiza a importância da fé em determinadas situações, quando respondeu: “Então, minha fé é incrível. Se eu ver uma pessoa falecendo da família... tudo na vida tem um porquê... e eu mesmo particularmente, tenho essa intuição desde 2006 para cá, que eu posso estar na maior pendenga... mas sempre eu vou agradecer.”

Por último, na terceira unidade, “Espiritualidade como vivência prática no cotidiano”, apresentam-se manifestações concretas do fenômeno nas relações diárias e ações decorrentes. Como desdobramento, G2 descreve uma situação para ilustrar:

Quando Deus me toca, eu faço. Ao deixar uma colaboradora em casa e perceber a situação dela, senti Deus falando comigo para fazer o muro da casa. Fiquei o fim de semana todo com aquilo no coração e, na segunda-feira, disse que financiaria o muro e que ela me pagaria como pudesse. (G2)

G5 também relata experiências práticas semelhantes quanto à manifestação do fenômeno e narra:

Eu percebo isso até mais fora do trabalho, no mercado, no shopping ou tomando um café: as pessoas chegam para conversar e desabafar, como se fosse um ímã. Às vezes eu nem conheço, e pedem para conversar e despejam a vida toda. Eu não consigo dizer que isso não é espiritual, porque não acontece com todo mundo. Acho que está nessa teia de transmitir alguma coisa, talvez uma confiança espontânea. (G5)

Apesar das unidades abordarem a espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial, é perceptível distinções quanto à forma como ela se manifesta. Enquanto a primeira unidade enfatiza a dimensão interna e reflexiva, centrada na busca de sentido e alinhamento com valores pessoais, a segunda privilegia experiências emocionais e intuitivas, envolvendo fé, intuição e conexão com o conceito de divino para cada gestor. Conquanto a terceira unidade desloca o foco para a ação concreta no cotidiano, evidenciando como a espiritualidade se materializa em contextos através de gestos e comportamentos que impactam pessoas. Assim, cada unidade revela nuances distintas, que vão da introspecção à emoção, chegando até a prática efetiva no ambiente organizacional.

Em suma, a categoria “Fenômeno subjetivo e experiencial” descortina como a espiritualidade se manifesta nos gestores por meio de experiências internas, sentimentos e percepções sob perspectivas diferentes. As unidades de registro mostram, por meio das falas dos participantes, a diversidade dessas manifestações, sem privilegiar uma forma específica sobre outra.

Subsequentemente será apresentada a categoria “Construto organizacional e moral” com enfoque sob outra dimensão da espiritualidade, voltada para normas, valores e princípios que orientam a conduta no ambiente organizacional.

#### **4.8. Espiritualidade como construto organizacional e moral**

Na categoria analítica Construto organizacional e moral são agrupados fragmentos de fala que tratam da espiritualidade como um elemento que ultrapassa a dimensão individual e passa a integrar referenciais normativos e orientadores da cultura e práxis organizacional. No caso desta categoria, sua identificação se deu exclusivamente a partir das falas de um único gestor, G2, que apresentou de forma explícita elementos que justificaram sua inclusão na categoria. Nos demais gestores, não foram observadas manifestações que se enquadrassem nesse constructo, enfatizando a especificidade e a singularidade desta categoria dentro do

conjunto de dados analisados. Para esta categoria foi criada uma unidade de registro que está nomeada como “Estrutura normativa da cultura organizacional”, apresentada no quadro a seguir.

**Quadro 9:** Categoria relacionada a dimensão Construto organizacional e mora

<b>CONSTRUTO ORGANIZACIONAL E MORAL</b>
<b>UNIDADES DE REGISTRO</b>
Estruturação normativa da cultura organizacional
Excertos de falas
<p>“Cada vez mais isso me fortalece, e eu acho que Deus nos permite isso. Hoje eu não tenho dúvida. [...] Antes mesmo de ofertar plano de saúde, a gente já cuidava das mulheres aqui dentro. Minha esposa vinha, fazia acompanhamento, exames preventivos. Era uma forma de cuidar da mulher antes mesmo de ter um plano. [...] A gente precisa se importar com o ser humano muito além do que ele entrega como profissional, mas como pessoa. Que adianta eu estar bem e ter alguém que trabalha comigo e não estar?” G2</p> <p>“Todos os dias, antes de começar o expediente, eu peço para as pessoas se reunirem por cinco minutos para fazer uma oração. É uma forma de entregar a empresa nas mãos de Deus, pedir livramento e bênção para a gente abrir o dia.” G2</p> <p>“Já é um milagre eu estar aqui, e isso eu sempre passo para os meus colaboradores. Se você vai ver nesse quadro ali, tem uma frase: ‘visão, mais fé, mais decisão’. Isso aqui já está há um bom tempo e eu estou acostumado. E os valores... se a gente for ver lá, estão a ética, excelência, fé e gratidão no meio, inovação e criação, autoconfiança, honestidade e transparência, tudo isso. Lá no meio está fé e gratidão. Porque não tem como desvincular.” G2</p> <p>“Eu vou colocar vários versículos linkando a palavra com o empreendedorismo, que tem tudo a ver. A Bíblia é um livro que tem respostas pra área empresarial e pra área pessoal. Não é evangelizando ninguém, mas para as pessoas entenderem que a Bíblia tem buscado a solução. A gente quer pontuar isso aqui.” G2</p>
Convergências e diferenças
<p>Os fragmentos convergem ao evidenciar que há presença reiterada de referências cristãs na organização, expressas por meio de práticas como oração diária, inserção de versículos no ambiente empresarial e justificativas morais para o cuidado com os colaboradores.</p>

Fonte: dados da pesquisa (2026).

Diversamente do que ocorre nas categorias anteriores, que enfatizaram a experiência subjetiva no âmbito relacional da atuação gerencial, esta categoria focaliza a espiritualidade enquanto princípio que influencia regras implícitas, critérios de conduta e padrões éticos no ambiente institucional. Nos relatos dos gestores, essa categoria deve manifestar-se na formulação de normas, na definição de limites morais e na consolidação de valores que orientam a cultura organizacional. A unidade de registro “Estruturação normativa da cultura organizacional” está para captar práticas, comportamentos e referências explícitas que expressam a espiritualidade como elemento organizacional, indicando formas pelas quais valores e normas são incorporados à rotina da empresa. Dessarte, as falas do gestor G2 ilustram essa categoria e UR:

Já é um milagre eu estar aqui, e isso eu sempre passo para os meus colaboradores. Se você vai ver nesse quadro ali, tem uma frase: ‘visão, mais fé, mais decisão’. Isso aqui já está há um bom tempo e eu estou acostumado. E os valores... se a gente for ver lá, estão a ética, excelência, fé e gratidão no meio, inovação e criação, autoconfiança, honestidade e transparência, tudo isso. Lá no meio está fé e gratidão. Porque não tem como desvincular. (G2)

Outro fragmento da entrevista do Gestor que exemplifica o sentido da categoria e sua respectiva UR é essa:

Cada vez mais isso me fortalece, e eu acho que Deus nos permite isso. Hoje eu não tenho dúvida. [...] Antes mesmo de ofertar plano de saúde, a gente já cuidava das mulheres aqui dentro. Minha esposa vinha, fazia acompanhamento, exames preventivos. Era uma forma de cuidar da mulher antes mesmo de ter um plano. [...] A gente precisa se importar com o ser humano muito além do que ele entrega como profissional, mas como pessoa. Que adianta eu estar bem e ter alguém que trabalha comigo e não estar? (G2)

Os trechos salientam a presença de referências cristãs e práticas religiosas integradas à dinâmica organizacional, incluindo oração diária, uso de versículos e preocupação com o cuidado dos colaboradores. Como apenas o G2 apresentou relatos nesta categoria, não há divergências a serem registradas em relação a outros gestores.

Em resumo, a categoria “Construto organizacional e moral” apresenta a espiritualidade como um elemento estruturante da cultura organizacional, por meio do estabelecimento de normas, valores e práticas que orientam a conduta e os cuidados com os colaboradores. Isto posto, observa-se que os trechos de fala do G2 revelam como a dimensão é incorporada à rotina

da empresa, sendo o único gestor a contribuir com relatos, destacando a forma como a espiritualidade se integra às práticas e orientações morais em seu ambiente de trabalho.

#### **4.9.Espiritualidade e aspectos de Multidimensionalidade e diversidade cultural**

A categoria analítica Multidimensionalidade e diversidade cultural reúne trechos de falas que compreendem a espiritualidade como um fenômeno plural, que se expressa de formas distintas conforme trajetórias individuais, contextos culturais e pertencimentos religiosos ou não religiosos. A partir das entrevistas, a categoria a categoria está estruturada em três unidades de registro que são: (a) reconhecimento da pluralidade, (b) tensões ou limites da fé e (c) gestão da convivência com crenças das diferenças.

**Quadro 10:** Categoria relacionada a dimensão Multidimensionalidade e diversidade cultural.

MULTIDIMENSIONALIDADE E DIVERSIDADE CULTURAL		
UNIDADES DE REGISTRO		
Reconhecimento da pluralidade	Tensões ou limites da fé	Gestão da convivência com crenças diferentes
Excertos de falas		
<p>"Nem minha opinião, nem minha religião influenciam. Aqui na empresa, quem contratou os funcionários fui eu, mas já sabia a religião de cada um. Para mim, como gestor, isso não influencia." G1</p> <p>"Já, por algumas situações. Pessoas que fizeram isso, se colocando contra participar do culto e eu chamo pra conversar e eu digo: fica à vontade. Sempre colocando: se você se sentir incomodado, nos perdoe. Nós não temos intenção de obrigar ninguém. Quando a gente faz esse culto, a gente faz e deixa aberto. Quem não quiser vir, vai sentar e ver o livro, aqui tá à disposição." G2</p> <p>"Num primeiro momento, a fé de cada um deve ser respeitada. Temos que respeitar todas as religiões. Quando encontramos alguém de fé contrária à nossa, primeiro respeitamos, depois podemos dialogar de forma amistosa. Se não houver acordo, simplesmente nos silenciamos, respeitando a opinião de cada um." G4</p>	<p>"Não se criou e nem se cria nenhum momento religioso específico na empresa. Eu respeito o que cada pessoa quiser fazer e participo apenas quando me sinto à vontade. Algumas práticas coletivas, como abraços ou preces em círculo, para mim são desconfortáveis e trazem desequilíbrio momentâneo, então me recolho e deixo que os outros realizem o momento. Faço minha prece individual e respeito o espaço de cada um." G5</p> <p>"Me senti desconfortável com o momento coletivo e percebi uma sensação de coerção. A postura da líder, quase como um púlpito religioso, e a chamada para que todos participassem da oração trouxe tensão para o ambiente. Embora não seja pessoalmente contra, senti que a prática poderia ser impositiva para alguns, evidenciando limites na integração da espiritualidade em contextos coletivos." G6</p>	<p>"Quando a situação ficou tão perigosa, tivemos que usar o poder da empresa. Foi feita uma carta de advertência para cada um envolvido. Isso conteve o desrespeito e amenizou o conflito. Ninguém apagaria o fogo com um balde de água, mas essa postura ajudou a preservar o ambiente de trabalho." G5</p> <p>"Não, teve não. Ou seja, cada um faz o seu trabalho, cada um pode acreditar num canto ou outro, mas todo mundo não entra nessas questões." G1</p> <p>"Hoje estou 100% despreparado para lidar com qualquer elemento religioso na gestão de um colaborador. Mesmo valorizando a boa vontade de alguém, eu não teria a expertise necessária para conduzir essas situações; reconheço que precisaria de técnicas específicas para tornar a convivência harmoniosa no trabalho." G6</p>
Convergências e diferenças		

<p>É possível notar confluência quanto ao reconhecimento da pluralidade e no respeito às crenças das partes interessadas nos empreendimentos. Não há na fala mecanismo de imposição de crenças ou condutas religiosas. A diferença encontra-se na conduta diante das situações. Enquanto G1 apresenta neutralidade, G2 descreve uma prática de culto e G4 ressalta a abordagem através do diálogo respeitoso, mas seguido do silêncio quando não há consenso.</p>	<p>As falas dos gestores revelam ponto de tensão e apontamento de limites quanto à participação em práticas espirituais ou religiosas coletivas. G5 respeita esse tipo de manifestação, mas opta por não participar, ao passo que G6 percebe um desconforto, interpretando a situação como potencial coerção, especialmente quando há liderança promovendo a prática de forma explícita.</p>	<p>Em relação às formas de gestão da diversidade de crenças os gestores apresentam maneiras distintas: G1 exprime neutralidade, G5 ação formal para mediação ou contenção do conflito e G6 admite falta de preparo técnico para lidar com essa questão.</p>
---	--	---

Fonte: dados da pesquisa (2026).

A partir das falas dos gestores é possível notar situações práticas em que a diversidade religiosa é reconhecida e se faz presente no cotidiano organizacional, mostrando tanto o respeito à fé individual quanto os desafios em momentos coletivos. Na unidade “Reconhecimento da pluralidade” nas falas dos gestores, observa-se que há um reconhecimento explícito da pluralidade religiosa no ambiente de trabalho, embora a intensidade ou o destaque conferido a esse reconhecimento varie entre eles. Por exemplo, para G1 nem sua opinião pessoal nem sua religião influenciam nas decisões de contratação e conduta, evidenciando uma postura de neutralidade ou indiferença. Questionado se existiram situações em que algum funcionário se posicione contra a participação nos cultos realizados na empresa o gestor respondeu que:

Já, por algumas situações. Pessoas que fizeram isso, se colocando contra participar do culto e eu chamo pra conversar e eu digo: fica à vontade. Sempre colocando: se você se sentir incomodado, nos perdoe. Nós não temos intenção de obrigar ninguém. Quando a gente faz esse culto, a gente faz e deixa aberto. Quem não quiser vir, vai sentar e ver o livro, aqui tá à disposição. (G2)

Sob a mesma ótica G4 reforça a necessidade de respeitar diferentes fés, adotando como ferramenta o diálogo amistoso quando possível, e aceitação silenciosa quando não houver concordância. Os relatos mostram como os gestores buscam equilibrar práticas organizacionais com respeito à diversidade religiosa, promovendo um ambiente neutro, inclusivo e respeitoso.

Quanto as falas agrupadas na unidade de registro “Tensões ou limites da fé”, os gestores G5 e G6 relatam experiências que evidenciam desafios e limitações na integração da espiritualidade em contextos coletivos. G5, ao ser questionado se empresa adota alguma postura ou prática para lidar com essa diversidade de crenças? Como você percebe isso no cotidiano? Responde que:

Não se criou e nem se cria nenhum momento religioso específico na empresa. Eu respeito o que cada pessoa quiser fazer e participo apenas quando me sinto à vontade. Algumas práticas coletivas, como abraços ou preces em círculo, para mim são desconfortáveis e trazem desequilíbrio momentâneo, então me recolho e deixo que os outros realizem o momento. Faço minha prece individual e respeito o espaço de cada um. (G5)

Por sua vez, quando questionado com a mesma pergunta G6 responde e complementa destacando sua percepção de tensão:

Me senti desconfortável com o momento coletivo e percebi uma sensação de coerção. A postura da líder, quase como um púlpito religioso, e a chamada para que todos participassem da oração trouxe tensão para o ambiente. Embora não seja pessoalmente

contra, senti que a prática poderia ser impositiva para alguns, evidenciando limites na integração da espiritualidade em contextos coletivos. (G6)

Na unidade última de registro “Gestão da convivência com crenças diferentes”, os gestores relatam diferentes estratégias e percepções sobre como lidar com situações que envolvem diversidade religiosa no ambiente de trabalho. G5 descreve uma conduta para mediar conflitos, destacando: “Quando a situação ficou tão perigosa, tivemos que usar o poder da empresa. Foi feita uma carta de advertência para cada um envolvido. Isso conteve o desrespeito e amenizou o conflito. Ninguém apagaria o fogo com um balde de água, mas essa postura ajudou a preservar o ambiente de trabalho”. A neutralidade emerge mais uma vez na fala do G1, dessa vez na condução de crenças diversas: “Não, teve não. Ou seja, cada um faz o seu trabalho, cada um pode acreditar num canto ou outro, mas todo mundo não entra nessas questões”. Em contraparte, G6 evidencia limites pessoal e técnico na gestão dessas situações, relatando: “Hoje estou 100% despreparado para lidar com qualquer elemento religioso na gestão de um colaborador. Mesmo valorizando a boa vontade de alguém, eu não teria a expertise necessária para conduzir essas situações; reconheço que precisaria de técnicas específicas para tornar a convivência harmoniosa no trabalho”.

Em síntese, a categoria “Multidimensionalidade e diversidade cultural” reúne relatos que coloca em relevo a postura dos gestores, suas formas de lidar com a espiritualidade no ambiente organizacional. As falas dos gestores mostram situações em que a pluralidade religiosa é percebida, respeitada, incluindo práticas individuais e coletivas, momentos de oração e alinhamento sobre participação voluntária. Também são registrados limites e tensões, como desconforto em práticas coletivas ou a necessidade de medidas formais diante de conflitos. Observa-se ainda variação na percepção e no preparo dos gestores para lidar com elementos religiosos, indicando diferentes estratégias de condução da convivência no trabalho.

## 5. Discussões

A análise dos dados empíricos foi realizada a partir das categorias teóricas oriundas da Revisão de Literatura, as quais serviram como eixo analítico para a interpretação das entrevistas. Por sua vez, essas categorias representam diferentes formas de compreender a espiritualidade no contexto organizacional, bem como subsidiam o referencial teórico para a leitura dos discursos dos gestores. A análise buscou, portanto, articular os achados empíricos com a literatura, evidenciando convergências, especificidades contextuais e contribuições do estudo para o campo da espiritualidade nas organizações.

A análise das categorias foi conduzida de forma interpretativa, à luz da análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016), buscando compreender não apenas o que os gestores dizem sobre espiritualidade, mas como constroem seus discursos e quais sentidos atribuem às suas experiências organizacionais. As falas foram analisadas considerando as etapas preconizadas pela autora – pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – valendo-se das categorias teóricas como referências para a interpretação. De tal modo, para a análise contemplou-se o contexto social, cultural e regional no qual os sujeitos estão inseridos, especialmente às especificidades da Região Metropolitana do Cariri cearense.

Ademais, a análise proposta orienta a identificação de possíveis aproximações e distanciamentos entre a literatura científica e a realidade empírica investigada, a serem aprofundados ao longo da discussão analítica. As categorias teóricas funcionam como referências interpretativas para examinar como diferentes concepções de espiritualidade no trabalho podem se expressar nas práticas e discursos dos gestores, considerando influências culturais, religiosas e organizacionais próprias do contexto regional. Nesse sentido, a análise busca contribuir para o aprofundamento da compreensão da espiritualidade nas organizações, articulando teoria e empiria e oferecendo subsídios tanto para o debate acadêmico quanto para reflexões no campo da gestão.

### 5.1. Espiritualidade como vida interior e trabalho significativo

A categoria Vida interior e trabalho significativo foi definida *a priori*, no referencial teórico, como a dimensão subjetiva da espiritualidade no trabalho, relacionada à interioridade, ao propósito, à busca de sentido e à compreensão do trabalho como expressão de valores

peçoais. Sua estrutura foi definida com três unidades de registro, que são: (a) família como força motriz de orientação profissional; (b) fé como fundamento de sentido no trabalho e (c) realização pessoal como expressão do significado do trabalho.

Nesse panorama é possível constatar que os dados empíricos analisados conferem materialidade à categoria, na medida em que os relatos dos gestores explicitam que os elementos que dão sentido ao trabalho emergem de referenciais internos que antecedem o espaço organizacional e também o atravessam continuamente. Por exemplo, família, fé, ética, utilidade e impacto positivo na vida do outro configuram-se como eixos estruturantes das experiências narradas. Isso sinaliza que, para os gestores agrupados nessa categoria, o trabalho não é percebido apenas como exercício técnico ou cumprimento de atribuições formais, mas também como extensão da própria identidade e das crenças e valores pessoais.

Ainda é possível verificar que existe uma consonância entre os dados empíricos e a compreensão teórica da espiritualidade como busca de sentido na literatura estudada, apesar de haver um tensionamento nessa análise. Isto porque, os relatos indicam que o trabalho é compreendido como espaço no qual valores familiares, crenças religiosas e compromissos éticos são concretizados na prática cotidiana, elementos que não são, necessariamente, do espaço organizacional, pelo contrário, vem antes dele.

Essa compreensão dialoga com o que é discutido pelos autores referência para essa discussão Ashmos e Duchon (2000), Giacalone e Jurkiewickz (2003), e outros que corroboram com o que foi produzidos por estes já citados, como Ferreira *et al.*, (2022), Frebiani *et al.*, (2023), Sousa *et al.* (2024), Paulino e Rodrigues (2025) e que definem a espiritualidade como vida interior, senso de comunidade e trabalho significativo, pressupondo que os valores pessoais atravessam a vida profissional. A interioridade, nesse contexto, não está restrita a uma dimensão introspectiva desvinculada da prática, mas funciona como matriz orientadora das decisões e da postura profissional.

Não obstante o que foi dito, embora a categoria apresente um eixo comum – centrado no sentido/sentir – as falas destacadas revelam múltiplas nuances do significado de vida interior no ambiente de trabalho. A unidade de registro Família como motriz de orientação profissional destaca que, para os relatos de G1, G3 E G6, o sentido do trabalho está profundamente vinculado à responsabilidade familiar. Os relatos sugerem que a vida interior, tal como definida por Ashmos e Duchon (2000) e Giacalone e Jurkiewickz (2003), assume um caráter relacional, sendo atravessada por vínculos familiares que orientam a atuação profissional. Nesses casos, a

espiritualidade revela-se associada à centralidade da família como fonte de motivação e orientação profissional, sendo o trabalho compreendido como meio de responsabilidade e compromisso com aqueles que compõem o núcleo familiar. Nisto, é possível depreender das falas que o trabalho ganha um contorno de sustentação de um projeto coletivo de vida, deslocando-se de uma perspectiva puramente individualizada para uma ética de responsabilidade compartilhada.

Essa prevalência da família nos relatos pode ser interpretada de várias formas, dentre elas, como forma de integração entre vida pessoal e profissional, provocando tensão à lógica de fragmentação entre essas esferas. Nesse sentido, o trabalho não aparece dissociado da vida privada, mas articulado a vínculos e responsabilidades que atravessam ambas as dimensões. Isto pois, ao compreender o trabalho como também extensão de compromissos familiares, os gestores constroem uma narrativa de continuidade entre identidade pessoal e atuação profissional, na qual a prática organizacional se articula a valores previamente consolidados. Essa constatação pode ser compreendida à luz do que escreveu Giddens (2002) sobre a trajetória reflexiva do eu, onde o “eu” tem uma trajetória de desenvolvimento a partir do passado em direção ao futuro antecipado. O indivíduo apropria seu passado peneirando-o à luz do que antecipa como um futuro (organizado).

Isso implica que a trajetória do eu tem uma coerência que deriva de uma consciência cognitiva das várias fases da vida. Nos relatos analisados, essa integração manifesta-se quando a atuação gerencial é mobilizada pela centralidade atribuída à família, que aparece como força motriz para a continuidade do trabalho e para a sustentação do projeto profissional. Além da família como força motriz, as falas dos gestores descortinam ainda a fé como elemento base da experiência laboral, indicando que o sentido atribuído ao trabalho também se ancora em referenciais de natureza espiritual e religiosa.

Em relação à unidade Fé como fundamento de sentido no trabalho, as narrativas de G2, G4 e G5 sublinham uma espiritualidade ancorada na fé como horizonte simbólico, que atravessa e qualifica o sentido atribuído ao trabalho, coexistindo com a centralidade da família já identificada. Nos três relatos a espiritualidade é externalizada através do aspecto religioso, sobretudo pela atribuição da própria trajetória à ação divina e pela compreensão da fé como fonte de orientação ética e de equilíbrio socioemocional no exercício profissional. Neste conjunto a espiritualidade é externalizada de modo distinto entre os gestores, a saber, nas

narrativas de G2 e G6 é atribuído a centralidade à ação divina, enquanto no relato de G4 é expressa uma espiritualidade por meio de princípios éticos e busca interior, sem recorrer a uma linguagem confessional explícita.

Assim, diante dos relatos é possível inferir que a fé não se restringe à esfera privada, pelo contrário, atravessa a experiência laboral como matriz interpretativa da própria trajetória e como recurso de sustentação ética e emocional. Essa inferência encontra respaldo na literatura sobre espiritualidade no trabalho, que reconhece a dimensão religiosa como elemento capaz de estruturar significados e orientar práticas no contexto organizacional, conforme destacam Mitroff e Denton (1999). Sob o prisma da relação entre os conceitos, ainda que a literatura distinga espiritualidade de religião enquanto categorias analiticamente diferenciáveis, estudos empíricos indicam que, no contexto organizacional, a fé religiosa frequentemente constitui fonte concreta de sentido e orientação ética (Mitroff & Denton, 1999; 2009). Corroborando com a ideia dos autores, Garcia-Zamor (2003) salienta a distinção entre os termos e argumenta que valores espirituais no ambiente organizacional podem dialogar com referenciais religiosos e morais, influenciando práticas e decisões no trabalho.

Uma outra unidade de registro relacionada a como os gestores atribuíam significado ao trabalho foi a Realização pessoal como expressão do significado do trabalho. Essa categoria abrangeu os excertos de fala que expressavam a valorização do trabalho mediante sua utilidade social, bem como acerca da percepção do impacto positivo sobre o outro, indicando que o sentido do trabalho também se constrói na experiência de reconhecimento e contribuição a outrem. Para G2 e G3 essa realização está associada a uma narrativa religiosa; para G6, emerge como satisfação decorrente da percepção de efetividade e relevância social da própria atuação. Essa diferença sugere que a espiritualidade pode operar tanto como experiência teológica quanto como experiência ética de serviço, baseado na utilidade e na transformação concreta da realidade.

Ante o exposto, a análise indica que a interioridade, embora teoricamente compreendida como dimensão subjetiva da experiência, manifesta-se nas narrativas dos gestores em constante diálogo com o outro. O sentido então atribuído ao trabalho é construído na articulação entre valores pessoais e os efeitos produzidos no contexto em que atuam. Dessarte, esta configuração estabelece interlocução com as dimensões do construto da espiritualidade propostas por Rego, Souto e Cunha (2007), especialmente no que se refere ao sentido de serviço à comunidade e às

oportunidades para a vida interior. Observa-se, assim, que a espiritualidade não se configura como fenômeno isolado, mas como processo relacional, no qual valores internalizados orientam práticas e reforçam a coerência identitária dos gestores.

Diante do que foi apresentado acerca dos resultados encontrados nesta categoria, é possível depreender que as três unidades de registro convergem ao evidenciar que o sentido do trabalho é estruturado por referenciais que ultrapassam a lógica instrumental das organizações. Família, fé e utilidade social não aparecem como dimensões isoladas, mas como eixos interligados que orientam a prática profissional. Onde, a família mobiliza responsabilidade e direção; a fé oferece fundamento moral e equilíbrio; e a utilidade confere concretude ao impacto da ação no outro. Dessa forma, o trabalho é compreendido como expressão de compromisso relacional, mediado por valores internalizados e legitimado por uma dimensão transcendente. Essa articulação revela que a espiritualidade, nesse contexto, opera como princípio organizador da identidade e da ação gestora. Tal configuração evidencia que a vida interior — entendida como espaço de interiorização de valores familiares, religiosos e éticos — constitui o fundamento a partir do qual o trabalho é significado.

## **5.2.Espiritualidade como conexão relacional e alinhamento de valores**

Esta categoria é sustentada por uma compreensão de que a espiritualidade se manifesta nas relações interpessoais e na coerência entre os princípios pessoais e organizacionais. Sua estrutura é composta por três unidades de registro que são: (a) conduta relacional ancorada em valores pessoais, (b) alinhamento valorativo na prática organizacional e (c) tradução dos valores em práticas de liderança e gestão.

Na concepção de Schein (1984), a cultura organizacional constitui um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que, ao se consolidarem como verdades tácitas, passam a orientar percepções, interpretações e comportamentos considerados legítimos no interior da organização. Mais do que valores formalmente declarados, trata-se de uma força social invisível, porém eficaz, que estrutura critérios de decisão e define padrões esperados de conduta. Nos relatos de G2 e G4, observam-se práticas reiteradas que evidenciam a incorporação explícita de referenciais religiosos à rotina organizacional, como a associação

constante de versículos bíblicos à identidade empresarial e a realização diária de rituais religiosos no ambiente de trabalho. Tais práticas configuram artefatos culturais visíveis que, à luz de Schein (1984), podem sinalizar a institucionalização de valores espirituais no contexto organizacional. Que ao serem repetidas e compartilhadas, essas práticas tendem a ultrapassar o âmbito individual do gestor e a compor o repertório simbólico que orienta comportamentos e expectativas no interior da organização.

Ao observar as narrativas dos gestores, atesta-se que a conduta deles, expressa nas relações interpessoais organizacionais e na cultura da empresa, apresenta-se como espaço para manifestação de seus valores pessoais. Nesse contexto, o diálogo emerge nas falas dos participantes como um elemento ambíguo: onde, ao mesmo tempo em que revela abertura à escuta, também se mostra atravessado por limites, sejam eles de natureza normativa ou decorrentes de convicções religiosas previamente estabelecidas. As relações interpessoais citadas são atravessadas por princípios éticos e morais que orientam as decisões, medeiam conflitos e estruturam práticas de gestão, indicando que a espiritualidade não permanece na esfera privada, mas sim publicizada no espaço organizacional. Esse movimento encontra respaldo nos autores Milliman *et al.* (2003), ao associarem espiritualidade no trabalho ao sentido de comunidade e à congruência valorativa, bem como em Mitroff e Denton (1999), que compreendem o fenômeno como conexão com os colegas e com o propósito organizacional.

Entretanto, conforme apontado por Neal (2013), essa conexão não se reduz apenas ao alinhamento funcional entre indivíduo e organização, mas envolve um processo mais amplo de integração identitária, no qual propósito pessoal e cultura organizacional se entrelaçam na produção de significado compartilhado. Contudo, essa integração revela tensionamentos importantes. Se, por um lado, a incorporação de valores pessoais à cultura organizacional pode fortalecer vínculos, identidade coletiva e sentido de pertencimento, por outro, suscita questionamento sobre esse alinhamento e se este ocorre de forma recíproca ou predominantemente vertical.

A partir da perspectiva de Neal (2013), a espiritualidade organizacional pressupõe consciência, responsabilidade e transformação cultural, o que implica abertura à pluralidade e à construção compartilhada de significado. À luz dessa compreensão, as narrativas analisadas sugerem uma ambivalência constitutiva, dado que: ao mesmo tempo em que os gestores associam seus valores espirituais à promoção de diálogo, respeito e sentido coletivo, também indicam que tais valores orientam limites claros para decisões e condutas consideradas

aceitáveis. Assim, a espiritualidade aparece nos discursos, tanto como força integradora e humanizadora da gestão quanto como referência normativa que organiza critérios de legitimidade. É nesse entrelaçamento entre conexão e delimitação, integração e orientação normativa, que se evidencia a complexidade do fenômeno tal como narrado pelos participantes.

A unidade de registro Conduta relacional ancorada em valores pessoais encontra materialidade nas falas, ainda que se manifeste de maneiras distintas. Isto pode ser compreendido em conformidade ao modelo interacionista de tomada de decisão ética, que combina variáveis individuais como valores e moralidade, e variáveis situacionais como hierarquia, cultura organizacional, na determinação de comportamentos organizacionais (Trevino, 1986). Nesse sentido, aos serem questionados sobre como reagem diante de situações em que seus valores pessoais entram em conflito com práticas ou decisões da organização, os entrevistados revelaram diferentes formas de gerenciamento desses conflitos, as quais refletem tanto dimensões éticas quanto espirituais na tomada de decisões. G1, por exemplo, associa sua postura à posição hierárquica, utilizando a autoridade formal como suporte para intervir em situações de conflito, ao passo que G3 estabelece limites éticos e religiosos como critério para definir se há espaço para diálogo, demonstrando inflexibilidade em relação a seus princípios religiosos fundamentais. Em situações de conflito G5 adota uma estratégia de autocontenção e reflexão, suspendendo a reação imediata para avaliar alternativas e tomar decisões ponderadas. Apesar dessas diferenças na aplicação prática, há convergência quanto à centralidade dos valores pessoais na mediação de conflitos, indicando que princípios éticos, morais ou espirituais funcionam como guia para ações e interações, moldando as relações interpessoais e decisões organizacionais.

Em relação a unidade de registro Alinhamento valorativo na prática organizacional, os gestores foram questionados com a seguinte pergunta: Você percebe o alinhamento entre seus valores pessoais e os valores da organização? As respostas indicaram diferentes formas de compreender, operacionalizar e integrar os valores pessoais e valores organizacionais. Em exemplo, G2 demonstra que, embora respeite as necessidades e crenças alheias, estabelece limites claros quando há conflito com demandas operacionais, priorizando seu critério de gestão do tempo e fluxo de trabalho. Por sua vez, G4 destaca que a tomada de decisão é um processo pautado no diálogo e na análise dos múltiplos pontos de vista daqueles que compõem a organização, mostrando que o alinhamento valorativo pode ser construído de forma negociada e reflexiva, não ocorrendo de maneira imediata e verticalizada.

Por sua vez, G6 revela que, em situações de escolha entre ganhos financeiros e compromissos pessoais ou comunitários, os valores pessoais podem se sobrepor aos objetivos organizacionais, indicando que a congruência valorativa, para o gestor, nem sempre está vinculada a resultados econômicos, mas à coerência ética e afetiva. Dessa forma, a unidade de registro evidencia que o alinhamento valorativo na prática organizacional é dinâmico e multifacetado, envolvendo limites, negociação e priorização de princípios pessoais frente às demandas institucionais. Apesar dessas diferenças na prática, há convergência quanto à centralidade dos valores pessoais na mediação de conflitos, indicando que princípios éticos, morais ou espirituais funcionam como guia para ações e interações, moldando as relações interpessoais e decisões organizacionais (Tiged *et al.*, 2024).

A unidade de registro Tradução dos valores em práticas de liderança e gestão salienta que a incorporação da espiritualidade na cultura organizacional se manifesta de forma concreta nas práticas de liderança e gestão, traduzindo valores pessoais em ações e rituais visíveis. G2, por exemplo, integra princípios bíblicos às práticas empresariais, incluindo referências em embalagens e comunicação do negócio, enquanto G4 narra sobre rituais diários, como a participação em programas religiosos e a utilização simbólica da água benta, reforçando valores compartilhados e sentido de pertencimento na organização, que tem estrutura familiar. Por sua vez, G6 demonstra que decisões e negociações que contrariam seus princípios éticos e espirituais geram desconforto e resistência, indicando que a centralidade de valores pessoais também aponta limites para a atuação e a aceitação de práticas organizacionais. Entretanto, como observa Garcia-Zamor (2003), mesmo quando a participação em práticas religiosas é voluntária, sua incorporação à rotina empresarial pode ser percebida como forma de favoritismo ou exclusão, evidenciando que a tradução de valores espirituais em práticas gerenciais não é neutra. Dessa forma, a espiritualidade no ambiente de trabalho atua simultaneamente como guia de comportamento, reforço de coesão e identidade coletiva, bem como delimitação ética do espaço organizacional.

### **5.3.Espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial**

Esta categoria concentra-se na espiritualidade enquanto experiência interna e subjetiva, enfatizando a percepção, os sentimentos e a vivência pessoal do indivíduo diante de dimensões transcendentais ou existenciais, independentemente de sua aplicação no ambiente trabalho. Sua

estrutura é composta por três unidades de registro que são: (a) espiritualidade como interioridade subjetiva, (b) espiritualidade como experiência emocional ou intuitiva e espiritualidade como vivência prática no cotidiano.

Dessarte, a compreensão da espiritualidade como fenômeno subjetivo e experiencial pode ser situada, em sua base epistemológica, nas formulações clássicas do autor James, sobretudo, em seu livro em *The Varieties of Religious Experience* (1997). Ao preconizar a análise da religião em sua dimensão pessoal – entendida pelo autor como sentimentos, atos e experiências vividas pelo indivíduo em relação ao que considera divino — O autor desloca o foco das estruturas institucionais para os estados de consciência e para a vivência interior do sujeito. Ainda que o autor empregue a categoria religião, sua abordagem inaugura uma perspectiva experiencial e fenomenológica da relação com o sagrado, oferecendo fundamentos teóricos para a compreensão contemporânea da espiritualidade como realidade subjetivamente vivida.

Sob esta perspectiva, as falas dos gestores revelam uma espiritualidade compreendida como experiência interior que atribui significado às vivências e orienta a conduta cotidiana. Quando G1 afirma que espiritualidade é “tudo que faz sentido pra mim” e associa essa vivência à paz consigo mesmo, apresenta-se um critério interno de validação, no qual a legitimidade da experiência deriva da própria consciência do sujeito. Similarmente, G4 descreve a espiritualidade como busca por algo maior que o eu, ao passo que G3 enfatiza a comunhão profunda com Deus e a sensação concreta de Sua presença. Ainda que algumas narrativas mobilizem linguagem explicitamente religiosa, o núcleo das definições permanece ancorado na experiência sentida — seja como intuição, presença, paz ou percepção de conexão ampliada. Constitui-se, portanto, como uma espiritualidade na qual a centralidade está na experiência interior do sujeito, independentemente do enquadramento religioso adotado pelo gestor.

Essa centralidade do significado encontra respaldo na distinção proposta por Lips-Wiersma e Morris (2009), que, ao analisarem religião e espiritualidade no trabalho, diferenciam um sentido de caráter incondicional — no qual o fato de haver sentido é em si estruturante — de um sentido condicional ou existencial, voltado às questões últimas da vida, da morte e do propósito. Nas falas dos gestores, observa-se que a espiritualidade não opera apenas como mecanismo funcional de orientação prática, mas como fundamento existencial que confere coerência ontológica à experiência vivida.

Além de configurarem experiências interiormente percebidas, essas vivências demonstram desdobramentos práticos que orientam decisões e comportamentos. Como demonstração, a intuição persistente relatada por G1, a ação concreta motivada por uma percepção de chamado divino no caso de G2 e a prática da oração no ambiente de trabalho descrita por G3 indicam que a experiência espiritual opera como princípio organizador da ação. Nesse sentido, aproxima-se da concepção de espiritualidade como busca do que é considerado sagrado, formulada por Pargament (1997; 2007), na qual a relação com o sagrado estrutura interpretações e condutas. Ademais, o relato de G5, ao perceber-se como espaço de escuta e conexão espontânea com outros, dialoga com a compreensão de Hay (1998;2006) acerca da espiritualidade como consciência relacional presente na experiência cotidiana. Assim, a categoria evidencia uma espiritualidade vivida como fenômeno experiencial que articula interioridade, transcendência percebida e orientação prática da vida.

Em súpula, a categoria aponta que, para os gestores, a espiritualidade se configura primordialmente como experiência subjetivamente vivida, na qual a interioridade constitui o núcleo estruturante do fenômeno. Seja como busca de sentido, percepção de presença divina, intuição orientadora ou consciência ampliada de conexão, a espiritualidade desponta como experiência existencial cuja legitimidade decorre da vivência subjetiva do indivíduo. Tem-se então um fenômeno que articula dimensão interpretativa, afetiva e prática, produzindo interpretações da realidade e orientando decisões concretas. Por conseguinte, mais do que um conjunto de crenças formalmente organizadas, a espiritualidade aparece como experiência existencial que estrutura a forma como os sujeitos significam acontecimentos, enfrentam adversidades e se relacionam com os outros no cotidiano.

Embora haja convergência quanto à centralidade da experiência interior, observam-se divergências relevantes quanto aos referenciais interpretativos mobilizados pelos entrevistados. Quando observados os excertos de fala de alguns gestores, a espiritualidade assume contornos explicitamente teístas, marcada por linguagem confessional, relação direta com Deus e percepção de intervenção divina na vida cotidiana (G2). Para outros, manifesta-se como busca interior, coerência consigo mesmo ou conexão ampliada com dimensões existenciais (G1), sem ênfase predominante em sistemas religiosos específicos. Há ainda narrativa que articula cosmologia espiritual mais ampla, envolvendo múltiplos planos de existência (G5). Essas diferenças não fragmentam a categoria, mas revelam pluralidade de matrizes simbólicas e ontológicas por meio das quais a experiência espiritual é compreendida e narrada. O

tensionamento, portanto, não reside na presença ou ausência de espiritualidade, mas na forma como ela é nomeada, interpretada e situada na relação entre sujeito e transcendência.

Diante do exposto, a literatura contemporânea tem ressaltado que a experiência religiosa/espiritual pode também envolver ambivalências e conflitos internos, descritos como lutas religiosas/espirituais, nas quais crenças, práticas ou experiências tornam-se foco de tensão subjetiva (Julie J. Exline, 2013; Kenneth I. Pargament, 2007). Estes estudos reforçam que a interiorização da espiritualidade não implica necessariamente harmonia ou estabilidade, uma vez que o mesmo fenômeno comporta manifestações antitéticas, bem como vivências de ordem conflituosa. Contudo, nas narrativas analisadas nesta pesquisa, não emergiram relatos explícitos de conflito ou sofrimento associados à vivência espiritual, predominando descrições de integração, sentido e orientação existencial.

#### **5.4.Espiritualidade como construto organizacional e moral**

Esta categoria concentra-se na espiritualidade enquanto princípio normativo e orientador das relações e práticas no contexto organizacional. Diferentemente da categoria anterior, centrada na vivência interior do sujeito, aqui a espiritualidade é compreendida como referência ética que fundamenta decisões, modos de gestão e formas de convivência no ambiente de trabalho. Sua estrutura é composta por uma única unidade de registro que é: (a) Estruturação normativa da cultura organizacional, que encontrou respaldo em apenas um dos seis gestores entrevistados.

Para o entendimento da espiritualidade no trabalho os autores Giacalone e Jurkiewicz (2003) a definem como uma estrutura de valores organizacionais evidenciada em uma cultura que promove experiências de transcendência, conexão e alegria entre os membros da organização. Outrossim, Van der Walt e De Klerk (2014) reconhecem a espiritualidade como expressão da natureza moral das organizações, refletida em valores espirituais incorporados ao cotidiano de trabalho. Ainda que minoritária em termos de ocorrência empírica, nas falas agrupadas nesta categoria, a espiritualidade emerge enquanto fenômeno social e organizacional, complementando a perspectiva experiencial analisada na categoria anterior. Dessa forma, a discussão sobre espiritualidade ultrapassa a esfera de manifestação individual e se projeta em um contexto coletivo, assumindo função normativa, influenciando a cultura organizacional e possibilitando a construção de um *ethos* compartilhado para um grupo.

Embora a maioria dos gestores tenha articulado a espiritualidade como experiência interior e subjetiva, G2, além desta, apresentou uma perspectiva singular em que a espiritualidade se manifesta como construto moral e organizacional, orientando práticas, decisões e a cultura dentro da empresa. Isto porque, nas falas de G2, nota-se a integração explícita de referências cristãs no cotidiano organizacional, expressas por meio de oração diária, inserção de versículos no ambiente empresarial e fundamentação moral do cuidado com os colaboradores, demonstrando que a espiritualidade serve como princípio normativo que guia comportamentos e relações profissionais. A saber, G2 narra assim: “Eu vou colocar vários versículos linkando a palavra com o empreendedorismo, que tem tudo a ver. A Bíblia é um livro que tem respostas pra área empresarial e pra área pessoal. Não é evangelizando ninguém, mas para as pessoas entenderem que a Bíblia tem buscado a solução. A gente quer pontuar isso aqui.”

Essa visão evidencia que, para G2, a espiritualidade não se limita à sua vivência pessoal, pelo contrário, o gestor projeta-a na estrutura e nos valores da organização, articulando ética, cuidado com o outro, propósito corporativo e aspectos relacionados à religião cristã. Todavia, a projeção da espiritualidade como princípio organizacional em G2 sugere que, mais do que uma vivência interior, ela se configura como uma orientação ética explícita, na qual a crença pessoal se torna referencial tangível de condutas, rituais e rotinas corporativas. Isso levanta uma reflexão sobre as condições sob as quais a espiritualidade ultrapassa o plano subjetivo e se torna norma compartilhada: parece requerer não apenas crença individual, mas a vontade explícita de incorporá-la à identidade organizacional.

É importante ressaltar que os demais gestores entrevistados não apresentaram evidências dessa perspectiva normativa da espiritualidade. Para eles, a espiritualidade concentra-se na experiência subjetiva, interior e pessoal, sem projetá-la formalmente sobre as decisões ou a cultura organizacional. De tal forma, embora tenham surgido relatos de práticas de religiosidade popular no contexto da empresa familiar, como a frequência a celebrações litúrgicas ou ritos de aspersão de água benta no ambiente de trabalho (G4), tais ações foram compreendidas como expressões da devoção privada do gestor, desprovidas de uma articulação com a gestão ou com a estruturação de um *ethos* coletivo. Esse contraste evidencia que a manifestação da espiritualidade como princípio orientador de condutas corporativas e morais não é uma prática generalizada para este grupo, reforçando que a ocorrência desta categoria, restringe-se aos dados coletados em G2.

De acordo com estudos recentes sobre espiritualidade organizacional, este fenômeno pode ir além das vivências individuais e se refletir de forma mais ampla na identidade e cultura da organização (Rocha e Pinheiro, 2021). Os autores propõem que a espiritualidade organizacional deve ser compreendida como uma identidade resultante dos valores, práticas e do discurso organizacional, integrada tanto pela espiritualidade no local de trabalho quanto pela espiritualidade individual dos membros, sendo influenciada pela cultura organizacional, pelo ambiente e pela gestão do conhecimento. Esse entendimento encontra sustentação nas falas de G2, que evidencia a incorporação explícita da espiritualidade na identidade corporativa, quando diz: “Já é um milagre eu estar aqui, e isso eu sempre passo para os meus colaboradores. Se você vai ver nesse quadro ali, tem uma frase: ‘visão, mais fé, mais decisão’. Isso aqui já está há um bom tempo e eu estou acostumado. E os valores... se a gente for ver lá, estão a ética, excelência, fé e gratidão no meio, inovação e criação, autoconfiança, honestidade e transparência, tudo isso. Lá no meio está fé e gratidão. Porque não tem como desvincular.”

A literatura também reforça a possibilidade da espiritualidade atuar como princípio organizacional. Sobre isso, Yasin *et al.*, (2024) propõem o conceito de espiritualidade corporativa como a integração entre valores espirituais e práticas organizacionais, observando que empresas espiritualmente orientadas tendem a considerar implicações éticas e sociais além dos resultados financeiros. Ante o exposto, a espiritualidade, para esta categoria, pode ser compreendida como uma manifestação normativa e positiva que perpassa os valores individuais, moldando a cultura organizacional para que esta contemple aspectos de ética, solidariedade e compromisso com o bem-estar comum. Conquanto predominem abordagens que enfatizem práticas sustentáveis, éticas, humanizadas e transcendentais, a literatura também destaca um ponto de atenção, onde o fenômeno pode ser abordado de forma utilitarista (Foote, 2024), quando associado apenas a ganhos funcionais ou à resolução de dilemas estritamente gerenciais. Nada obstante, os autores Bartlett (2003) e Yasin *et al.*, (2024) alertam que, se reduzida a uma estratégia gerencial, a espiritualidade corre o risco de perder sua dimensão ética, autenticidade e existencial no ambiente de trabalho. Cabe ressaltar, porém, que esse aspecto não foi identificado nos dados coletados neste estudo, sendo apresentado apenas como reflexão teórica da literatura.

A análise desses dados revela que, no caso de G2, a sofisticação da gestão permite a coexistência entre o que se pode chamar de proselitismo ético e o respeito à alteridade. Embora a “palavra de Deus” permeie o cotidiano e a estética da organização (embalagens, quadros e culto), o gestor enfatiza a natureza dialógica e opcional dessas práticas, assegurando que o

espaço da empresa acolha também aqueles que não compartilham da mesma crença. Essa postura demonstra que a espiritualidade, quando gerida com maturidade organizacional e suporte de processos de RH, pode transitar de uma vivência puramente individual para um construto coletivo que, embora confessional, preserva a autonomia do sujeito.

A despeito da sofisticação e do caráter dialógico relatado por G2, a literatura crítica de Carrette e King (2005) nos convida a uma reflexão sobre as implicações éticas da institucionalização de um *ethos* espiritual nas organizações. Nesta perspectiva teórica, a transposição de símbolos sagrados para a cultura material da empresa poderia, em tese, suscitar uma pressão normativa sutil ou uma colonização ou sequestro da subjetividade, segundo Gaulejac (2007), na qual a harmonia organizacional encobriria possíveis tensões inerentes às relações de poder. Cumpre ressaltar, contudo, que a análise aqui apresentada se restringe à perspectiva da gestão, não sendo possível inferir as percepções dos colaboradores acerca dessa hegemonia simbólica. Dessarte, a fronteira entre a espiritualidade como fator de bem-estar e a sua possível funcionalização permanece como uma questão em aberto, sugerindo que o fenômeno comporta complexidades e vivências antitéticas que transcendem a visão oficial da organização apresentada pelo gestor.

### **5.5. Espiritualidade como multidimensionalidade e diversidade cultural**

Esta categoria concentra-se na espiritualidade enquanto fenômeno multidimensional e culturalmente diverso, indicando que sua manifestação no ambiente organizacional é moldada por crenças pessoais, práticas institucionais e contextos culturais específicos. Sua estrutura é composta por três unidades de registro que são: (a) reconhecimento da pluralidade, (b) tensões ou limites da fé e (c) gestão da convivência com crenças diferentes.

A literatura sobre espiritualidade organizacional reconhece que o fenômeno é multidimensional e influenciado pelo contexto cultural, podendo se manifestar de maneiras distintas dependendo das crenças, valores e práticas presentes na organização (Hlatywayo *et al.*, 2023; Al iman *et al.*, 2024; Tigedi *et al.*, 2024; Syahir *et al.*, 2025). Quanto a isso, nas falas dos gestores, percebe-se diferentes formas de lidar com a diversidade religiosa no ambiente de trabalho. Isto, pois, G1 afirma que a religião dos colaboradores não influencia suas decisões como gestor, destacando a separação entre crença pessoal e gestão administrativa. G2 relata que práticas coletivas, como os cultos ou momentos de oração, que são realizados na empresa,

são opcionais e abertas, garantindo que ninguém se sinta pressionado. Enquanto, para G4 ao estar diante de diferentes crenças, o primeiro passo é respeitar, podendo haver diálogo amistoso ou simplesmente silêncio quando não há abertura para tal diálogo.

Conforme apontam Hlatywayo *et al.* (2023) e Tigedi *et al.* (2024), a maneira como os gestores lidam com práticas coletivas religiosas influencia tanto a percepção de segurança e pertencimento, como o bem-estar dos colaboradores, reforçando que a diversidade cultural e espiritual precisa ser mediada de forma sensível. Ao analisar as nuances dessas mediações, observa-se que a neutralidade relatada por G1 opera como uma delimitação de fronteiras, onde a organização opta por circunscrever a espiritualidade à esfera privada, evitando que a subjetividade religiosa interfira na impessoalidade do ambiente laboral. Quando observado os trechos de fala de G2, a ênfase na liberdade de escolha sinaliza uma tentativa de conciliação entre as diretrizes institucionais e a autonomia individual, embora essa dinâmica permaneça sob a égide da visão do gestor. Por outro lado, o uso do diálogo e do silêncio em G4 revela uma gestão situacional de tensões, onde o silêncio não é omissão, mas um recurso de preservação da convivência, enquanto o diálogo atua como mediador pontual, caso exista espaço.

As posturas distintas nos mostram que a espiritualidade nas organizações, mais uma vez, se apresenta como um conceito não homogêneo, tampouco prescritivo, mas sim como um fenômeno que se manifesta de maneiras diferentes dependendo do contexto, das práticas coletivas em voga e das crenças individuais dos colaboradores e gestores. Ademais, os diferentes modos de atuação dos gestores indicam que a organização lida com a pluralidade religiosa de forma adaptativa, reconhecendo múltiplas dimensões da espiritualidade e mostrando que a gestão da diversidade cultural, ou a ausência desta gestão, se reflete nas práticas adotadas por cada gestor, que equilibram postura de neutralidade, a abertura à participação opcional e o respeito às crenças divergentes, de modo a lidar com a pluralidade presente no ambiente de trabalho.

Em contraparte ao que foi dito por G2, em que há um espaço de culto e oração na organização, na unidade de registro Tensões e limites da fé, os gestores G5 e G6 apontaram em suas falas que compreendem esse ambiente de forma distinta, tanto em concepção como no sentimento causado pela formação de um espaço como este. Exemplificando, G5 e G6 expõem que, mesmo em um ambiente onde a prática religiosa não seja obrigatória, momentos coletivos podem gerar desconforto ou tensão para si e, porventura, para os colaboradores. G5 relata que certas práticas coletivas, como abraços ou preces em círculo, são desconfortáveis e provocam

seu desequilíbrio energético momentâneo, levando-a a se recolher e realizar sua prece de forma individual. Sobre isso, G6 complementa, descrevendo uma sensação de coerção durante momentos coletivos realizados por uma empresa parceira de trabalho, especialmente quando a postura da liderança foi percebida como impositiva.

As narrativas de G5 e G6 indicam que a espiritualidade no ambiente de trabalho possui limites em sua integração coletiva, isto porque, mesmo com respeito à diversidade de crenças e fés, práticas grupais podem gerar desconforto, sensação de imposição ou tensão entre colaboradores. Isso mostra que a gestão da espiritualidade precisa considerar a receptividade individual e o espaço para expressão privada, ressaltando que a presença de atividades coletivas não é automaticamente neutra ou confortável para todos, podendo inclusive suscitar percepções de pressão simbólica ou inadequação entre aqueles que não compartilham das mesmas referências espirituais, conforme apontam Garcia-Zamor (2003) e Carrette e King (2005).

Os trechos sistematizados na unidade de registro Gestão da convivência com crenças diferentes evidenciam que, dos seis gestores entrevistados, apenas G1, G5 e G6 apresentaram falas relacionadas a formas de lidar com a diversidades religiosa e espiritual e os desafios do seu gerenciamento no ambiente de trabalho. G1 mantém uma postura de neutralidade, afirmando que cada colaborador segue suas crenças individualmente, sem que isso interfira no trabalho coletivo. Nesse contexto de gestão da convivência de com crenças diversas, G5 descreve uma situação em que houve desrespeito e conflito relacionado às fés entre os funcionários, exigindo uma intervenção formal por meio de advertências para conter o conflito e preservar a organização. G6, por sua vez, reconhece falta de preparo técnico para lidar com questões religiosas, indicando que, mesmo valorizando boas intenções, há necessidade de capacitação ou estratégias específicas para promover uma convivência harmoniosa.

Essas falas revelam que, para os gestores entrevistados, a gestão da pluralidade religiosa no ambiente de trabalho é heterogênea e contextual. Ela varia entre neutralidade administrativa, intervenção formal em situações de conflito e reconhecimento de limites individuais na expertise do gestor. De acordo com Al iman *et al.* (2024) e Syahir *et al.* (2025), a presença de múltiplas dimensões da espiritualidade sinaliza para a necessidade de estratégias organizacionais que conciliem a pluralidade cultural com práticas coletivas e individuais, evitando tensões e promovendo uma convivência harmoniosa. Essa argumentação descortina que lidar com crenças diferentes requer não apenas atitudes de respeito ou mesmo neutralidade,

mas também mecanismos de mediação e preparo técnico, já que a diversidade religiosa pode gerar tensões ou desafios concretos na convivência organizacional.

### **5.6.Síntese integrativa dos achados**

A análise das categorias descortinou que a espiritualidade, no contexto investigado, se constitui como um fenômeno complexo, multifacetado e atravessado por dimensões subjetivas, relacionais e organizacionais, corroborando com as teorias apresentadas. Em face disto, embora as categorias tenham sido interpretadas separadamente para fins analíticos, os resultados indicam que elas se articulam de forma dinâmica na experiência e na prática dos gestores, revelando que a espiritualidade no trabalho não se manifesta de maneira linear ou homogênea.

Em primeiro lugar, a categoria Vida interior e trabalho significativo revelou que o sentido atribuído ao trabalho está profundamente relacionado a referenciais internos dos gestores, especialmente família, fé e valores éticos. Esses elementos, que antecedem a inserção no espaço organizacional, configuram-se como matrizes interpretativas a partir das quais os indivíduos compreendem sua trajetória profissional e orientam as tomadas de decisões. O trabalho, nesse contexto, é percebido como extensão da identidade e dos compromissos pessoais, dialogando com a literatura que compreende a espiritualidade como busca de sentido e integração entre interioridade e prática profissional.

Essa dimensão interior, contudo, não permanece circunscrita apenas ao indivíduo. Como evidenciado na categoria espiritualidade como Conexão relacional e alinhamento de valores, os valores pessoais dos gestores transbordam para o espaço organizacional por meio das relações interpessoais, das práticas de liderança e das decisões cotidianas. Nessa perspectiva, a espiritualidade manifesta-se como princípio orientador das interações e da gestão, influenciando tanto a forma como conflitos são mediados quanto os critérios éticos mobilizados na tomada de decisão. Ao mesmo tempo, os relatos revelam que esse processo não ocorre sem tensões, uma vez que a incorporação de valores pessoais ao ambiente organizacional pode gerar limites, negociações e ambiguidades entre convicções individuais e demandas institucionais.

A centralidade da experiência subjetiva também se torna evidente na categoria Fenômeno subjetivo e experiencial, na qual a espiritualidade é compreendida precipuamente como vivência interior, marcada por percepções de sentido, conexão, intuição e transcendência. Nesta perspectiva, a legitimidade da espiritualidade reside na experiência pessoal do sujeito, independentemente de sua formalização religiosa ou institucional. E, ainda que algumas narrativas mobilizem referenciais teístas explícitos, observa-se que a espiritualidade é interpretada de maneira plural, variando entre experiências religiosas tradicionais, buscas existenciais e percepções intuitivas da realidade.

Entretanto, em determinadas circunstâncias, a espiritualidade ultrapassa a esfera individual e assume contornos organizacionais mais explícitos. Isto se torna evidente na categoria Construto organizacional e moral, na qual a espiritualidade configura-se como princípio normativo capaz de orientar valores, práticas e disposição de símbolos presentes na cultura organizacional. Ainda que essa manifestação tenha sido observada de forma mais concentrada em um dos casos analisados, ela revela a possibilidade de institucionalização de valores espirituais no ambiente corporativo, configurando um *ethos* organizacional que articula ética, propósito e identidade empresarial. Ao mesmo tempo, a literatura aponta que tal institucionalização demanda cautela, uma vez que pode suscitar tensões relacionadas à pluralidade religiosa e às relações de poder no interior das organizações, conforme discutido anteriormente.

Por fim, a categoria Multidimensionalidade e diversidade cultural sinaliza que a espiritualidade no ambiente de trabalho é atravessada pela pluralidade de crenças e experiências presentes entre gestores. Sobre a gestão da espiritualidade, as narrativas indicam diferentes estratégias de mediação dessa diversidade, que variam entre posturas de neutralidade, abertura a práticas religiosas, mas opcionais e intervenções formais diante de conflitos. Ademais, os relatos desvelam que práticas coletivas de caráter religioso ou espiritual podem gerar tanto experiências de pertencimento quanto percepções de desconforto ou coerção simbólica, reforçando que a gestão da espiritualidade requer sensibilidade às diferenças individuais e culturais.

Consideradas em conjunto, as categorias revelam que a espiritualidade no contexto organizacional investigado se constitui como fenômeno concomitantemente interior, relacional, cultural e organizacional. Significando mais do que um conjunto de crenças isoladas ou práticas

institucionalizadas, trata-se, portanto, de um processo contínuo de construção de sentido que articula valores pessoais, experiências subjetivas, relações sociais e práticas de gestão.

Para além das convergências observadas entre as categorias analíticas, os dados também revelaram contrastes significativos entre as posturas dos gestores frente à espiritualidade e à diversidade religiosa no ambiente organizacional. Notou-se que, em um dos casos, um gestor com identidade religiosa evangélica apresentou postura marcadamente normativa, indicando ausência de abertura para o diálogo quando a temática envolve crenças religiosas distintas, pois afirmou considerar sua religião como um princípio inegociável, o que é notadamente um problema quando esta fala vem do proprietário da empresa e quando. Em contraste, outro gestor que se autodeclarou sem religião demonstrou maior abertura à pluralidade espiritual, reconhecendo a importância do respeito às diferentes crenças e, simultaneamente, admitindo a ausência de preparo técnico para lidar com tais situações no ambiente de trabalho.

Essa configuração sugere que a presença de uma identidade religiosa explícita não implica, necessariamente, maior sensibilidade à diversidade espiritual, assim como a ausência de filiação religiosa não significa ausência de espiritualidade ou de abertura à dimensão transcendente. Pelo contrário, os relatos indicam que a espiritualidade pode se manifestar de maneiras diversas, ora associada a convicções religiosas institucionalizadas, ora expressa como postura ética, reflexiva e aberta à pluralidade de experiências espirituais.

Além disso, os relatos ratificam que a gestão da espiritualidade se torna mais complexa à medida que o ambiente organizacional se amplia e incorpora maior número de colaboradores e, conseqüentemente, maior diversidade de crenças e visões de mundo. Por conseguinte, práticas coletivas de caráter religioso ou espiritual, ainda que formalmente opcionais, suscitam questões práticas relacionadas à organização do tempo e do espaço no ambiente laboral. Situações como a realização de cultos ou momentos de oração levantam questionamentos sobre as alternativas disponíveis aos colaboradores que optam por não participar dessas atividades, bem como sobre as condições institucionais para garantir que essa escolha ocorra de forma efetivamente livre e sem constrangimentos implícitos.

Esses aspectos apontam que a gestão da diversidade espiritual no trabalho não se limita à boa vontade ou à tolerância individual dos gestores, mas demanda também estrutura organizacional, diretrizes claras e, possivelmente, formação específica para lidar com conflitos ou demandas relacionadas à pluralidade religiosa. Dessa forma, a espiritualidade no ambiente

organizacional revela-se como fenômeno atravessado por ambiguidades e tensões, no qual convivem abertura, limites normativos e desafios práticos de gestão da diversidade.

Em síntese, os resultados desta análise indicam que a espiritualidade, quando presente no contexto organizacional, tende a operar como elemento estruturante da identidade dos gestores e de suas formas de atuação, influenciando decisões, relações e percepções de propósito no trabalho. Contudo, a investigação também evidencia que essa presença não é isenta de ambivalências, uma vez que envolve negociações constantes entre interioridade e coletividade, convicções pessoais e diversidade cultural, bem como entre experiências individuais e possíveis institucionalizações organizacionais. Dessa maneira, compreender a espiritualidade nas organizações exige reconhecer sua natureza plural e contextual, evitando reduções simplificadoras e considerando as múltiplas formas pelas quais o fenômeno pode se manifestar nas experiências e práticas dos diferentes atores que compõem o ambiente organizacional, como proprietários, gerentes, colaboradores e demais parceiros.

## 5.7. Implicações práticas da pesquisa

A análise das cinco dimensões discutidas nesta pesquisa, confrontada com os relatos dos gestores de Juazeiro do Norte e Barbalha, permite transpor os achados teóricos para o campo da gestão aplicada. Nesse sentido, compreender a espiritualidade como um fenômeno enraizado na cultura das empresas dessas localidades exige que as MPMEs desenvolvam estratégias capazes de conciliar sua manifestação, seu gerenciamento e os princípios da ética organizacional. Diante disso, foi elaborado um quadro que alinha possíveis implicações práticas às dimensões analisadas.

**Quadro 10:** Implicações práticas da pesquisa.

<b>Dimensão analítica</b>	<b>Achado da pesquisa</b>	<b>Recomendações práticas</b>
Vida interior e trabalho significativo	O sentido do trabalho emerge de referenciais internos como família, fé e utilidade social. O trabalho é visto como extensão da identidade.	Instituir momentos para apresentar feedbacks de clientes e resultados sociais da empresa.
Conexão relacional e alinhamento de valores	A espiritualidade manifesta-se no sentido de comunidade e na cultura como "força invisível". Os valores pessoais guiam a mediação de conflitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover espaços de escuta para negociar valores quando houver conflitos operacionais.</li> <li>• Garantir que a cultura organizacional não seja apenas impositiva, mas dialógica.</li> </ul>
Fenômeno subjetivo e experiencial	A espiritualidade é vivida como busca por paz, elemento dotado de intuição e conexão com o sagrado. É uma experiência existencial subjetiva.	Implementar salas de decompressão ou "cantos de silêncio" que permitam ao colaborador momentos de pausa, descanso e conexão consigo e com seu propósito pessoal.
Construto moral e organizacional	A espiritualidade se manifesta através da fé religiosa, que por sua vez, é institucionalizada através de rituais, sejam orações, cultos e demais símbolos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer que a participação em orações, cultos ou o uso de símbolos é um convite e não uma obrigação.</li> <li>• Garantir que a recusa do funcionário em participar não gere punições ou avaliações negativas de desempenho.</li> </ul>
Multidimensionalidade e diversidade cultural	Práticas coletivas podem gerar desconforto ou desequilíbrio energético e sensação de coerção.	Substituir práticas grupais impositivas por opções de meditação ou oração individual.

**Fonte:** Própria (2026).

A sistematização apresentada no quadro acima objetiva traduzir os principais achados empíricos desta pesquisa em possíveis implicações para a prática gerencial. Embora não se trate de prescrições normativas, as recomendações indicadas surgem a partir da análise das narrativas dos gestores e das dimensões analíticas discutidas ao longo deste capítulo, explicitando caminhos possíveis para lidar com a espiritualidade no ambiente organizacional de forma ética e sensível à diversidade.

Depreende-se que as implicações práticas apontam para a necessidade de equilibrar três aspectos centrais, que são: o reconhecimento da espiritualidade como dimensão significativa da experiência humana no trabalho, o respeito à pluralidade de crenças presentes nas organizações e a adoção de práticas de gestão que evitem a imposição simbólica ou religiosa no ambiente laboral. Nesse sentido, os resultados sugerem que a gestão da espiritualidade nas organizações demanda não apenas abertura à dimensão subjetiva dos trabalhadores, mas também o traçado de diretrizes institucionais claras que garantam liberdade de crença, respeito à diversidade e condições equitativas de participação no cotidiano organizacional.

## 6. Considerações finais

Iniciamos essa pesquisa com o intuito de responder a esta indagação: como a espiritualidade organizacional se manifesta e é gerida em contextos empresariais marcados pela diversidade espiritual e religiosa nas cidades de Juazeiro do Norte e Barbalha, na região do Cariri cearense? Em resposta, os resultados indicam que, no contexto das Micro, Pequenas e Médias Empresas investigadas em Juazeiro do Norte e Barbalha, a espiritualidade nestas organizações revela-se para além de um conceito corporativo ou abstrato. O fenômeno assume concretude ao entrelaçar-se com a identidade, ausência ou crença do gestor.

Identificou-se que a condução dos negócios é atravessada por convicções pessoais, onde a espiritualidade encontra-se presente em ritos, símbolos e princípios éticos das tradições religiosas de cada gestor e do humanismo secular de um deles e, com isso, há influência no clima e na cultura organizacional, orientando as tomadas de decisão. Nas empresas pesquisadas, o sagrado e o laboral foram observados como dimensões frequentemente inter-relacionadas no cotidiano organizacional.

Em face disto, este fenômeno é potencializado pelas particularidades dos territórios, marcados por uma forte herança cultural e religiosa em Barbalha e, particularmente, em Juazeiro do Norte - CE. Essa herança atua como uma estrutura que naturaliza e legitima a presença de discursos de natureza espiritual no ambiente de trabalho, criando um cenário onde a espiritualidade do líder não é percebida como uma imposição externa, mas como um reflexo esperado da identidade local. Dessa forma, a simbiose entre fé e gestão, que poderia enfrentar resistências em contextos metropolitanos mais secularizados, tende a encontrar, no contexto analisado, respaldo cultural que permite ao gestor imprimir suas convicções pessoais na organização. Ele o faz, em última análise, pelo exercício de uma autonomia personalista, transformando o espaço laboral em uma extensão de seu foro íntimo, interpretado à luz de uma cultura regional que valida e confere sentido a essa integração.

Os resultados indicam também que a gestão da espiritualidade se dá por maneira orgânica e centrada na figura do líder, especialmente nas empresas de menor porte, como as micro e pequenas empresas. A ausência do setor voltado para a gestão de pessoas faz com que a subjetividade do gestor assuma um papel regulador, operando por meio do exemplo pessoal

e do diálogo direto, tanto na transmissão de valores quanto na mediação de demandas e conflitos. Nesse contexto, a gestão da diversidade espiritual revelou posturas dialógicas, observadas em quatro gestores, que demonstraram abertura ao diálogo inter-religioso. Identificou-se ainda um gestor que adotou postura neutra diante da diversidade religiosa e espiritual e, em apenas um caso, a explicitação de que a abertura ao diálogo estaria condicionada à adesão à sua própria visão de mundo. Embora minoritário, esse último posicionamento sugere que, em arranjos organizacionais marcados pelo personalismo, as convicções individuais do líder podem influenciar os contornos da inclusão e da convivência no ambiente de trabalho.

Observou-se, em um dos casos, o reconhecimento explícito de ausência de preparo técnico para lidar com a diversidade espiritual no ambiente organizacional. Esse dado, ainda que pontual, revela uma possível lacuna entre a intenção declarada de respeito às diferenças e a capacidade técnica para geri-las de forma estruturada e respeitosa. Isto porque, em contextos marcados pelo personalismo e pela ausência de mediação profissional especializada, a espiritualidade pode, ainda que organicamente, converter-se em mecanismo de centralização normativa, podendo produzir situações de invisibilidade para colaboradores que não partilham das mesmas convicções. Dessarte, considerando tais evidências, infere-se que a profissionalização da gestão nas MPMEs locais não exige a supressão das convicções pessoais do gestor, mas demanda o desenvolvimento de competências técnicas e relacionais que assegurem o respeito efetivo à diversidade de crenças e à não crença, reconhecendo a pluralidade como dimensão constitutiva da sustentabilidade humana.

Quanto às limitações da pesquisa, destaca-se em primeiro lugar o recorte geográfico adotado. Considerando que, embora o desenho inicial do estudo previsse a abrangência das cidades de Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha, conurbação com gentílico de Triângulo Crajubar, a ausência de adesão de empresas do município do Crato demandou a redefinição do recorte empírico, que se concentrou apenas em Juazeiro do Norte e Barbalha. Em segundo lugar, a análise concentrou-se exclusivamente na perspectiva dos gestores, não contemplando a visão dos colaboradores, o que se configura como limitação significativa, tendo em vista que a espiritualidade no ambiente de trabalho se constitui como fenômeno relacional e subjetivo, cuja compreensão demanda uma abordagem mais holística, que seja capaz de integrar as percepções dos diferentes sujeitos envolvidos.

Por fim, a resistência e a reticência observadas por parte de algumas organizações no processo de adesão à pesquisa indicam que a espiritualidade nas organizações ainda é percebida como temática sensível no contexto regional. Essa questão, contudo, não compromete a consistência dos achados, ao contrário, reforça o caráter contextual e interpretativo dos resultados aqui apresentados, além de apontar para a necessidade de investigações futuras que aprofundem a compreensão do fenômeno em outros contextos organizacionais.

## Referências

- ABOUBAKER, N. Workplace spirituality and employee wellbeing in the hospitality sector: examining the influence of fear of COVID-19. *Psychological Studies*, v. 67, n. 3, p. 362–371, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35818458/>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- ALLIANZ TRAVEL. Turismo religioso: principais destinos em 2024. *Blog Allianz Travel*, 2024. Disponível em: <https://blog.allianztravel.com.br/dicas-de-viagem/turismo-religioso-principais-destinos.html>. Acesso em: 7 nov. 2025.
- AL IMAN, B.; TIAHJONO, H. K.; QAMARI, I. N. An integrated model of workplace spirituality: the past, present and future – a systematic literature review. *Work*, v. 77, n. 3, p. 963–973, 2024. DOI: <https://doi.org/10.3233/WOR-230028>.
- ALI, H.; SHAHID, T.; TIMSAL, A.; NASEER, S. Sustainable careers under spiritual leadership and workplace spirituality: a subordinates’ perspective during COVID-19. *Review of Applied Management and Social Sciences*, v. 6, n. 1, p. 89–103, 2023. Disponível em: <https://ramss.spcrd.org/index.php/ramss/article/view/286>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- ANKRAH, S. N.; AL-TABBAA, O. University–industry collaboration: a systematic review. *SSRN Electronic Journal*, 2015. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2596018>. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2596018](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2596018). Acesso em: 16 ago. 2025.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134–145, 2000. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/105649260092008>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- AZEVEDO, A. M.; GONÇALVES, C. M.; COSTA, P. Spirituality in organizational leaders: ways to inner, ways to wisdom. *Journal of Organizational Change Management*, 2024. Disponível em: <https://11nq.com/U3iVi>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução: Luís Antero Reto; Augusto Pinheiro. 3. reimp. da 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARIK, S.; NAYAK, T. Workplace spirituality: exploring past, present and future through bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, v. 31, n. 9, p. 3216–3241, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0251>. Disponível em: <https://11nq.com/2NHYP>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- BARRETO, P. de L. N.; QUEIROZ, P. R. C. de. Diagnóstico da situação da criança e do adolescente do município de Juazeiro do Norte-CE. Juazeiro do Norte, 2023. 139 f.: il. Disponível em: <https://11nq.com/64H3Q>. Acesso em: 16 ago. 2025.
- BARTLETT, D. Management and business ethics: a critique and integration of ethical decision-making models. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 12, n. 4, p. 259–269, 2003. Disponível em: <https://11nq.com/vn8np>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BEEHNER, C. G. Workplace and organizational spirituality. In: BEEHNER, C. G. (org.). *Spirituality, sustainability, and success*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. p. 79–113. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-47643-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-47643-3_3).

BELL, E. Towards a critical spirituality of organization. *Culture and Organization*, v. 14, n. 3, p. 293–307, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1080/14759550802270726>. Acesso em: 28 ago. 2025.

BELL, E.; TAYLOR, S. A exaltação do trabalho: o poder pastoral e a ética do trabalho na Nova Era. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 64–77, abr./jun. 2004.

BENEFIEL, M.; FRY, L. W.; GEIGLE, D. Espiritualidade e religião no local de trabalho: história, teoria e pesquisa. *Psicologia da Religião e Espiritualidade*, v. 6, p. 175–187, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0036597>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BERGER, P.; HEFNER, R. Spiritual capital in comparative perspective. In: SPIRITUAL CAPITAL PLANNING MEETING, 2003. Anais [...]. 2003. Disponível em: <https://sl1nk.com/wgaGW>. Acesso em: 17 ago. 2025.

BILHIM, J. A. de F. *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. 7. ed. rev. e ampl. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996. Disponível em: [https://www.academia.edu/53480889/Teoria\\_Organizacional\\_Estruturas\\_e\\_Pessoas](https://www.academia.edu/53480889/Teoria_Organizacional_Estruturas_e_Pessoas). Acesso em: 1 jan. 2026.

BOEIRA, S. L.; VIEIRA, P. F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 17–51. Disponível em: <https://acese.one/dyBeI>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BORBA, L. E. C. Adam Smith e o uso objetivo da economia como forma para a obtenção do direito fundamental à liberdade. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, v. 18, n. 1, p. 187, 2017. DOI: <https://doi.org/10.18759/rdgf.v18i1.927>. Acesso em: 31 jan. 2026.

BHASKAR, A. U.; MISHRA, B. Contextualizing workplace spirituality: examining its role in enhancing job satisfaction and reducing turnover intentions with perceived organizational support as an antecedent. *Personnel Review*, v. 48, n. 7, p. 1848–1865, 2019. Disponível em: <https://sl1nk.com/MmpoX>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://acese.one/iudOU>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BRASIL. Governo Federal. Mapa de empresas: painéis do Mapa de Empresas. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2025. Disponível em: <https://acese.one/bqu6B>.

BRASIL. Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009. Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 22 dez. 2009. Disponível em: <https://l1nk.dev/arAR5>. Acesso em: 16 ago. 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 78, de 17 de setembro de 2009. Institui a Região Metropolitana do Cariri, no Estado do Ceará, e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 18 set. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp78.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp78.htm). Acesso em: 10 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. Secretaria de Políticas de Previdência Social. Capítulo 57 – Brasil e grandes regiões. Brasília: Ministério da Previdência Social, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/previdencia/>. Acesso em: 13 ago. 2025.

BRASIL. Secretaria das Cidades do Estado do Ceará. *Plano de desenvolvimento urbano integrado da Região Metropolitana do Cariri: visão geral e diagnóstico*. Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://www.cidades.ce.gov.br/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BRASIL. Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG). Dados e informações regionalizados: Região do Cariri. Fortaleza, 2018. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/ceara-2050/>. Acesso em: 10 ago. 2025.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 27 fev. 2026.

CAO, E.; GREEN, J. Empirical study on big data of workplace spirituality theory method and computational simulation. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, v. 5, n. 2, p. 405–414, 2020. Disponível em: <https://sciencedirect.com/article/10.2478/amns.2020.2.00059>. Acesso em: 16 ago. 2025.

CARRETTE, J.; KING, R. *Selling spirituality: the silent takeover of religion*. London: Routledge, 2005.

CORDEIRO, E. M.; OLIVEIRA, C. R. de; OLIVEIRA, G. S. de; GHELLI, K. G. M.; CARDOSO, M. R. G. Breves considerações a respeito da análise de conteúdo e da pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, Monte Carmelo, v. 28, p. 146–157, 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/3441>. Acesso em: 2 fev. 2026.

CULLEN, J. G. Self, soul and management learning: the spiritualization of managerial identity. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, v. 5, n. 3, p. 264–292, 2008.

CHIAVENATO, I. Novas abordagens na teoria administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 27–42, abr./jun. 1979. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/SrFPLQkr3PrHW6QqY3JSQjC/?lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2025.

CRESWELL, J. W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolha entre cinco abordagens*. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2021.

DE CARLO, A.; CORSO, L. D.; 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, 2020. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01834>. Disponível em: <https://l1nq.com/43VTc>. Acesso em: 16 ago. 2025.

DE CARVALHO ORIOL, E.; GOMES, M. B. Influence of workplace spirituality in the job satisfaction of the public sector employees. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 13, n. 3, p. 1533–1557, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1432>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1432>. Acesso em: 16 ago. 2025.

DELLENBORG, L.; ENSTEDT, D. Balancing hope at the end of life: organizational conditions for spiritual care in palliative homecare in Sweden. *Social Science & Medicine*, p. 116078, 2023. Disponível em: <https://sl1nk.com/I2sry>. Acesso em: 16 ago. 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org.). *The SAGE handbook of qualitative research*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

DEMO, P. *Metodologia do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas, 2000.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na condução de uma revisão sistemática. *Acta Médica Portuguesa*, v. 32, n. 3, p. 227–235, mar. 2019. Disponível em: <https://l1nq.com/QBZdY>. Acesso em: 14 ago. 2025.

DUBEY, S.; BEDI, S. S. Workplace spirituality: a systematic review and future research agenda. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, v. 21, n. 1, p. 1–46, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51327/CQER6430>. Disponível em: <https://sl1nk.com/2E1Y2>. Acesso em: 16 ago. 2025.

DULLO, Eduardo. Após a (antropologia/sociologia da) religião, o secularismo? *Mana*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 379–391, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/mana/a/nmr3J6TBynspKJNWjXMrZTQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 8 ago. 2025.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

ERTEMSIR, E.; BAL, Y.; DEMIRHAN, A.; KÖKALAN, Ö. The moderating role of workplace spirituality on the effect of organizational justice on job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, v. 15, 2024. Disponível em: <https://sl1nk.com/C2UqX>. Acesso em: 16 ago. 2025.

FARMANESH, P.; ZARGAR, P.; ESENYEL, V.; VEHBİ, A. Linking spiritual leadership and boundary-spanning behavior: the bright side of workplace spirituality and self-esteem. *SAGE Open*, v. 11, n. 3, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440211040775>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440211040775>. Acesso em: 16 ago. 2025.

FARSEN, T. C.; SILVA, N.; DAMO, L. P.; CARLI, V. (org.). *I Congresso Sul Brasileiro de Psicologia Positiva nas Organizações e no Trabalho: felicidade, espiritualidade e prosperidade*. Anais [...]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://lappot.ufsc.br/i-congresso-sul-brasileiro-de-psicologia-positiva/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

FEBRIANI, R.; HASANAH, S. N.; HAKIM, K. R. R. O impacto da espiritualidade no local de trabalho, do conflito trabalho-família e da solidão no trabalho na intenção de permanência: um estudo com mulheres funcionárias na Indonésia. *International Journal of Professional Business Review*, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reaufsm/a/CjkV8Y5QSj3qB3YjKvbRRnQ/?lang=en>. Acesso em: 24 fev. 2026.

FEITOSA, A. L. C.; QUEIROZ, S. N.; CORDEIRO NETO, J. R. Industrialização, trabalho e sociabilidade no espaço urbano do Triângulo Crajubar-CE. *Observatorium: Revista Eletrônica de Geografia*, v. 1, n. 2, p. 91–104, jul. 2009. Disponível em: <http://www.uece.br/observatorium>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FERREIRA, A. M.; EL-AOUAR, W. A.; SILVA, A. W. P.; CASTRO, A. B. C. Relationships between organizational spirituality and organizational commitment. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 262–285, jan./abr. 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i2.1225>. Acesso em: 24 fev. 2026.

FERREIRA, D. L.; OLIVEIRA, A. C.; FERREIRA, O. D. L.; GOMES, M. L. B. Espiritualidade e nexos com a qualidade de vida no trabalho: um estudo subjetivo utilizando a metodologia Q. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 2, e26711225648, 2022. Disponível em: <https://11nq.com/YbYtJ>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FOOTE, W. G. Neither a beast nor a god: a philosophical anthropology of humanistic management. *Humanistic Management Journal*, v. 9, p. 327–371, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-024-00175-x>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FOTAKI, M.; ALTMAN, Y.; KONING, J. Spirituality, symbolism and storytelling in twenty-first-century organizations: understanding and addressing the crisis of imagination. *Organization Studies*, v. 41, n. 1, p. 7–30, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840619875782>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FLEISCHMAN, P. R. *The healing spirit: explorations in religion and psychotherapy*. Cleveland: Bonne Chance Press, 1994.

FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Disponível em: <https://acesse.one/Tswuh>. Acesso em: 11 ago. 2025.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, v. 14, n. 6, p. 693–727, 2003. Disponível em: <https://sl1nk.com/QQmGZ>. Acesso em: 11 ago. 2025.

GABRIELLI, C. Planejamento turístico no Cariri Cearense: integração e desenvolvimento responsável. *Tourism and Hospitality International Journal*, v. 3, n. 3, p. 242–258, 2014. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/thij/article/view/30249>. Acesso em: 11 ago. 2025.

GALERT, V. A percepção de gestores acerca da espiritualidade como caminho para a sustentabilidade nas organizações. 2021. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/27755>. Acesso em: 11 ago. 2025.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 1, p. 57–73, 15 set. 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835>. Acesso em: 17 ago. 2025.

GARCIA-ZAMOR, J. C. Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, v. 63, n. 3, p. 355–363, 2003. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/345009339/Emmons>. Acesso em: 11 ago. 2025.

GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007. Disponível em: [https://www.academia.edu/40820885/GAULEJAC\\_Vincent\\_de\\_Gest%C3%A3o\\_como\\_doen%C3%A7a\\_social\\_Livro\\_Completo](https://www.academia.edu/40820885/GAULEJAC_Vincent_de_Gest%C3%A3o_como_doen%C3%A7a_social_Livro_Completo). Acesso em: 16 abr. 2026.

GEERTZ, C. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (ed.). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk: M. E. Sharpe, 2003a. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/330597014\\_Handbook\\_of\\_Workplace\\_Spirituality\\_and\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/330597014_Handbook_of_Workplace_Spirituality_and_Organizational_Performance). Acesso em: 16 abr. 2026.

GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (ed.). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. Armonk: M. E. Sharpe, 2003b.

GIDDENS, A. *Modernidade e identidade: self e sociedade na era moderna*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revsocio/article/view/235430>. Acesso em: 16 abr. 2026.

GJOREVSKA, N. ‘Good work’ and alternative food initiatives: a workplace spirituality perspective. *British Journal of Management*, v. 35, n. 3, p. 1209–1223, 2024. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-8551.12842>. Acesso em: 16 abr. 2026.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOTSIS, G.; KORTEZI, Z. Philosophical foundations of workplace spirituality: a critical approach. *Journal of Business Ethics*, v. 78, n. 4, p. 575–600, 2008. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9369-5>. Acesso em: 16 abr. 2026.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI 401: employment 2016*. Amsterdam: GRI, 2016. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-401-employment-2016>. Acesso em: 16 abr. 2026.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *GRI 405: diversity and equal opportunity 2016*. Amsterdam: GRI, 2016. Disponível em:

<https://www.globalreporting.org/publications/documents/english/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016>. Acesso em: 16 abr. 2026.

GREAT PLACE TO WORK. *Tendências de gestão de pessoas para 2025*. São Paulo: GPTW Brasil, 2024. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/840791933/Tendencias-de-Gestaode-Pessoas-Gptw-2025>. Acesso em: 16 abr. 2026.

HAFEEZ, M.; YASIN, I. M.; ZAWAWI, D.; QURESHI, N. A.; HUSSAIN, S. T.; ARIF, M. A review of the role of workplace spirituality and organizational citizenship behavior in enhancing corporate sustainability: an underpinning role of Stern and Dietz's value model. *General Management*, v. 25, n. 201, p. 1-9, 2022. Disponível em: <https://sl1nk.com/mt8Ib>. Acesso em: 7 ago. 2025.

HAY, David. *Something there: the biology of the human spirit*. London: Darton, Longman and Todd, 2006.

HAY, David; NYE, Rebecca. *The spirit of the child*. London: Fount, 1998.

HE, J.; LI, X.; WANG, H.; XU, Z. A study on the relationship between mindfulness and work performance of web editors: based on the chain mediating effect of workplace spirituality and digital competencies. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.1068735/full>. Acesso em: 16 ago. 2025.

HÉLIOT, Y.; GLEIBS, I. H.; COYLE, A.; ROUSSEAU, D. M.; ROJON, C. Religious identity in the workplace: a systematic review, research agenda, and practical implications. *Human Resource Management*, v. 59, n. 2, p. 153–173, 2020. Disponível em: <https://11nq.com/QdeUW>. Acesso em: 16 ago. 2025.

HLATYWYAO, M.; VAN DER WALT, F. The role of workplace spirituality and spiritual leadership in promoting ethical behaviour in the South African small business environment. *African Journal of Business Ethics*, v. 18, n. 2, 2024. Disponível em: <https://ajobe.journals.ac.za/pub/article/view/351>. Acesso em: 16 ago. 2025.

INDRADEVI, R. Workplace spirituality: successful mantra for modern organization. *Journal of Critical Reviews*, p. 437–440, 2020. Disponível em: <https://sl1nk.com/JqsuR>. Acesso em: 16 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Censo Demográfico 2022: resultados preliminares*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 10 ago. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Cadastro Central de Empresas 2022*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://acesse.one/p5DrA>. Acesso em: 10 ago. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA E ESTRATÉGIA ECONÔMICA DO CEARÁ (IPECE). *Análise do grau de informalidade no mercado de trabalho cearense por dimensão territorial*. Fortaleza: IPECE, maio 2025. (Enfoque Econômico, n. 293). Acesso em: 5 nov. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. *ISO 26000: diretrizes sobre responsabilidade social*. 1. ed. Genebra: ISO, 2010. Tradução oficial: ABNT NBR ISO 26000:2010. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. Disponível em: <https://11nk.dev/1KTzn>. Acesso em: 16 ago. 2025.

IQBAL, S.; BUREŠ, V.; ZANKER, M.; ABDULLAH, M.; TOOTELL, B. A system dynamics perspective on workplace spirituality and employee behavior. *Administrative Sciences*, v. 14, n. 1, p. 7, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/1/7>. Acesso em: 16 ago. 2025.

JACINTO, E.; FIGUEIREDO DALLA COSTA AMES, M. C.; SERAFIM, M. C.; ZAPPELLINI, M. B. Religion-spirituality influences in the governance of faith-based organizations during the Covid pandemic. *Public Organization Review*, 2023. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-023-00704-6>. Acesso em: 16 ago. 2025.

JAMES, William. *The varieties of religious experience: a study in human nature*. New York: Longmans, Green and Co., 1977. Disponível em: <https://www.gutenberg.org/ebooks/621>. Acesso em: 2 fev. 2026.

JEON, K. S.; CHOI, B. K. Workplace spirituality, organizational commitment and life satisfaction: the moderating role of religious affiliation. *Journal of Organizational Change Management*, 2021. Disponível em: <https://11nq.com/DyUw2>. Acesso em: 16 ago. 2025.

JOLLIFFE, P.; FOSTER, S. Different reality? Generations and religious groups views of spirituality policies in the workplace. *Journal of Business Ethics*, v. 181, n. 2, p. 451–470, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04951-9>. Acesso em: 16 ago. 2025.

JUNG, S. Does workplace spirituality increase self-esteem in female professional dancers? The mediating effect of positive psychological capital and team trust. *Religions*, v. 14, n. 4, p. 445, 2023. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2077-1444/14/4/445>. Acesso em: 16 ago. 2025.

KARAKAS, F. Espiritualidade e desempenho nas organizações: uma revisão da literatura. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 1, p. 89–106, 2010.

KHALILZADEH, M.; GHESMATI, H. Organizational citizenship behavior based on trust in organizational spirituality and participation in non-profit service organizations: a case study in Iran. *Cogent Social Sciences*, v. 10, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2023.2270845>. Acesso em: 16 ago. 2025.

KHAMIS, K. A.; KALIAPPEN, N.; JERMSITTIPARSERT, K.; OMAR, R. The influence of workplace spirituality on nepotism and favoritism in ASEAN regions. *Polish Journal of Management Studies*, v. 22, n. 2, p. 215–231, 2020. Disponível em: <https://11nq.com/7fF18>. Acesso em: 16 ago. 2025.

KULSHRESTHA, S.; SINGHAL, T. K. Workplace spirituality and employee commitment: a critical review of contemporary literature. *Cardiometry*, n. 23, p. 399–405, 2022. Disponível em: <https://11nq.com/MiDLH>. Acesso em: 16 ago. 2025.

KURNIADY, D. A.; WIDODO, M.; RACHMAN, T. T.; THAHIR, M.; JAHARI, J.; KOMARIAH, A. Studying the role of spirituality in quality of work life amongst Muslim employees in Indonesia. *HTS Teologiese Studies / Theological Studies*, v. 77, n. 1, 2021. Disponível em: <https://hts.org.za/index.php/hts/article/view/6667/20849>. Acesso em: 16 ago. 2025.

KURT, Y.; SINKOVICS, N.; SINKOVICS, R. R.; YAMIN, M. The role of spirituality in Islamic business networks: the case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*, v. 55, n. 1, p. 101034, 2020. Acesso em: 16 ago. 2025.

LIMA JÚNIOR, Francisco do O' de; MORAIS, José Micaelson Lacerda. Industrialização e políticas públicas: a dinâmica do desenvolvimento nos municípios do Triângulo Crajubar cearense (Crato, Juazeiro do Norte e Barbalha). *Interface*, Natal, v. 6, n. 2, p. 20–36, jul./dez. 2009. Disponível em: <https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/95>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos nas empresas da sociedade pós-industrial. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (org.). *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 295–306. Disponível em: <https://s11nk.com/fG7gU>. Acesso em: 16 ago. 2025.

LIPS-WIERSMA, Marjolein; MORRIS, Lani. Discriminating between ‘meaningful work’ and the ‘management of meaning’. *Journal of Business Ethics*, v. 88, n. 3, p. 491–511, 2009.

LIRA NETO, Luís Jorge. A matriz religiosa brasileira: a plasticidade híbrida da fé. In: COLÓQUIO DO GRUPO DE PESQUISA RELIGIÕES, IDENTIDADES E DIÁLOGOS, 5., 2023, Recife. Anais [...]. Recife: Universidade Católica de Pernambuco, 2023. Disponível em: <https://www1.unicap.br/ojs/index.php/coloiqid/article/view/2702>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MADDOCK, R. C.; FULTON, R. L. *Motivation, emotions, and leadership: the silent side of management*. Westport, CT: Quorum Books, 1998.

MAIA, Velcimiro Inácio. Administração científica e clássica: a visão dos homens que construíram a base da gestão organizacional moderna. *SynThesis Revista Digital FAPAM*, Pará de Minas, v. 2, n. 2, p. 85–98, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/synthesis/article/view/36>. Acesso em: 31 jan. 2026.

MAIDL, Lydia; SEEMANN, Ann Kathrin; FRICK, Eckhard; GÜNDEL, Harald; PAAL, Piret. Leveraging spirituality and religion in European for-profit organizations: a systematic review. *Humanistic Management Journal*, v. 7, p. 23–53, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>. Acesso em: 20 ago. 2025.

MALHEIROS, M. B.; ANDRADE, T.; ROSSATO, V. P.; ESTIVALETE, V. F. B.; COSTA, L. de A. Proposição de um modelo teórico de análise entre os comportamentos de cidadania organizacional, espiritualidade e satisfação no ambiente de trabalho. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 16, n. 1, p. 76–97, 2022. Disponível em: <https://11nq.com/9Mn8d>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MANZINI, E. J. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. *Anais [...]*. Bauru: USC, 2004. CD-ROM.

MENEZES, Sezinando Luiz; PEREIRA, Luciene Maria Pires. Sobre ideias e instituições: a riqueza das nações ou a riqueza da nação? As ideias de Adam Smith e Friedrich List sobre o desenvolvimento do capitalismo. *Acta Scientiarum. Human and Social Sciences*, v. 30, n. 1, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v30i1.5106>. Acesso em: 2 dez. 2025.

MERRIAM, S. B. *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MERRIAM, S. B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, v. 16, n. 4, p. 426–447, 2003. Disponível em: <https://sl1nk.com/nHuuW>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MINAYO, M. C. de S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 15. ed. São Paulo: Hucitec, 2016.

MITROFF, I. I.; DENTON, E. A. A study of spirituality in the workplace. *MIT Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, 1999. Disponível em: <https://11nq.com/Dtilb>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MITROFF, Ian I.; DENTON, Elizabeth A. A spiritual audit of corporate America: ten years later (spirituality and attachment theory in the workplace). *Journal of Management, Spirituality & Religion*, v. 6, n. 3, p. 245–267, 2009.

MOEZ, B. S.; SADEGHI, A.; TAPAK, L.; PURFARZAD, Z. Relationship between workplace spirituality with organization-based self-esteem and workplace deviant behaviors among Iranian nurses. *BMC Nursing*, v. 23, n. 1, 2024. Disponível em: <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-024-01908-x>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MOHER, D.; LIBERATI, A.; TETZLAFF, J.; ALTMAN, D. G. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Physical Therapy*, v. 89, n. 9, p. 873–880, 2009. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19621072/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MONEGO, Emília; SCHWERTZ, Fabio Lopes; MEDEIROS, Fernanda dos Santos; BARROS, Juliano Carvalho; MACHADO, Maike Stredr Ferreira; SILVA, Rodrigo Donizeti. Teorias da administração e das relações humanas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 7, n. 8, p. 254–261, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v7i8.1882>. Acesso em: 31 jan. 2026.

MÓNICO, L. S.; MARGAÇA, C. The workaholism phenomenon in Portugal: dimensions and relations with workplace spirituality. *Religions*, v. 12, n. 10, p. 852, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2077-1444/12/10/852>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 4. ed. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2021. Disponível em: [https://issuu.com/cengagebrasil/docs/capitulo\\_amostra\\_teorias\\_gerais\\_da\\_administracao\\_4a\\_](https://issuu.com/cengagebrasil/docs/capitulo_amostra_teorias_gerais_da_administracao_4a_). Acesso em: 1 fev. 2026.

NAWAZ, N.; GAJENDERAN, V.; GOPINATH, U. M.; THARANYA, V. Nexus between emotional intelligence and occupational stress: role of workplace spirituality among teaching fraternity. *Asia Pacific Management Review*, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S102931322300091X>. Acesso em: 16 ago. 2025.

NEAL, J. Overview of workplace spirituality research. In: DHIMAN, S.; ROBERTS, G.; CROSSMAN, J. (eds.). *The Palgrave handbook of workplace spirituality and fulfillment*. Cham: Springer International Publishing, 2018. Disponível em: <https://sl1nk.com/KGm95>. Acesso em: 16 ago. 2025.

NEAL, J. (org.). *Handbook of faith and spirituality in the workplace: emerging research and practice*. New York: Springer, 2013.

OBREGÓN, S. L.; LOPES, L. F. D.; KACZAM, F.; VEIGA, C. P.; SILVA, W. V. Religiosity, spirituality and work: a systematic literature review and research directions. *Journal of Business Ethics*, v. 179, n. 2, p. 573–595, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04856-7>. Disponível em: <https://11nq.com/R8X95>. Acesso em: 16 ago. 2025.

OLIVEIRA, D. H.; LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S. dos. Análise da relação entre a espiritualidade no ambiente de trabalho e o bem-estar laboral. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 9, e82996970, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/6970/6205>. Acesso em: 16 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. CD60/9 – Estratégia para melhorar a saúde mental e a prevenção do suicídio na Região das Américas. Washington, DC: OPAS/OMS, 2023. Disponível em: <https://11nq.com/EWriZ>. Acesso em: 13 ago. 2025.

ORTIZ-GÓMEZ, M.; ARIZA-MONTES, A.; MOLINA-SÁNCHEZ, H. Servant leadership in a social religious organization. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 17, n. 22, p. 8542, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/22/8542>. Acesso em: 13 ago. 2025.

OTAYE-EBEDE, L.; SHAFFAKAT, S.; FOSTER, S. A multilevel model examining workplace spirituality. *Journal of Business Ethics*, v. 166, n. 3, p. 611–626, 2019. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-019-04133-8>. Acesso em: 16 ago. 2025.

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

PARGAMENT, K. I. *The psychology of religion and coping: theory, research, practice*. New York: Guilford Press, 1997.

PARGAMENT, K. I. *Spiritually integrated psychotherapy: understanding and addressing the sacred*. New York: Guilford Press, 2007.

PARGAMENT, K. I. The psychology of religion and spirituality? Yes and no. *The International Journal for the Psychology of Religion*, v. 9, n. 1, p. 3–16, 1999.

PAULINO, R. D.; RODRIGUES, A. P. F. Espiritualidade e saúde mental no contexto organizacional. *Contemporânea (Contemporary Journal)*, v. 5, n. 6, p. 1–42, 2025. DOI: 10.56083/RCV5N6-123. Acesso em: 24 fev. 2026.

PAWAR, B. S. The relationship of individual spirituality and organizational spirituality. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 38, n. 7, p. 986–1003, 2017. DOI: 10.1108/LODJ-01-2016-0014.

PERERA, Y. Towards spiritually powered organizations. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT AND ECONOMICS (ICME), 2023, Matara. Anais [...]. Matara: [s. n.], 2023. Disponível em: <https://11nq.com/n7GqT>. Acesso em: 17 ago. 2025.

PERSKY, J. The ethology of homo economicus. *Journal of Economic Perspectives*, v. 9, n. 2, p. 221–231, 1995. Disponível em: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.9.2.221>. Acesso em: 4 fev. 2026.

PETEAN, G. H.; NASCIMENTO, D. T.; DRESCH, L. O.; BENINI, E. G. Abordagem clássica da administração. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, v. 14, n. 1, 2024. Disponível em: <https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1765>. Acesso em: 31 jan. 2026.

PRADO, V. J. do; ALVES, B. C. P. Reflexões sobre a Escola das Relações Humanas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <https://11nq.com/uW491>. Acesso em: 1 fev. 2026.

PUTRI, P.; MAURIDA, N.; NOVITASARI, F.; ROSALINI, W.; BUDIMAN, M. E. A.; AFANDI, A. T. Workplace spirituality with nurse anxiety during the COVID-19 pandemic. *Pakistan Journal of Medical and Health Sciences*, v. 15, n. 10, p. 3204–3206, 2021. Disponível em: <https://pjmhsonline.com/published-issues/2021/october/103204>. Acesso em: 16 ago. 2025.

RAYYAN, S. M.; WAHAB, S. A.; IDA, Y. M.; BELLO, S. H. The adhesive effect of corporate spirituality on organizational internal-external strategies and sustainability. *Journal of Economics and Management Sciences*, v. 7, n. 1, p. 28, 2024. Disponível em: <https://j.ideasspread.org/index.php/jems/article/view/1210>. Acesso em: 16 ago. 2025.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, v. 21, n. 1, 2008. Disponível em: <https://sl1nk.com/d7mPH>. Acesso em: 16 ago. 2025.

REGO, A.; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, art. 12, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://s11nk.com/VopT3>. Acesso em: 14 ago. 2025.

REZAPOURAGHDAM, H.; ALIPOUR, H.; ARASLI, H. Workplace spirituality and organizational sustainability. *Environment, Development and Sustainability*, v. 21, p. 1583–1601, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0120-4>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ROCHA, R. G.; PINHEIRO, P. G. Percepção dos gestores acerca da relação entre gestão do conhecimento e espiritualidade organizacional. In: JORNADAS LUSO-ESPANHOLAS DE GESTÃO CIENTÍFICA, 30., 2020, Bragança. Anais [...]. Disponível em: <https://s11nk.com/iGnX8>. Acesso em: 14 ago. 2025.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1961. Disponível em: <https://archive.org/details/managementworker00roet/page/n9/mode/2up>. Acesso em: 4 fev. 2026.

SAADATYAR, F. S.; POURSALEMI, M.; AL-TABBAA, O.; IANNOTTA, M. Workplace spirituality as a source for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 28, n. 3, p. 655–676, 2019. Disponível em: <https://kar.kent.ac.uk/79637/>. Acesso em: 14 ago. 2025.

SANTANA, F. M.; FILGUEIRAS, J. L. M. A importância do turismo religioso para a região do Cariri: uma política pública. Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://www.al.ce.gov.br/publicacoes-inesp>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SAPRA, J.; KHOSLA, K.; DUNGRAKOTI, G. Spirituality at workplace and its impact on academic performance. *Journal of Organizational Change Management*, 2021. Disponível em: <https://www.sciencegate.app/document/10.1108/jocm-08-2020-0248>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SAPTA, I. K. S.; RUSTIARINI, N. W.; KUSUMA, I. G. A. E. T.; ASTAKONI, I. M. P. Spiritual leadership and organizational commitment. *Cogent Business & Management*, v. 8, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2021.1966865>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, 1984.

SEBRAE. Juazeiro do Norte: emprego, ocupações, empresas, dados demográficos e educação. Brasília: SEBRAE, 2025. Disponível em: <https://observatorio.sebrae.com.br/profile/geo/juazeiro-do-norte>. Acesso em: 5 nov. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). *Estudo socioeconômico: Regional Cariri*. Ceará, 2022. Disponível em: <https://s11nk.com/tUrvn>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SENNETT, R. *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton & Company, 1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/6846256/Sennett\\_1998\\_The\\_Corrosion\\_of\\_Character](https://www.academia.edu/6846256/Sennett_1998_The_Corrosion_of_Character). Acesso em: 16 ago. 2025.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017. Disponível em: <https://s11nk.com/hoK78>. Acesso em: 11 ago. 2025.

SHARMA, P. D.; TRIPATHI, K. Relationship of workplace spirituality with self-efficacy and psychological wellbeing. *Mind and Society*, v. 13, n. 1, p. 72–81, 2024. Disponível em: <https://scispace.com/journals/mind-society-490hdwb9>. Acesso em: 16 ago. 2025.

SHRESTHA, A. K.; LUITEL, B. C.; NANDRAM, S. S.; PETCHSAWANG, P. Conceptualization of workplace spirituality in an Eastern context. *Journal of Business and Management Research*, v. 5, n. 1-2, p. 35–59, 2023. Disponível em: <https://s11nk.com/m9DfE>. Acesso em: 16 ago. 2025.

SOUSA, A. M. das C. et al. Espiritualidade organizacional e bem-estar subjetivo no contexto da COVID-19. *RECAPE – Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 14, n. 2, p. 329–345, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/60708>. Acesso em: 16 ago. 2025.

SOUSA, R. T. M. de; ALBUQUERQUE, T.; MENDONÇA, F. J. S. de F. Observatório de Turismo do Cariri Cearense. *Revista Brasileira dos Observatórios de Turismo*, v. 4, n. 1, 2025. Disponível em: <https://s11nk.com/XtDX7>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SODE, R.; CHENJI, K.; VIJAYARAGHAVAN, R. Exploring workplace spirituality and psychological well-being. *Acta Psychologica*, v. 251, 104601, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824004797>. Acesso em: 16 ago. 2025.

SODE, R.; CHENJI, K. The mediating role of workplace spirituality. *Acta Psychologica*, v. 245, 104228, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824001057>. Acesso em: 16 ago. 2025.

STAKE, R. E. *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage, 1995. Disponível em: <https://www.amazon.com/Art-Case-Study-Research/dp/080395767X>. Acesso em: 16 ago. 2025.

STAKE, R. E. *A arte de investigar com estudos de caso*. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

STUENKEL, O. Identidade e o conceito do Ocidente. *Revista Brasileira de Política Internacional*, v. 56, n. 1, p. 34–52, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbpi/a/CZGMx7DbCwk9tjVBtmMwyzs>. Acesso em: 21 set. 2025.

SYAHIR, A. N. A. et al. Workplace spirituality and its impact on employee well-being. *Journal of Religion and Health*, v. 64, n. 5, p. 3313–3345, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10943-025-02350-2>. Acesso em: 26 fev. 2026.

TIGEDI, Rethabile N.; VAN DER WALT, Freda; NYETANYANE, Mpho P. Workplace spirituality and its relevance to workplace flourishing. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 22, p. a2698, 2024. DOI: 10.4102/sajhrm.v22i0.2698.

TLEMISOV, U.; ANICHKINA, O.; POPOVICH, A.; KOZHUKHOV, N.; TEREKHOVA, A.; SEPIASHVILI, E.; KORYAGINA, I.; TIKHOMIROV, E.; MOROZOVA, E. The relationship between workplace spirituality and organisational health in an Islamic context. *HTS Theological Studies/Theological Studies*, v. 77, n. 1, 2021. Disponível em: <https://hts.org.za/index.php/hts/article/view/6653>. Acesso em: 16 ago. 2025.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/GnLRwtX3KcddXXjnJ8LgRWy/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 02 dez. 2025.

TREVINO, Linda K. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 601–617, 1986. DOI: 10.5465/amr.1986.4306235.

UL-HAQ, Shoaib. Desenvolvimento espiritual e trabalho significativo: uma crítica habermasiana. *Human Resource Development International*, 2019. Disponível em: <https://11nq.com/RndSy>. Acesso em: 08 ago. 2025.

UMMARA YOUSAF, M. N. D. Historical actualities of workplace spirituality. *Indian Journal of Economics and Business*, v. 21, n. 2, p. 497–510, 2022. Disponível em: <https://sl1nk.com/W8IQg>. Acesso em: 08 ago. 2025.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP: parte I (ABNT)*. São Paulo: SIBiUSP, 2016. Disponível em: <https://www.teses.usp.br>. Acesso em: 27 fev. 2026.

USMAN, Riaz Mir; SYED, Salman Hassan; ELEFThERIA, Egel; HASAN, Sohaib Murad. An integrated framework for organizational performance enhancement through spirituality. *Journal of the Research Society of Pakistan*, n. 56, n. 2, p. 233–243, 2019. Disponível em: [https://pu.edu.pk/home/journal/14/Vol\\_56\\_No.2\\_2019.html](https://pu.edu.pk/home/journal/14/Vol_56_No.2_2019.html). Acesso em: 10 ago. 2025.

VAN DER WALT, F.; DE KLERK, J. J. Workplace spirituality and job satisfaction. *International Review of Psychiatry*, v. 26, n. 3, p. 379–389, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.3109/09540261.2014.908826>. Acesso em: 10 ago. 2025.

VELOSO, Kennedy Chaves. Escola clássica da administração e sua influência nas organizações empresariais contemporâneas. *Revista Ciências Gerenciais*, v. 19, n. 29, p. 41–46, 2015.

Disponível em: <https://seer.pgsscogna.com.br/cgerenciais/article/download/14433/7557>. Acesso em: 02 dez. 2025.

VENZKE, Cláudio Senna. Educação para a sustentabilidade e o desenvolvimento docente na Administração. 2015. 308 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/127193>. Acesso em: 10 ago. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2022. Disponível em: [https://www.academia.edu/40047141/Vergara\\_Projetos\\_e\\_Relatorios\\_de\\_Pesquisa\\_em\\_Adm](https://www.academia.edu/40047141/Vergara_Projetos_e_Relatorios_de_Pesquisa_em_Adm). Acesso em: 10 ago. 2025.

VIEIRA, Marco Antonio. (Re-)imagining the ‘self’ of ontological security: the case of Brazil’s ambivalent postcolonial subjectivity. *Millennium: Journal of International Studies*, v. 46, n. 2, p. 142–164, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0305829817741255>.

VILA PORRAS, C.; TORO-JARAMILLO, I.D. Spirituality and organizations: a proposal for a new company style based on a systematic review of literature. *Religions*, v. 11, n. 4, p. 182, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2077-1444/11/4/182>. Acesso em: 10 ago. 2025.

WEI, C.W.; WU, Y.C.; LEE, S.Y.; TUNG, H.H. Workplace spirituality in nursing: a systematic review. *Aging Medicine and Healthcare*, v. 11, n. 3, p. 74–81, 2020. Disponível em: <https://www.agingmedhealthc.com/?p=21825>. Acesso em: 10 ago. 2025.

WIDODO, S. To what extent does spirituality in the workplace affect meaningfulness in work? Self-transcendence and person-organization fit as mediator. *International Journal of Business and Society*, v. 25, n. 1, p. 315–329, 2024. Disponível em: <https://publisher.unimas.my/ojs/index.php/IJBS/article/view/6917>. Acesso em: 16 ago. 2025.

WU, S. The impact of workplace spirituality and psychological capital on elementary school teachers’ motivation. *Behavioral Sciences*, v. 14, n. 10, p. 881, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/10/881>. Acesso em: 16 ago. 2025.

XIAO, Yu; WATSON, Maria. Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, v. 39, n. 1, p. 93–112, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0739456X17723971>. Acesso em: 17 ago. 2025.

YADAV, S.; TIWARI, T.; YADAV, A. K.; DUBEY, N.; MISHRA, L. K.; SINGH, A. L.; KAPOOR, P. Role of workplace spirituality, empathic concern and organizational politics in employee wellbeing: a study on police personnel. *Frontiers in Psychology*, v. 13, 2022. Disponível em: <https://sl1nk.com/AgDW8>. Acesso em: 16 ago. 2025.

YOUSAF, U.; DOGAR, M. N. Unearthing the lineage of workplace spirituality in positive psychology. *International Journal of Ethics and Systems*, 2024. Disponível em: <https://11nq.com/fH8fu>. Acesso em: 16 ago. 2025.

YUAN, M.; CHEN, H.; YANG, C.; CHOW, T.; HSU, C. The relationship between medical staff’s emotional labor, leisure coping strategies, workplace spirituality, and organizational commitment during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental*

*Research and Public Health*, v. 19, n. 10, p. 6186, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35627722/>. Acesso em: 16 ago. 2025.

ZHENG, Q.; YIN, X.; LIU, L.; JEVITT, C.; FU, D.; SUN, Y.; YU, X. The influence of culture and spirituality on maternal grief following stillbirth in China: a qualitative study. *International Journal of Nursing Studies*, 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0020748924001767>. Acesso em: 16 ago. 2025.

ZWINGMANN, Christian; KLEIN, Constantin; BÜSSING, Arndt. Measuring religiosity/spirituality: theoretical differentiations and categorization of instruments. *Religions*, v. 2, n. 3, p. 345–357, 2011. DOI: 10.3390/rel2030345.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

Você está sendo convidado (a) a participar voluntariamente da pesquisa intitulada “ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EM CONTEXTOS DE DIVERSIDADE: Vivências e práticas em micro,pequenas e médias empresas no em Juazeiro do Norte e Barbalha - CE”, desenvolvida como parte da dissertação de mestrado do Programa de Pós- Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Cariri (UFCA).

O objetivo desta pesquisa é compreender como a espiritualidade organizacional se manifesta e é gerida em contextos empresariais marcados pela diversidade espiritual e religiosa no Triângulo Crajubar, na região do Cariri cearense. Para isso, será realizada uma entrevista presencial, com duração aproximada de 30 a 45 minutos, contendo perguntas abertas e fechadas.

### **Como será sua participação:**

- Você será convidado(a) a responder uma entrevista sobre sua vivência, percepção e práticas relacionadas à espiritualidade no contexto empresarial.
- A entrevista ocorrerá em local, dia e horário previamente combinados com você.
- Com sua permissão, a entrevista será gravada em áudio apenas para garantir fidelidade das informações.

### **Voluntariedade:**

Sua participação é voluntária. Você pode recusar, não responder qualquer pergunta ou desistir da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou penalidade.

### **Confidencialidade e proteção dos dados:**

Todas as informações fornecidas serão tratadas com total sigilo, utilizadas somente para fins acadêmicos e analisadas de forma agregada.

- Nenhum dado individual será divulgado.
- Seu nome não aparecerá em nenhuma publicação.
- Os arquivos digitais (incluindo gravações em áudio) serão armazenados de forma segura, protegidos por senha, e acessíveis apenas à equipe de pesquisa.
- Após o término da pesquisa, os dados serão mantidos por 5 anos e posteriormente descartados.

### **Riscos:**

Os riscos envolvidos são mínimos, relacionados principalmente a possíveis desconfortos ao falar sobre experiências pessoais envolvendo espiritualidade. Caso isso ocorra, você poderá solicitar pausa ou interromper sua participação. Todos os cuidados serão adotados para garantir segurança, respeito e privacidade.

### **Benefícios:**

Embora não haja benefícios diretos para você, sua participação contribuirá para:

- ampliar o conhecimento sobre espiritualidade e diversidade nas organizações;
- apoiar práticas de gestão que promovam inclusão e respeito às diferentes crenças;
- colaborar com a produção científica na área de Administração.

**Custos e remuneração:**

Sua participação não envolve custos e não haverá pagamento ou compensação financeira.

**Informações e contatos:**

Se você tiver dúvidas sobre sua participação, poderá entrar em contato com:

**Pesquisadora responsável:**

Tarciana Cardoso de Sousa  
Telefone: (88) 9 8103-2178  
E-mail: tarciana.sousa@aluno.ufca.edu.br

**Orientador:**

Prof. Dr. Domenico Ceglia – Universidade Federal do Cariri - UFCA E-mail:  
domenico.ceglio@ufca.edu.br

**Coorientador:**

Prof. Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento – Universidade Federal do Cariri - UFCA E-mail:  
ives.tavares@ufca.edu.br

Se desejar tirar dúvidas sobre seus direitos enquanto participante de pesquisa, você pode procurar o:

**Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/FAMED/UFCA**

Rua Divino Salvador, 284 – Bairro Rosário. Térreo – Sala A-109. Barbalha – Ceará – CEP: 63.180-000. E-mail: cep@ufca.edu.br

Declaro que fui informado(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa, e que concordo voluntariamente em participar.

**Nome do(a) participante:** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Nome do(a) pesquisador(a):** \_\_\_\_\_

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

**Local e data:** \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B: TERMO DE AUTORIZAÇÃO E CONSENTIMENTO

Eu, \_\_\_\_\_, inscrito(a) no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) sob o nº \_\_\_\_\_, ocupando o cargo de \_\_\_\_\_, na empresa \_\_\_\_\_, com CNPJ sob o nº \_\_\_\_\_, localizada no município de \_\_\_\_\_, no município de \_\_\_\_\_ -

CE, autorizo a realização da pesquisa intitulada “Espiritualidade nas organizações em contextos de diversidade: vivências e práticas em pequenas e médias empresas no Triângulo Crajubar”.

Fui informado (a) e compreendi os objetivos da pesquisa, que busca compreender como a espiritualidade organizacional se manifesta e é gerida em micro, pequenas e médias empresas marcadas pela diversidade espiritual e religiosa, em Juazeiro do Norte e Barbalha, na região do Cariri cearense. Por meio deste termo, autorizo o pesquisador TARCIANA CARDOSO DE SOUSA a conduzir entrevistas, aplicar questionários e realizar observação, para os fins de estudo acadêmico e científico.

Estou ciente de que as informações pessoais dos participantes serão tratadas com total sigilo, anonimizadas quando necessário, e utilizadas exclusivamente para os objetivos da pesquisa, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

Declaro que entendi que a participação na pesquisa é voluntária e que as pessoas entrevistadas podem recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem quaisquer prejuízos.

Por ser a expressão de minha vontade, firmo o presente termo.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_\_

## **APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA USO DE IMAGEM E VOZ EM PESQUISA ACADÊMICA**

Título da pesquisa: “Espiritualidade nas organizações: vivências e práticas em pequenas e médias empresas do Triângulo Crajubar”

Pesquisadora responsável: Tarciana Cardoso de Sousa, estudante no Programa de Pós-Graduação em Administração – UFCA

### **Objetivo do termo**

Este termo tem como finalidade solicitar sua autorização para a gravação de áudio, coleta de depoimentos e utilização de imagens, obtidos durante entrevistas ou atividades relacionadas à pesquisa mencionada, garantindo a preservação de sua identidade e direitos.

### **Natureza da participação**

Sua participação é voluntária, e você poderá recusar ou interromper a gravação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

### **Finalidade do uso de imagem e voz**

As gravações de áudio, imagens e transcrições serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, incluindo análise de dados, relatórios, artigos científicos e apresentações relacionadas à pesquisa. Nenhuma informação pessoal será divulgada que permita sua identificação.

### **Confidencialidade**

Todas as informações fornecidas serão tratadas de forma confidencial e anonimizada e seus dados não serão compartilhados com terceiros fora do contexto acadêmico.

### **Direito de revogação**

Você tem o direito de revogar seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificar, solicitando a exclusão das gravações ou dados relacionados.

### **Declaração do participante**

- Declaro que fui informado (a) sobre os objetivos da pesquisa e sobre o uso de minha imagem e voz;
- Declaro que participo voluntariamente e autorizo a gravação e utilização para os fins acadêmicos descritos;
- Declaro que tenho ciência de que meus dados serão mantidos sob sigilo e anonimato.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_\_

## APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA

As questões inquiridas neste questionário foram elaboradas com base nas categorias conceituais encontradas na revisão sistemática realizada. Para memorar ao leitor, são: (a) vida interior e trabalho significativo; (b) conexão relacional e alinhamento de valores; (c) fenômeno subjetivo e experiencial; (d) construto organizacional e moral; (e) multidimensionalidade e diversidade cultural.

Quadro 5: proposta de roteiro para entrevista semiestruturada.

N.	Perguntas relacionadas aos dados sociodemográficos	Resposta
1	Idade	
2	Gênero	
3	Cor/raça	
4	Cargo/função na empresa	
5	Tempo de atuação na empresa	
6	Formação acadêmica	
7	Porte da empresa	
8	Setor de atuação da empresa	
9	Crença ou filiação religiosa	
<b>Perguntas relacionadas as dimensões que serão analisadas</b>		<b>Dimensão</b>
10	O que dá sentido ao seu trabalho e como sua vida interior (valores, fé ou espiritualidade) influenciam nessa percepção?	vida interior e trabalho significativo
10.1	Em momentos de dificuldade ou desmotivação no trabalho, o que costuma te ajudar a manter o sentido do que faz?	vida interior e trabalho significativo
10.2	Você sente que o seu trabalho contribui para algo maior do que seus objetivos pessoais? De que forma essa percepção se relaciona com sua espiritualidade?	vida interior e trabalho significativo
11	Você percebe o alinhamento entre seus valores pessoais e os valores da organização? Poderia me dar exemplos?	conexão relacional e alinhamento de valores
11.1	Quando há conflito entre seus valores e as práticas ou decisões da empresa, como você costuma reagir ou lidar com isso?	conexão relacional e alinhamento de valores
11.2	Como você percebe a influência da espiritualidade nas relações interpessoais dentro da empresa (com colegas, gestores ou subordinados)?	conexão relacional e alinhamento de valores

12	De que maneira você vivencia a espiritualidade no ambiente de trabalho?	fenômeno subjetivo e experiencial
12.1	Há alguma prática, rotina ou atitude que você considera uma expressão da sua espiritualidade no dia a dia profissional?	fenômeno subjetivo e experiencial
12.2	Existe algum momento do dia ou situação específica em que você sente mais intensamente sua espiritualidade no ambiente de trabalho?	fenômeno subjetivo e experiencial
13	Em situações em que exista algum dilema ético ou moral, como a espiritualidade influencia suas decisões na empresa?	construto organizacional e moral
13.1	Você poderia lembrar de uma situação concreta em que seus valores espirituais ou morais orientaram uma decisão difícil no trabalho?	construto organizacional e moral
14	Você consegue identificar que existem crenças diversas no ambiente da empresa? Como você lida com a diversidade de crenças e formas de espiritualidade entre as pessoas na empresa?	multidimensionalidade e diversidade cultural
14.1	A empresa adota alguma postura ou prática para lidar com essa diversidade de crenças? Como você percebe isso no cotidiano?	multidimensionalidade e diversidade cultural
14.2	Já presenciou situações de respeito ou de conflito envolvendo crenças diferentes no ambiente de trabalho? Como isso foi resolvido?	multidimensionalidade e diversidade cultural
15	Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre como entende e vivencia a espiritualidade no trabalho?	Em aberto

Fonte: elaboração própria (2025).

ANEXO  
DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Data e local da assinatura eletrônica

 Documento assinado digitalmente  
DOMENICO CEGLIA  
Data: 27/04/2026 09:36:39-0300  
verifique em <https://validar.iti.gov.br>