

GESTÃO E ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE CORPORATIVO: PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO INTEGRADO

1 INTRODUÇÃO

Diante de pressões simultâneas por competitividade, transformação tecnológica e responsabilização socioambiental, tem crescido o interesse por estilos de gestão capazes de oferecer resultados sustentáveis sem sacrificar o sentido do trabalho, o bem-estar e a integridade nas empresas (EDMANS, 2024; DELOITTE, 2024; WEF, 2023). Pesquisas sobre estilos de liderança indicam, de maneira consistente, que abordagens transformacionais e transacionais moldam o clima, as atitudes e o desempenho (BASS; RIGGIO, 2006; JUDGE; PICCOLO, 2004), e meta-análises recentes apontam que formas éticas, autênticas e servidoras também explicam variação importante em resultados, além do paradigma transformacional (HOCH et al., 2018).

Paralelamente, estudos sobre a espiritualidade nas organizações mostram que a vivência de propósito, coerência valorativa e senso de comunidade pelos gestores se associa a repertórios mais éticos e orientados a pessoas, com efeitos em atitudes, clima e desempenho (ASHMOS; DUCHON, 2000; GIACALONE; JURKIEWICZ, 2010; REAVE, 2005; FRY, 2003), incluindo evidências recentes de vínculos com voz ética (CHAUDHARY, 2024), participação em responsabilidade social corporativa (ZOU; HUANG; TIAN, 2023) e estados afetivos e cognitivos positivos mediados por liderança servidora (VAN DIERENDONCK; LV; XIU, 2024).

Há, portanto, razões teóricas e empíricas para supor que o modo como os gestores lideram se associa ao nível de espiritualidade que vivenciam e promovem nas organizações (FRY, 2003; REAVE, 2005).

Nesse contexto, carece-se de um modelo conceitual que relacione o nível de espiritualidade dos gestores aos estilos de gestão por eles adotados, explicitando proposições testáveis sobre vias explicativas, como significado no trabalho, segurança psicológica e clima ético, pelas quais tal influência se manifestaria no clima organizacional (BASS; RIGGIO, 2006; BROWN; TREVIÑO; HARRISON, 2005; NEMBHARD; EDMONDSON, 2006; ASHMOS; DUCHON, 2000).

A questão de pesquisa que orienta este estudo é: Em que medida o estilo de gestão se associa ao nível de espiritualidade dos gestores?

O objetivo geral é, assim, propor um modelo de avaliação que relacione estilos de gestão (transformacional, transacional, ético, autêntico e servidor) aos níveis de espiritualidade dos próprios gestores, considerando vias explicativas como significado no trabalho, senso de comunidade e clima ético.

A justificativa do estudo assenta-se em três frentes: relevância, por integrar duas tradições ainda tratadas de forma fragmentada e responder a demandas organizacionais por liderança ética, engajamento e bem-estar (EDMANS, 2024; DELOITTE, 2024); viabilidade, pela existência de instrumentos consolidados para estilos de gestão e espiritualidade no trabalho e por orientações robustas para avaliação psicométrica e invariância entre grupos (PUTNICK; BORNSTEIN, 2016; VANDENBERG; LANCE, 2000); e originalidade, ao deslocar o foco típico para a espiritualidade dos próprios gestores, articular múltiplos estilos em um mesmo arcabouço e explicitar condições de contorno setoriais e culturais, alinhadas a achados comparativos internacionais (HOUSE et al., 2004; LI et al., 2021).

As contribuições esperadas são teóricas, ao integrar estilos de liderança e espiritualidade em um modelo explicativo coerente; metodológicas, ao oferecer um protocolo conceitual passível de futura validação discriminante, incremental e de invariância; e práticas, ao disponibilizar um diagnóstico conceitual aplicável ao desenvolvimento de lideranças e à gestão

de culturas orientadas a propósito, ética e bem-estar, dimensões associadas a desempenho sustentável de longo prazo (EDMANS, 2024; WEF, 2023).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. ESTILOS DE GESTÃO

A literatura organiza estilos de gestão conforme sua influência sobre pessoas e resultados. Lideranças transformacional (BASS; RIGGIO, 2006) e transacional (JUDGE; PICCOLO, 2004) representam um *continuum* entre valores e resultados.

Abordagens como liderança servidora (VAN DIERENDONCK, 2011), ética (BROWN et al., 2005) e autêntica (WALUMBWA et al., 2008) ampliam o repertório para contextos que demandam ética e inclusão. Modelos participativos (LIKERT, 1967; VROOM; JAGO, 1988) e compartilhados (D'INNOCENZO et al., 2016) destacam-se pela adaptabilidade decisória.

A eficácia desses estilos é moderada por fatores culturais (HOFSTEDE, 2001; HOUSE et al., 2004), requerendo adaptações contextuais para implementação efetiva

2.2. ESPIRITUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A espiritualidade no trabalho caracteriza-se como uma experiência não confessional baseada em sentido profissional, alinhamento valorativo e senso de comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Diferencia-se de religiosidade por não exigir filiação institucional. Modelos teóricos estruturam-se em três eixos: significado, comunidade e alinhamento (ASHMOS; DUCHON, 2000; FRY, 2003; BENEFIEL, 2005).

Evidências associam espiritualidade a ética, engajamento e resiliência, mediadas por *meaningfulness* e clima de pertencimento (REAVE, 2005; MILLIMAN et al., 2003). Estudos recentes vinculam-na a lideranças servidoras e estados afetivo-cognitivos positivos (VAN DIERENDONCK et al., 2024).

Seus mecanismos psicossociais explicam relações entre práticas gerenciais e resultados organizacionais.

2.3. INTERSECÇÃO ENTRE ESTILO DE GESTÃO E ESPIRITUALIDADE

Estilos de gestão orientados a pessoas (servidora, ética) operam em sinergia com dimensões de espiritualidade (sentido, comunidade), impactando atitudes e clima organizacional (CHAUDHARY, 2024).

Pesquisas demonstram conexões com voz ética, climas seguros e desempenho setorial (ALQHAIWI et al., 2024). Abordagens como *mindfulness* e capital espiritual reforçam resiliência e empoderamento (TENSCHERT et al., 2024; ALEMAYEHU et al., 2023). Limitações persistem: estudos transversais, escassez de métricas integradas e falta de invariância transcultural.

Estudos sobre designs multinível e validação psicométrica robusta (KOTZÉ et al., 2022; PUTNICK; BORNSTEIN, 2016) justificam a necessidade de modelos integrados para pesquisas futuras.

3. MÉTODO

Este é um estudo exclusivamente teórico voltado à construção e explicitação de um modelo que relacione o nível de espiritualidade dos gestores aos estilos de gestão e, por suas

vias explicativas, ao clima organizacional. O método combina revisão integrativa e síntese teórica orientada à construção de teoria.

Partiu-se de uma busca estruturada nas principais bases de gestão e psicologia organizacional para identificar definições, mecanismos e resultados associados à espiritualidade no trabalho e estilos de liderança, priorizando marcos clássicos e evidências recentes. Em seguida, adotou-se procedimentos de engenharia conceitual: clarificação de construtos e fronteiras, definição do nível de análise, especificação reflexiva/formativa dos construtos, desenho do sistema nomológico e formulação de proposições, seguindo boas práticas para artigos conceituais (WHETTEN, 1989; MACINNIS, 2011; JAAKKOLA, 2020; YADAV, 2010).

A resultante é um modelo teórico com construtos, definições operacionais, prováveis mediadores (significado no trabalho, segurança psicológica e clima ético) e moderadores (setor, porte e contexto cultural), além de um roteiro de mensuração que indica escalas existentes e lacunas a endereçar em estudos futuros.

Para garantir coerência interna e utilidade científica, o modelo é confrontado com critérios de qualidade teórica, como clareza conceitual, plausibilidade causal, novidade e potencial de testabilidade empírica, assim como apresenta recomendações atuais sobre validade de construto e comparabilidade entre grupos e culturas (PUTNICK; BORNSTEIN, 2016; VANDENBERG; LANCE, 2000; KLINE, 2023). Ademais, o trabalho não apenas explicita os fundamentos conceituais, mas também propõe testes empíricos futuros para validação do modelo, oferecendo diretrizes de operacionalização e caminhos metodológicos que poderão ser explorados em pesquisas subsequentes.

4. PROPOSTA DE TESTES EMPÍRICOS PARA VALIDAÇÃO DO MODELO

4.1. Medida Principal

Adota-se o WHOQOL-SRPB (32 itens, 8 facetas) como instrumento principal para avaliar espiritualidade gerencial, por sua validade transcultural e baixo viés religioso (MILANI FILHO; LOPES JUNIOR, 2023). A versão em português apresenta propriedades psicométricas validadas, com opção da versão abreviada (BREF) quando necessário.

4.2. Roteiro de Validação

- **Etapa A:** Pré-testes com painel de especialistas e pilotagem (n=80-120 gestores) para ajustes semânticos e análise preliminar.
- **Etapa B:** Análise Fatorial Confirmatória (CFA) com métricas de confiabilidade ($\omega \geq 0,70$), validade convergente ($AVE \geq 0,50$), discriminante ($HTMT < 0,85$) e ajuste do modelo ($CFI/TLI \geq 0,90$; $RMSEA \leq 0,08$). Testes de invariância entre grupos.
- **Etapa C:** Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para testar relações diretas e indiretas entre espiritualidade, estilos de gestão e mediadores (significado, segurança psicológica, clima ético), com controles metodológicos.
- **Etapa D:** Coleta multifonte e longitudinal (T1/T2) com subordinados e gestores, usando simulações Monte Carlo para dimensionamento amostral.

4.3. Observações Práticas

- Aplicação em 8-12 minutos, com garantia de anonimato e adaptação contextual.
- Uso da versão BREF em estudos extensos, registrando limitações de granularidade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo propôs um modelo teórico inovador que integra espiritualidade gerencial, estilos de liderança e clima organizacional, mediados por significado no trabalho, segurança psicológica e clima ético.

Suas contribuições abrangem avanços teóricos (integração de construtos), metodológicos (protocolo de validação com WHOQOL-SRPB e SEM multinível) e práticos (aplicações em desenvolvimento de liderança). Limitações incluem a necessidade de validação empírica futura, testes de invariância intercultural e incorporação de variáveis organizacionais.

A agenda de pesquisa prioriza estudos longitudinais, multifonte e intervenções, com ênfase em práticas de ciência aberta para consolidar evidências sobre o tema. O modelo busca fomentar lideranças responsáveis e organizações sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Psychology Press, 2006.
- BENEFIEL, M. The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 723-747, 2005.
- BROWN, M. E.; TREVIÑO, L. K.; HARRISON, D. A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.
- CHAUDHARY, R. Does workplace spirituality promote ethical voice? **Journal of Business Ethics**, v. 195, n. 4, p. 997-1017, 2024.
- DELOITTE. **2024 Global Human Capital Trends**. Disponível em: [link]. Acesso em: 15 maio 2024.
- D'INNOCENZO, L.; MATHIEU, J. E.; KUKENBERGER, M. R. A meta-analysis of shared leadership–team performance relations. **Journal of Management**, v. 42, n. 7, p. 1964-1991, 2016.
- EDMANS, A. Rational sustainability. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 36, n. 2, p. 8-15, 2024.
- FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 6, p. 693-727, 2003.
- GIACALONE, R. A.; JURKIEWICZ, C. L. (Eds.). **Handbook of workplace spirituality and organizational performance**. 2. ed. Nova York: Routledge, 2010.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- HOUSE, R. J.; HANGES, P. J.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P. W.; GUPTA, V. (Eds.). **Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.
- HOCH, J. E.; BOMMER, W. H.; DULEBOHN, J. H.; WU, D. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? **The Leadership Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 1-16, 2018.
- JAAKKOLA, E. Designing conceptual articles: Four approaches. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, n. 4, p. 597-617, 2020.
- JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 755-768,

2004.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 5. ed. Nova York: Guilford Press, 2023.

KOTZÉ, M.; NEL, P.; SMIT, A. Psychometric validation of leadership scales in cross-cultural contexts. **Journal of Organizational Psychology**, v. 22, n. 1, p. 45-63, 2022.

LI, P.; SUN, J.-M.; TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B. Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 32, 101458, 2021.

LIKERT, R. **The human organization: Its management and value**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

MACINNIS, D. J. A framework for conceptual contributions in marketing. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 136-154, 2011.

MILANI FILHO, M. A. F.; LOPES JUNIOR, D. S. Espiritualidade nas organizações: Características das escalas atuais. **Revista Organizações em Contexto**, v. 19, n. 38, p. 87-106, 2024.

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.

NEMBHARD, I. M.; EDMONDSON, A. C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, n. 7, p. 941-966, 2006.

PUTNICK, D. L.; BORNSTEIN, M. H. Measurement invariance conventions and reporting: The state of the art and future directions for psychological research. **Developmental Review**, v. 41, p. 71-90, 2016.

REAVE, L. Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 5, p. 655-687, 2005.

TENSCHERT, J.; MÜLLER, A.; SCHMIDT, K. Mindfulness training and leadership resilience: A longitudinal study. **Journal of Applied Psychology**, v. 109, n. 2, p. 210-225, 2024.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: A review and synthesis. **Journal of Management**, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VAN DIERENDONCK, D.; LV, W.; XIU, J. Fostering meaningfulness and flow through servant leadership: A daily diary study. **The Journal of Positive Psychology**, v. 19, n. 4, p. 449-460, 2024.

VANDENBERG, R. J.; LANCE, C. E. A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. **Organizational Research Methods**, v. 3, n. 1, p. 4-70, 2000.

VROOM, V. H.; JAGO, A. G. **The new leadership: Managing participation in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNESING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

WEF. **The future of jobs report 2023**. Geneva: World Economic Forum, 2023.

WHETTEN, D. A. What constitutes a theoretical contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

YADAV, M. S. The decline of conceptual articles and implications for knowledge development. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 1, p. 1-19, 2010.

ZOU, W. C.; HUANG, X.; TIAN, Q. Spiritual leadership and employee CSR participation: A probe from a sensemaking perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 186, n. 3, p. 509-526, 2023.