

Espiritualidade no Trabalho e Dinâmica Organizacional: Interfaces Sistêmicas entre Propósito, Engajamento e Inovação

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade do mundo corporativo exige que as organizações repensem seus fundamentos de gestão. Durante décadas, produtividade e lucratividade foram tratadas como objetivos centrais, e a busca por eficiência concentrou-se em tecnologias, processos e indicadores financeiros. Contudo, pesquisas recentes evidenciam que o capital humano constitui o recurso mais crítico e determinante da competitividade organizacional (KARAKAS, 2010; PAWAR, 2016).

Nesse contexto, a espiritualidade no trabalho, ou *workplace spirituality* (WPS), emerge como abordagem inovadora ao enfatizar a busca de sentido, propósito e conexão no ambiente organizacional. Diferente da religião institucionalizada, a espiritualidade no trabalho foca no reconhecimento da vida interior dos indivíduos, que pode ser nutrida por meio de um trabalho significativo em comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000).

Embora a WPS tenha conquistado espaço em revistas de negócios desde os anos 1990 (GIBBONS, 2000), apenas nas últimas duas décadas consolidou-se como campo acadêmico. A literatura, contudo, ainda é fragmentada, carece de rigor conceitual e não explora suficientemente os efeitos de longo prazo a partir de perspectivas sistêmicas (MILLER; EWEST, 2013; IQBAL et al., 2024).

Assim, este estudo busca analisar como a espiritualidade no trabalho influencia comportamentos-chave dos empregados, motivação, engajamento, lealdade, cidadania organizacional e inovação, por meio da Dinâmica de Sistemas.

2 REFERÊNCIAS INICIAIS

A espiritualidade no trabalho não deve ser confundida com religião institucionalizada. Trata-se do reconhecimento de que os indivíduos possuem uma vida interior que pode ser nutrida por meio de um trabalho significativo realizado em comunidade (ASHMOS; DUCHON, 2000). A literatura identifica três dimensões centrais da WPS: a percepção de que o trabalho possui significado, o sentimento de pertencimento a uma comunidade e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003).

Estudos empíricos evidenciam que ambientes que valorizam tais dimensões contribuem para maior satisfação, engajamento e retenção de talentos (ALTAË; AWAN, 2011; JENA, 2022). Além disso, pesquisas recentes associam a espiritualidade a comportamentos inovadores, à redução da incivilidade organizacional e ao fortalecimento da lealdade e do comprometimento (AFSAR; BADIR, 2017; LATA; CHAUDHARY, 2021).

A pandemia de COVID-19 reforçou a relevância do tema ao revelar fragilidades organizacionais e elevar níveis de estresse e desengajamento (YU; PARK; HYUN, 2021). Nesse cenário, a espiritualidade surge como recurso para reduzir a rotatividade, promover resiliência e sustentar o capital humano.

3 PLATAFORMA METODOLÓGICA

Este estudo adota a perspectiva do pensamento sistêmico, com base na Dinâmica de Sistemas, desenvolvida por Forrester (1961) e amplamente aplicada em contextos socioeconômicos (BUREŠ, 2006; BALA; ARSHAD; NOH, 2017). A metodologia utiliza Diagramas de Laços Causais (Causal Loop Diagrams – CLDs), que permitem representar a interdependência entre variáveis organizacionais e identificar ciclos de reforço e de equilíbrio.

A análise fundamentou-se em revisão integrativa da literatura sobre espiritualidade no trabalho, com foco em pesquisas que abordam seu impacto em desempenho, engajamento,

inovação e cidadania organizacional. A partir dessa base, elaboraram-se modelos conceituais que evidenciam como a espiritualidade se conecta a resultados organizacionais, não de maneira linear, mas por meio de processos de retroalimentação. A aplicação da Dinâmica de Sistemas permitiu identificar ciclos virtuosos que explicam como a espiritualidade no trabalho atua no comportamento dos empregados. Um dos principais ciclos evidencia que a percepção de propósito amplia a motivação; esta estimula a criatividade; a criatividade gera inovação; a inovação é reconhecida pela liderança; e o reconhecimento reforça o engajamento e a lealdade, retroalimentando a percepção inicial de propósito (SALEM et al., 2023).

Outro conjunto de interações mostra que a espiritualidade reduz comportamentos incivis e amplia a cidadania organizacional. O engajamento em comportamentos colaborativos fortalece o reconhecimento, eleva a autoestima e reduz a intenção de desligamento (ABOBACKER, 2022). Assim, cria-se um ciclo positivo de retenção de talentos e maior coesão organizacional.

Do ponto de vista prático, essas descobertas sugerem que gestores podem estimular a espiritualidade criando condições para que os empregados percebam sentido no trabalho, tenham coerência ética e construam relações de confiança. Isso não implica imposição de crenças, mas sim a valorização de propósito e comunidade como elementos estratégicos. Organizações que adotam tal postura tendem a desenvolver ambientes mais inovadores, resilientes e sustentáveis (KARAKAS, 2010; PAWAR, 2016).

Ainda assim, é necessário reconhecer limitações. A diversidade de crenças dificulta padronizações, e a literatura ainda carece de estudos quantitativos que comprovem causalidades em diferentes contextos culturais. Pesquisas futuras podem avançar no desenvolvimento de modelos de estoques e fluxos, capazes de simular com maior precisão os efeitos da espiritualidade em diferentes tipos de organizações (IQBAL et al., 2024).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação da Dinâmica de Sistemas na literatura sobre espiritualidade no trabalho permitiu identificar três grandes ciclos de retroalimentação (feedback loops) que articulam propósito, engajamento, inovação e comportamento organizacional.

O primeiro ciclo (R1) destaca o papel da consciência organizacional. Quando os empregados compreendem os valores e objetivos institucionais, ampliam sua criatividade, que por sua vez fortalece a inovação. A inovação gera aprovação gerencial e abre espaço para melhores processos de decisão. Essas decisões mais qualificadas elevam o desempenho e a produtividade, resultando em maior engajamento e lealdade. Esse ciclo virtuoso, evidenciado também por Salem et al. (2023), mostra como a espiritualidade atua indiretamente no aumento da inovação e na qualidade da performance.

O segundo ciclo (R2) revela a relação entre espiritualidade e cidadania organizacional (OCB). Um ambiente espiritualizado reduz comportamentos incivis (LATA; CHAUDHARY, 2021), favorece colaboração e reciprocidade e aumenta a probabilidade de reconhecimento por parte da liderança e dos pares. O reconhecimento gera autoestima, comprometimento e diminui a intenção de rotatividade. Assim, estabelece-se um círculo de retenção de talentos e fortalecimento de vínculos comunitários, em linha com os achados de Aboobacker (2022).

O terceiro ciclo (R3) evidencia a importância da conectividade e dos laços sociais no ambiente de trabalho. Empregados que se percebem conectados aos colegas apresentam maior envolvimento no trabalho, maior taxa de cumprimento de tarefas e maior satisfação. A satisfação reforça a motivação intrínseca e consolida valores éticos compartilhados, criando confiança mútua e fortalecendo a cultura organizacional (MILLIMAN; CZAPLEWSKI; FERGUSON, 2003). Esse ciclo amplia a visão de que a espiritualidade não apenas influencia comportamentos individuais, mas estrutura as bases da coesão organizacional.

Esses resultados se alinham com pesquisas internacionais recentes (IQBAL et al., 2024), que demonstram que a espiritualidade no trabalho aumenta a clareza de papéis, melhora a participação em processos decisórios e estimula comportamentos éticos e colaborativos. Em contrapartida, ambientes com baixa espiritualidade apresentam maiores índices de conflitos, desengajamento e rotatividade, reforçando o caráter estratégico da espiritualidade para o sucesso organizacional de longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A espiritualidade no trabalho emerge como fator decisivo para transformar propósito em engajamento e inovação. Ao alinhar valores pessoais e organizacionais, promover senso de comunidade e oferecer reconhecimento, as organizações desencadeiam ciclos de reforço que aumentam a motivação, reduzem a rotatividade e fortalecem a cidadania organizacional.

Esse olhar amplia a compreensão tradicional de desempenho, incorporando dimensões humanas e relacionais que, longe de se oporem à produtividade, a sustentam em bases mais sólidas. A Dinâmica de Sistemas demonstra que a espiritualidade não atua isoladamente, mas em redes de retroalimentação que influenciam, de forma cumulativa, o comportamento organizacional.

Portanto, gestores e pesquisadores são convidados a reconhecer a espiritualidade como um recurso estratégico, capaz de fortalecer o bem-estar individual e a competitividade organizacional.

REFERÊNCIAS

ABOBACKER, N. Workplace spirituality and employee wellbeing in the hospitality sector: examining the influence of fear of COVID-19. *Psychological Studies*, v. 67, p. 362-371, 2022.

AFSAR, B.; BADIR, Y. Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: the mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, v. 29, n. 2, p. 95-109, 2017.

ALTAF, A.; AWAN, M. A. Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, v. 104, n. 1, p. 93-99, 2011.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work: a conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

BALA, B. K.; ARSHAD, F. M.; NOH, K. M. *System dynamics*. Singapore: Springer, 2017.

BUREŠ, V. Systems thinking as a basis for ambient intelligence. In: SIGCSE CONFERENCE ON INNOVATION AND TECHNOLOGY IN COMPUTER SCIENCE EDUCATION, 11., 2006, Bologna. *Anais...* Bologna: ACM, 2006. p. 318.

GIBBONS, P. Spirituality at work: definitions, measures, assumptions, and validity claims. In: GIACALONE, R.; JURKIEWICZ, C. (Org.). *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. New York: Routledge, 2000. p. 111-131.

IQBAL, S. et al. A system dynamics perspective on workplace spirituality and employee behavior. *Administrative Sciences*, v. 14, n. 1, p. 7, 2024.

JENA, L. K. Does workplace spirituality lead to raising employee performance? The role of citizenship behavior and emotional intelligence. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 30, n. 4, p. 1309-1324, 2022.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010.

LATA, M.; CHAUDHARY, R. Workplace spirituality and experienced incivility at work: modeling Dark Triad as a moderator. *Journal of Business Ethics*, v. 174, p. 645-667, 2021.

MILLER, D. W.; EWEST, T. The present state of workplace spirituality: a literature review considering context, theory, and measurement/assessment. *Journal of Religious & Theological Information*, v. 12, n. 1-2, p. 29-54, 2013.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A.; 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.

PAWAR, B. S. Workplace spirituality and employee well-being: an empirical examination. *Employee Relations*, v. 38, n. 6, p. 975-994, 2016.

SALEM, N. H. et al. Employee engagement, innovative work behaviour, and employee wellbeing: do workplace spirituality and individual spirituality matter? *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, v. 32, n. 3, p. 657-669, 2023.

YU, J.; PARK, J.; HYUN, S. Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 30, p. 529-548, 2021.