

**LIDERANÇA ESPIRITUALIZADA E TRABALHO DECENTE: O QUE REVELA A
TRAJETÓRIA DA LITERATURA? UMA REVISÃO INTEGRATIVA
SPIRITUAL LEADERSHIP AND DECENT WORK: WHAT DOES THE
TRAJECTORY OF THE LITERATURE REVEAL? AN INTEGRATIVE REVIEW**

Eixo Temático: 06 - Cultura, Comunicação e ODS: Estratégias e Desafios Globais

Andrea Alves Silveira Monteiro¹, Marcelo Amaral Dionísio², Vinicius Figueiredo Chaves²

¹ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Unigranrio Afya. ² Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Unigranrio Afya.

E-mail: vinicius.chaves@afya.com.br

RESUMO

A pesquisa sobre liderança espiritualizada no campo dos estudos organizacionais tem avançado consideravelmente nos últimos vinte anos. Contudo, permanece necessário compreender quais níveis de análise têm sido privilegiados, quais objetivos orientam as pesquisas e como esses objetivos se distribuem ao longo do tempo, bem como sua interface com a agenda do trabalho decente. Objetivou-se identificar os níveis de análise privilegiados e os principais objetivos que têm orientado as pesquisas sobre liderança espiritualizada, examinando sua distribuição temporal e, a partir das evidências do corpus, sua interface com o trabalho decente. Realizou-se revisão integrativa com busca sistematizada nas bases Scopus e Web of Science Core Collection, abrangendo artigos publicados entre 2003 e 2026. Após normalização, deduplicação e aplicação dos critérios de elegibilidade, o corpus final reuniu 421 estudos. Os resultados evidenciam expansão da produção, predomínio da perspectiva individual entre os estudos classificáveis quanto ao nível de análise e concentração dos objetivos em consequências/resultados e mecanismos explicativos, que juntos representam 62,9% do corpus. A distribuição temporal mostra crescimento especialmente acentuado dos mecanismos explicativos. Entre os objetivos analisados, não foi identificada agenda explicitamente orientada à articulação entre liderança espiritualizada e trabalho decente. Conclui-se que essa interface permanece como questão aberta, demandando investigações que examinem se, como e sob quais condições pode ocorrer, sem pressupor previamente seus efeitos.

Palavras-chave: Liderança espiritualizada. Trabalho decente. Revisão integrativa. ODS 8.

ABSTRACT

Research on spiritual leadership in the field of organizational studies has advanced considerably over the past twenty years. However, it remains necessary to understand which levels of analysis have been privileged, which objectives guide research, how these objectives are distributed over time, and their interface with the decent work agenda. This study aimed to identify the privileged levels of analysis and the main objectives guiding spiritual leadership research, examining their temporal distribution and, based on evidence from the corpus, their interface with decent work. An integrative review with a systematized search was conducted in Scopus and Web of Science Core Collection, covering articles published from 2003 to 2026. After normalization, deduplication, and application of eligibility criteria, the final corpus comprised 421 studies. Results show growth in publications, predominance of the individual perspective among studies classifiable by level of analysis, and concentration of research objectives on consequences/outcomes and explanatory mechanisms, which together account for 62.9%

of the corpus. The temporal distribution shows particularly marked growth in explanatory mechanisms. Among the objectives analyzed, no research agenda explicitly oriented toward articulating spiritual leadership and decent work was identified. This interface therefore remains an open question requiring research into whether, how, and under what conditions it may occur, without presupposing its effects.

Keywords: Spiritual leadership. Decent work. Integrative review. SDG 8.

INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade e a dignidade do trabalho ganhou centralidade na agenda internacional em 1999, quando a Organização Internacional do Trabalho (OIT) formalizou a Agenda do Trabalho Decente, orientada por oportunidades de trabalho produtivo em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humana.¹ Posteriormente consolidada nos eixos emprego, proteção social, direitos no trabalho e diálogo social,² essa perspectiva foi incorporada, em 2015, à Agenda 2030. O ODS 8 passou a articular crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos.³

No âmbito das organizações, a busca pelo propósito, significado e senso de comunidade também ganharam atenção, impulsionando estudos sobre espiritualidade no trabalho e liderança. Nesse contexto, Fry sistematizou, em 2003, a *Spiritual Leadership Theory*, articulando visão, esperança/fé e amor altruísta às necessidades de chamado (calling) e pertencimento (membership).⁴ A formulação contribuiu para consolidar a liderança espiritualizada como campo de investigação.

O crescimento dessa literatura foi acompanhado por esforços de sistematização. Dent, Higgins e Wharff identificaram diferenças conceituais nas relações entre espiritualidade e liderança;⁵ Oh e Wang apontaram desafios de definição, mensuração, métodos e contextos;⁶ e Piwovar-Sulej e Iqbal sistematizaram antecedentes, mecanismos, moderadores e resultados, além da reduzida presença de abordagens multinível.⁷ Esses avanços tornam pertinente compreender quais níveis de análise e objetivos têm sido privilegiados e como esses objetivos se distribuem ao longo do tempo.

Essa análise é relevante à luz da Agenda do Trabalho Decente. Embora propósito, pertencimento e relações no trabalho possam estabelecer interfaces conceituais com o ODS 8, não se deve pressupor que essa aproximação esteja incorporada à agenda do campo ou que a liderança espiritualizada produza, necessariamente, trabalho decente. Examinar níveis e objetivos permite verificar se o trabalho decente emerge como preocupação de investigação no campo da pesquisa sobre liderança espiritualizada.

A investigação também dialoga com a formação global para um mundo em transformação, pois os desafios contemporâneos do trabalho demandam formação que integre competências técnicas a dimensões éticas, humanas e de responsabilidade social.

Diante desse contexto, pergunta-se: quais níveis de análise têm sido privilegiados e quais objetivos têm orientado as pesquisas sobre liderança espiritualizada, como esses objetivos se distribuem ao longo do tempo e que interface apresentam com a agenda do trabalho decente? Objetiva-se identificar esses níveis e objetivos, examinar sua distribuição temporal e, a partir das evidências do corpus, sua interface com o trabalho decente.

MÉTODO

Realizou-se revisão integrativa da literatura com busca sistematizada, adequada à integração de diferentes desenhos de pesquisa, ao mapeamento da trajetória do conhecimento e à identificação de questões pouco exploradas. Snyder destaca a capacidade das revisões de sintetizar o conhecimento, acompanhar o desenvolvimento de campos e fundamentar agendas de pesquisa.⁸ O processo também observou as etapas propostas por Whittemore e Knafl.⁹

A busca foi realizada nas bases Scopus e Web of Science Core Collection, exclusivamente com a expressão “spiritual leadership”, pesquisada nos campos Article title, Abstract e Keywords, na Scopus, e no campo Topic, na Web of Science. Foram aplicados filtros para o período de 2003 a 2026, tipo documental Article e idiomas inglês, português e espanhol, sem restrição por área temática. A utilização exclusiva da expressão “spiritual leadership”, sem combinação com termos relacionados ao trabalho decente ou ao ODS 8, buscou preservar o caráter exploratório da revisão e evitar o direcionamento prévio dos resultados. O recorte temporal adotou 2003 como marco da *Spiritual Leadership Theory* de Fry.⁴ Os artigos já indexados em 2026 foram incluídos para incorporar a produção mais recente, mas o ano, ainda incompleto, foi identificado separadamente e não comparado diretamente a períodos completos.

Foram incluídos estudos com abordagem substantiva da liderança espiritualizada em contexto organizacional ou de trabalho e excluídos registros sem aderência temática ou que apresentassem apenas menções incidentais ao fenômeno. A busca recuperou 991 registros, sendo 506 na Scopus e 485 na Web of Science. Após normalização dos registros, identificação e remoção de duplicidades e aplicação dos critérios de elegibilidade, o corpus final reuniu 421 estudos. As seleções foram registradas em base de auditoria, e o PRISMA 2020 foi utilizado como referência para o relato transparente do processo de identificação e seleção dos estudos.¹⁰ A análise contemplou níveis de análise, objetivos de pesquisa e distribuição temporal dos objetivos. Os níveis foram classificados como individual, díade/líder-liderado, equipe, organizacional ou multinível, quando havia evidência documental suficiente. Os objetivos dos

421 estudos foram classificados, de acordo com o foco predominante da investigação, em dez categorias: G1 – conceituação/desenvolvimento teórico; G2 – mensuração/validação; G3 – antecedentes; G4 – consequências/resultados; G5 – mecanismos explicativos; G6 – condições/moderação; G7 – comparação/relação com outras lideranças; G8 – desenvolvimento/aplicação; G9 – manifestação em contextos específicos; e G10 – mapeamento/síntese do campo. Em seguida, examinou-se a distribuição temporal dessas categorias para compreensão do comportamento da expansão da literatura.

A interface com o trabalho decente foi examinada a partir dos objetivos identificados no corpus, verificando-se se essa articulação constituía orientação explícita das investigações. Essa etapa não testou relações causais entre liderança espiritualizada e trabalho decente nem avaliou se os resultados reportados pelos estudos eram favoráveis, desfavoráveis ou contingenciais.

RESULTADOS

O corpus final reuniu 421 estudos. Foram identificados 16 estudos em 2003-2008, 40 em 2009-2014, 121 em 2015-2020 e 202 em 2021-2025; em 2026, havia 42 até o encerramento da coleta. Por ser incompleto, 2026 não foi comparado diretamente aos períodos completos. A produção cresce especialmente a partir de 2015.

Quanto aos níveis de análise, 281 estudos apresentaram evidências suficientes para classificação. Predominou o nível individual, enquanto abordagens organizacionais e multinível foram menos frequentes. O achado descreve a lente dos pesquisadores, não a forma pela qual a liderança espiritualizada necessariamente se manifesta nas organizações, e reforça a pertinência de ampliar investigações coletivas e multinível.⁷

A classificação dos objetivos revelou concentração em G4 (consequências/resultados), com 136 estudos (32,3%), e G5 (mecanismos explicativos), com 129 (30,6%); juntos, 62,9% do corpus. Seguiram-se G9 (manifestação em contextos específicos), 71 (16,9%); G1 (conceituação/desenvolvimento teórico), 28 (6,7%); G6 (condições/moderação), 22 (5,2%); G10 (mapeamento/síntese), 17 (4,0%); G3 (antecedentes), 8 (1,9%); G2 (mensuração/validação), 5 (1,2%); G8 (desenvolvimento/aplicação), 3 (0,7%); e G7 (comparação/relação com outras lideranças), 2 (0,5%).

A distribuição temporal mostra como essa concentração se constituiu. G1 (conceituação/desenvolvimento teórico) apresentou participação relativamente mais expressiva nos períodos iniciais. G4 (consequências/resultados) passou de 6 estudos em 2003-2008 para 16 em 2009-2014, 48 em 2015-2020 e 60 em 2021-2025. G5 (mecanismos explicativos) apresentou o crescimento mais acentuado: 0, 1, 25 e 82 estudos, respectivamente. G3

(anteriores), G2 (mensuração/validação) e G8 (desenvolvimento/aplicação) permaneceram pouco frequentes.

A revisão classificou objetivos, mas não avaliou sistematicamente se os achados eram favoráveis, desfavoráveis ou contingenciais; portanto, não constitui evidência de efeitos necessariamente positivos da liderança espiritualizada.

Entre os objetivos dos 421 estudos, não foi identificada agenda explicitamente orientada à articulação entre liderança espiritualizada e trabalho decente. Isso não demonstra inexistência de aproximações entre os temas, pois a busca não combinou “spiritual leadership” e “decent work”; indica apenas que o trabalho decente não se apresentou como agenda explícita no corpus, revelando uma lacuna para futuras pesquisas.

Diante da concentração dos estudos em G4 (consequências/resultados), categoria que reúne pesquisas voltadas aos resultados ou efeitos associados à liderança espiritualizada, e G5 (mecanismos explicativos), que compreende investigações sobre os processos ou variáveis que explicam como essas relações ocorrem, permanece aberta a questão sobre se, como e sob quais condições as relações investigadas podem ser examinadas à luz das dimensões do trabalho decente. Essa interface emerge dos resultados da revisão como uma questão de investigação, e não como uma relação previamente pressuposta.

CONCLUSÃO

Quanto aos níveis de análise, entre os 281 estudos com evidências documentais suficientes para classificação, predominou a perspectiva individual, enquanto abordagens organizacionais e multinível apresentaram menor presença. Esse resultado converge com a reduzida presença de abordagens multinível apontada por Piwovar-Sulej e Iqbal, reforçando a pertinência de investigações em configurações coletivas e organizacionais. Quanto aos objetivos de pesquisa e à sua distribuição temporal, a literatura percorreu diferentes direções desde a formulação da *Spiritual Leadership Theory* por Fry, em 2003. O campo passou a investigar a construção conceitual e a mensuração do fenômeno, seus antecedentes e condições, sua relação com outras lideranças, suas possibilidades de desenvolvimento e aplicação, sua manifestação em diferentes contextos e a sistematização do conhecimento produzido. A evolução temporal desses objetivos revela, contudo, que a expansão da literatura foi acompanhada por crescente concentração na investigação das consequências e resultados associados à liderança espiritualizada e, especialmente, dos mecanismos mobilizados para explicar como essas relações ocorrem. Assim, mais do que apenas crescer quantitativamente, o campo deslocou progressivamente sua atenção para compreender o que se associa à liderança espiritualizada e como essas relações podem ser explicadas. Quanto à interface com o trabalho decente, último componente da

questão de pesquisa, entre os objetivos dos 421 estudos analisados não foi identificada uma agenda explicitamente orientada à articulação entre liderança espiritualizada e trabalho decente não emergindo como orientação explícita entre os objetivos examinados.

Permanece, portanto, aberta a questão sobre se, como e sob quais condições essas relações podem ser examinadas à luz das dimensões do trabalho decente. Essa questão emerge dos resultados da revisão, e não de uma relação previamente pressuposta, tampouco permite concluir que a liderança espiritualizada produza necessariamente condições de trabalho decente. Estudos futuros podem aprofundar essa interface, examinar o sentido dos resultados reportados e ampliar as investigações em níveis coletivos e multinível, contribuindo para o diálogo com o ODS 8 e com a formação global diante dos desafios contemporâneos do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. International Labour Organization. Decent work: report of the Director-General. International Labour Conference, 87th Session. Geneva: International Labour Office; 1999.
2. International Labour Organization. ILO Declaration on Social Justice for a Fair Globalization. Geneva: International Labour Office; 2008.
3. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution A/RES/70/1. New York: United Nations; 2015.
4. Fry LW. Toward a theory of spiritual leadership. *Leadersh Q.* 2003;14(6):693-727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001.
5. Dent EB, Higgins ME, Wharff DM. Spirituality and leadership: an empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *Leadersh Q.* 2005;16(5):625-653. doi:10.1016/j.leaqua.2005.07.002.
6. Oh J, Wang J. Spiritual leadership: current status and agenda for future research and practice. *J Manag Spiritual Relig.* 2020;17(3):223-248. doi:10.1080/14766086.2020.1728568.
7. Piwowar-Sulej K, Iqbal Q. A systematic literature review on spiritual leadership: antecedents, mechanism, moderators and outcomes. *J Organ Change Manag.* 2024;37(8):18-35. doi:10.1108/JOCM-11-2023-0483.
8. Snyder H. Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *J Bus Res.* 2019; 104:333-339. doi:10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
9. Whittemore R, Knafl K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs.* 2005;52(5):546-553. doi:10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.
10. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ.* 2021;372:n71. doi:10.1136/bmj.n71.