

# **ESPIRITUALIDADE E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: UM OLHAR PARA O DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS EMPRESAS**

## **1 INTRODUÇÃO**

O contexto organizacional contemporâneo exige novas formas de compreender as relações humanas no trabalho. As concepções atuais de liderança rompem com a visão individualista e centralizadora, abrindo espaço para modelos baseados na colaboração, no compartilhamento de responsabilidades e no diálogo entre diferentes atores da organização. A noção de cognição distribuída amplia a compreensão de que mente e consciência não se restringem ao indivíduo, mas se manifestam nas interações sociais e nas atividades conjuntas, reforçando a ideia de que o conhecimento é construído coletivamente.

Nesse cenário, a liderança deixa de ser um ato isolado e passa a ser entendida como um processo compartilhado, em que cada membro do grupo exerce influência, gera aprendizado e contribui para os resultados. Essa perspectiva desafia modelos hierárquicos rígidos e convida à criação de ambientes em que o questionamento e o debate saudável de ideias sejam estimulados, reconhecendo que a verdade é plural e que os desafios organizacionais são permeados por complexidade e incertezas.

A integração entre espiritualidade e comportamento organizacional surge como uma alternativa poderosa para lidar com esse contexto desafiador. A espiritualidade entendida não como religiosidade, mas como busca de propósito e significado possibilita que colaboradores encontrem sentido no que fazem, fortalecendo o engajamento e a cooperação. Ao lado disso, o estudo do comportamento organizacional oferece ferramentas para compreender como valores, percepções e atitudes impactam o desempenho das equipes e o clima organizacional.

Neste artigo, o objetivo é refletir sobre como a integração entre espiritualidade e comportamento organizacional pode favorecer o desenvolvimento humano nas empresas, promovendo ambientes de trabalho mais éticos, criativos e colaborativos. Defende-se que essa integração potencializa a capacidade de inovação, valoriza a diversidade de experiências, estimula o aprendizado contínuo e contribui para o equilíbrio entre resultados e bem-estar das pessoas.

No atual cenário corporativo, onde as mudanças são rápidas e os desafios constantes, compreender essas dimensões não é apenas uma escolha estratégica, mas uma necessidade para o fortalecimento da cultura organizacional e para a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Comportamento organizacional - área de estudo que pesquisa o impacto causado pelos indivíduos, grupos e estruturas dentro das organizações - pode abarcar uma análise em níveis (ROBBINS, 2005; ROUSSEAU, 1997) e envolver desde a motivação, comportamento, poder de liderança, comunicação sobretudo interpessoal, estrutura, aprendizados, atitudes e percepções, processos de mudança e conflito até questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) esclarece que o comportamento organizacional enquanto campo de estudo, enquanto corpo comum de conhecimento está justamente preocupado com o

que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas.

Compreende-se que o conceito de indivíduo e de sua identidade não é uma manifestação isolada, as experiências são relevantes, pois influenciam a formação de outras identidades. De forma simples, atribuir uma identidade é atribuir um determinado lugar no mundo. Essa atribuição é favorecida pela interação.

De fato, a identidade é objetivamente definida como localização em um certo mundo e só pode ser subjetivamente apropriada juntamente com este mundo. Dito de outra maneira, todas as identificações realizam-se em horizonte que implicam um mundo social específico (BERGER; LUCKMAN, 2004).

Portanto, compreender comportamento organizacional é também compreender a construção de identidades no ambiente de trabalho. As interações sociais permitem que os indivíduos se reconheçam como parte de um coletivo, desenvolvam senso de pertencimento e alinhem seus objetivos pessoais aos objetivos da organização. É nesse ponto que surgem oportunidades para estimular engajamento, colaboração e inovação.

Além disso, o comportamento organizacional contemporâneo incorpora temas como diversidade, inclusão e sustentabilidade, reconhecendo que as organizações são sistemas vivos que devem se adaptar às transformações sociais, tecnológicas e econômicas. Estudar o comportamento organizacional, assim, não é apenas analisar produtividade ou desempenho, mas compreender como criar culturas organizacionais mais saudáveis, capazes de conciliar resultados com desenvolvimento humano e responsabilidade social.

## 2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E ESPIRITUALIDADE

Grande parte das organizações vive em um ponto de tensão entre estabilidade e instabilidade. A busca obsessiva pela ordem absoluta pode, paradoxalmente, levar à estagnação e, em longo prazo, ao declínio organizacional. Para que haja crescimento, é preciso aceitar que as organizações são sistemas vivos e dinâmicos, onde ordem e desordem coexistem de forma complementar. Isso exige lideranças capazes de equilibrar continuidade e mudança, normas e liberdade, controle e autonomia, tradição e inovação, elementos que representam o próprio movimento da vida organizacional.

Nesse contexto, o comportamento organizacional torna-se um campo de estudo essencial para compreender como os indivíduos e grupos lidam com essas tensões. Robbins (2005) observa que o comportamento organizacional está preocupado com “o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento afeta o desempenho organizacional”. Tal abordagem permite analisar como atitudes, percepções e valores moldam as respostas coletivas diante de dilemas e paradoxos cotidianos.

A espiritualidade no trabalho acrescenta uma camada importante a essa análise, pois amplia a consciência das pessoas sobre o propósito de suas ações. Para Ashmos e Duchon (2000), espiritualidade organizacional não se confunde com religiosidade, mas representa “o reconhecimento de que os colaboradores têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por seu trabalho, e que eles buscam propósito e significado no que fazem”. Ao integrar espiritualidade ao estudo do comportamento, cria-se um ambiente propício ao aprendizado coletivo e à construção de sentido, o que ajuda a transformar paradoxos em oportunidades de crescimento.

O papel da liderança é decisivo nesse processo. Líderes que adotam uma visão complexa reconhecem que dilemas não precisam ser eliminados, mas compreendidos e conciliados. De acordo com Rego, Cunha e Souto (2007), a espiritualidade no trabalho “inspira líderes a promoverem significado e senso de comunidade, incentivando

comportamentos alinhados ao bem coletivo e ao propósito organizacional”. Sob essa perspectiva, o líder deixa de ser apenas controlador de processos e passa a ser facilitador do aprendizado e da cooperação, conciliando a necessidade de manter a estabilidade com a abertura para inovação. Esse papel mediador contribui para que os paradoxos e conflitos sejam transformados em oportunidades de crescimento e renovação cultural dentro da empresa.

Portanto, a conexão entre comportamento organizacional e espiritualidade revela-se uma estratégia poderosa para criar culturas organizacionais mais humanas e resilientes. Ao invés de buscar eliminar a desordem, essa integração permite abraçar a complexidade e utilizá-la como motor de inovação, aprendizado e desenvolvimento humano.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, voltada para compreender os significados atribuídos à espiritualidade e ao comportamento humano no ambiente organizacional. A pesquisa qualitativa é especialmente apropriada para investigar fenômenos complexos e subjetivos, permitindo interpretar como os indivíduos vivenciam experiências no trabalho e de que forma essas experiências afetam sua motivação, engajamento e percepção de propósito.

A investigação é exploratória e descritiva, buscando aprofundar o entendimento de como essas dimensões se articulam nas empresas, sem manipular variáveis ou intervir no contexto analisado. Para Gil (2019), a pesquisa exploratória é recomendada quando o objetivo é proporcionar maior familiaridade com um problema e levantar novas perspectivas, enquanto a pesquisa descritiva permite expor características e relações existentes entre os fenômenos observados.

O procedimento adotado é bibliográfico e reflexivo, fundamentado em autores que discutem comportamento organizacional, espiritualidade no trabalho e liderança humanizada. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica é essencial para reunir, analisar e sintetizar o conhecimento já produzido, oferecendo suporte teórico para novas interpretações e práticas.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O comportamento humano nas organizações precisa ser analisado para além das dimensões técnicas e racionais. Emoções, valores e motivações pessoais são elementos que moldam o clima organizacional e influenciam diretamente a produtividade e o engajamento. O indivíduo não é apenas um executor de tarefas, mas um ser que sente, pensa e carrega consigo experiências de vida que impactam sua forma de trabalhar. Por isso, reconhecer essas dimensões é essencial para que as organizações construam ambientes mais saudáveis e colaborativos.

A espiritualidade, entendida como busca de propósito e conexão com algo maior que o interesse individual, apresenta-se como um eixo de equilíbrio diante da instabilidade das demandas externas. Ao incluir práticas e reflexões que resgatem significado no trabalho, as empresas criam condições para que seus colaboradores superem a sensação de vazio e encontrem motivação intrínseca. Isso não significa trazer religiosidade para o ambiente corporativo, mas criar espaço para diálogos mais profundos sobre valores, ética e impacto das ações no coletivo.

A liderança assume papel central nesse processo de integração. O líder contemporâneo precisa ir além do papel de estrategista ou controlador de processos. Ele

deve atuar como facilitador, inspirando confiança e incentivando o desenvolvimento humano. Líderes que utilizam inteligência emocional conseguem identificar as causas por trás dos conflitos, interpretar os sinais de sobrecarga emocional e promover ambientes de escuta ativa. Dessa forma, eles transformam tensões em oportunidades de aprendizado, reduzindo o tempo e o custo dos problemas organizacionais.

A globalização e a hipercompetitividade exigem líderes estrategistas capazes de equilibrar racionalidade e intuição. No entanto, apenas estratégia não basta: é necessário cultivar sensibilidade para compreender o impacto humano das decisões e alinhar metas de negócio ao bem-estar das equipes. Essa integração de razão, emoção e espiritualidade favorece a criação de culturas organizacionais mais inovadoras, resilientes e capazes de se adaptar às mudanças constantes do mercado.

Portanto, o estudo evidencia que o comportamento humano e a espiritualidade são dimensões indissociáveis do desenvolvimento organizacional. Empresas que compreendem essa conexão não apenas aumentam seu desempenho, mas também constroem um legado de significado, contribuindo para que o trabalho se torne um espaço de crescimento pessoal, coletivo e social.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Muitas organizações ainda operam sob uma lógica mecanicista, baseada em modelos de controle rígido e na expectativa de previsibilidade. Essa visão, herdada de paradigmas clássicos, tende a fragmentar processos e relações, tratando indivíduos como peças isoladas de uma engrenagem. Entretanto, o cenário contemporâneo exige uma abordagem mais complexa, capaz de considerar a dimensão humana em sua totalidade: razão, emoção, espiritualidade e comportamento social.

A liderança, nesse contexto, deixa de ser apenas o exercício formal do poder ou da autoridade e passa a representar uma prática relacional, que integra temperamento, consciência e propósito. Embora o temperamento seja uma característica inata, o modo como é expresso pode ser lapidado pelo ambiente organizacional e pelas experiências vividas. Um líder eficaz é aquele que transforma sua predisposição pessoal em força de influência positiva, promovendo engajamento, diálogo e desenvolvimento coletivo.

A espiritualidade, ao ser incorporada à cultura organizacional, amplia o olhar do líder e dos colaboradores para além das metas imediatas, conectando-os a valores e propósitos maiores. Essa integração contribui para ambientes mais éticos, inclusivos e inovadores, onde o poder é compartilhado e a autoridade é exercida de forma consciente e inspiradora.

Portanto, compreender a interação entre comportamento humano, espiritualidade e liderança é fundamental para o fortalecimento das organizações no século XXI. Empresas que acolhem essas dimensões constroem culturas resilientes, capazes de conciliar ordem e mudança, previsibilidade e criatividade, autoridade e colaboração. Dessa forma, o trabalho deixa de ser apenas um espaço de produção e se torna também um campo de crescimento humano, onde resultados e pessoas evoluem lado a lado.

## REFERÊNCIAS

- ASHMOS, Donde P.; DUCHON, Dennis. *Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure*. Journal of Management Inquiry, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento**. 24. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- REGO, Arménio; CUNHA, Miguel Pina e; SOUTO, Solange. **Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 47, n. 3, p. 78-95, 2007.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROUSSEAU, Denise M. *Organizational Behavior in the New Organizational Era*. Annual Review of Psychology, v. 48, p. 515–546, 1997.