



INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL NA GESTÃO EXECUTIVA: CAPACIDADE HUMANA DE CONSTRUÇÃO DE SENTIDOS NAS ORGANIZAÇÕES

Tema: “Espiritualidade, Ética e Sentido no Trabalho”

Resumo

Este artigo examina a Inteligência Espiritual como Qualidade Humana Profunda, propondo-a como capacidade de gerir a própria existência por meio da construção de sentidos e da orientação por valores em contextos pessoais e coletivos. Metodologicamente, configura-se como ensaio teórico-analítico de caráter interpretativo e argumentativo, sustentado por revisão crítica e seletiva de literatura nas áreas de psicologia, antropologia, epistemologia axiológica e estudos organizacionais. As evidências empíricas mobilizadas assumem função exemplificativa e indiciária, sendo utilizadas em uma estratégia de generalização teórica que ilustra a aplicabilidade do modelo. O referencial resultante reposiciona a espiritualidade como dimensão antropológica não confessional e a articula a três frentes da prática executiva: liderança orientada por propósito e coerência entre valores pessoais e organizacionais; tomada de decisão em cenários de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade; e promoção de ambientes inovadores, colaborativos e inclusivos. Conclui-se que a Inteligência Espiritual, compreendida como Qualidade Humana Profunda, funciona como capacidade de construção de sentidos que ancora desempenho, bem-estar e sustentabilidade, oferecendo critérios operacionais para cultivar discernimento, compaixão e criatividade em níveis individual, relacional e sistêmico. O estudo contribui ao fornecer vocabulário comum, diretrizes de aplicação e indicadores práticos para a gestão e para a pesquisa, além de abrir agenda para investigações empíricas mais sistemáticas.

Palavras-chave

Inteligência Espiritual. Qualidade Humana Profunda. Gestão. Liderança. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Organizações contemporâneas operam sob volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), cenário que tensiona modelos de gestão ancorados apenas em racionalidade instrumental e métricas de curto prazo (Bennett & Lemoine, 2014; Millar, Groth & Mahon, 2018). Crescem, nesse contexto, demandas por referenciais capazes de integrar desempenho com propósito, ética e coesão cultural (Sarkar, 2016). A literatura sobre liderança, cultura e inovação aponta pistas importantes, mas permanece uma lacuna: compreender a espiritualidade não como adesão religiosa ou atributo periférico, e sim como competência humana de construir sentido que sustenta decisões, vínculos e criatividade no trabalho (Souza, 2024; Carneiro, Serafim e Tezza, 2018).

Este artigo parte dessa lacuna e propõe que a Inteligência Espiritual (IE) pode ser compreendida e operacionalizada como Qualidade Humana Profunda (QHP), conceito derivado da epistemologia axiológica (EA) de Marià Corbí (1983; 1996; 2010; 2013a; 2013b; 2015a; 2015b; 2016; 2017; 2020a; 2020b; 2021;



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



2022; 2023). Nessa perspectiva, espiritualidade é uma capacidade antropológica de sentir¹, conhecer e significar a realidade para além de interesses imediatos, o que habilita executivos e equipes a articular valores, propósito e ação em contextos de mudança acelerada. O argumento dialoga com a virada de Gardner (1993, 1994, 1995, 2001) sobre inteligências múltiplas, com a evolução do debate Quociente de Inteligência (QI), Quociente Emocional (QE), Quociente Espiritual (QS) e com evidências empíricas recentes que associam espiritualidade/liderança espiritual a engajamento, decisão ética e inovação.

A questão norteadora é: de que modo a IE, entendida como QHP, pode operar na gestão executiva como competência de construção de sentidos? O objetivo geral é oferecer um enquadramento teórico-prático que: (i) reposicione a espiritualidade como dimensão humana não religiosa com relevância organizacional; (ii) integre IE e QHP para explicar como valores e significados informam liderança, tomada de decisão e inovação; e (iii) traduza esse enquadramento em implicações gerenciais sustentadas por estudos empíricos.

Metodologicamente, trata-se de um ensaio teórico com ancoragem em revisão seletiva e crítica de literatura, complementada por evidências empíricas consolidadas no campo (p. ex., efeitos de liderança espiritual sobre comportamento inovador, motivação autônoma e bem-estar). O contributo reside em articular, em um mesmo quadro, a base epistemológica de Corbí (2016), a tradição das inteligências múltiplas e achados recentes em gestão, oferecendo critérios para aplicação da IE em contextos executivos sem recorrer a pressupostos confessional-religiosos.

A estrutura do trabalho reflete esse percurso: primeiro, revisa-se a evolução do conceito de inteligência e a emergência da IE; em seguida, delimita-se espiritualidade como QHP e propõe-se a transição de uma epistemologia mítica para uma não mítica; por fim, integra-se IE-QHP à prática executiva, detalhando efeitos sobre liderança orientada por propósito, discernimento decisório em ambientes VUCA e promoção de contextos inovadores. O fechamento sintetiza implicações teóricas e gerenciais e indica caminhos para pesquisa futura.

2 DESENVOLVIMENTO

Este referencial teórico organiza-se em seis movimentos articulados para sustentar a tese de que a IE pode ser compreendida como QHP e, nessa chave, operar como competência de construção de sentidos nas organizações: (i) em 2.1, revisamos a historicidade e a polissemia do conceito de inteligência e a inflexão proposta por Gardner, da visão psicométrica unitária para a inteligência como potencial biopsicológico ativado em contextos específicos (Gardner, 1994; 2001); (ii) em 2.2, ampliamos o debate do QI ao QE e ao QS/IE, contrastando a proposta de inteligência emocional (Goleman, 1995) com as formulações de Emmons (2000) e de Zohar e Marshall (2000) sobre a inteligência espiritual; (iii) em 2.3, aprofundamos a espiritualidade como QHP em Corbí, entendida como capacidade humana de sentir, conhecer e significar a realidade para além de categorias utilitárias (Corbí, 2010b; 2015; 2016; 2017a); (iv) em 2.4, deslocamos de uma epistemologia mítica para uma não mítica, oferecendo critérios para compreender uma espiritualidade não religiosa e seus impactos nos Projetos Axiológicos Coletivos (Corbí, 2010b; 2017a); (v) em 2.5, articulamos IE e QHP como capacidade humana de gerir a própria existência e produzir sentido em contextos de complexidade (Gardner, 2001; Corbí, 2016; Fry; Wigglesworth, 2013); e (vi) em 2.6, transponhamos esse arcabouço para a prática executiva — liderança orientada por propósito, decisão em cenários VUCA e criação de ambientes inovadores — ancorando a discussão em evidências empíricas (Krisnanda; Surya, 2019; Phipps, 2012; Phipps; Shelton, 2020; Zhang; Yang, 2020; Hunsaker, 2020).

¹ Em Corbí, *sentir* é a função estruturante pela qual o humano acessa e organiza a realidade, articulando a Dimensão Relativa (DR) — voltada à sobrevivência e mediada por um sistema utilitário de sinais — e a Dimensão Absoluta (DA) — abertura não utilitária ao real, livre de projeções egocêntricas; distingue-se o sentir superficial (reacional e egocentrado) do sentir em profundidade (*sentir hondo, deep sensing*), que suspende automatismos, amplia a atenção desinteressada e permite lucidez, descentramento do ego e reconfiguração axiológica; seu cultivo apoia-se na dupla tríade IDS (interesse, distanciamento, silêncio) e ICS (indagação, comunicação, serviço), convertendo a abertura em valores, decisões e práticas compartilhadas (Corbí, 2010b; 2015a; 2016; 2021; 2022; 2023).



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Do ponto de vista metodológico, este estudo configura-se como um ensaio teórico-analítico, que articula aportes da psicologia, da antropologia, da epistemologia axiológica e dos estudos organizacionais para propor a compreensão da IE como QHP. Trata-se de uma investigação interpretativa e argumentativa (Darby et al., 2019), sustentada em revisão crítica e seletiva de literatura especializada, na qual as evidências empíricas têm caráter exemplificativo e indiciário, ilustrando a aplicabilidade da IE em contextos de gestão e liderança sem pretensão de comprovação estatística. A abordagem adota uma estratégia de generalização teórica, em que casos e estudos são mobilizados como referências comparativas (Polit & Beck, 2010; Busch-Jensen & Schraube, 2019). Essa escolha responde à natureza exploratória do campo da IE, ainda em construção conceitual (Fry & Wigglesworth, 2013; Wiseman & Watts, 2022), e permite sustentar uma reflexão situada no nível teórico-prático, em diálogo com os desafios contemporâneos da gestão em sociedades do conhecimento. Nesse horizonte, o artigo não busca validar hipóteses de forma empírica, mas oferecer uma construção teórico-prática que contribua para a consolidação da IE como categoria acadêmica e para sua aplicação em contextos organizacionais, configurando-se como um exercício de elaboração conceitual com evidências exemplificativas, orientado a abrir caminhos para investigações futuras mais sistemáticas e metodologicamente robustas.

2.1 Inteligência, um conceito reformulado.

A noção de inteligência² apresenta historicidade e polissemia, variando conforme valores, métodos e crenças de cada época (Gardner; Kornhaber; Wake, 1998). Gardner (2001) destaca que não existe definição universalmente aceita, pois o conceito depende do olhar do pesquisador, das estratégias de investigação e do contexto cultural. Nesse horizonte, Gardner (1994) rompeu com a visão tradicional que restringia a inteligência a uma capacidade geral, mensurável por testes psicométricos. Em *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*, propôs compreendê-la como um conjunto de competências relativamente autônomas, definindo-a como a capacidade de resolver problemas ou criar produtos valorizados culturalmente. Posteriormente, reformulou essa definição como um “potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado em um contexto cultural específico” (Gardner, 2001, p. 47).

Esse deslocamento teórico reconhece que as inteligências não se manifestam de modo isolado, mas resultam da interação entre fatores biológicos, culturais e escolhas pessoais. Brennan e Vasconcelos (2005) reforçam essa perspectiva ao afirmar que o desenvolvimento da inteligência depende de condições orgânicas, dos valores de uma sociedade e das decisões individuais de cada ator social. Assim, a inteligência deixa de ser concebida como atributo fixo e passa a ser compreendida como competência dinâmica e plural.

Gardner (1994; 2001) estabeleceu oito critérios para identificar uma inteligência: isolamento em casos de lesão cerebral, plausibilidade evolutiva, operação central identificável, codificação simbólica, padrões de desenvolvimento, presença de indivíduos excepcionais, confirmação experimental e apoio psicométrico. Esses critérios sustentaram a formulação inicial das inteligências linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal e intrapessoal, que se tornaram referência para pesquisas posteriores.

Desde então, Gardner (1994; 2001; 2010) manteve o caráter provisório da lista e reconheceu a possibilidade de ampliação. Essa abertura levou autores como Emmons (2000), Zohar e Marshall (2000) e Wolman (2002) a propor novas modalidades, entre as quais se destacou a IE. O próprio Gardner (2001)

² “Durante bem mais de dois mil anos, pelo menos desde a ascensão da cidade-estado grega, um determinado conjunto de ideias dominou as discussões sobre condição humana em nossa civilização. Esta coletânea de ideias enfatiza a existência e a importância de poderes mentais – capacidades que foram diferentemente denominadas como racionalidade, inteligência ou o desenvolvimento da mente. A infindável busca por uma essência de humanidade levou, com aparente inevitabilidade, a um foco sobre a busca da nossa espécie por conhecimento; e as capacidades que figuram no conhecer foram especialmente valorizadas. Seja o rei-filósofo de Platão, o profeta hebraico, o escriba letrado num mosteiro medieval ou o cientista num laboratório, o indivíduo capaz de usar seus poderes mentais foi destacado.” (GARDNER, 1994, p. 4-5).



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



admitiu a plausibilidade de inteligências adicionais, como a naturalista e a existencial/espiritual, embora evitasse o termo *espiritual*³ devido a ambiguidades semânticas e riscos de reducionismo.

Essa problematização consolidou a hipótese de uma inteligência espiritual, compreendida como a capacidade de situar-se diante de questões últimas da existência — vida, morte e sentido da realidade (Gardner, 2001). A partir dessa formulação, abre-se espaço para aprofundar a discussão sobre a inteligência espiritual como competência especificamente humana de construir sentidos no viver individual e coletivo.

2.2 Do QI ao QS: ampliação das inteligências

O início do século XX foi marcado pela ênfase no QI, entendido como medida da capacidade lógica e racional. Foram criados instrumentos psicométricos destinados a avaliar esse índice e, a partir dele, classificar os indivíduos segundo níveis de inteligência. Nessa perspectiva, quanto maior o QI, maior seria o desempenho intelectual do sujeito (Gardner, 2001).

Na década de 1990, Goleman (1995) popularizou a noção de Inteligência Emocional, também descrita como QE. Essa forma de inteligência refere-se à habilidade de reconhecer e administrar os próprios sentimentos, bem como compreender os sentimentos alheios, favorecendo atitudes de empatia, compaixão, motivação e resiliência diante de experiências de dor e prazer. Para Zohar e Marshall (2000), o QE constitui requisito fundamental para a utilização plena do QI, pois oferece a base afetiva necessária para orientar a racionalidade em contextos humanos complexos.

Na década seguinte, o debate foi ampliado com a proposição de uma IE. Emmons (2000) e Zohar e Marshall (2000) argumentaram que a espiritualidade deve ser compreendida como uma capacidade especificamente humana, introduzindo o conceito de QS. Nessa formulação, Zohar e Marshall (2000) sustentaram que as inteligências identificadas por Gardner seriam variações ou manifestações de três inteligências primárias — intelectual, emocional e espiritual —, cada qual associada a diferentes modos de processamento neural: sequencial, associativo e unificador. O QS, nesse quadro, corresponderia à dimensão integradora das demais inteligências.

Emmons (2000), contudo, adotou uma direção distinta. Como destacam Jorge et al. (2016), esse autor incluiu a Inteligência Espiritual (IE) no conjunto das inteligências múltiplas, tratando-a como uma modalidade adicional às propostas por Gardner. Embora existam divergências entre as formulações — ora situando a IE como inteligência autônoma, ora como fundamento integrador das demais —, o ponto comum é o reconhecimento de sua plausibilidade como capacidade especificamente humana, voltada à construção de sentido e à orientação da vida por valores. Essa convergência, mesmo em meio a diferentes enquadramentos teóricos, reforça que se trata de um campo em consolidação, cujo núcleo é a valorização da IE como competência indispensável à experiência humana.

Diante desse cenário, impõe-se um exame comparativo entre as propostas, identificando continuidades, rupturas e complementaridades. É nesse horizonte que se insere a presente discussão, que parte das formulações de Gardner (1994; 2001), Emmons (2000) e Zohar e Marshall (2000) para propor a inteligência espiritual como capacidade humana fundamental para a construção de sentidos no viver individual e coletivo.

³ A resistência de Gardner em assumir o termo Inteligência Espiritual deve ser lida no contexto cultural e acadêmico em que desenvolveu sua teoria. Diante da forte presença do televangelismo nos Estados Unidos, temia que o termo fosse apropriado por discursos religioso-proselitistas, comprometendo seu rigor científico (GARDNER, 2001). Por esse motivo, embora não negue a plausibilidade dessa forma de inteligência, Gardner opta por tratá-la como inteligência espiritual/existencial. Com isso, preserva a possibilidade de investigar a capacidade humana de lidar com questões últimas da vida — sentido, morte, finitude, transcendência — sem reduzi-la a categorias religiosas específicas. Tal posição aproxima-se do enfoque aqui adotado, segundo o qual espiritualidade é compreendida como capacidade antropológica de construção de sentidos, independente de pertença religiosa, em sintonia com a proposta de Marià Corbí (2022) de qualificá-la como QHP.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Quadro 1 – Concepção sobre IE

GARDNER	ZOHAR E MARSHALL	EMMONS
A IE é “[...] a capacidade de se situar em relação aos limites mais extremos do cosmos – o infinito e o infinitesimal – e a capacidade afim que é a de se situar em relação a elementos da condição humana como o significado da vida, o sentido da morte, o destino final dos mundos físico e psicológico e experiências profundas como o amor de outra pessoa ou a total imersão numa obra de arte”.	A IE é aquela “[...] com que abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor; a inteligência com a qual podemos pôr nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido, a inteligência com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido que o outro. O Quociente Espiritual (QS) é a fundação necessária para o funcionamento eficiente do QI e do QE. É a nossa inteligência final”.	A IE é “a) a capacidade de transcendência; b) a capacidade de entrar em estados espirituais elevados de consciência; c) a capacidade de envolver em atividades cotidianas, eventos e relacionamentos com senso de sagrado; d) a capacidade de utilizar recursos espirituais para resolver problemas da vida; e e) a capacidade de se envolver em comportamentos virtuosos ou de ser virtuoso (perdoar, ser grato, ser humilde e ter compaixão)”.

Fonte: Gardner (2001, p. 78), Zohar e Marshall (2000, p. 18), Emmons (2000, p. 10).

Tanto Gardner (2001) quanto Zohar e Marshall (2000) convergem ao reconhecer a IE como uma capacidade especificamente humana de produzir sentidos existenciais e orientar a vida a partir de valores. A divergência está na forma de enquadrá-la: Gardner (2001) a considera uma candidata a integrar o rol das inteligências múltiplas, mantendo cautela em razão de sua consolidação teórica, enquanto Zohar e Marshall (2000) a situam como uma das três inteligências primárias — ao lado do QI e do QE —, fundamento indispensável para o funcionamento das demais. Emmons (2000), por sua vez, aprofunda o conceito ao descrevê-la como a) capacidade de transcendência; b) ingresso em estados espirituais elevados de consciência; c) vivência de atividades e relações com senso de sagrado; d) uso de recursos espirituais para enfrentar problemas cotidianos; e e) prática de virtudes como perdão, gratidão, humildade e compaixão. Apesar das diferenças conceituais e metodológicas, há consenso entre os autores em reconhecer a IE como dimensão legítima da inteligência humana, vinculada à construção de significados que orientam a vida individual e coletiva.

Zohar e Marshall (2006) descrevem ainda indicadores práticos da IE, como autopercepção, espontaneidade, visão orientada por valores, compaixão, celebração da diversidade, capacidade de formular perguntas fundamentais, resiliência, humildade e senso de vocação. Essas qualidades expressam a possibilidade de ressignificar experiências e sustentar formas de vida enraizadas em valores profundos. Nessa mesma direção, Torralba Roselló (2012) reforça que a IE conduz a níveis mais profundos de significado, ajudando o ser humano a enfrentar as questões últimas da existência.

Outros autores ampliaram o debate com propostas de avaliação e aplicações práticas. Emmons (2000) destacou a transcendência, os estados elevados de consciência, o senso do sagrado, o uso de recursos espirituais e as práticas virtuosas como dimensões centrais. Wolman (2002), King (2008) e Nasel (2004) também avançaram nessa perspectiva, propondo instrumentos e metodologias específicas. A convergência entre essas contribuições reside no reconhecimento da IE como capacidade de transcender, atribuir sentido e agir com base em valores; a divergência, por sua vez, recai na relação entre espiritualidade e religião. Para Torralba Roselló (2012), por exemplo, a espiritualidade deve ser compreendida como dimensão antropológica constitutiva, condição de possibilidade da religiosidade, mas não redutível a ela.

Assim, a IE pode ser compreendida como inteligência emergente da experiência de construção de sentidos, manifestando-se em contextos religiosos ou seculares. Esse horizonte conduz à contribuição de Corbí, que interpreta a espiritualidade como qualidade humana profunda, ligada à criação de sistemas de valores. Para o autor, a cultura opera como sistema axiológico que programa modos de vida e projetos coletivos (Corbí, 1996, 2010b, 2017a).



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Se essa dimensão é constitutiva da condição humana em qualquer tempo histórico, ganha contornos específicos nas sociedades do conhecimento⁴, nas quais a aceleração tecnocientífica reconfigura pensar, sentir e agir, podendo agravar crises de valores (Prat-i-Pubill, 2018; Corbí, 2017b). Nesse contexto, a espiritualidade ganha relevância tanto em saúde quanto em gestão, compreendida como busca de sentido que não se reduz à religião (Oliveira & Junges, 2012; Moreira-Almeida, 2010, Souza, 2024, De Souza, 2025). Zohar e Marshall (2000) interpretam tal cenário como uma crise de sentido e apontam a IE como recurso decisivo para enfrentá-la. Corbí (2015) reforça que, diante da passagem dos *Padrões Recebidos* para os *Padrões Construídos*, a espiritualidade precisa ser cultivada como QHP, capaz de orientar a criação livre de valores e projetos.

2.3 Espiritualidade como Qualidade Humana Profunda

Partindo das inteligências múltiplas e das definições de IE, é necessário aprofundar o conceito de espiritualidade. Marià Corbí a entende como traço constitutivo do humano, independente de pertencimentos religiosos, propondo o termo QHP (Corbí, 1996; 2010b; 2013; 2015; 2017a). Em suas palavras, espiritualidade é a “capacidade de perceber, conhecer e sentir tudo que nos rodeia, e a nós mesmos” (Corbí, 2016, p. 91). Para o autor, vivemos uma crise axiológica, mais ampla que a crise religiosa, marcada pela ausência de referenciais universais de valor (Corbí, 2015). Sua Epistemologia Axiológica mostra como sociedades agrárias, industriais e do conhecimento constroem Projetos Axiológicos Coletivos (PACs) que organizam motivação e ação.

Nesse horizonte, espiritualidade designa a capacidade humana de criar significados e orientar a vida por valores. Como lembra Geertz, o conceito de cultura “[...] denota um padrão de significados transmitido historicamente, incorporado em símbolos, um sistema de concepções herdadas expressas em formas simbólicas por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades em relação à vida” (Geertz, 2017, p. 66). Essa formulação reforça que o ser humano depende da linguagem e da produção simbólica para estruturar a vida coletiva. Corbí (2015) acrescenta que, por termos uma programação genética incompleta, necessitamos gerar sistemas culturais que orientem pensar, sentir e agir. Esse movimento de criar símbolos, valores e projetos não é apenas uma função adaptativa, mas constitui um exercício espiritual: expressão da QHP que nos caracteriza como criadores de cultura.

É nesse horizonte que Corbí introduz a noção de QHP. A espiritualidade, entendida como qualidade humana profunda, manifesta-se na capacidade de distinguir e integrar duas dimensões constitutivas da existência: a Dimensão Relativa (DR), voltada à sobrevivência e à funcionalidade cotidiana, e a Dimensão

⁴ Entendem-se por sociedades do conhecimento “aquelas [sociedades] que vivem e prosperam a partir da criação contínua de ciência e tecnologia em contínua retroalimentação, e, através deles, da criação de novos produtos e serviços” (CORBÍ, 2017a, p. 14, tradução nossa). Nelas, a criatividade torna-se a fonte da inovação e o caminho do êxito econômico; por isso, a dinâmica social é impelida à produção constante de novidades em quatro ordens — científica, tecnológica, organizativa e axiológica (CORBÍ, 2010b). Em tal arranjo, o conhecimento ocupa o centro do desenvolvimento econômico e funciona como principal motor produtivo; contudo, quando a relação com o mundo se reduz ao código tecnocientífico, pode ocorrer empobrecimento axiológico (qualidade humana), pela mediação abstrata e instrumental da experiência (PRAT-I-PUBILL, 2018). Essa tensão justifica a necessidade de integrar, às práticas de gestão, referenciais que preservem e desenvolvam a dimensão de valores e sentido nas organizações.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



Absoluta⁵ (DA), experiência do real válido por si mesmo, não subordinado a interesses utilitários. O cultivo equilibrado dessas dimensões gera Qualidade Humana (QH) e, em maior intensidade, Qualidade Humana Profunda (QHP), expressão da profundidade do existir humano (Corbí, 2013).

Nas sociedades do conhecimento, a aceleração tecnocientífica enfraquece mitos e ideologias como sistemas de programação coletiva, exigindo a construção livre de valores e projetos (Corbí, 2010b; 2015). Nesse cenário, criatividade e inovação axiológica tornam-se centrais, pois apenas a elaboração consciente de novos referenciais pode responder à complexidade e à instabilidade contemporâneas (Corbí, 2017a; Prat-i-Pubill, 2018). A espiritualidade, portanto, não se reduz à crença religiosa, mas constitui fundamento antropológico da capacidade humana de construir sentidos e sustentar formas de vida em contextos em rápida transformação.

Esse quadro ilumina diretamente o debate sobre a IE. Gardner (2001) preferiu falar em inteligência existencial para contornar ambiguidades conceituais, mas reconheceu que todas as culturas enfrentam questões últimas da existência. Do ponto de vista corbiano, a IE pode ser compreendida como competência de construção de sentido que não depende de adesão religiosa, mas se enraíza na capacidade axiológica própria do humano. Nesse sentido, a articulação entre inteligências múltiplas, IE e QHP abre espaço para investigar continuidades, rupturas e complementaridades conceituais, preparando o terreno para examinar empiricamente como executivos mobilizam essa competência na construção de sentidos em contextos organizacionais complexos.

2.4. De uma epistemologia mítica (EM) para uma epistemologia não mítica (EnM): elementos para compreender uma espiritualidade não religiosa

A espiritualidade nas sociedades do conhecimento desenvolve-se em um ambiente marcado pela aceleração tecnocientífica, que reconfigura modos de pensar, sentir e agir. Nesse contexto — especialmente nas organizações —, a busca por espiritualidade emerge, com frequência, como vivência não religiosa, isto é, independente de pertença institucional e de crenças específicas. Ao mesmo tempo, a cultura contemporânea reinterpreta o religioso, deslocando-o para práticas e discursos menos convencionais que os ritos e instituições clássicas (Rotterdam, 2015; Senra, 2017; Ritz, 2023; Souza, 2024; Rotterdam, 2024).

Esse cenário suscita perguntas diretas: como compreender uma espiritualidade não religiosa quando persistem vestígios e linguagens religiosas? Em que a disciplina da Epistemologia Axialógica de Corbí oferece critérios para processos organizacionais que desejam cultivar essa dimensão? E, em contrapartida, o que as religiões podem ensinar quando a espiritualidade é pensada fora de seus marcos institucionais?

Para Corbí (2010b), as religiões nascem de um núcleo antropológico descrito por quatro elementos: (i) nossa condição de falantes; (ii) a dupla experiência do real que deriva dessa condição; (iii) as condições pré-industriais de vida; e (iv) a programação coletiva via mitos, símbolos e rituais. Os dois primeiros são estruturantes do humano e valem em qualquer cultura; os dois últimos caracterizam as sociedades pré-industriais. Nessa chave, religião é “um conjunto de narrações sagradas, de símbolos, mitos e rituais” que

⁵ O termo *absoluto* provém do latim *absolūtum* (desligado, separado, solto). Em Corbí, a DA é assim descrita: “O Absoluto, propriamente falando, nem é nem não é, porque não se podem aplicar a Ele nem o ser nem o não ser, visto que não é delimitável, objetivável. Tampouco se pode dizer Dele que seja Consciência, porque não é um sujeito nem uma individualidade com consciência de algo. O Absoluto também não é um sujeito para ter ou não ter Beatitude. Entretanto, feitas essas correções, podemos dizer com sentido que Ele é, que é à maneira de consciência e que se basta a si mesmo, sendo por isso beatitude. É uma Presença, mas de ninguém nem de nada; é uma presença vazia. Tem sentido falar de uma presença vazia? Trata-se de uma presença da qual a mente e o sentir podem ter notícia, mas que é absolutamente incategorizável. Falar de uma presença incategorizável é falar de forma que o termo ‘presença’ deva transcender a si mesmo. É uma presença vazia porque está presente em todos os lugares e em nenhum. Não é a presença de algo ou de alguém entre ‘os algo’ e ‘os alguém’. Mas toda presença de algo ou de alguém é sua presença porque nada é “outro” com relação ao Absoluto, nem o Absoluto é ‘outro’ com relação a nada. Assim, essa presença vazia é uma presença patente em tudo, sem que nenhuma das presenças nas quais o Absoluto se manifesta o cinja e o torne uma presença à maneira da presença de sujeitos e de objetos.” (CORBÍ, 2010b, p. 205).



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



sustenta um sistema de crenças e um projeto de vida coletiva e individual, servindo de representação e iniciação à dimensão absoluta, tomado como revelado e, por isso, intocável (Corbí, 2010b, p. 18).

Duas consequências seguem-se. Primeiro, humanos sempre criam sistemas de representação e iniciação à dimensão absoluta — o que usualmente chamamos de espiritualidade —, que modulam pensar, sentir e agir, configurando PACs (Corbí, 2017a). Segundo, nas sociedades pré-industriais esses sistemas eram mediados por narrativas, símbolos e ritos considerados inalteráveis por seu caráter sagrado (Corbí, 2017a).

A base de tudo é a dupla experiência do real: a DR, voltada às necessidades de sobrevivência e à significação interessada; e a DA, experiência do real válido por si, não subordinado às carências e não redutível à categorização (Corbí, 2015). Daqui decorre a tese: o que gerou as religiões não é religioso em si, mas antropológico e gerador de formas (Corbí, 2010b). É nesse chão que uma espiritualidade não religiosa se torna pensável: ela se enraíza na condição de falantes que vivem DR e DA.

O modo de viver DR e DA muda historicamente. Com a industrialização, mitos e ritos deixam de programar o coletivo; seu lugar é ocupado por ideologias (capitalismo, socialismo, liberalismo). Nas SC, a programação depende de coesão e motivação sob alta velocidade de inovação (Corbí, 2017a). Nesse trânsito, o ego opera como função unificadora a serviço da sobrevivência — efeito da invenção biológica da língua, consciência e cultura — organizando desejos, medos e expectativas em padrões de percepção e ação (Corbí, 2016; 2017a).

Para pensar a espiritualidade fora dos enquadramentos institucionais, é necessária uma epistemologia adequada. Epistemologia é, além de teoria do conhecimento, uma forma coletiva de pensar e sentir (Corbí, 2010b, p. 17). Daí a passagem requerida: de uma Epistemologia Mítica (EM) a uma Epistemologia não Mítica (EnM). Guardans (2011) sublinha que é preciso examinar as operações programadoras de cada época, pois narrativas e enunciados criam mundos de significado e, simultaneamente, estruturam o psiquismo linguístico individual (o ego), canalizando demandas e respostas.

Corbí (2017a) define EM como a interpretação e valorização da realidade que acompanhou os mitos enquanto PACs das sociedades pré-industriais: por serem tomados como revelação ou legado sagrado, funcionavam como descrições autênticas tanto da DR quanto da DA, garantidas heteronomamente. Cucarull (2011) observa que, nesse regime, religiões operam como princípio de ordem e controle, fixando valores e moralidades por narrativas mítico-simbólicas; a espiritualidade é vivida sob submissão. Essa lógica se prolonga, em parte, nas sociedades industriais, quando ideologias reivindicam descrever “a natureza das coisas”, conservando uma epistemologia mítica sem mitos explícitos (Corbí, 2017a). Em ambos os casos, a programação é recebida: o controle da realidade é deslocado para uma instância exterior, cabendo aos sujeitos reproduzi-la.

A crítica de Corbí (2010b) é nítida: mitologias, ideologias e certas leituras da ciência não são a realidade, mas modelos de sobrevivência. Mesmo quando falam da dimensão absoluta, apenas aludem a ela. Vieira (2018) reforça que tais representações são historicamente objetivadas. Nas SC, o feedback acelerado entre ciência e tecnologia altera mediações laborais e sistemas de valores (Corbí, 2018). Como apontam Robles e Granés (2011) e Corbí (2017b), a relação tecnocientífica — abstrata e autônoma — tende a desaxiologizar trabalho e experiência, ampliando alienação e consumo.

O resultado é uma crise axiológica: passamos de padrões fixos e estáveis, impregnados de sentido, para mudanças rápidas e abstratas, sem lastro axiológico. O desafio é criar novos sistemas coletivos de valorização ajustados à inovação permanente (Corbí, 2017a). Daí a necessidade de migrar da EM para a EnM, reconhecendo que toda descrição do real é modelação humana de um vivente necessitado (Corbí, 2015).

Dois implicações centrais: (i) sistemas culturais distintos produzem modelações diferentes do que nos cerca, conforme seus modos de sobrevivência (caça/coleta, horticultura, agricultura autoritária, indústria, conhecimento) (Corbí, 2018); (ii) o lugar das religiões é repostado: não se trata de descartá-las, mas de analisar como programaram DR e DA. A verdade não coincide com modelações míticas ou conceituais; ela é uma notícia da DA no próprio real, sem forma (Corbí, 2017a). Para evitar recaídas míticas, é decisivo afirmar que a DA é fonte da DR. Corbí (2017a, p. 152) chama de “qualidade pura” essa notícia mental-sensitiva, certa no



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



plano operativo, passível de aflorar à consciência. Tradições buscaram torná-la consciente por símbolos e conceitos usados simbolicamente, sem pretender fixar o indizível.

O caminho do silêncio é, aqui, via de cultivo: distanciamento das modelações do ego, libertação de submissões e crenças que emperram, abertura para conhecer e sentir a realidade, indagação jubilosa e serviço (Corbí, 2010b; 2014; 2017a; Guardans, 2016). Nas SC — que exigem autonomia interior —, a QHP consiste em vivenciar a DA como mente, inteligência e fonte do que consideramos real na DR (Corbí, 2017a). O duplo acesso torna o sujeito coautor de projetos coletivos, e não simples receptor. Como lembra Geertz (2017, p. 56), “não sabemos o que pensamos enquanto não vemos o que dizemos”; o silêncio cria distância crítica para ver o que dizemos e como valorizamos — raiz da QHP.

A possibilidade de uma espiritualidade não religiosa decorre do reconhecimento do núcleo antropológico — a articulação entre DR e DA — que antecede e fundamenta as formas religiosas. Nesse horizonte, a Epistemologia Axiológica de Corbí mostra que todo conhecimento é modelado e, por isso, deve ser continuamente recriado. O exercício do conhecimento silencioso torna-se, assim, fonte de sentido e ação, permitindo que indivíduos e organizações cultivem QH e QHP como resposta à complexidade e às crises axiológicas das sociedades contemporâneas. Trata-se, em última instância, de uma capacidade de gerir a própria existência, orientando escolhas, vínculos e projetos a partir de valores livremente construídos.

2.5 Inteligência Espiritual (IE): uma capacidade humana de gerir a própria existência

Neste tópico pretende-se contribuir com o debate acadêmico sobre a construção teórica da IE, reconhecendo que se trata de um campo ainda em formulação (Wiseman e Watts, 2022). Fry e Wigglesworth (2013) apontam que as pesquisas se encontram em estágios iniciais, exigindo maior rigor metodológico para verificar sua confiabilidade e viabilidade. Os autores defendem que tal construção deve apoiar-se em uma ascensão epistemológica e em uma descendência ontológica, movimento que encontra ressonância na proposta de Marià Corbí (2016, 2023), especialmente em sua compreensão da QHP nas sociedades do conhecimento.

A aproximação entre IE e QHP pode oferecer uma via interpretativa consistente para conceber a espiritualidade como dimensão humana não religiosa. Para Corbí (2016), o ego é a própria inteligência, resultado de uma leitura dual necessária para a autocondução, apoiada em sentimentos e representações derivados da luta pela sobrevivência. Essa inteligência, portanto, não é apenas função cognitiva, mas processo de gestão existencial e cultural, sustentado pela linguagem e pela memória dos padrões fundamentais de êxito e fracasso.

A IE pode ser compreendida como competência de gestão da própria existência, articulando processos de percepção, sentimento e ação em contextos de complexidade. Nesse horizonte, Corbí (2017a) afirma que o ego é o gestor do ser vivente, um instrumento de sobrevivência que opera em favor da rapidez das mudanças, apoiando-se em sentimentos e representações. Esse instrumento não constitui uma entidade fixa, mas, como destaca o autor, “o ego supõe uma unidade, uma realidade; assim pode se opor ao meio que o cerca e criar uma dualidade – sujeito/mundo de objetos – que lhe permitirá satisfazer suas necessidades e sobreviver” (CORBÍ, 2017a, p. 24). A IE emerge, portanto, como competência de dar sentido a essa dinâmica, permitindo que o sujeito não apenas reaja a estímulos externos, mas mobilize valores e significados que orientem sua vida.

A Figura 1 sintetiza esse processo, apresentando o ego como a integração de inteligência, sentir, percepção e ação. Trata-se, como observa Corbí (2016, p. 90), de “a inteligência, o sentir, a percepção e a ação a serviço da sobrevivência do indivíduo”. Essa estrutura é formada por desejos, medos e expectativas herdadas, configurando a memória dos sucessos e fracassos que orienta a interpretação da realidade (CORBÍ, 2016). No entanto, a mesma condição que nos ancora na sobrevivência também abre à transcendência: “capacidade de perceber, conhecer e sentir tudo que nos rodeia, e a nós mesmos” (CORBÍ, 2016, p. 91, tradução nossa). É essa capacidade, cultivada pela Dimensão Absoluta (DA), que ultrapassa



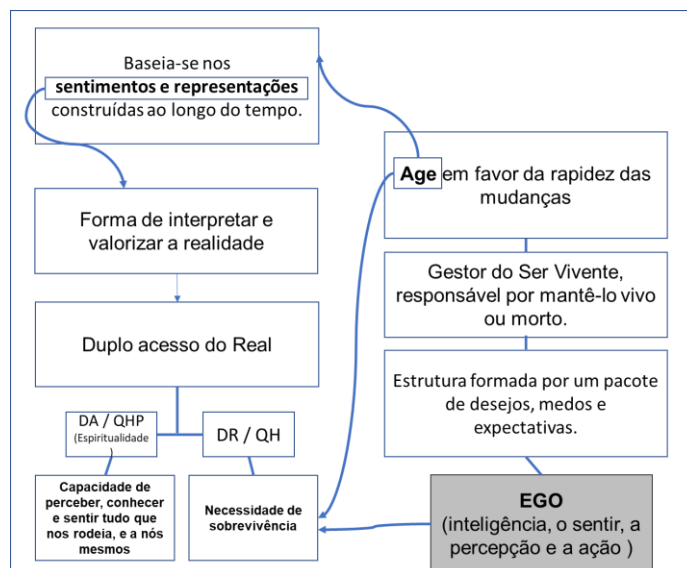
CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



necessidades egocêntricas e sustenta a Qualidade Humana Profunda (QHP), fundamento para a IE enquanto prática de gestão da própria existência e criação de sentido em contextos pessoais e organizacionais.

Figura 1 – Conceito de inteligência e espiritualidade em Corbí



Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Corbí (2016).

Corbí (2010b; 2016) descreve a espiritualidade como dimensão constitutiva do humano, vinculada à gestão do ego e à superação de condicionamentos. Gardner (2001), ainda que relutante em adotar o termo espiritual, a reconhece sob a noção de inteligência existencial, compreendendo-a como a capacidade de refletir sobre as questões últimas da condição humana. Já Zohar e Marshall (2000) situam-na como inteligência integradora, responsável por atribuir sentido e orientar a vida em direção a valores mais amplos.

Embora partam de referenciais distintos, os três autores convergem em um ponto essencial: a espiritualidade é concebida não como atributo religioso, mas como capacidade humana de produzir significados que sustentam a vida individual e coletiva. O desafio teórico, entretanto, está em definir como essa capacidade se manifesta, em que medida pode ser reconhecida como inteligência e quais são seus fundamentos epistemológicos. Essa problematização é sintetizada no Quadro 2 que apresenta as diferentes formulações: enquanto Corbí sublinha a percepção e o sentir como núcleo da espiritualidade, Gardner a vincula à reflexão existencial e Zohar e Marshall destacam sua função de integrar valores e dar coerência às escolhas de vida.

Quadro 2 – Espiritualidade: capacidade humana

CORBÍ	GARDNER	ZOHAR E MARSHAL
“capacidade de perceber, conhecer e sentir tudo que nos rodeia, e a nós mesmos”.	“a capacidade de se situar em relação aos limites mais extremos do cosmos – o infinito e o infinitesimal – e a capacidade afim que é a de se situar em relação a elementos da condição humana como o significado da vida, o sentido da morte, o destino final dos mundos físico e psicológico e experiências profundas como o amor de outra pessoa ou a total imersão numa obra de arte”.	capacidade com que “abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor; [...] com a qual podemos pôr nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido, [...] com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido que o outro”.



Fonte: (CORBÍ, 2016, p. 91), Gardner (2001, p. 78), Zohar e Marshall (2000, p. 19).

É relevante destacar o esforço desses autores em sistematizar a IE como conceito teórico, mobilizando dados oriundos da psicologia, da neurologia, da antropologia e da linguística. Zohar e Marshall (2000) afirmam que, se queremos argumentar de modo consistente sobre a IE, é necessário compreender suas bases e funcionamento no cérebro humano. Para eles, a IE se manifesta como capacidade de extrair sentido, contextualizar e transformar, aproximando-se das formulações de Gardner (2001) e de Corbí (2016), ao enfatizar a dimensão humana de construção de significados.

Segundo Zohar e Marshall (2000), a inteligência humana organiza-se em três modalidades de pensamento: o racional (QI), baseado em regras lógicas; o associativo (QE), ligado às emoções e padrões; e o criativo ou unitivo (QS), responsável por gerar insights, formular e reformular regras. Esse último corresponde à IE, compreendida como pensamento criativo capaz de transcender o ego, disciplinar-se pela compaixão e abrir-se a uma visão holística da realidade. Nessa perspectiva, a IE se fortalece quando o sujeito silencia interpretações cristalizadas, acessando um estado de atenção ampliada que permite perceber o todo.

Outro destaque é vínculo entre IE e o exercício da compaixão. Para os autores, trata-se de uma forma de “sentir juntamente com” o outro (ZOHAR; MARSHALL, 2000, p. 240), produzindo um sentido de unidade que pode emergir tanto em práticas religiosas ou meditativas quanto em experiências cotidianas, como cozinhar, trabalhar ou ouvir música. Esse caminho aproxima-se do que Corbí (2013) denomina lucidez da mente e do coração, cultivada pela compaixão e pela sabedoria, elementos que sustentam a vivência da Qualidade Humana Profunda.

Embora o esforço de Zohar e Marshall tenha grande valor, sua proposta apresenta fragilidades epistemológicas ao recorrer a mitos, arquétipos e tradições religiosas para sustentar a IE. Autores como Wolman (2002), ao propor instrumentos de avaliação, também incorrem em fundamentos metafísicos que enfraquecem a consistência acadêmica do conceito. Uma alternativa é assumir uma leitura a partir da epistemologia das sociedades de conhecimento (EnM), como propõe Corbí, o que permite compreender a espiritualidade não como categoria religiosa, mas como dimensão humana universal de percepção, conhecimento e ação.

Essa aproximação abre caminho para definir a IE como capacidade de gerir a própria existência, vinculada à criatividade e ao cultivo da QHP. Corbí (2015) ressalta que, nas sociedades industriais de inovação, a criatividade só floresce em equipes livres e abertas, jamais pela submissão. Trata-se de uma exigência vital para as organizações e para o planeta, pois a ausência de articulação em torno da QHP compromete tanto a sobrevivência cultural quanto a sustentabilidade global.

A análise até aqui demonstrou que a IE pode ser compreendida como capacidade humana de gerir a própria existência, articulada ao cultivo da QHP. Essa compreensão, embora ainda em construção teórica, encontra campo fértil na gestão, sobretudo em contextos marcados por mudanças rápidas, complexidade e incerteza. Nas sociedades industriais de inovação, práticas autoritárias ou centradas exclusivamente em resultados financeiros não apenas sufocam a criatividade, como também comprometem a sustentabilidade das organizações (Gu *et.al*, 2020). A incorporação da IE à gestão não implica adesão religiosa ou espiritualista, mas traduz-se em competências práticas: a capacidade de atribuir sentido ao trabalho, cultivar compaixão nas relações, tomar decisões coerentes com valores e gerar contextos inovadores. São competências críticas para líderes e equipes que buscam alinhar propósito e desempenho em meio à crise axiológica que atravessa as sociedades contemporâneas.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



2.6 Inteligência Espiritual na prática executiva

A partir da análise teórica desenvolvida, cumpre examinar como a IE, entendida como capacidade humana de construção de sentidos em diálogo com a compreensão de QHP, se incorpora à prática executiva. Em sociedades industriais de inovação — marcadas por mudanças rápidas, complexidade e incerteza — lideranças e equipes precisam de competências que ultrapassem o técnico-operacional e alcancem a gestão de significados, valores e propósitos. A literatura em administração tem reiterado que a eficácia organizacional não se apoia apenas em habilidades cognitivas ou emocionais, mas também na aptidão de situar decisões, relações e projetos em horizonte axiológico mais amplo, coerente com valores que sustentam a vida coletiva (Fry, 2003; Wigglesworth, 2013). Nesse enquadramento, a IE figura como competência estratégica ao cultivar discernimento, compaixão e criatividade nos processos decisórios, oferecendo respostas mais lúcidas às crises axiológicas contemporâneas.

No âmbito da liderança, a IE fornece base para alinhar valores pessoais e organizacionais, promovendo coerência entre discurso e prática, o que fortalece a confiança, aumenta o engajamento e consolida vínculos comunitários. Fry (2003) denomina esse movimento de liderança espiritual, marcada por esperança, fé e visão compartilhada; de modo complementar, Corbí (2016) sustenta que o cultivo da QHP habilita o líder a atuar para além de interesses egocêntricos, orientando a ação pelo bem comum. Evidências empíricas reforçam essa direção: Krisnanda e Surya (2019) mostram efeitos positivos e significativos da IE sobre a liderança transformacional e o desempenho dos colaboradores, com a própria liderança mediando parte desse impacto.

Na tomada de decisão, especialmente em contextos VUCA, a análise estritamente técnico-econômica revela-se insuficiente. A IE amplia a percepção executiva ao integrar fatores éticos, culturais e humanos às escolhas estratégicas, favorecendo discernimento sobre implicações de longo prazo, compaixão para ponderar impactos sobre pessoas e comunidades e coragem para sustentar escolhas coerentes com valores diante de pressões por resultados imediatos. Pesquisas fenomenológicas com executivos de nível estratégico indicam uma etapa adicional de *discernimento executivo*, na qual a espiritualidade opera como referência norteadora — uma *Estrela do Norte* — em decisões complexas, sobretudo as relativas a pessoas (Phipps, 2012; Phipps; Shelton, 2020). Esses estudos destacam benefícios (clareza e sensibilidade ética) e riscos potenciais (excesso de confiança, apelo a autoridade inconsistente com objetivos organizacionais, dificuldade de legitimação interna), o que recomenda prudência metodológica no uso dessa competência.

No campo da inovação, a IE contribui para ambientes que liberam a criatividade. Corbí (2015) observa que a criatividade, expressão prática da QHP, floresce em equipes livres, abertas e colaborativas, ao passo que ambientes autoritários ou exclusivamente orientados a métricas tendem a sufocar o potencial criativo. Evidências recentes detalham mecanismos: liderança espiritual relaciona-se positivamente ao comportamento inovador por meio da motivação autônoma — efeito que se intensifica quando a orientação para distância de poder é mais alta (Zhang; Yang, 2020) —, e o bem-estar espiritual dos trabalhadores intervém positivamente na relação entre liderança espiritual e inovação, sugerindo que ambientes espiritualmente significativos favorecem a criatividade organizacional (Hunsaker, 2020). Para o executivo, isso implica fomentar culturas de confiança e diálogo, valorizar a diversidade de perspectivas como fonte de inovação e tratar erros como oportunidades de aprendizagem.

Esse deslocamento é coerente com a ampliação do escopo da espiritualidade nas organizações. Se historicamente ela se associou a tradições religiosas e filosóficas, hoje aparece como dimensão constitutiva da experiência humana mobilizada em contextos de trabalho (Crossman, 2016; Karakas, 2010; Rocha; Pinheiro, 2020). Embora a religião tenha estruturado valores coletivos em diferentes épocas (Carneiro et al., 2018; Senra; Souza, 2021), modelos tradicionais mostram-se insuficientes para os desafios éticos e culturais atuais, exigindo uma compreensão mais ampla da espiritualidade (Pawar, 2017; Van Der Walt; De Klerk, 2014; Poole, 2009). Nesse horizonte, Corbí (1983; 1996; 2010; 2013a; 2013b; 2015a; 2015b; 2016; 2017; 2020a; 2020b; 2021; 2022; 2023) propõe a espiritualidade como QHP ligada à capacidade de sentir e criar significados para além de categorias utilitárias — perspectiva que ressoa diretamente com a IE enquanto



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



competência de mobilização de valores, integração de sentidos e sustentação de práticas colaborativas em sociedades baseadas no conhecimento.

Em síntese, as três dimensões destacadas — liderança, decisão e inovação — evidenciam que a IE, em diálogo com a QHP, opera como competência transversal que permeia a gestão executiva em sua totalidade. Ao alinhar valores e propósitos, orientar escolhas em cenários complexos e favorecer ambientes criativos e colaborativos, a IE se afirma como capacidade humana de construção de sentidos nas organizações — condição indispensável para que executivos e equipes enfrentem os desafios contemporâneos. Essa leitura se ancora na epistemologia axiológica de Corbí (2010; 2016; 2022) e encontra desenvolvimento convergente em contribuição recente (De Souza, 2025), que modela a espiritualidade como qualidade humana profunda enraizada no sentir e no fazer sentido — articulando deep sensing a processos de sensemaking e sensegiving. Nessa formulação, o sentir profundo sustenta a produção e a orientação de significados no trabalho e se operacionaliza por práticas de investigação, comunicação e serviço (ICS), preservando o diálogo com Corbí. Desse modo, IE–QHP deixa de ser adorno normativo e torna-se recurso estratégico para integrar desempenho, bem comum e sustentabilidade em contextos de mudança acelerada.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso realizado neste referencial teórico demonstrou que a IE, articulada à noção de QHP, oferece uma chave interpretativa consistente para compreender a espiritualidade como competência antropológica e não meramente religiosa. A revisão da historicidade do conceito de inteligência, das contribuições de Gardner (1994, 2001), Emmons (2000), Zohar e Marshall (2000) e o diálogo com a epistemologia axiológica de Corbí (1983, 2021, 2022, 2023) evidenciaram que a IE pode ser situada como capacidade humana de construção de sentidos que se manifesta em contextos organizacionais marcados por volatilidade, complexidade e mudança acelerada.

A análise permitiu identificar que a IE pode atuar como competência transversal à gestão executiva, incidindo em três dimensões centrais: liderança, tomada de decisão e inovação. Na liderança, favorece a coerência entre valores pessoais e organizacionais, fortalecendo vínculos de confiança e engajamento coletivo. Na decisão, amplia a racionalidade instrumental ao integrar fatores éticos, culturais e humanos, fornecendo discernimento crítico em cenários de incerteza. Na inovação, sustenta ambientes colaborativos, abertos à diversidade e capazes de transformar erros em aprendizagens, favorecendo processos criativos em equipes e organizações.

Esta pesquisa adotou uma abordagem teórico-prática que combinou fundamentos epistemológicos e evidências empíricas exemplificativas, legitimando a IE como capacidade de construção de sentidos em diálogo com a QHP. Nessa perspectiva, a IE mostra-se recurso estratégico para integrar desempenho, bem comum e sustentabilidade, recolocando a espiritualidade no centro da gestão executiva como competência vital diante das crises axiológicas atuais. Como ensaio, o estudo não buscou testar hipóteses nem oferecer comprovações estatísticas, mas contribuir para a consolidação da IE como categoria acadêmica e abrir caminhos para investigações empíricas mais sistemáticas.

Não obstante, este estudo encontra limites que merecem ser reconhecidos. Por tratar-se de um ensaio teórico-prático, não buscou validar empiricamente o construto nem oferecer instrumentos de mensuração sistemáticos, o que demanda investigações posteriores. A proposição da IE como QHP, embora ofereça uma chave interpretativa consistente, exige aprofundamento para se traduzir em métricas organizacionais e práticas gerenciais replicáveis em diferentes contextos. Além disso, o recorte antropológico e não confessional adotado afasta o risco de reducionismo religioso, mas ainda pode suscitar questionamentos sobre a abrangência e a aplicabilidade universal da proposta, o que reforça a necessidade de pesquisas futuras.



4 REFERÊNCIAS

- BENNETT, Nathan; LEMOINE, G. James. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1/2, p. 27–42, 2014.
- BRENNAND, Edna Gusmão de Góes; VASCONCELOS, Giuliana Cavalcanti. O conceito de potencial múltiplo da inteligência de Howard Gardner para pensar dispositivos pedagógicos multimidiáticos. **Revista Ciências & Cognição**, Rio de Janeiro, V. 5, n. 2, p.19-35, 2005.
- BUSCH-JENSEN, P.; SCHRAUBE, E. Zooming in zooming out: analytical strategies of situated generalization in psychological research. In: **SUBJECTIVITY AND KNOWLEDGE**. Cham: Springer, 2019. p. 197-214. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29977-4_12.
- CARNEIRO, L. C.; SERAFIM, M. C.; TEZZA, R. Uma análise bibliométrica da relação entre ética e espiritualidade/religiosidade nas organizações. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 2, p. 1–18, 2018.
- CORBÍ, M. **Principles of an epistemology of values: the permutation of collective cohesion and motivation**. Cham: Springer, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-23210-2>.
- CORBÍ, M. **Protocolos para la construcción de organizaciones creativas y de innovación: principios de epistemología axiológica 3**. [S. l.]: Ed. Bubok, 2015a. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Análisis epistemológico de las configuraciones axiológicas humanas. La necesaria relatividad cultural de los sistemas de valores humanos: mitologías, ideologías, ontologías y formaciones religiosas**. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca, 1983.
- CORBÍ, Marià. **El camino interior más allá de las formas religiosas**. Barcelona: Ediciones del Bronce, 1996b. E-book.
- CORBÍ, Marià. **El conocimiento silencioso: las raíces de la cualidad humana**. Organização de Teresa Guardans. Barcelona: Fragmenta Editorial, 2016.
- CORBÍ, Marià. **El cultivo de la cualidad humana profunda en las sociedades de conocimiento globalizadas. Principios de Epistemología Axiológica 4**. Edició: Ed. Bubok, 2015b.
- CORBÍ, Marià. **El gran olvido: la gratuidad del vivir. Principios de epistemología axiológica 6**. Edició: Ed. Bubok, 2020c. E-book.
- CORBÍ, Marià. **El sentir hondo de la vida. Principios de epistemología axiológica 7**. Edició: Ed. Bubok, 2021. E-book.
- CORBÍ, Marià. **La construcción de los proyectos axiológicos colectivos**. Edició: Ed. Bubok, 2013a. E-book.
- CORBÍ, Marià. **La mente y la cualidad humana. Principios de epistemología axiológica 8**. Edició: Ed. Bubok, 2022. E-book.
- CORBÍ, Marià. **La sabiduría de nuestros antepasados para sociedades en tránsito. Principios de Epistemología Axiológica 2**. Edició: Ed. Bubok, 2013b. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Las figuras de la dimensión absoluta. Principios de epistemología axiológica 9**. Edició: Ed. Bubok, 2023. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Las sociedades de conocimiento y la calidad de vida. Principios de Epistemología Axiológica 5**. Edició: Ed. Bubok, 2017b. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Para uma espiritualidade leiga: sem crenças, sem religiões, sem deuses**. Tradução de Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Paulus, 2010b.
- CORBÍ, Marià. **Proyectar la sociedad. Reconvertir la religión. Los nuevos ciudadanos**. Barcelona: Ed. Herder, 1992. E-book.
- CORBÍ, Marià. **Proyectos colectivos para sociedades dinámicas: Principios de epistemología axiológica**. Barcelona: Herder Editorial, 2020a. E-book.
- CROSSMAN, J. Alignment and misalignment in personal and organizational spiritual identities. **Identity**, v. 16, n. 3, p. 154–168, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/15283488.2016.1190726>.
- CUCARULL, Montserrat. Una invitación al desarrollo de la cualidad humana. In: ROBLES, J. Amado; GRANÉS, Marta (org.). **Más allá del tsunami cultural**: Marià Corbí, explorador libre de un tránsito



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



inaplazable. Barcelona: Bubok, 2011. p. 113-124.

DARBY, J.; FUGATE, B.; MURRAY, J. Interpretive research. **Approaches and Processes of Social Science Research**, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2018-0187>.

DE SOUZA, J. F. de. Feeling and making meaning. In: MARQUES, J. (ed.). **Encyclopedia of diversity, equity, inclusion and spirituality**. Cham: Springer, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-32257-0_231-1.

EMMONS, Robert A. Is spirituality an intelligence?: motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. **The International Journal For The Psychology of Religion**, Nova Jersey, v.10, n.1, p. 3-25, Nov. 2000.

EMMONS, Robert A. **The psychology of ultimate concerns**. New York: The Guilford Press, 1999.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**, [S. l.], v. 14, p. 693-727, Dec. 2003.

FRY, Louis W. (Jody); WIGGLESWORTH, Cindy Graves. Toward a theory of spiritual Intelligence and spiritual leader development. **International Journal on Spirituality and Organization Leadership**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 47-79, Jan. 2013.

GARDNER, Howard et al. **Inteligências múltiplas ao redor do mundo**. Tradução de Roberto Cataldo Costa, Ronaldo Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GARDNER, Howard. **Inteligência: um conceito reformulado**. Tradução de Adalgisa Campos da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Tradução de Sandra Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

GARDNER, Howard. **Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books, 1993.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Tradução de Maria Adriana Veríssimo. Porto Alegre: Artmed, 1995.

GARDNER, Howard; KORNHABER, Mindy L.; WAKE, Warren K. **Inteligência: múltiplas perspectivas**. Tradução de Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artmed, 1998.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

GU, Q.; HEMPEL, P.; YU, M. Tough love and creativity: how authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. **British Journal of Management**, v. 31, n. 2, p. 305-324, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12361>.

GUARDANS, TERESA. Presentación. In: CORBÍ Marià. *El conocimiento silencioso: las raíces de la cualidad humana*. Barcelona: Fragmenta Editorial, 2016. p.11-28.

HUNSAKER, W. Spiritual leadership and employee innovation. **Current Psychology**, v. 41, p. 5048-5057, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01011-9>.

JORGE, Diana Filipa Oliveira et al. Inteligência Espiritual: validação preliminar da versão portuguesa da Escala de Inteligência Espiritual Integrada (EIEI). **Aná. Psicológica** [online], Lisboa, v. 34, n. 3, p. 325-337, set. 2016.

KARAKAS, F. Spirituality and performance in organizations: a literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 94, n. 1, p. 89-106, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>.

KING, D. B. **Rethinking claims of spiritual intelligence: a definition, model, and measure**. Thesis (Master) - Trent University, Faculty of Arts and Sciences, Ontario, Canada, 2008.

KRISNANDA, P.; SURYA, I. Effect of emotional and spiritual intelligence on transformational leadership and impact on employee performance. **International Research Journal of Management, IT and Social Sciences**, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21744/IRJMIS.V6N3.634>.

MILLAR, Carla; GROTH, Oliver; MAHON, John F. Management innovation in a VUCA world: challenges and recommendations. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 5-14, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>.

MOREIRA-ALMEIDA, Alexander. O crescente impacto das publicações em espiritualidade e saúde e o papel da Revista de Psiquiatria Clínica. **Rev. psiquiatr. clín.** São Paulo, v. 37, n. 2, fev. 2010.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



- NASEL, D. D. **Spiritual orientation in relation to spiritual intelligence: a consideration of traditional christianity and new age/individualistic spirituality**. 2004. Thesis (Doctor Education) - The University of South Australia, Division of Education, Arts and Social Sciences, School of Psychology, Australia, 2004.
- OLIVEIRA, Márcia Regina de; JUNGES, José Roque. Saúde mental e espiritualidade/religiosidade: a visão de psicólogos. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.17, n. 3, set./dez. 2012.
- PAWAR, B. S. The relationship of individual spirituality and organizational spirituality with meaning and community at work: an empirical examination of the direct effects and moderating effect models. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 38, n. 7, p. 986–1003, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2016-0014>.
- PHIPPS, K. Spirituality and strategic leadership: the influence of spiritual beliefs on strategic decision making. **Journal of Business Ethics**, v. 106, p. 177–189, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1007/S10551-011-0988-5>.
- POLIT, D.; BECK, C. Generalization in quantitative and qualitative research: myths and strategies. **International Journal of Nursing Studies**, v. 47, n. 11, p. 1451-1458, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2010.06.004>.
- POOLE, E. Organisational spirituality—A literature review. **Journal of Business Ethics**, v. 84, n. 4, p. 577–588, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9726-z>.
- RITZ, C. D. de A. **Eu sou sem religião: a fragilização da herança religiosa e a conservação da crença como elo de memória**. 2023. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.
- ROBLES, J. Amado; GRANÉS, Marta (org.). **Más allá del tsunami cultural: Marià Corbí, explorador libre de un tránsito inaplazable**. Edició: Ed. Bubok, 2011. p. 49-67.
- ROCHA, R. G.; PINHEIRO, P. G. Organizational spirituality: concept and perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y>.
- ROTTERDAN, S. A. **À Igreja o armário: estudo do senso religioso de homens gays sem religião**. 2024. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.
- ROTTERDAN, Sandson; SENRA, Flavio. O cristianismo não religioso de Gianni Vattimo: considerações para o senso religioso contemporâneo. **Religare**, Paraíba, v.12, n. 1, p. 96-127, jun. 2015.
- SARKAR, Abhijit. We live in a VUCA world: the importance of responsible leadership. **Development and Learning in Organizations**, v. 30, n. 3, p. 9–12, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>.
- SENRA, F.; SOUZA, J. F. de. Espiritualidad como cualidad humana y cualidad humana profunda en el pensamiento de Marià Corbí. **Theologica Xaveriana**, v. 71, p. 1–19, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11144/javeriana.tx71.echchp>.
- SENRA, Flavio. Espiritualidade e contemporaneidade. *In*: SENRA, Flavio; LOTT, Henrique; CAMPOS, Fabiano (org.). **Religião e contemporaneidade: atualidade do fenômeno religioso**. São Paulo: Fonte Editorial, 2017. p. 119-130.
- SILVA, Vera Lúcia Teixeira da; NISTA-PICCOLO, Vilma Leni. Dificuldade de aprendizagem na perspectiva das inteligências múltiplas: um estudo com um grupo de crianças brasileiras. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 23, n. 2, p. 191-211, 2010.
- SOUZA, J. F. de. **Espiritualidade nas organizações: análise partir da Epistemologia Axiológica de Marià Corbí**. 2024. 258 f. Dissertação (Tese em Ciências da Religião) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.
- TORRALBA ROSELLÓ, Francesc. **Inteligência Espiritual**. 4. ed. Tradução de João Batista Kreuch. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- VAN DER WALT, F.; DE KLERK, J. J. Workplace spirituality and job satisfaction. *Journal of Management*, **Spirituality and Religion**, v. 11, n. 1, p. 27–47, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801067>.
- VIEIRA, José Álvaro Campos. **Os sem-religião: aurora de uma espiritualidade não religiosa**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2018.



CRA-DF

Conselho Regional de
Administração do Distrito Federal



WISEMAN, H.; WATTS, F. Spiritual intelligence: participating with heart, mind, and body. **Zygon**, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/zygo.12804>.

WOLMAN, Richard N. **Inteligência Espiritual**. Tradução de Geni Hirata. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002.

ZHANG, Y.; YANG, F. How and when spiritual leadership enhances employee innovative behavior.

Personnel Review, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/pr-07-2019-0346>.

ZOHAR, Danah; MARSHAL, Ian. **Capital espiritual: usando as inteligências racional, emocional e espiritual para realizar transformações pessoais e profissionais**. Tradução de Evelyn Kay Massaro. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: Inteligência Espiritual**. Tradução de Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Record, 2000.