v7.n5.2026

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL: ENFRENTANDO OS DESAFIOS DA DESUMANIZAÇÃO NA ERA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND SPIRITUAL INTELLIGENCE: FACING THE CHALLENGES OF DEHUMANIZATION IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y INTELIGENCIA ESPIRITUAL: ENFRENTANDO LOS DESAFÍOS DE LA DESHUMANIZACIÓN EN LA ERA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Sandro Eduardo Soares da Silva[1], Tatiana Andrea Soares Pinto[2]

e757817
https://doi.org/10.47820/recima21.v7i5.7817

RESUMO

Este artigo analisa a convergência entre a Liderança Transformacional (LT) e a Inteligência Espiritual (IE) como vetores estratégicos para enfrentar os desafios de desumanização na era da Inteligência Artificial (IA). O objetivo central é investigar como a integração desses constructos mitiga o descompasso evolutivo e a regressão empática resultantes da mediação tecnológica e da carência de pistas sociais humanas nas organizações. Metodologicamente, o estudo configura-se como uma revisão narrativa da literatura (2000-2026), fundamentada em bases de alto impacto como Oxford Academic, Nature, Science, PubMed e Scielo. A discussão correlaciona os pilares da LT com dimensões conceituais da IE, tomando o SISRI-24 como referencial teórico de organização dessas dimensões. A análise da literatura sugere que lideranças associadas à produção de significado, à consciência ética e ao reconhecimento da singularidade humana podem contribuir para o enfrentamento de efeitos de desumanização em contextos organizacionais mediados por IA. Conclui-se que a articulação entre LT e IE constitui um referencial analítico relevante para compreender a saúde mental e a sustentabilidade corporativa em um cenário de incerteza quanto ao sentido e ao valor do trabalho humano.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Liderança transformacional. Inteligência espiritual. Inteligência artificial. Saúde mental. Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article analyzes the convergence between Transformational Leadership (TL) and Spiritual Intelligence (SI) as strategic vectors for addressing the challenges of dehumanization in the era of Artificial Intelligence (AI). The main objective is to investigate how the integration of these constructs mitigates the evolutionary mismatch and empathic regression resulting from technological mediation and the shortage of human social cues within organizations. Methodologically, the study is configured as a narrative literature review (2000–2026), grounded in high-impact databases such as Oxford Academic, Nature, Science, PubMed and SciELO.

---

[1] Mestre em Neurociência aplicada a negócios – FCU/USA; especialista em Neurociência e Comportamento – PUCRS, Negociação – FGV, Gestão Empresarial – FGV e Estratégia Empresarial – ULBRA. Bacharel em Administração – ULBRA; Neurometria – SBN, com extensão em Neurofisiologia Computadorizada. Pesquisa Neurocomunicação, liderança e interações humanas em contextos profissionais. Autor de artigos e dos livros O Poder da Inteligência Comunicacional e Inteligência NeuroComunicacional™ na Prática.

[2] Consultora, palestrante e mentora em Saúde e Neurociência Aplicada a Negócios. Doutora em Estomatologia PUCRS / Mestre em Patologia Bucal UFRGS / Especialista em Liderança, Gestão e Resultados / MBA em Neuromaketing e Consumer Insights HSM University.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

The discussion correlates the pillars of TL with conceptual dimensions of SI, using the SISRI-24 as a theoretical reference for organizing these dimensions. The literature analysis suggests that leadership associated with meaning-making, ethical awareness, and recognition of human singularity may contribute to addressing dehumanization effects in organizational contexts mediated by AI. It is concluded that the articulation between TL and SI constitutes a relevant analytical framework for understanding mental health and corporate sustainability in a context of uncertainty regarding the meaning and value of human work.

KEYWORDS: *Leadership. Transformational leadership. Spiritual intelligence. Artificial intelligence. Mental health. Sustainability.*

RESUMEN
Este artículo analiza la convergencia entre el Liderazgo Transformacional (LT) y la Inteligencia Espiritual (IE) como vectores estratégicos para enfrentar los desafíos de deshumanización en la era de la Inteligencia Artificial (IA). El objetivo central es investigar cómo la integración de estos constructos mitiga el desajuste evolutivo y la regresión empática resultantes de la mediación tecnológica y la falta de señales sociales humanas en las organizaciones. Metodológicamente, el estudio se configura como una revisión narrativa de la literatura (2000-2026), fundamentada en bases de alto impacto como Oxford Academic, Nature, Science, PubMed y Scielo. La discusión correlaciona los pilares de la LT con dimensiones conceptuales de la IE, tomando el SISRI-24 como referencia teórica para organizar dichas dimensiones. El análisis de la literatura sugiere que liderazgos asociados a la producción de significado, a la conciencia ética y al reconocimiento de la singularidad humana pueden contribuir al enfrentamiento de efectos de deshumanización en contextos organizacionales mediados por IA. Se concluye que la articulación entre LT e IE constituye un marco analítico relevante para comprender la salud mental y la sostenibilidad corporativa en un escenario de incertidumbre respecto al sentido y al valor del trabajo humano.

PALABRAS CLAVE: *Liderazgo. Liderazgo transformacional. Inteligencia espiritual. Inteligencia artificial. Salud mental. Sostenibilidad.*

INTRODUÇÃO

O cenário corporativo contemporâneo atravessa uma crise de paradigmas marcada por crescente incerteza quanto ao sentido, ao lugar e ao valor do trabalho humano em contextos organizacionais intensamente tecnologizados. A aceleração tecnológica inerente à Quarta Revolução Industrial, conforme delineado por Schwab (2016), embora impulsione a produtividade e a eficiência operacional por meio da fusão dos mundos físico, digital e biológico, tem sido acompanhada por níveis elevados de estresse, esgotamento profissional (Burnout) e progressiva alienação do trabalhador. Esse processo amplia o risco de desumanização sistêmica, na medida em que o indivíduo pode passar a ser tratado de forma subordinada a sistemas algorítmicos e métricas automatizadas. Tal contexto exige que a gestão estratégica de pessoas transcenda modelos puramente transacionais e adote abordagens biopsicossociais

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

mais robustas, capazes de reconhecer a complexidade do ser humano em suas dimensões relacional, ética e subjetiva.

A problematização central deste estudo reside no paradoxo da hiperconectividade digital associada à intensificação da solidão no trabalho e do adoecimento psíquico. Enquanto as organizações se tornam tecnologicamente mais sofisticadas, observa-se um esvaziamento de significado e um enfraquecimento da sensibilidade interpessoal nas interações, em contextos nos quais o contato humano é progressivamente mediado por interfaces técnicas. A necessidade de responder aos desafios humanos, sociais e emocionais do ambiente laboral contemporâneo, cada vez mais atravessado por algoritmos e sistemas de Inteligência Artificial (IA), justifica a busca por paradigmas que integrem desempenho organizacional e humanização consistente. Nesse sentido, a organização precisa assumir papel ativo na promoção do bem-estar psicológico, reconhecendo que a saúde mental constitui base indispensável para a participação produtiva e consciente na sociedade da informação.

O objetivo geral deste artigo é analisar como a Liderança Transformacional (LT), fundamentada em princípios de Inteligência Espiritual (IE), aplica-se a um modelo de gestão capaz de promover o desenvolvimento pessoal integral dos colaboradores e otimizar resultados organizacionais sustentáveis. A integração desses constructos oferece resposta analítica à crise de sentido presente no trabalho contemporâneo, ao fornecer recursos para que líderes e liderados encontrem propósito em suas atividades laborais. A justificativa para essa integração fundamenta-se em estudos que associam a IE à produção de significado, ao enfrentamento de contextos de pressão e à preservação de recursos subjetivos relevantes no trabalho. Conforme Pinto *et al.* (2024), a literatura recente sugere que a IE pode ocupar posição importante na proteção da saúde mental em contextos de alta pressão, embora seu estatuto conceitual ainda demande debate crítico no campo.

Pretende-se, portanto, discutir como a convergência teórica entre LT e IE pode favorecer a sustentabilidade corporativa e a responsabilidade social autêntica. Ao fortalecer o capital psicológico dos colaboradores, as lideranças não apenas contribuem para o desempenho organizacional de curto prazo, mas também para a formação de indivíduos mais resilientes, éticos e socialmente engajados. Por meio da ressignificação do trabalho, a atividade laboral deixa de ser percebida apenas como execução mecânica e passa a ser compreendida como experiência dotada de valor pessoal, relacional e social, reduzindo os efeitos de despersonalização e esvaziamento subjetivo que a automação intensiva pode aprofundar.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão narrativa de literatura, de natureza qualitativa, com finalidade analítico-interpretativa. A opção por esse delineamento decorre do objetivo central do artigo, que consiste em examinar, de forma teórica e crítica, a convergência entre a Liderança Transformacional (LT) e a Inteligência Espiritual (IE) como eixos de enfrentamento aos processos de desumanização intensificados pela mediação tecnológica e pela expansão da Inteligência Artificial (IA) no contexto organizacional.

Diferentemente de uma revisão sistemática ou integrativa estrita, a revisão narrativa permite maior amplitude interpretativa e maior liberdade de articulação conceitual entre diferentes tradições teóricas, o que se mostra adequado à natureza interdisciplinar do problema investigado. Nesse sentido, o estudo não teve como foco a mensuração estatística de achados nem a comparação padronizada entre estudos primários, mas a construção de uma síntese crítica orientada pela coerência conceitual, pela relevância científica das fontes e pela contribuição analítica para o campo da gestão, da liderança e da saúde mental no trabalho.

1.1. Estratégia de busca

A busca bibliográfica concentrou-se em produções publicadas entre 2000 e 2026, com ênfase em estudos clássicos e contemporâneos relacionados à LT, à IE, à saúde mental ocupacional, à mediação tecnológica das relações humanas e aos impactos psicossociais da IA no ambiente organizacional. Foram consultadas bases e fontes de ampla circulação acadêmica, como Oxford Academic, Nature, Science, PubMed e SciELO, utilizando combinações de descritores em português e inglês, entre eles: “Liderança Transformacional”, “Transformational Leadership”, “Inteligência Espiritual”, “Spiritual Intelligence”, “Artificial Intelligence”, “dehumanization”, “mental health” e “organizational behavior”.

As buscas foram realizadas mediante combinações de descritores com operadores booleanos, tais como: “Transformational Leadership” AND “Spiritual Intelligence”; “Artificial Intelligence” AND dehumanization AND “mental health”; “organizational behavior” AND “Spiritual Intelligence”; “Liderança Transformacional” AND “Inteligência Espiritual”. As combinações foram adaptadas conforme a especificidade de indexação de cada base consultada.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1.2. Seleção e análise de conteúdo

Como critérios de inclusão, consideraram-se artigos, livros e capítulos com aderência direta ao problema de pesquisa, relevância teórica reconhecida, diálogo com os constructos centrais do estudo e pertinência para a compreensão dos efeitos psicossociais da IA no trabalho. Como critérios de exclusão, foram descartados materiais com baixa aderência temática, duplicidades, textos sem consistência conceitual suficiente para a análise proposta e publicações que abordavam espiritualidade ou liderança sem relação analítica com o contexto organizacional investigado. Foram priorizados textos que apresentassem contribuição consistente para a compreensão dos mecanismos de humanização, das dinâmicas de liderança, dos efeitos subjetivos da automação e da construção de sentido no trabalho. Também foram incluídas obras de referência consolidadas, consideradas fundamentais para a sustentação conceitual dos constructos analisados.

A análise do material ocorreu por meio de leitura analítica e interpretação crítica, buscando identificar núcleos de sentido recorrentes, aproximações entre os constructos e tensões teóricas relevantes. A partir desse movimento, foi possível organizar o artigo em eixos argumentativos complementares e formular o que este artigo denomina articulação teórica entre LT e IE, apresentada como síntese teórica do entrelaçamento entre os pilares da LT e as dimensões cognitivas da IE diante dos riscos contemporâneos de desumanização tecnológica.

Também foram consideradas publicações recentes disponíveis em periódicos indexados e revisados por pares, inclusive artigos publicados no ano corrente da submissão, quando diretamente pertinentes ao problema investigado.

O corpus final foi composto por 36 fontes clássicas e contemporâneas, entre artigos científicos, livros e trabalhos de referência, selecionadas por sua capacidade de sustentar a análise conceitual proposta, sem pretensão de exaustividade quantitativa, em consonância com a natureza narrativa da revisão. No caso das publicações de 2026, foram consideradas apenas aquelas já disponíveis em periódicos indexados e revisados por pares no momento da submissão.

2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (LT): FUNDAMENTOS E IMPACTOS NO CAPITAL PSICOLÓGICO

A Liderança Transformacional (LT) ultrapassa a gestão centrada em tarefas ao se caracterizar como um processo de influência capaz de reorientar percepções, motivações e formas de engajamento dos liderados. Em vez de se restringir à troca transacional de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

recompensas, esse modelo busca elevar níveis de consciência, alinhar propósitos individuais a objetivos coletivos e fortalecer vínculos entre desempenho, valores e sentido do trabalho.

2.1. Os Quatro Pilares da Transformação: Uma Análise Neuropsicológica

Conforme a fundamentação clássica de Bass (1998), reafirmada em estudos recentes sobre liderança e desenvolvimento de recursos psicológicos no trabalho (Bai *et al.*, 2025), a LT sustenta-se em quatro pilares: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, que funcionam como referenciais relevantes para a proteção psicológica diante da incerteza tecnológica.

1. Influência Idealizada**:** O líder atua como um modelo ético (*role model*), cujas ações são pautadas por uma integridade inabalável. No contexto da IA, esta influência é o que ancora a equipe; enquanto algoritmos são amorais, o líder transformacional personifica os valores humanos universais, conquistando confiança através da coerência entre discurso e prática. Esta dimensão mitiga a incerteza quanto ao sentido e ao valor do trabalho humano ao fornecer um referencial de estabilidade axiológica.

2. Motivação Inspiradora: Refere-se à articulação de uma visão de futuro que seja simultaneamente atraente e vigorosa. Através de símbolos e comunicação emocional, o líder transforma metas organizacionais e métricas de desempenho em propósitos coletivamente significativos. Em um mundo automatizado, essa capacidade de gerar entusiasmo coletivo é o que diferencia o esforço humano da mera execução de processos mecanizados.

3. Estimulação Intelectual: O líder desafia o *status quo* e legitima o pensamento divergente. Ao incentivar os liderados a abordarem problemas sob novas perspectivas, o líder protege a equipe da estagnação cognitiva. Esta dimensão é crucial para enfrentar a desumanização, pois valoriza a criatividade humana, algo que, embora simulado pela IA, carece da intuição original e do julgamento ético humano.

4. Consideração Individualizada**:** É o reconhecimento da singularidade de cada colaborador. O líder atua como mentor, identificando necessidades específicas de desenvolvimento. Em oposição ao tratamento de pessoas como "pontos de dados" em sistemas de *People Analytics*, a consideração individualizada restaura a dignidade do indivíduo, tratando-o como um fim em si mesmo, e não como um recurso descartável.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2.2. Evidências empíricas: inteligência emocional e distância estrutural

A eficácia da LT é ratificada por Harms *et al.* (2018), cujo estudo demonstra que a inteligência emocional do líder é a precondição para o engajamento profundo. Líderes transformacionais utilizam a sensibilidade interpessoal para alinhar objetivos pessoais e organizacionais, criando uma barreira contra a despersonalização. No entanto, a eficácia desse alinhamento é moderada pela arquitetura organizacional.

Breevaart *et al.* (2015) introduzem o conceito crítico de distância estrutural. Seus achados revelam que, em organizações com hierarquias menos rígidas e comunicação direta, a influência do líder é percebida como mais autêntica. A redução da distância física e psicológica permite que o líder exerça seu papel transformador com maior fluidez, facilitando a construção de uma confiança orgânica. Tal evidência é vital na era do trabalho remoto mediado por plataformas digitais, onde a distância estrutural pode facilmente se converter em isolamento relacional e enfraquecimento do senso de pertencimento, caso não haja liderança ativa.

Complementarmente, García-Morales *et al.* (2012) demonstram que a LT é o catalisador primário da inovação, pois cria um ambiente de segurança onde o colaborador se sente compelido a contribuir com ideias disruptivas sem o temor da falha.

2.3. Bem-estar, capital psicológico *(PsyCap)* e qualidade de vida

A influência da LT pode produzir efeitos que ultrapassam a esfera profissional, alcançando dimensões psicológicas relevantes da experiência do indivíduo. Conforme Kelloway *et al.* (2012), a confiança estabelecida por essa liderança fortalece a autoeficácia dos liderados, conferindo maior significado ao trabalho e podendo funcionar como fator de proteção frente ao adoecimento psíquico. Ampliando essa visão, Liu *et al.* (2019) demonstram que a LT potencializa o Capital Psicológico *(PsyCap)* — composto por esperança, resiliência, autoeficácia e otimismo — o que reflete positivamente na qualidade do sono dos colaboradores. Tal evidência é relevante, pois revela que uma gestão centrada no humano estende seus benefícios para além da jornada de trabalho, favorecendo o equilíbrio psicofisiológico e a recuperação integral do trabalhador.

Em cenários pós-crise, como o período pós-pandemia, Abolnasser *et al.* (2023) destacam que a LT foi apontada como fator relevante para a recuperação emocional em setores de alta pressão. O estudo revela que o engajamento e a satisfação atuam como amortecedores (*buffers*) contra o *Burnout*, sugerindo que líderes transformacionais ajudam suas equipes a reconstruir suas identidades profissionais em torno de causas que valem a pena, mesmo em contextos de escassez e volatilidade.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2.4. Segurança psicológica: redes de confiança e reciprocidade

Compreender a dinâmica de equipes de alta performance exige considerar, primordialmente, a segurança psicológica, constructo que Edmondson (1999) caracteriza como a percepção coletiva de que o ambiente organizacional é seguro para a exposição a riscos interpessoais. Essa condição torna-se imperativa em cenários cada vez mais mediados por IA, nos quais a lógica fria dos algoritmos pode transformar o erro em uma métrica de punição, demandando que a LT atue como garantidora de um espaço essencial para a vulnerabilidade e a criatividade humana. Nessa perspectiva, as redes sociais internas, alicerçadas na confiança e na reciprocidade, constituem condutos relevantes por meio dos quais o apoio emocional fortalece a coesão e a identidade coletiva do grupo.

Quando o líder abdica do controle pelo medo e institui a gestão pelo propósito, a rede de apoio torna-se autogerida. Smith e Roberts (2021) corroboram que o apoio entre pares, incentivado por líderes transformadores, mitiga o sentimento de isolamento gerado pela automação e pelo teletrabalho, protegendo o indivíduo contra o esgotamento nervoso e reforçando o senso de pertença.

2.5. A Erosão das competências socioemocionais e o descompasso evolutivo

A integração da IA nas dinâmicas de equipe introduz um problema relevante para a experiência humana no trabalho: o enfraquecimento das capacidades de percepção interpessoal em ambientes crescentemente mediados por tecnologia. Estudos recentes, entre eles Boyd e Markowitz (2026), têm chamado atenção para o fato de que a coordenação humana historicamente se apoia em pistas sociais como expressões faciais, microgestos, variações de voz, mudanças comportamentais e outras nuances corporais que orientam a formação de confiança e a leitura contextual das intenções. Em interações fortemente mediadas por sistemas digitais, a redução desses sinais compromete a qualidade da sintonia interpessoal e dificulta a interpretação das experiências do outro.

Essa limitação produz efeitos objetivos na dinâmica organizacional. Chen e Zhang (2025) demonstram que falhas de comunicação geradas por agentes de IA, como omissões e ambiguidades, tendem a afetar de forma mais intensa a confiança da equipe do que falhas humanas similares. Em paralelo, Meng *et al.* (2025) identificam aumento de solidão laboral e fadiga emocional em contextos de colaboração contínua com sistemas de IA indicando que a mediação técnica pode empobrecer o suporte relacional necessário à sustentação psicológica do trabalho. Purcell *et al.* (2025) indicam que a mediação por IA pode ampliar a eficiência comunicacional em determinadas interações. Ainda assim, esse ganho operacional não substitui

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

a densidade relacional própria da comunicação humana, sustentada por nuances de presença, reciprocidade, leitura contextual e reconhecimento interpessoal que extrapolam a mera transmissão eficiente de mensagens. Por isso, mesmo quando a IA favorece rapidez ou otimização comunicacional, permanece necessário considerar os riscos de empobrecimento da autenticidade percebida e da qualidade dos vínculos em contextos organizacionais mais amplos.

Dessa forma, a presença ampliada da IA nas organizações não deve ser analisada apenas em termos de eficiência operacional, mas também em seus efeitos subjetivos e relacionais. O problema central não reside unicamente na automação de tarefas, mas no empobrecimento da experiência humana quando o trabalho passa a ocorrer em ambientes com menor densidade relacional, menor reciprocidade emocional e menor circulação de sinais sociais humanos.

3. INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL (IE): DIMENSÕES COGNITIVAS E PRÁTICA ORGANIZACIONAL

A Inteligência Espiritual (IE) caracteriza-se pela capacidade humana de processar questões fundamentais de sentido, valor e propósito, o que possibilita uma ressignificação profunda das experiências conforme proposto por Zohar e Marshall (2000). Essa dimensão atua como uma inteligência integradora, fornecendo o arcabouço ético e existencial necessário para que o quociente intelectual e a inteligência emocional operem de maneira plena e significativa no contexto organizacional.

3.1. Distinções entre religiosidade, espiritualidade e inteligência espiritual

É imperativo, sob o rigor acadêmico, distinguir a IE da religiosidade e da espiritualidade. Enquanto a religião vincula-se a dogmas e instituições, a IE é caracterizada como uma habilidade cognitiva universal. Fidelis *et al.* (2024) reforçam que os seres humanos possuem a capacidade intrínseca de refletir sobre sua existência para além do materialismo ou da racionalidade pura, buscando explicações e um sentido positivo para a vida. Complementarmente, Amram e Dryer (2008) esclarecem que, enquanto a espiritualidade refere-se à vivência do sagrado, a IE corresponde à utilização prática desses referenciais para otimizar o funcionamento humano e a adaptação a desafios.

Estudos conduzidos por King *et al.* (2012) e Oliveira Jorge *et al.* (2016) validam a IE como um constructo independente da orientação religiosa, focado primordialmente na capacidade de resolver problemas de significado. Wigglesworth (2023) define essa inteligência

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

como a aptidão para agir com sabedoria e compaixão, mantendo a paz interior e exterior independentemente das tormentas ou situações externas. No ambiente corporativo, essa paz traduz-se em clareza de propósito e resiliência ética sob pressão, permitindo que as decisões sejam alinhadas a valores profundos.

A reintegração da perspectiva de Hacker e Washington (2017) é fundamental neste ponto, pois os autores destacam que a IE amplia os referenciais da liderança ao promover o autoconhecimento e a capacidade de integrar missão, visão e valores. Essa aptidão fortalece o líder para tomar decisões baseadas em princípios e engajar seguidores em um propósito coletivo, elementos que convergem diretamente com os pilares da LT. Na prática organizacional, isso se manifesta quando um gestor, diante de uma crise de alta pressão ou de uma reestruturação tecnológica, consegue manter sua equipe focada no valor social e no sentido do trabalho, impedindo que o estresse e a incerteza degradem a confiança e a colaboração mútua.

Ainda assim, importa reconhecer que a IE não constitui constructo isento de controvérsias. Parte da literatura questiona seus limites conceituais, sua diferenciação em relação à espiritualidade e à religiosidade e o risco de ampliação excessiva do conceito a ponto de comprometer sua precisão analítica. Assim, sua utilização neste artigo ocorre como referencial teórico interpretativo pertinente ao problema estudado, e não como constructo epistemologicamente pacificado.

3.2. Perspectivas culturais e a universalidade da IE

A IE não é um conceito monolítico. Fidelis *et al.* (2024), em uma revisão sistemática abrangente, exploram as visões Ocidental (focada em competências), Oriental (focada em harmonia), Islâmica e Hindu (focadas em conexão transcendental). Os autores concluem que, independentemente da geografia, a IE corresponde à habilidade cognitiva de encontrar explicações e sentido positivo na existência, reorientando a percepção da vida para referenciais de valor, finalidade e coerência que ultrapassam a racionalidade estritamente instrumental. Essa perspectiva oferece uma resposta crítica à desumanização tecnológica, ao reafirmar que a inteligência humana não pode ser integralmente substituída por sistemas de IA em dimensões como sentido, julgamento ético e interpretação relacional.

3.3. O SISRI-24 como referencial conceitual das dimensões da IE

Como modelo conceitual frequentemente mobilizado na literatura para organizar dimensões da IE, o SISRI-24 (King; DeCicco, 2009) estrutura a Inteligência Espiritual em quatro dimensões:

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

1. Pensamento Existencial Crítico: A capacidade de contemplar a natureza da realidade e da existência. Em liderança, isso permite questionar a ética de uma decisão baseada puramente em lucro.

2. Produção de Significado Pessoal: A habilidade de extrair propósito de todas as experiências laborais, transformando rotinas em missões.

3. Consciência Transcendental: A percepção da interconexão profunda entre o *self*, o outro e o ecossistema organizacional.

4. Expansão do Estado Consciente: O acesso a níveis elevados de consciência que permitem visão sistêmica e intuição apurada.

3.4. IE e o fenômeno do reajuste do trabalho (*Job Crafting*)

A aplicação prática mais vigorosa da IE ocorre através do *Job Crafting*. A pesquisa de Fidelis *et al.* (2022) em contextos hospitalares no Brasil e em Portugal revelou que líderes com elevada IE facilitam três tipos de reajuste em suas equipes: o reajuste de tarefa, o relacional e, crucialmente, o cognitivo. No reajuste cognitivo, o colaborador ressignifica sua função; por exemplo, um enfermeiro deixa de perceber sua função apenas como execução técnica de procedimentos e passa a compreendê-la como cuidado voltado à preservação da dignidade do paciente. Esse processo de atribuição de sentido é o que atua como fator de proteção para o trabalhador contra o vazio existencial da automação. Quando o líder demonstra IE, ele encoraja a equipe a moldar o trabalho conforme seus valores mais profundos, elevando o engajamento afetivo.

3.5. Inovação e humanização nas relações laborais

Abeyatunge (2024) demonstra que a IE está positivamente correlacionada ao comportamento inovador, sugerindo que a segurança interior proporcionada por este constructo permite que o indivíduo arrisque soluções criativas que fogem à lógica linear. De Souza (2020) enfatiza que a IE contribui para a humanização das relações laborais e para o fortalecimento de recursos subjetivos relevantes no contexto organizacional. Em complemento, Chawla e Guda (2010) verificaram que a espiritualidade individual no trabalho se relaciona positivamente com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, ao mesmo tempo em que se associa negativamente à propensão de desligamento, o que reforça a relevância de dimensões de sentido, valor e conexão humana para a sustentação de vínculos mais consistentes no ambiente laboral.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4. A SÍNTESE ANALÍTICA: LT, IE E ENFRENTAMENTO DA DESUMANIZAÇÃO NA ERA DA IA

Uma vez identificados os efeitos subjetivos e relacionais associados à intensificação da mediação tecnológica no trabalho, torna-se necessário examinar quais referenciais oferecem resposta consistente a esse cenário. A literatura analisada ao longo deste estudo permite sustentar que a convergência entre Liderança Transformacional (LT) e Inteligência Espiritual (IE) constitui um eixo analítico relevante para compreender e enfrentar os processos de desumanização intensificados pela expansão da Inteligência Artificial (IA) nas organizações. Enquanto a LT organiza mecanismos de influência, confiança, engajamento e desenvolvimento humano, a IE oferece base de sentido, consciência ampliada e discernimento ético para que a liderança preserve densidade humana em contextos crescentemente orientados por lógicas algorítmicas (Bass, 1998; King; DeCicco, 2009; Zohar; Marshall, 2000; Wigglesworth, 2023).

Essa articulação torna-se particularmente importante porque a desumanização organizacional contemporânea não decorre apenas da automação de tarefas, mas do enfraquecimento progressivo de mediações simbólicas, afetivas e relacionais que sustentam reconhecimento, pertencimento e valor humano no trabalho. Em ambientes de elevada digitalização, a experiência laboral tende a ser deslocada para parâmetros de desempenho, rastreabilidade e eficiência, o que pode ampliar esvaziamento subjetivo, fragilidade da escuta e empobrecimento dos vínculos interpessoais (Schwab, 2016; Turkle, 2015; Larson, 2021). Nesse contexto, a LT e a IE não aparecem como constructos paralelos, mas como referenciais complementares para restaurar coesão relacional, sentido do trabalho e centralidade humana nas práticas organizacionais.

A literatura revisada sugere, portanto, que o enfrentamento da desumanização na era da IA exige mais do que adaptação operacional às novas tecnologias. Exige formas de liderança capazes de integrar influência relacional, produção de significado, consciência ética e reconhecimento da singularidade humana em ambientes cada vez mais mediados por sistemas automatizados. É a partir dessa convergência que se organiza a presente síntese analítica, desenvolvida nas subseções a seguir, nas quais se examina como LT e IE se articulam diante da regressão empática, do esvaziamento de significado, do monitoramento digital e da redefinição do chamado *Human Edge* (entendido aqui como diferencial humano não redutível à lógica algorítmica) em contextos organizacionais tecnologicamente intensificados.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

4.1. Regressão empática e o declínio da conversação profunda

Se a mediação tecnológica fragiliza a densidade relacional do trabalho, a questão central deixa de ser apenas a constatação desse problema e passa a ser a busca por condições capazes de preservar escuta, confiança e reconhecimento humano no interior das organizações. A literatura analisada permite sustentar que a LT, quando articulada à IE, oferece uma resposta consistente a esse desafio, pois combina influência relacional, produção de sentido e orientação ética em contextos marcados pela compressão das interações humanas (Bass, 1998; Harms *et al.*, 2018; King; DeCicco, 2009; Wigglesworth, 2023).

A LT mostra-se particularmente relevante nesse cenário porque opera por mecanismos que reforçam a legitimidade da presença humana nas relações de trabalho. Ao mobilizar influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, esse modelo favorece vínculos organizacionais baseados em confiança, pertencimento e reconhecimento da singularidade do colaborador, reduzindo os efeitos da impessoalidade técnica sobre a experiência laboral (Bass, 1998; Kelloway *et al.*, 2012; Liu *et al.*, 2019; Abolnasser *et al.*, 2023). Em ambientes onde a comunicação tende a ser filtrada por plataformas, automatismos e respostas padronizadas, a liderança transforma-se, assim, em mediação decisiva para restaurar coesão e qualidade relacional.

Entretanto, a literatura revisada sugere que a reconstrução da confiança e da escuta não depende exclusivamente de competências clássicas de liderança. A IE amplia esse processo ao favorecer produção de significado, leitura mais profunda da condição humana e orientação ética diante de contextos organizacionais marcados por pressão, ambiguidade e esvaziamento relacional (Zohar; Marshall, 2000; Amram; Dryer, 2008; Oliveira Jorge *et al.*, 2016; Fidelis; Moreira; Vitória, 2024). Estudos como os de Hacker e Washington (2017), De Souza (2020), Fidelis *et al.* (2022) reforçam que a IE contribui para a humanização das relações laborais ao ampliar a capacidade de interpretar experiências, sustentar propósito e reconhecer valor humano para além da utilidade imediata.

Dessa forma, a convergência entre LT e IE permite compreender que a resposta à regressão empática não se resume a melhorar processos de comunicação, mas exige reconstrução mais profunda das bases humanas da liderança. Em diálogo com Turkle (2015), Wang *et al.* (2022) e Goleman (2020), pode-se sustentar que a preservação da escuta, da confiança e da qualidade dos vínculos constitui elemento decisivo não apenas para o engajamento e o comprometimento organizacional, mas também para a saúde mental e para a legitimidade da liderança em contextos crescentemente mediados por IA. Nessa perspectiva, a regressão empática deixa de ser apenas efeito colateral da digitalização e passa a ser

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

compreendida como problema organizacional que demanda resposta relacional, ética e interpretativa robusta.

4.2. O Vácuo de significado e a lógica algorítmica

A intensificação tecnológica no ambiente organizacional está associada não apenas ao empobrecimento relacional das interações, mas também ao enfraquecimento do significado atribuído ao trabalho. Em contextos marcados por crescente automação, monitoramento contínuo e centralidade de métricas de desempenho, a experiência laboral tende a ser progressivamente reordenada segundo critérios funcionais, o que pode reduzir a percepção de propósito, valor e pertencimento por parte dos trabalhadores (Schwab, 2016; Larson, 2021).

Esse processo não se limita à reorganização técnica das tarefas. Ele também alcança a forma como o sujeito interpreta sua inserção no trabalho, sua contribuição para o coletivo e a relevância humana de sua atuação. Quando a atividade laboral passa a ser compreendida predominantemente sob a lógica da eficiência, da previsibilidade e do controle, amplia-se o risco de esvaziamento subjetivo e de enfraquecimento do vínculo entre trabalho, sentido e identidade profissional. Nesse cenário, o problema central deixa de ser apenas a presença de tecnologias avançadas e passa a incluir os efeitos simbólicos e psicológicos produzidos por sua mediação intensiva.

É nesse ponto que a IE adquire relevância analítica. A literatura revisada sustenta que a IE favorece a produção de significado, a interpretação ampliada das experiências e a capacidade de reposicionamento subjetivo diante de contextos de pressão, instabilidade e ambiguidade (Zohar; Marshall, 2000; Amram; Dryer, 2008; King; DeCicco, 2009; Pinto *et al.*, 2024). No campo organizacional, essa inteligência amplia a possibilidade de compreender o trabalho para além da execução de tarefas, permitindo vinculá-lo a referenciais de valor, coerência ética e propósito.

Estudos como os de Oliveira Jorge *et al.* (2016), Fidelis, Moreira e Vitória (2024) e De Souza (2020) reforçam que a IE pode contribuir para a reorganização do sentido atribuído à realidade e para a sustentação subjetiva em cenários marcados por desgaste e incerteza.

A LT, por sua vez, mostra-se relevante para operacionalizar esse processo no interior das organizações. Conforme Bass (1998), Kelloway *et al.* (2012) e Liu *et al.* (2019), líderes transformacionais elevam a consciência dos liderados, articulam visões compartilhadas e fortalecem vínculos entre metas institucionais e valores humanos. Em contextos de desumanização tecnológica, essa função ganha importância adicional, pois a liderança passa a atuar como mediação entre exigências operacionais crescentes e a necessidade de preservar sentido, reconhecimento e valor humano no trabalho.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Dessa forma, a convergência entre LT e IE permite compreender que o enfrentamento do vácuo de significado não se realiza por meio de estímulos motivacionais genéricos, mas pela reconstrução de referenciais capazes de sustentar propósito e coerência em ambientes fortemente mediados por tecnologia. Em vez de admitir que a lógica algorítmica reorganize integralmente a experiência laboral, essa articulação reafirma que a dimensão humana do trabalho depende da possibilidade de interpretar, ressignificar e orientar a ação segundo critérios que ultrapassam a eficiência instrumental. Nessa perspectiva, a mitigação do esvaziamento subjetivo requer a preservação do sentido do trabalho como dimensão central da experiência organizacional.

4.3. O Monitoramento digital e a restauração da dignidade

O avanço dos sistemas de monitoramento contínuo, rastreabilidade e análise automatizada de comportamento tem ampliado, no ambiente organizacional, a tendência de tratar o trabalhador como unidade operacional mensurável. No contexto da Quarta Revolução Industrial, a integração entre automação, processamento de dados e plataformas digitais expande a capacidade de controle sobre a atividade humana, favorecendo modelos de gestão orientados por métricas, previsibilidade e desempenho (Schwab, 2016).

Quando a experiência laboral passa a ser predominantemente mediada por indicadores e parâmetros técnicos, reduz-se o espaço para o reconhecimento da singularidade do sujeito e de dimensões humanas que não se deixam traduzir integralmente em dados. Nesse cenário, o problema não reside apenas na existência de ferramentas de monitoramento, mas na possibilidade de que a lógica organizacional passe a privilegiar exclusivamente o que é quantificável, enfraquecendo o valor atribuído à experiência, à subjetividade e à dignidade humana no trabalho.

A LT oferece uma resposta relevante a essa tendência, especialmente por meio da consideração individualizada. Essa dimensão da LT recoloca o colaborador no centro da relação organizacional ao reconhecê-lo como sujeito de desenvolvimento, experiência e valor próprio, e não apenas como elemento funcional da operação (Bass, 1998; Bai *et al.*, 2025).

Estudos como os de Kelloway *et al.* (2012), Liu *et al.* (2019) e Abolnasser *et al.* (2023) indicam que lideranças capazes de gerar confiança, reconhecimento e apoio exercem papel importante na proteção do bem-estar psicológico e na qualificação das relações de trabalho, sobretudo em contextos marcados por pressão e instabilidade.

A análise da literatura também sugere que essa restauração da dignidade se torna mais consistente quando sustentada por dimensões da IE. Ao favorecer produção de significado,

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

consciência ampliada e orientação ética, a IE contribui para que a liderança não se restrinja à regulação do desempenho, mas incorpore critérios humanos mais amplos na leitura das relações organizacionais (Zohar; Marshall, 2000; King; DeCicco, 2009; Wigglesworth, 2023). Estudos como os de De Souza (2020), Hacker e Washington (2017), Fidelis *et al.* (2022) e Kumar e Bagga (2024) permitem sustentar que a preservação da dignidade no trabalho depende da capacidade de reconhecer valor para além da utilidade imediata, fortalecendo vínculos mais éticos, estáveis e significativos.

Nessa perspectiva, a restauração da dignidade não consiste apenas em suavizar os efeitos do controle digital, mas em reorientar a lógica da liderança para que o trabalhador volte a ser compreendido como sujeito e não apenas como dado, indicador ou recurso funcional. A convergência entre LT e IE mostra-se relevante exatamente porque articula influência relacional, reconhecimento da singularidade e interpretação ética da experiência laboral em contextos de crescente mediação tecnológica. Assim, o enfrentamento da desumanização associada ao monitoramento digital exige não apenas regulação técnica dos sistemas de controle, mas também formas de liderança capazes de preservar valor humano, confiança e legitimidade nas relações de trabalho.

4.4. O *Human Edge* como diferencial competitivo

A literatura analisada permite sustentar que a convergência entre LT e IE não produz apenas efeitos subjetivos ou relacionais, mas também contribui para redefinir o próprio sentido do diferencial humano em contextos de avanço da IA. Em vez de restringir o chamado *Human Edge* à criatividade genérica ou à adaptabilidade comportamental, esta revisão sugere que tal diferencial reside na capacidade de sustentar produção de significado, julgamento ético, empatia contextual, leitura complexa das relações e reconhecimento da singularidade humana no trabalho (Goleman, 2020; Wigglesworth, 2023).

A LT contribui para esse diferencial ao estruturar ambientes marcados por confiança, engajamento, segurança psicológica e desenvolvimento de potencial humano. Estudos como os de Bass (1998), Harms *et al.* (2018), Kelloway *et al.* (2012), Liu *et al.* (2019) e Abolnasser *et al.* (2023) indicam que lideranças transformacionais ampliam o comprometimento, favorecem vínculos mais consistentes entre sujeitos e organização e fortalecem recursos internos relevantes para a sustentação do trabalho em contextos de instabilidade. Em paralelo, a IE oferece a base de profundidade interpretativa e orientação ética que impede a redução da liderança a mera técnica de mobilização funcional, uma vez que introduz critérios relacionados a

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

propósito, coerência axiológica e valor humano nas decisões e relações organizacionais (King; DeCicco, 2009; Hagemann, 2022; Ungvári-Zrínyi, 2014).

É desse entrelaçamento que emerge, neste artigo, a noção de articulação teórica entre LT e IE. Essa formulação teórica expressa a articulação entre os mecanismos de influência da LT e as dimensões cognitivas da IE como resposta aos efeitos subjetivos, relacionais e éticos da desumanização tecnológica. Não se trata de afirmar equivalência entre os dois constructos, mas de sustentar que a LT oferece a forma relacional da liderança, enquanto a IE fornece a profundidade de sentido e discernimento necessária para que essa liderança preserve centralidade humana em ambientes organizacionais intensamente mediados por tecnologia.

A Tabela 1 sintetiza essa proposição ao correlacionar os pilares da LT com as dimensões da IE e seus impactos organizacionais mais amplos.

Tabela 1. Articulação teórica entre LT e IE para o enfrentamento da desumanização tecnológica

Pilar da LT (Bass, 1998)	**Dimensão da IE (King; DeCicco, 2009)**	**Diferencial Humano e Impacto na Gestão**
Influência Idealizada	Consciência Transcendental	Mitiga a incerteza axiológica por meio de uma liderança pautada por valores éticos que não podem ser reduzidos à lógica algorítmica.
Motivação Inspiradora	Produção de Significado Pessoal	Reorienta metas organizacionais em direção a uma missão compartilhada, reduzindo o esvaziamento subjetivo do trabalho automatizado.
Estimulação Intelectual	Pensamento Existencial Crítico	Favorece inovação com discernimento, ao tensionar premissas técnicas a partir de critérios humanos, éticos e sociais.
Consideração Individualizada	Expansão do Estado Consciente	Reforça reconhecimento, singularidade e empatia real, contrapondo-se à redução do trabalhador a dado, indicador ou variável operacional.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Bass (1998), King e DeCicco (2009) e Wigglesworth (2023).

Importa explicitar que a Tabela 1 não corresponde a resultado empírico oriundo de mensuração direta, mas a uma síntese analítica e teórica elaborada pelos autores a partir da

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

literatura examinada. Sua finalidade é organizar interpretativamente os pontos de convergência entre LT e IE e demonstrar como essa articulação contribui para compreender o enfrentamento da desumanização tecnológica.

Nessa perspectiva, o *Human Edge* não deve ser compreendido como superioridade abstrata do humano sobre a máquina, mas como preservação de atributos decisivos para a legitimidade da liderança, a coesão social e a sustentabilidade psíquica do trabalho. A síntese construída neste estudo permite, portanto, sustentar que a mitigação da desumanização na era da IA depende da preservação de formas de liderança capazes de integrar influência relacional, discernimento ético, consciência ampliada e compromisso com a dignidade humana.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PROPOSIÇÕES PRÁTICAS

5.1. Síntese conclusiva dos achados

A análise desenvolvida neste estudo permite concluir que a convergência entre Liderança Transformacional (LT) e Inteligência Espiritual (IE) constitui um eixo teórico consistente para compreender e enfrentar os processos de desumanização intensificados pela expansão da Inteligência Artificial (IA) no ambiente organizacional. Retomando o objetivo geral proposto na introdução, verificou-se que a integração entre esses constructos contribui para mitigar o empobrecimento relacional, o enfraquecimento do significado atribuído ao trabalho e a redução da experiência humana a parâmetros predominantemente funcionais, na medida em que articula influência relacional, produção de sentido, discernimento ético e reconhecimento da singularidade do trabalhador (Bass, 1998; King; DeCicco, 2009; Schwab, 2016).

A literatura examinada indicou que a LT oferece base robusta para a construção de confiança, engajamento, segurança psicológica e desenvolvimento humano, especialmente por meio da influência idealizada, da motivação inspiradora, da estimulação intelectual e da consideração individualizada (Bass, 1998; Harms *et al.*, 2018; Kelloway *et al.*, 2012; Liu *et al.*, 2019). Paralelamente, a IE mostrou-se relevante como dimensão capaz de ampliar a interpretação das experiências laborais, favorecer a produção de significado, fortalecer o julgamento ético e sustentar maior estabilidade subjetiva em contextos de pressão, ambiguidade e aceleração tecnológica (Zohar; Marshall, 2000; Amram; Dryer, 2008; Pinto *et al.*, 2024; Wigglesworth, 2023). A principal inferência analítica do artigo reside, portanto, em demonstrar que a resposta à desumanização tecnológica não depende apenas da adaptação operacional às novas ferramentas digitais, mas da preservação de atributos humanos que permanecem

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

decisivos para a coesão social, a legitimidade da liderança e a sustentabilidade psíquica do trabalho.

5.2. Resposta à questão central do estudo

Nesse sentido, a convergência entre LT e IE mitiga a desumanização na era da IA porque reintroduz, no centro da experiência organizacional, dimensões que os sistemas automatizados não produzem autonomamente: sentido, consciência moral, leitura contextual das relações, empatia e compromisso com valores que ultrapassam a eficiência instrumental (Turkle, 2015; Larson, 2021; Goleman, 2020). A tecnologia, portanto, não elimina a necessidade de liderança humanizada; ao contrário, amplia a centralidade de lideranças capazes de preservar reconhecimento, dignidade e coesão social em ambientes crescentemente mediados por lógicas algorítmicas.

A revisão narrativa realizada também permite sustentar que essa convergência requalifica a própria noção de diferencial humano nas organizações contemporâneas. O chamado *Human Edge*, longe de se restringir à criatividade genérica ou à adaptabilidade comportamental, pode ser compreendido como a capacidade de sustentar confiança, significado, julgamento ético e vínculo humano em contextos crescentemente mediados por tecnologias. Dessa forma, a preservação do humano não deve ser entendida como resistência à inovação, mas como condição estratégica para que o avanço técnico não se converta em empobrecimento relacional, sofrimento psíquico e esvaziamento do trabalho (Goleman, 2020; Wigglesworth, 2023; Kumar; Bagga, 2024).

5.3. Implicações práticas

A partir dessa síntese, algumas implicações práticas podem ser destacadas. Programas de desenvolvimento de lideranças tendem a ganhar maior consistência quando incorporam, além de competências de comunicação, influência e gestão de equipes, dimensões relacionadas à produção de significado, ao autoconhecimento e ao discernimento ético. Em contextos marcados por elevada pressão e mediação tecnológica intensa, esse tipo de formação pode favorecer maior estabilidade subjetiva, ampliar a clareza de propósito e fortalecer recursos internos de enfrentamento, com impacto potencial sobre o esgotamento ocupacional e o esvaziamento do trabalho (Hacker; Washington, 2017; Fidelis *et al.*, 2022; Pinto *et al.*, 2024).

De modo complementar, a literatura mobilizada permite sustentar que práticas de acompanhamento mais próximas e individualizadas continuam sendo decisivas mesmo em ambientes organizacionais altamente digitalizados. A presença de lideranças capazes de

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

reconhecer a singularidade dos colaboradores, oferecer escuta qualificada e sustentar vínculos baseados em confiança contribui para reduzir os efeitos do isolamento subjetivo, da distância relacional e da impessoalidade técnica que tendem a se intensificar em cenários mediados por algoritmos e teletrabalho (Kelloway *et al.*, 2012; Liu *et al.*, 2019; Smith; Roberts, 2021).

Também se mostra relevante o fortalecimento de redes de apoio, reciprocidade e segurança psicológica, uma vez que ambientes em que o erro pode ser elaborado como parte do aprendizado coletivo tendem a favorecer maior cooperação, confiança interpessoal e disposição para a inovação (Edmondson, 1999).

5.4. Limites do estudo e encaminhamentos futuros

Por tratar-se de uma revisão narrativa de literatura, este estudo não teve como propósito oferecer generalizações empíricas de caráter estatístico, nem comparar estudos primários a partir de protocolo sistemático de revisão. Sua contribuição concentra-se na construção de uma síntese analítico-interpretativa orientada pela convergência teórica entre LT e IE e por sua capacidade explicativa diante dos efeitos da IA.

Esse enquadramento, embora adequado ao objetivo do artigo, indica a necessidade de pesquisas futuras que examinem empiricamente as relações aqui discutidas em contextos organizacionais específicos, ampliando a compreensão sobre seus efeitos em engajamento, segurança psicológica, percepção de dignidade e produção de sentido. Também se mostra pertinente aprofundar, em estudos posteriores, a discussão crítica sobre os limites epistemológicos e conceituais da própria Inteligência Espiritual no campo organizacional.

5.5. Conclusões Finais

Em conclusão, a IA amplia as possibilidades técnicas das organizações, mas não substitui a necessidade de lideranças capazes de preservar sentido, discernimento ético e reconhecimento da singularidade humana nas relações de trabalho. A principal conclusão deste artigo é que a convergência entre LT e IE oferece formulação teoricamente sólida para compreender e enfrentar os efeitos subjetivos, éticos e relacionais da desumanização tecnológica. Nessa perspectiva, a sustentabilidade organizacional do presente e do futuro depende não apenas da inteligência dos sistemas, mas da capacidade humana de orientar a tecnologia sem renunciar ao valor das relações, ao discernimento moral e à centralidade do humano no trabalho (Schwab, 2016; Larson, 2021; Pinto *et al.*, 2024).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

Embora a literatura analisada sustente a relevância dessa articulação, os resultados devem ser interpretados à luz dos limites próprios de uma revisão narrativa e das controvérsias ainda existentes em torno da delimitação conceitual da Inteligência Espiritual.

REFERÊNCIAS

ABEYATUNGE, W. G. N. N. The impact of spiritual intelligence on innovative work behaviour: a mediator, moderator model of organizational culture and psychological empowerment in selected banks in Colombo District in Sri Lanka. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 10, n. 7, 2024. DOI: 10.34117/bjdv10n7-061.

ABOLNASSER, M. S. A. et al. Transformational Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Psychological Well-Being among Hotel Employees after the Height of the COVID-19 Pandemic: A Serial Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Basel, v. 20, n. 4, 3609, 2023. DOI: 10.3390/ijerph20043609.

AMRAM, Y.; DRYER, C. The Integrated Spiritual Intelligence Scale (ISIS): development and preliminary validation. In: *ANNUAL CONFERENCE OF THE AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION*, 116., 2008, Boston. *Proceedings [...]* Boston, 2008.

BAI, Y. et al. The role of self-efficacy and psychological capital in the relationship between transformational leadership and employees' career growth. *Frontiers in Psychology*, Lausanne, v. 16, e1624245, 2025. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1624245.

BASS, B. M. *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

BOYD, R. L.; MARKOWITZ, D. M. Artificial intelligence and the psychology of human connection. *Perspectives on Psychological Science*, Thousand Oaks, v. 21, n. 2, p. 192-220, 2026. DOI: 10.1177/17456916251404394.

BREEVAART, K. et al. Transformational leadership and employee engagement: the mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, DC, v. 20, n. 2, p. 146-157, 2015.

CHAWLA, V.; GUDA, S. Individual spirituality at work and its relationship with job satisfaction, propensity to leave and job commitment: an exploratory study among sales professionals. *Journal of Human Values*, Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 157-167, 2010. DOI: 10.1177/097168581001600203.

CHEN, N.; ZHANG, X. When misunderstanding meets artificial intelligence: the critical role of trust in human-AI and human-human team communication and performance. *Frontiers in Psychology*, Lausanne, v. 16, e1637339, 2025. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1637339.

DE SOUZA, J. F. Inteligência espiritual: um estudo sobre o despertar de uma espiritualidade não religiosa como qualidade humana profunda nas organizações. *Horizonte*, Belo Horizonte, v. 18, n. 57, p. 1412-1415, 2020.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

FIDELIS, A. C. F.; FORMIGA, N. S.; FERNANDES, A. J. A inteligência espiritual e reajuste do trabalho em brasileiros e portugueses de unidades hospitalares. *RECIMA21*, São Paulo, v. 3, n. 4, e341382, 2022. DOI: 10.47820/recima21.v3i4.1382.

FIDELIS, A.; MOREIRA, A. C.; VITÓRIA, A. Multiple perspectives of spiritual intelligence: a systematic literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, Amsterdam, v. 9, 100879, 2024. DOI: 10.1016/j.ssaho.2024.100879.

GARCÍA-MORALES, V. J. et al. The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v. 65, n. 7, p. 1040-1050, 2012.

GOLEMAN, D. *Liderança: a força da inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020.
HACKER, S. K.; WASHINGTON, M. Spiritual intelligence: going beyond IQ and EQ to develop resilient leaders. *Global Business and Organizational Excellence*, Hoboken, v. 36, n. 3, p. 21-28, 2017.

HAGEMANN, M. A new supplement to spiritual leadership from spiritual intelligence conceptions and etymologic research. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, Koper, v. 11, n. 1, p. 9-15, 2022.

HARMS, P. D. et al. Leadership and emotional intelligence: a synthesis of two decades of research. *The Leadership Quarterly*, Amsterdam, v. 28, n. 1, p. 120-135, 2018.

KELLOWAY, E. K. et al. Transformational leadership and employee well-being: the mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, DC, v. 17, n. 1, p. 39-55, 2012.

KING, D. B.; DeCICCO, T. L. A viable model and self-report measure of spiritual intelligence. *International Journal of Transpersonal Studies*, v. 28, n. 1, p. 68-85, 2009. DOI: 10.24972/IJTS.2009.28.1.68.

KING, D. B.; MARA, C. A.; DECICCO, T. L. Connecting the spiritual and emotional intelligences: confirming an intelligence criterion and assessing the role of empathy. *International Journal of Transpersonal Studies*, Palo Alto, v. 31, n. 1, p. 4-15, 2012.

KUMAR, S.; BAGGA, S. K. Relação da liderança transformacional e do suporte organizacional percebido com o comprometimento organizacional: o papel mediador do engajamento dos funcionários. *Brazilian Business Review*, Vitória, v. 21, n. 2, e20221196, 2024.

LARSON, E. J. *The myth of artificial intelligence: why computers can't think the way we do*. Cambridge, MA: Belknap Press/Harvard University Press, 2021.

LIU, Y. et al. Transformational leadership and employee engagement: the roles of psychological capital and sleep. *Journal of Business and Psychology*, New York, v. 34, p. 257-272, 2019.

MENG, Q. et al. Effects of employee-artificial intelligence (AI) collaboration on counterproductive work behaviors (CWBs): leader emotional support as a moderator. *Behavioral Sciences*, Basel, v. 15, n. 5, 696, 2025. DOI: 10.3390/bs15050696.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

OLIVEIRA JORGE, D. F. et al. Inteligência espiritual: validação preliminar da versão portuguesa da Escala de Inteligência Espiritual Integrada (EIEI). *Análise Psicológica*, Lisboa, v. 34, n. 3, p. 325-337, 2016. DOI: 10.14417/ap.982.

PINTO, C. T. et al. Spiritual intelligence: a scoping review on the gateway to mental health. *Global Health Action*, London, v. 17, n. 1, 2362310, 2024. DOI: 10.1080/16549716.2024.2362310.

PURCELL, Z. A. et al. Writing with AI boosts trust-building efficiency. *iScience*, Cambridge, v. 28, n. 12, 114092, 2025.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

SMITH, A.; ROBERTS, B. The role of peer support in the development of resilience and job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, DC, v. 26, n. 1, p. 42-55, 2021.

TURKLE, S. *Reclaiming conversation: the power of talk in a digital age*. New York: Penguin Books, 2015.

UNGVÁRI-ZRÍNYI, I. Spirituality as motivation and perspective for a socially responsible entrepreneurship. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Geneva, v. 10, n. 1, p. 4-15, 2014.

WANG, J.; WANG, Z.; ALAM, M.; MURAD, M.; GUL, F.; GILL, S. A. The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, Lausanne, v. 13, e831060, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.831060.

WIGGLESWORTH, C. *As 21 habilidades da inteligência espiritual*. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2023.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. *QS inteligência espiritual*. São Paulo: Record, 2000.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.