UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALAN FERNANDES COSTA

A BUSCA PELO EQUILÍBRIO ENTRE TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

MOSSORÓ
2025

ALAN FERNANDES COSTA

A BUSCA PELO EQUILÍBRIO ENTRE TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr.ª Juliana Carvalho de Sousa

MOSSORÓ
2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

C837b Costa, Alan Fernandes.
A busca pelo equilíbrio entre tecnologia e humanização no contexto organizacional / Alan Fernandes Costa. - 2025.
54 f. : il.

Orientadora: Juliana Carvalho de Sousa.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de Administração, 2025.

1. Automação. 2. Inteligência artificial. 3. Comportamento organizacional. 4. Cultura organizacional. 5. Humanização. I. Sousa, Juliana Carvalho de, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC´s) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ALAN FERNANDES COSTA

A BUSCA PELO EQUILÍBRIO ENTRE TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 16 / 12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

gov.br Documento assinado digitalmente
JULIANA CARVALHO DE SOUSA
Data: 17/12/2025 15:49:43-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr.ª Juliana Carvalho de Sousa (UFERSA)
Presidente

gov.br Documento assinado digitalmente
ANA LUCIA BRENNER BARRETO MIRANDA
Data: 17/12/2025 17:43:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr.ª Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda (UFERSA)
Membro Examinador

gov.br Documento assinado digitalmente
DANIELLE DE ARAUJO BISPO
Data: 17/12/2025 16:58:35-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof. Dr.ª Danielle de Araújo Bispo (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por todo amor, apoio e pela educação construída com tanto esforço e dedicação, que serviram de base para todas as minhas conquistas.

À minha orientadora, Prof.ª Dra. Juliana Carvalho de Sousa, pela paciência, incentivo e pelas valiosas orientações que me guiaram durante a construção deste trabalho.

A todos que, de alguma forma, representaram desafios ao longo do caminho, pois cada obstáculo superado contribuiu para o meu crescimento pessoal e acadêmico.

E a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho, o meu sincero agradecimento.

Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.

DRUCKER, Peter

RESUMO

O avanço acelerado das tecnologias digitais, especialmente da automação e da inteligência artificial (IA), tem provocado profundas transformações nas organizações contemporâneas. Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos dessas tecnologias nas interações interpessoais, nos valores e nas práticas culturais dentro das empresas, buscando compreender como é possível equilibrar a adoção de inovações tecnológicas com a preservação dos valores humanizados. A pesquisa, de abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, utilizou entrevistas semiestruturadas realizadas com dez colaboradores de diferentes organizações públicas e privadas localizadas nos municípios de Mossoró-RN, Aracati-CE e Icapuí-CE. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Os resultados evidenciam que a automação e a IA são percebidas como instrumentos que otimizam processos e aumentam a eficiência, mas que também geram desafios relacionados à comunicação, à empatia e à coesão social entre os colaboradores. Verificou-se que a tecnologia, quando implementada sem estratégias de humanização, pode enfraquecer as relações interpessoais e comprometer a cultura organizacional. Contudo, quando integrada de forma ética e equilibrada, pode potencializar a criatividade, o bem-estar e o engajamento no ambiente corporativo. Conclui-se que o verdadeiro avanço tecnológico deve estar associado à valorização humana, promovendo um ambiente organizacional inovador, empático e colaborativo.

Palavras-chave: automação; inteligência artificial; comportamento organizacional; humanização; cultura organizacional.

ABSTRACT

The rapid advancement of digital technologies, especially automation and artificial intelligence (AI), has brought profound transformations to contemporary organizations. This study aims to analyze the impacts of these technologies on interpersonal interactions, values, and cultural practices within companies, seeking to understand how to balance technological innovation with the preservation of human values. The research adopted a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using semi-structured interviews conducted with ten employees from public and private organizations located in the cities of Mossoró-RN, Aracati-CE, and Icapuí-CE. Data were analyzed using Bardin's (2016) content analysis method. The results show that automation and AI are perceived as tools that optimize processes and improve efficiency, but they also present challenges related to communication, empathy, and social cohesion among employees. It was found that technology, when implemented without human-centered strategies, can weaken interpersonal relationships and undermine organizational culture. However, when integrated ethically and thoughtfully, it can enhance creativity, well-being, and engagement in the workplace. The study concludes that true technological advancement must be aligned with human appreciation, fostering an innovative, empathetic, and collaborative organizational environment.

Keywords: automation; artificial intelligence; organizational behavior; humanization; organizational culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos entrevistados..... 19
Quadro 2 – Síntese das categorias, descrições, evidências e autores de diálogo..... 33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI	Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)
CNS	Conselho Nacional de Saúde
IA	Inteligência Artificial
OMS	Organização Mundial da Saúde
TI	Tecnologia da Informação
RN	Rio Grande do Norte
CE	Ceará

LISTA DE SÍMBOLOS

©	Copyright
&	E comercial (Ampersand)
%	Porcentagem
$	Cifrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 1
1.1 Contextualização 1
1.2 Problemática 2
1.3 Objetivos 3
1.3.1 Objetivo Geral 3
1.3.2 Objetivos Específicos 3
1.4 Justificativa 3
1.5 Estrutura do Trabalho 5
2 REFERENCIAL TEÓRICO 7
2.1 EFEITOS DA AUTOMAÇÃO E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NAS INTERAÇÕES E RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES 7
2.2 COMO A ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS AFETA OS VALORES E PRÁTICAS CULTURAIS DAS EMPRESAS 9
2.3 COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM INTEGRAR TECNOLOGIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO SEM PERDER SEUS VALORES HUMANIZADOS 11
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 14
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA 14
3.2 PARTICIPANTES 14
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA 15
3.4 PROCEDIMENTOS 17
3.5 ANÁLISE DOS DADOS 18
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES 19
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 19
4.2 PERCEPÇÕES SOBRE A AUTOMAÇÃO E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL 20
4.3 IMPACTOS DA TECNOLOGIA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL 24
4.4 TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NOS VALORES HUMANIZADOS 27
4.5 PERSPECTIVAS FUTURAS SOBRE O EQUILÍBRIO ENTRE TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL 30

4.6 QUADRO-SÍNTESE DAS CATEGORIAS E EVIDÊNCIAS 33
5 CONSIDERACÕES FINAIS 35
REFERÊNCIAS 37
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 40

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nos últimos anos, o avanço acelerado da tecnologia tem transformado de maneira profunda as organizações e seus processos internos. A automação e a inteligência artificial (IA) são duas das principais inovações que estão moldando o ambiente corporativo, trazendo consigo a promessa de maior eficiência, redução de custos e inovação. Em 2024, o mercado global de IA foi projetado para atingir cerca de US$ 1 trilhão até 2027, com uma taxa de crescimento anual composta (CAGR) de 20% (TI Inside, 2025). No Brasil, empresas como a Microsoft anunciaram investimentos significativos, com um aporte de R$ 14,7 bilhões para expandir sua infraestrutura de nuvem e IA no país, o que reflete a crescente integração dessas tecnologias na economia brasileira (Reuters, 2024).

No entanto, à medida que essas tecnologias se tornam mais presentes nas empresas, surgem novas questões sobre seus impactos nas relações interpessoais e na cultura organizacional. Enquanto as máquinas e algoritmos assumem tarefas repetitivas e cognitivas, o papel humano nas organizações também passa por uma transformação (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Autor; Mindell; Reynolds, 2022). Esse cenário levanta um desafio significativo para as empresas: como equilibrar a adoção dessas tecnologias com a preservação dos valores humanizados, que são fundamentais para a construção de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador? De acordo com a pesquisa Global AI Adoption Index 2023, conduzida pela International Business Machines Corporation (IBM), cerca de 67% das grandes empresas latino-americanas aceleraram a adoção de tecnologias de inteligência artificial nos últimos dois anos, percentual superior à média global de 59% (IBM, 2023). No entanto, a automação e a IA, se não forem implementadas com cuidado, podem resultar em distanciamento entre os colaboradores, diminuição da interação humana e enfraquecimento da cultura organizacional baseada na empatia e no bem-estar (Autor; Mindell; Reynolds, 2022).

Por outro lado, essas tecnologias, se utilizadas de forma estratégica e alinhada com os valores organizacionais, podem gerar um ambiente de trabalho mais produtivo, criativo e, até mesmo, mais humanizado, ao liberar os colaboradores de tarefas repetitivas e permitir-lhes focar em atividades mais complexas e criativas, potencializando as interações sociais e emocionais no trabalho (Lee, 2021).

A relevância desta pesquisa reside no fato de que, à medida que a tecnologia continua a avançar, as empresas precisam encontrar formas de inovar sem perder a conexão humana, que

é um dos pilares para a criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Este estudo contribuirá para o entendimento de como as organizações podem adotar tecnologias de forma ética e responsável, preservando sua cultura e valores essenciais, ao mesmo tempo em que se adaptam às novas demandas do mercado (Lee, 2021; Brynjolfsson; McAfee, 2014).

1.2 Problemática

O avanço acelerado das tecnologias, em especial a automação e a inteligência artificial, tem gerado profundas transformações nas organizações, impactando não apenas os processos operacionais, mas também a dinâmica das relações interpessoais e a própria cultura organizacional. A promessa de aumento da eficiência e inovação trazida pela automação pode ser extremamente vantajosa para as empresas. No entanto, a integração de tecnologias avançadas no ambiente corporativo, se feita de forma impensada, pode enfraquecer aspectos fundamentais das interações humanas, essenciais para a criação de um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Autor; Mindell; Reynolds, 2022).

Em muitas empresas, a implementação dessas tecnologias tem causado um distanciamento entre os colaboradores, com a diminuição de interações face a face e a fragilização da empatia no local de trabalho. Além disso, há um risco de que a dependência crescente da tecnologia leve a uma desumanização do ambiente organizacional, onde a produtividade e a eficiência passam a ser priorizadas em detrimento do bem-estar dos funcionários. Isso levanta o dilema sobre o papel que o ser humano deve desempenhar nas organizações do futuro, quando o uso da tecnologia pode mudar profundamente as funções, as relações e os valores dentro das empresas (Davenport, 2018; Lee, 2021).

A problematização se torna ainda mais complexa quando consideramos que, em alguns casos, as tecnologias podem ser vistas como ameaças à segurança no trabalho e ao valor do colaborador, especialmente em setores nos quais as máquinas são vistas como substitutas de funções humanas. Isso levanta questões sobre os impactos emocionais e sociais da IA no ambiente de trabalho, uma vez que essas interações digitais podem afetar a qualidade das relações interpessoais e a forma como os colaboradores se sentem valorizados dentro das organizações. Além disso, a interação entre seres humanos e IA pode apresentar uma natureza ambivalente, já que, por um lado, a tecnologia pode impulsionar a produtividade, mas, por outro, pode criar uma desconexão emocional, impactando o engajamento e o clima organizacional (Autor; Mindell; Reynolds, 2022; Davenport, 2018).

A complexidade desse cenário exige que as empresas adotem uma abordagem estratégica, equilibrando a inovação tecnológica com a valorização do capital humano. O desafio está em fazer com que a tecnologia atue como aliada no fortalecimento das relações humanas, e não como substituta. Diante disso, a questão que norteia esta pesquisa é: **Como as organizações podem integrar tecnologias emergentes, como automação e inteligência artificial, de forma equilibrada, preservando os valores humanizados essenciais para uma cultura organizacional saudável e produtiva?**

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos da automação e da inteligência artificial nas interações interpessoais, nos valores e nas práticas culturais dentro das organizações, com o intuito de entender como as empresas podem equilibrar a adoção dessas tecnologias com a preservação de um ambiente de trabalho humanizado e colaborativo**.**

1.3.2 Objetivos Específicos

Além do objetivo geral, serão apresentados os objetivos específicos a seguir:

1. Analisar os efeitos da automação e da inteligência artificial nas interações e relações interpessoais entre colaboradores nas organizações.
2. Identificar como a adoção de tecnologias afeta os valores e práticas culturais das empresas, com foco na humanização do ambiente de trabalho.
3. Analisar de que maneira as organizações podem equilibrar o uso dessas tecnologias com a preservação dos valores humanizados no ambiente de trabalho.

1.4 Justificativa

A crescente presença da automação e da inteligência artificial nas organizações exige uma reflexão profunda sobre os efeitos dessas inovações no ambiente de trabalho. As tecnologias emergentes oferecem vantagens consideráveis, como otimização de processos, redução de custos e aumento da produtividade. No entanto, à medida que essas inovações se

expandem, surge a necessidade de garantir que sua implementação não comprometa os aspectos humanos que são essenciais para o bom funcionamento de uma organização. Isso inclui a manutenção das relações interpessoais, o cuidado com o bem-estar dos colaboradores e a preservação de uma cultura organizacional baseada em valores como empatia, confiança e respeito (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Davenport, 2018).

O mundo corporativo, atualmente, enfrenta o desafio de encontrar um equilíbrio entre a eficiência proporcionada pela automação e a preservação de um ambiente de trabalho humanizado. A perda de interação social e a despersonalização das relações no ambiente organizacional podem resultar em desmotivação, conflitos internos e um clima de trabalho insustentável. Por outro lado, empresas que adotam a tecnologia sem perder de vista os valores humanos conseguem promover ambientes de trabalho mais criativos, colaborativos e saudáveis, onde as máquinas liberam os colaboradores de tarefas repetitivas, permitindo-lhes focar em aspectos mais estratégicos e criativos de seu trabalho (Lee, 2021; Autor; Mindell; Reynolds, 2022).

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de uma abordagem mais equilibrada no uso das tecnologias no ambiente corporativo. Investigar como as organizações podem adotar inovações tecnológicas sem comprometer os aspectos humanizados de sua cultura contribui para o desenvolvimento de estratégias capazes de promover ambientes de trabalho mais produtivos e saudáveis, atendendo às demandas do mercado sem perder sua essência humana. Ademais, o estudo busca oferecer subsídios para que as organizações integrem tecnologias de forma ética e responsável, priorizando o bem-estar dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional (Davenport, 2018; Lee, 2021).

Esse tema é relevante para a área de Administração, uma vez que os futuros gestores precisam estar preparados para lidar com os desafios da transformação digital nas organizações. A compreensão do equilíbrio entre a adoção de tecnologias e a preservação dos valores humanos será determinante para o sucesso das empresas no futuro. Nesse contexto, caberá aos gestores tomar decisões estratégicas que possibilitem a implementação da tecnologia de modo a favorecer a inovação sem comprometer a qualidade das interações humanas, elemento essencial para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis a longo prazo.

Em um cenário em que a inovação tecnológica está se tornando cada vez mais onipresente, compreender a relação entre tecnologia e humanização no comportamento organizacional é fundamental para garantir que as empresas possam se adaptar às novas exigências do mercado sem perder de vista o que as torna sustentáveis a longo prazo: a

capacidade de gerar ambientes de trabalho positivos, colaborativos e motivadores. Este estudo, portanto, busca preencher uma lacuna na literatura ao explorar como a tecnologia pode ser incorporada de maneira equilibrada, respeitando e até mesmo potencializando os aspectos humanos no ambiente de trabalho.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente Trabalho de Conclusão de Curso está organizado em cinco capítulos, além dos elementos pré e pós-textuais, estruturados de forma a permitir uma compreensão lógica e progressiva do tema "Equilíbrio entre Tecnologia e Humanização no Comportamento Organizacional". Cada seção foi elaborada com o intuito de construir uma análise integrada entre o avanço tecnológico, a automação, a inteligência artificial e os desafios de preservação dos valores humanizados nas organizações contemporâneas.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, que contextualiza o tema e demonstra sua relevância no cenário atual, marcado pela rápida transformação digital e pela crescente presença da inteligência artificial nas relações de trabalho. Nele são descritos o problema de pesquisa, o objetivo geral, específicos e a justificativa, evidenciando a importância de compreender como as empresas podem adotar tecnologias de forma equilibrada, sem comprometer a empatia, a comunicação e os valores culturais que sustentam a convivência organizacional.

O segundo capítulo refere-se ao referencial teórico, fundamentado em autores clássicos e contemporâneos que discutem a relação entre tecnologia, cultura e comportamento humano nas organizações. Este capítulo está subdividido em três eixos principais: os efeitos da automação e da inteligência artificial nas interações interpessoais; a influência da adoção de tecnologias sobre os valores e práticas culturais empresariais; e as estratégias para integrar inovações tecnológicas no ambiente de trabalho sem perder os princípios humanizados. Essa estrutura teórica busca sustentar a análise empírica, conectando os achados da literatura com as realidades observadas nas organizações estudadas.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, detalhando a abordagem qualitativa, a natureza exploratória e descritiva do estudo, os critérios de seleção dos participantes, o instrumento de coleta de dados (entrevistas semiestruturadas) e o método de análise de conteúdo adotado. Esse capítulo também evidencia as etapas de coleta, tratamento e interpretação dos dados, garantindo transparência e rigor científico à investigação.

O quarto capítulo apresenta os resultados e discussões, nos quais são analisadas as falas dos entrevistados à luz do referencial teórico. Essa seção busca interpretar as percepções dos

colaboradores sobre os impactos da automação e da inteligência artificial nas relações interpessoais, na cultura organizacional e na comunicação entre equipes. As análises destacam tanto os benefícios relacionados à eficiência e à produtividade quanto os desafios que emergem no campo da humanização e do bem-estar no ambiente corporativo.

Por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais, que sintetizam os principais resultados obtidos, relacionando-os aos objetivos propostos. São apresentadas as conclusões sobre o equilíbrio entre tecnologia e humanização nas organizações, bem como as contribuições teóricas e práticas do estudo para o campo da Administração. Além disso, são sugeridas recomendações para que as empresas possam alinhar o uso de tecnologias emergentes à preservação dos valores humanos e propostas de continuidade para futuras pesquisas sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, será apresentada uma revisão da literatura pertinente que fundamenta a pesquisa e aprofunda a compreensão sobre o tema proposto. Inicialmente, serão discutidos os efeitos da automação e da inteligência artificial nas interações e nas relações interpessoais entre os colaboradores nas organizações, com o objetivo de evidenciar a centralidade desse fenômeno para a investigação. Em seguida, serão abordados os impactos da adoção dessas tecnologias nos valores e nas práticas culturais das empresas, com foco na humanização do ambiente de trabalho. Por fim, será analisado como as organizações podem integrar tecnologias ao ambiente laboral sem comprometer seus valores humanizados.

2.1 EFEITOS DA AUTOMAÇÃO E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NAS INTERAÇÕES E RELAÇÕES INTERPESSOAIS ENTRE COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

A introdução da automação e da inteligência artificial (IA) no ambiente corporativo tem promovido transformações significativas nas dinâmicas organizacionais, com impactos profundos nas interações e relações interpessoais entre os colaboradores. A crescente presença dessas tecnologias altera a forma como as pessoas se comunicam, colaboram e interagem no local de trabalho, criando novos desafios e oportunidades (Davenport, 2018).

De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2014), a automação e a IA, ao assumirem tarefas repetitivas e cognitivas, têm o potencial de liberar os colaboradores para se concentrarem em atividades mais criativas e estratégicas. No entanto, essa mudança pode afetar as relações interpessoais, pois a interação humana tende a diminuir, especialmente em ambientes onde a automação substitui diretamente funções anteriormente realizadas por pessoas. Essa tendência é reforçada por Saraswati, Fajrianthi e Sami'an (2025), que mostram que a integração de robôs, IA e automação de serviços (RAISA — Robots, Artificial Intelligence and Service Automation), conceito que representa a integração dessas três tecnologias no ambiente de trabalho, pode gerar sensação de isolamento social, insegurança e redução do apoio entre colegas quando não há gestão adequada da interação humano-máquina.

Exemplos práticos ajudam a ilustrar esse cenário. A Amazon, por exemplo, utiliza robôs e sistemas automatizados para otimizar processos logísticos, aumentando a produtividade e reduzindo custos operacionais (TecMundo, 2022). Contudo, essa automação também diminui oportunidades de interação espontânea entre colaboradores. Embora a empresa busque integrar

equipes humanas e sistemas tecnológicos, persiste o desafio de manter uma cultura colaborativa em um ambiente cada vez mais automatizado (Davenport, 2018; Mindell; Reynolds, 2022).

A Walmart tem incorporado robôs e sistemas de inteligência artificial para apoiar a organização de prateleiras, a logística interna e o processamento automatizado de pedidos no comércio eletrônico. Essas inovações tecnológicas têm contribuído para o aumento da eficiência operacional, a redução de erros humanos e a melhoria da experiência de compra, tanto no ambiente físico quanto no digital. A automação também se estende ao uso de etiquetas inteligentes nas prateleiras, que permitem a localização precisa dos produtos e auxiliam na reposição de estoques (Bloomberg Línea, 2024). Entretanto, assim como ocorre na Amazon, a introdução de robôs e sistemas de IA nas operações do Walmart também impacta as interações sociais no ambiente organizacional, ao alterar rotinas de trabalho, dinâmicas de comunicação e formas de cooperação entre os colaboradores.

A literatura científica recente reforça esses impactos sociais. Murire (2024) destaca que sistemas de IA tendem a reconfigurar práticas culturais, tornando as interações mais mediadas e reduzindo a espontaneidade nas relações. Zhang et al. (2025) complementam ao demonstrar que o uso contínuo de IA pode interferir na autonomia psicológica e na disposição para colaborar, afetando a coesão entre colegas.

Além disso, Meng et al. (2025) apontam que a mediação tecnológica pode gerar maior sensação de solidão e fadiga emocional. Isso ocorre porque ferramentas baseadas em IA introduzem barreiras sutis à expressão emocional e tornam as interações mais superficiais, enfraquecendo o clima organizacional ao reduzir elementos essenciais como empatia, apoio social e comunicação natural.

Outro ponto relevante é a substituição de funções humanas por sistemas automatizados, o que pode diminuir ainda mais a interação social e afetar o clima de trabalho (Lee, 2021; Brynjolfsson; McAfee, 2014). Esse processo, aliado à falta de estratégias claras de integração, pode gerar tensões internas. Mindell e Reynolds (2022) observam que a automação pode segmentar o trabalho, colocando parte dos colaboradores em funções mais simples, enquanto outros assumem tarefas mais complexas. Tal divisão tende a gerar percepções de desigualdade e afetar as relações interpessoais.

Nesse contexto, Lee (2021) alerta que o uso excessivo da IA pode tornar as interações mecânicas e impessoais, reduzindo a empatia necessária para um ambiente colaborativo e saudável. Ainda assim, há perspectivas positivas. Davenport (2018) argumenta que a IA, quando implementada estrategicamente, pode fortalecer processos colaborativos e facilitar a

comunicação, desde que seja tratada como ferramenta de apoio e não como substituta das relações humanas.

Por outro lado, Davenport (2018), sugere que, quando implementada de forma estratégica, a IA pode melhorar a colaboração entre os membros de uma organização. Ele destaca que a IA não deve ser vista como uma substituta para as interações humanas, mas como uma ferramenta que pode facilitar a comunicação e otimizar processos colaborativos. O uso inteligente da IA pode, assim, criar um ambiente de trabalho mais eficiente, mas com foco na melhoria das relações interpessoais, ajudando os colaboradores a se concentrarem em atividades que exigem mais criatividade e empatia.

Assim, a automação e a IA oferecem tanto benefícios quanto desafios para as interações interpessoais nas organizações. Enquanto essas tecnologias podem aumentar a eficiência e permitir que os colaboradores se concentrem em tarefas mais complexas e criativas, também podem diminuir o contato humano e enfraquecer as relações sociais, caso não sejam implementadas de forma cuidadosa (Brynjolfsson; McAfee, 2014; Davenport, 2018). Portanto, é crucial que as empresas adotem uma abordagem equilibrada, integrando a automação e a IA de forma a preservar e até mesmo fortalecer as interações humanas, promovendo uma cultura organizacional colaborativa e empática.

2.2 COMO A ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS AFETA OS VALORES E PRÁTICAS CULTURAIS DAS EMPRESAS

A transformação digital, impulsionada pela automação e pela inteligência artificial, tem provocado uma mudança profunda nas práticas culturais das empresas. As tecnologias estão substituindo tarefas repetitivas e operacionais, permitindo que os colaboradores se concentrem em atividades mais criativas e estratégicas. No entanto, essa mudança não se limita à transformação dos processos, mas afeta também a cultura organizacional e os valores que definem o ambiente de trabalho (Davenport, 2018).

Pesquisas recentes reforçam essa transformação cultural. Murire (2024) demonstra que a inteligência artificial altera práticas, símbolos e rotinas de trabalho, exigindo que as organizações reinterpretarem seus valores à luz de processos mediadores digitais. De maneira complementar, Lange et al. (2024) argumentam que a adoção crescente de IA promove novos padrões comportamentais e mecanismos de controle, transformando a maneira como os trabalhadores se relacionam com o ambiente organizacional e com as expectativas de desempenho.

Como destacam Westerman, Bonnet e McAfee (2014), as empresas precisam integrar a tecnologia de maneira estratégica, levando em conta os impactos sobre a dinâmica humana e sobre os comportamentos organizacionais. A adoção de tecnologias pode mudar a forma como as empresas lidam com a colaboração, a tomada de decisão e a comunicação. Ferramentas como plataformas de videoconferência, softwares de colaboração em nuvem e sistemas de IA são cada vez mais utilizadas para aumentar a eficiência e a produtividade. No entanto, essas ferramentas também podem, paradoxalmente, criar um distanciamento entre os colaboradores, tornando o ambiente de trabalho mais impessoal e mecânico.

Farooq et al. (2025) enfatizam que a inteligência artificial pode fortalecer a experiência do colaborador ao personalizar fluxos de trabalho, melhorar a comunicação interna e apoiar decisões baseadas em dados. Entretanto, os autores alertam que tais benefícios dependem de práticas transparentes, governança adequada e alinhamento da tecnologia com valores organizacionais humanizados.

De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2014), a crescente dependência de tecnologias pode levar à desumanização das interações, o que exige um esforço consciente por parte das empresas para manter a empatia, a comunicação genuína e o engajamento humano nas relações de trabalho. Em um mundo onde a tecnologia se torna uma extensão da interação humana, os desafios de equilibrar a automação e a humanização ganham relevância, pois é necessário criar estratégias que promovam a aproximação e não o distanciamento entre as pessoas.

A automação e a inteligência artificial têm um impacto direto sobre a natureza das relações interpessoais nas organizações. Embora essas tecnologias aliviem os colaboradores de tarefas repetitivas e operacionais, elas também podem criar um ambiente de incerteza quanto ao papel humano dentro das empresas. A preocupação com a substituição de empregos por máquinas é um tema recorrente em discussões sobre a transformação digital. Como argumenta Schein (2010), a resistência à mudança pode surgir quando os colaboradores percebem que suas funções estão sendo progressivamente substituídas por tecnologias, gerando insegurança, desconfiança e enfraquecimento dos laços interpessoais.

Nesse sentido, Jesus, Santos e Caires (2025) destacam que a integração da inteligência artificial transforma diretamente os processos de gestão de pessoas, exigindo das organizações novas práticas de capacitação, comunicação e alinhamento cultural. Os autores enfatizam que a IA pode potencializar a eficiência e apoiar decisões estratégicas, mas somente quando acompanhada de políticas que preservem valores humanizados, transparência e desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Pesquisas recentes também apontam que a integração de IA altera expectativas psicológicas e sociais. Zhang et al. (2025) observam que o uso intenso de IA pode reduzir a autonomia percebida e alterar a disposição para a colaboração, pois as decisões passam a ser mediadas ou influenciadas por sistemas inteligentes. Da mesma forma, Meng et al. (2025) identificam que ambientes mediados por IA podem diminuir a espontaneidade das interações e intensificar sentimentos de solidão e fadiga emocional, especialmente quando processos de trabalho passam a ser rigidamente guiados por algoritmos.

Entretanto, é importante destacar que a integração de IA e automação não precisa ser um processo que deprecie as relações humanas. Ao contrário, se implementadas corretamente, essas tecnologias podem ser usadas para fortalecer a colaboração e a criatividade. Ferramentas de IA podem ser empregadas para dar apoio aos processos decisórios, enquanto as interações interpessoais podem ser melhoradas por meio de plataformas que promovam o engajamento e a interação social, mantendo o foco na experiência humana. Como ressaltam Davenport e Kirby (2016), é fundamental que as empresas reconheçam o valor da inteligência emocional, da empatia e da comunicação humana, criando espaços para que os colaboradores possam se relacionar de forma autêntica e significativa, mesmo em um ambiente altamente tecnológico.

2.3 COMO AS ORGANIZAÇÕES PODEM INTEGRAR TECNOLOGIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO SEM PERDER SEUS VALORES HUMANIZADOS

De acordo com Brynjolfsson e McAfee (2014), a disseminação de tecnologias digitais, como a automação e a inteligência artificial, caracteriza a chamada “Segunda Era das Máquinas”, período em que atividades antes exclusivamente humanas passam a ser compartilhadas com sistemas inteligentes capazes de executar tarefas repetitivas e analíticas. Esse processo tem promovido ganhos expressivos de produtividade e eficiência, ao possibilitar que os colaboradores direcionem seus esforços para funções de maior complexidade cognitiva, criativa e estratégica. Todavia, tais avanços não ocorrem de forma homogênea, uma vez que, conforme argumentam Davenport e Kirby (2016), a adoção dessas tecnologias pode aprofundar desigualdades no ambiente de trabalho, ao beneficiar profissionais mais adaptáveis às mudanças digitais e marginalizar aqueles que enfrentam maiores dificuldades no processo de transição tecnológica.

Nessa mesma direção, Araújo e Rayol (2024) apontam que a expansão da inteligência artificial tem provocado mudanças estruturais no mundo do trabalho. Essas mudanças ocorrem tanto pela automação de funções rotineiras quanto pela redefinição de atividades que passam a

exigir novas competências humanas. Segundo os autores, embora a IA intensifique processos produtivos, ela também gera incertezas relacionadas ao deslocamento de mão de obra e à necessidade de requalificação contínua, ampliando o sentimento de instabilidade entre os trabalhadores.

Esse cenário é agravado pela crescente pressão por produtividade nas organizações que adotam tecnologias avançadas. A automatização de tarefas pode resultar em uma carga de trabalho mais intensa, levando colaboradores a se sentirem pressionados a produzir mais rapidamente ou com maior precisão. Essa intensificação pode gerar estresse, ansiedade e até burnout, conforme discutido por Schein (2010) em suas análises sobre cultura organizacional e liderança, nas quais ressalta o impacto do ritmo acelerado sobre o bem-estar psicológico.

Além disso, Schein (2010) observa que culturas fortemente orientadas para o desempenho tendem a acelerar ainda mais o ritmo de trabalho, provocando resistência às mudanças e desgaste emocional. Murire (2024) enfatiza que a introdução da IA não altera apenas processos operacionais, mas influencia expectativas, símbolos e rotinas, ampliando a percepção de vigilância digital. De modo semelhante, Lange et al. (2024) indicam que tecnologias de monitoramento e otimização automatizada podem intensificar o desgaste psicológico quando não acompanhadas por políticas de suporte emocional e práticas de cuidado organizacional.

Os impactos das tecnologias digitais sobre a saúde mental dos colaboradores tendem a ser subestimados nos debates acerca da transformação digital nas organizações. Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que a automação, quando orientada exclusivamente por critérios de eficiência, pode contribuir para a desumanização do trabalho, ao reduzir os indivíduos a executores de tarefas mediadas por sistemas tecnológicos. Nesse contexto, o receio de substituição por máquinas e algoritmos emerge como um fator relevante de estresse, afetando a motivação, a percepção de segurança profissional e a confiança em relação ao futuro do trabalho. Complementarmente, Kotter (1996) destaca que a resistência às inovações tecnológicas não se limita a aspectos técnicos, mas envolve também a preservação da dimensão humana nas interações sociais e na cultura organizacional, evidenciando a necessidade de abordagens mais sensíveis e integradas nos processos de mudança.

A pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais esses desafios. A McKinsey & Company (2020) analisa como a crise sanitária intensificou a digitalização e o uso de tecnologias de trabalho remoto, criando tanto oportunidades quanto sobrecargas. A ausência de limites entre vida pessoal e profissional, somada ao aumento das demandas digitais, ampliou o

estresse, exigindo das organizações novas estratégias para equilibrar tecnologia e bem-estar dos trabalhadores.

Nesse contexto, a Organização Mundial da Saúde (2022) aponta um aumento de aproximadamente 25% na prevalência global de transtornos de ansiedade e depressão, fenômeno associado ao que a instituição denomina como um “trauma coletivo” no período pós-pandemia. A intensificação da sobrecarga informacional, o isolamento social e a crescente dependência de plataformas digitais contribuíram para o agravamento do desgaste emocional entre os colaboradores. Esses fatores evidenciam a necessidade de que a incorporação de tecnologias nos ambientes de trabalho seja orientada por abordagens mais humanizadas, capazes de considerar não apenas os ganhos de eficiência, mas também os impactos emocionais e psicológicos decorrentes da digitalização das atividades laborais.

Apesar dos desafios, algumas organizações demonstram que é possível integrar tecnologias sem perder valores humanizados. O Google, por exemplo, combina soluções avançadas de IA com programas de bem-estar, ambientes colaborativos e suporte psicológico, segundo Schmidt e Rosenberg (2015). No Brasil, empresas como a Valmet adotam iniciativas como o programa “Viva a Vida”, que promove cuidado integral à saúde dos colaboradores. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) reforçam que o equilíbrio entre inovação e relações humanas é essencial para sustentar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, evidenciando que a tecnologia pode coexistir com práticas focadas no bem-estar emocional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa, desde a definição do tipo de abordagem até os critérios para análise dos dados obtidos. A pesquisa tem como base uma abordagem qualitativa, com natureza exploratória e descritiva, utilizando entrevistas com roteiro semiestruturado como principal instrumento de coleta de dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A investigação qualitativa busca compreender a realidade social em sua complexidade, considerando os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências (Triviños, 2009). Tal abordagem possibilita uma análise aprofundada das percepções individuais sobre as transformações decorrentes da introdução de tecnologias emergentes no contexto organizacional, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre inovação tecnológica e a preservação de práticas humanizadas no ambiente de trabalho.

Segundo Minayo (2001), a abordagem qualitativa é adequada para investigar fenômenos sociais complexos que envolvem subjetividades, valores e interpretações. Denzin e Lincoln (2006) reforçam que esse tipo de pesquisa privilegia a compreensão dos fenômenos em seus contextos naturais, valorizando a perspectiva dos participantes e suas experiências concretas.

Além disso, a pesquisa é exploratória, pois investiga um tema atual e ainda pouco abordado no contexto organizacional brasileiro: a integração equilibrada entre tecnologia e valores humanizados. Conforme Gil (2019), esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com um problema ainda pouco estudado. Por fim, também é descritiva, na medida em que busca caracterizar as percepções dos colaboradores quanto aos impactos da automação e da IA sobre as relações interpessoais e a cultura organizacional (Marconi; Lakatos, 2017).

3.2 PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa dez profissionais selecionados por critérios de conveniência e pertinência ao objeto de estudo, considerando sua atuação em áreas diretamente impactadas por tecnologias de automação e inteligência artificial. A definição desse quantitativo fundamentou-se no critério de saturação teórica, identificado no momento em que as entrevistas passaram a

apresentar recorrência temática, sem a emergência de novas informações relevantes para a investigação.

Os participantes estavam vinculados a organizações localizadas nos municípios de Mossoró (RN), Aracati (CE) e Icapuí (CE), sendo quatro entrevistados de Mossoró, cinco de Aracati e um de Icapuí. As áreas de atuação incluíram logística, administração, recursos humanos, tecnologia da informação e atendimento ao público, com predominância dos setores de logística e administração, nos quais se constatou maior incidência de processos automatizados.

A amostra apresentou diversidade de gênero, idade, tempo de atuação e funções organizacionais, o que possibilitou a coleta de percepções amplas e variadas sobre os impactos da automação e da inteligência artificial no ambiente de trabalho.

Os critérios adotados para inclusão dos participantes na pesquisa foram:

a) Ser colaborador de empresa que tenha implementado alguma forma de automação ou inteligência artificial nos últimos cinco anos.
b) Ter idade mínima de 18 anos.

A participação foi voluntária, anônima e consentida, sendo os entrevistados identificados apenas pela sigla "E" (de "Entrevistado"), seguida por um número sequencial (E1, E2, E3...).

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, instrumento adequado para pesquisas qualitativas por permitir flexibilidade ao pesquisador e maior profundidade nas respostas, conforme destaca Manzini (2004). O roteiro das entrevistas foi elaborado pelo próprio pesquisador e construído a partir das categorias analíticas identificadas no referencial teórico, envolvendo temas como automação, inteligência artificial, transformação digital, cultura organizacional e humanização do trabalho.

Embora não tenha sido baseado diretamente em um questionário ou roteiro previamente validado na literatura, sua construção foi fundamentada nas contribuições teóricas de autores como Brynjolfsson e McAfee (2014), Davenport (2018), Lee (2021), Schein (2010), Autor, Mindell e Reynolds (2022), Davenport e Kirby (2016) e Westerman, Bonnet e McAfee (2014).

Esses referenciais permitiram estruturar perguntas capazes de explorar percepções, experiências e impactos das tecnologias emergentes no cotidiano organizacional.

O instrumento final buscou garantir coerência teórica, clareza e alinhamento aos objetivos da pesquisa, possibilitando aos participantes liberdade para aprofundar suas respostas e relatar vivências relacionadas às mudanças tecnológicas em seus ambientes de trabalho.

O roteiro foi dividido em cinco blocos:

1. Informações sociodemográficas (idade, sexo, cargo, tempo de empresa);
2. Percepções sobre a Automação e a Inteligência Artificial no Contexto Organizacional;
3. Impactos da Tecnologia nas Relações Interpessoais e na Comunicação Organizacional;
4. Transformações na Cultura Organizacional e nos Valores Humanizados;
5. Perspectivas Futuras sobre o Equilíbrio entre Tecnologia e Humanização.

O primeiro bloco, destinado à caracterização dos participantes, reuniu informações sociodemográficas, como idade, sexo, cargo ocupado e tempo de empresa, permitindo contextualizar as percepções dos entrevistados à luz de suas trajetórias profissionais e posições organizacionais.

O segundo bloco abordou as percepções sobre a automação e a inteligência artificial no contexto organizacional, buscando compreender como os colaboradores interpretam a introdução dessas tecnologias, os benefícios percebidos e os desafios enfrentados. Esse bloco foi composto pelas questões 1, 2, 3 e 4, que investigaram, respectivamente, a percepção geral sobre a introdução tecnológica, as mudanças positivas observadas, as dificuldades de adaptação e o impacto do ritmo de adoção tecnológica na motivação e na segurança no trabalho.

O terceiro bloco concentrou-se nos impactos da tecnologia nas relações interpessoais e na comunicação organizacional, explorando alterações na interação cotidiana, na colaboração e na relação entre líderes e equipes. Para esse fim, foram utilizadas as questões 5, 6, 7 e 8, que trataram da influência da tecnologia na comunicação entre os colaboradores, no espírito de equipe, na proximidade entre liderança e subordinados e nos aspectos emocionais associados às interações mediadas por sistemas digitais.

O quarto bloco teve como foco as transformações na cultura organizacional e nos valores humanizados, buscando identificar mudanças percebidas nos valores, práticas de gestão e posicionamento da liderança diante da digitalização. Esse bloco foi constituído pelas questões 9, 10, 11 e 12, que abordaram a percepção sobre alterações culturais, o equilíbrio entre

eficiência tecnológica e bem-estar humano, as práticas de gestão voltadas à preservação de valores humanizados e o papel da alta liderança nesse processo.

Por fim, o quinto bloco tratou das perspectivas futuras sobre o equilíbrio entre tecnologia e humanização, explorando expectativas, possibilidades e sugestões dos entrevistados para o futuro do trabalho. Esse bloco incluiu as questões 13, 14, 15 e 16, que investigaram as expectativas quanto ao papel da tecnologia, a possibilidade de manutenção da humanização em ambientes altamente automatizados, propostas práticas para esse equilíbrio e as competências humanas consideradas essenciais no futuro.

Essa estrutura possibilitou uma análise integrada das percepções individuais, articulando dimensões operacionais, relacionais, culturais e prospectivas, em consonância com os objetivos da pesquisa e com o referencial teórico adotado. As perguntas foram abertas, permitindo que os entrevistados expressassem livremente suas opiniões, experiências e sentimentos relacionados ao tema da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS

As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e julho de 2025, de forma presencial ou online, conforme a disponibilidade dos participantes. Cada entrevista teve duração média de 20 a 30 minutos e ocorreu em ambiente reservado previamente combinado entre o pesquisador e os entrevistados. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, sua finalidade acadêmica e o direito de recusar ou interromper a participação a qualquer momento, autorizando previamente a gravação em áudio.

Após a coleta dos dados, os áudios foram transcritos manualmente pelo pesquisador, buscando preservar a integridade das falas. Em seguida, cada transcrição passou por um processo de conferência e validação, no qual o conteúdo escrito foi comparado novamente com o respectivo áudio para correção de possíveis inconsistências, complementação de trechos pouco audíveis e confirmação da precisão das informações registradas.

Concluído o processo de transcrição e conferência, todos os áudios foram descartados de forma definitiva, garantindo sigilo e confidencialidade das informações. Esses procedimentos foram conduzidos em conformidade com os princípios éticos previstos na Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS).

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), adotando-se uma abordagem temática de caráter dedutivo. Nesse tipo de procedimento analítico, as categorias não emergem exclusivamente do material empírico; ao contrário, são definidas previamente com base no referencial teórico, nos objetivos específicos da pesquisa e nos conceitos orientadores do estudo. Dessa forma, as categorias funcionam como eixos estruturantes que orientam a leitura e interpretação das falas, permitindo verificar como os elementos teóricos se manifestam nos discursos dos participantes.

O processo analítico seguiu as três etapas clássicas descritas pela autora. Durante a pré-análise, realizou-se a organização do corpus, compreendendo leituras flutuantes e sistematização das transcrições das entrevistas. Na exploração do material, foram aplicadas as categorias previamente definidas tecnologia, humanização, cultura organizacional e relações interpessoais, que serviram de guia para o recorte, classificação e codificação dos trechos relevantes. Por fim, no tratamento dos resultados, os achados foram interpretados à luz do referencial teórico, permitindo a construção de significados, a identificação de padrões e a articulação crítica entre teoria e empiria.

Essa postura metodológica, fundamentada na análise temática dedutiva, assegura maior rigor, validade e confiabilidade ao processo interpretativo, uma vez que as categorias analíticas estão ancoradas em bases conceituais consolidadas (Yin, 2016). Ao mesmo tempo, possibilita compreender de maneira aprofundada como a automação, a inteligência artificial e as dinâmicas organizacionais se relacionam no contexto investigado, integrando elementos teóricos e evidências empíricas de forma coerente e sistematizada.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com dez colaboradores atuantes em organizações públicas e privadas. O propósito consiste em compreender de que forma a introdução de tecnologias, especialmente a automação e a inteligência artificial, tem influenciado as relações interpessoais, a cultura organizacional e os valores humanos no ambiente de trabalho. As análises procuram evidenciar como os profissionais percebem os impactos dessas inovações em suas rotinas laborais, destacando tanto os benefícios associados à eficiência e à produtividade quanto os desafios relacionados à preservação da empatia, da cooperação e da humanização nas relações profissionais.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa contou com a participação de dez colaboradores provenientes de diferentes organizações públicas e privadas, abrangendo segmentos variados como administração pública, setor jurídico, indústria, comércio e serviços. Essa diversidade de contextos profissionais enriqueceu a análise dos resultados, permitindo compreender como a introdução de tecnologias afeta distintos ambientes organizacionais, cada um com suas particularidades estruturais, culturais e de gestão.

Com o intuito de contextualizar os dados obtidos, nesta subseção é apresentada a caracterização dos participantes da pesquisa. Para tanto, os entrevistados foram identificados por códigos alfanuméricos (E1 a E10), preservando-se o anonimato. Além disso, as informações dizem respeito à idade, escolaridade e tempo de serviço no cargo. O Quadro 1 a seguir sintetiza esses dados.

Quadro 1: caracterização dos entrevistados

Código	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Cargo
E1	27	Feminino	Ensino Superior em Andamento	9 meses
E2	23	Masculino	Ensino Superior em Andamento	2 anos

E3	35	Masculino	Ensino Médio Completo	6 anos
E4	23	Feminino	Ensino Superior em Andamento	5 anos
E5	21	Feminino	Ensino Superior em Andamento	6 meses
E6	23	Feminino	Ensino Superior em Andamento	1 ano e 5 meses
E7	28	Masculino	Ensino Superior em Andamento	11 anos
E8	21	Feminino	Ensino Superior em Andamento	6 meses
E9	19	Feminino	Ensino Superior em Andamento	3 meses
E10	39	Masculino	Ensino Médio Completo	15 anos

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que o perfil dos entrevistados é composto majoritariamente por jovens adultos, com idades variando entre 19 e 39 anos. A amostra apresenta predominância de participantes cursando o ensino superior, enquanto dois entrevistados possuem o ensino médio completo. O tempo de atuação no cargo varia de 3 meses a 15 anos, revelando tanto profissionais em início de carreira quanto colaboradores mais experientes. Essa diversidade etária e profissional permite compreender percepções distintas sobre a introdução e o uso de tecnologias no ambiente de trabalho, considerando diferentes níveis de maturidade e experiência organizacional.

4.2 PERCEPÇÕES SOBRE A AUTOMAÇÃO E A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A introdução de tecnologias automatizadas e sistemas de inteligência artificial é percebida pelos participantes como um processo predominantemente positivo, ainda que permeado por desafios relacionados à adaptação, à comunicação interna e às relações

interpessoais. De modo geral, as falas revelam que os colaboradores associam a automação à melhoria da eficiência operacional, à agilidade dos processos e à maior organização das rotinas de trabalho. Essa percepção é explicitada pelo entrevistado E5 ao afirmar que “as tecnologias tornaram os processos mais ágeis e fáceis, além de satisfazer os clientes e deixar tudo mais organizado”, indicando uma valorização direta dos ganhos práticos e da racionalização das atividades cotidianas.

Essa visão é reforçada pelo entrevistado E9, que destaca, respectivamente, a redução do tempo das tarefas e o aumento da precisão das informações, bem como a necessidade de adaptação contínua diante da velocidade das mudanças tecnológicas. O entrevistado E3, ao afirmar que “as mudanças chegam rápido e a equipe precisa se adaptar na prática, aprendendo no dia a dia”, evidencia que a automação não se apresenta apenas como um recurso técnico, mas como um processo dinâmico que exige aprendizagem constante e reconfiguração das práticas de trabalho. Tais falas indicam que a tecnologia é percebida simultaneamente como facilitadora das rotinas e como elemento que impõe novas exigências aos colaboradores.

Entretanto, os depoimentos também revelam fragilidades no modo como essas tecnologias são implementadas. A observação de E6, ao destacar que “essas novas tecnologias chegaram para facilitar muito as rotinas, mas nem sempre foram explicadas da melhor forma”, aponta para lacunas no processo de comunicação organizacional e no preparo das equipes para lidar com as inovações. Esse relato sugere que, embora os benefícios da automação sejam reconhecidos, a ausência de orientações claras pode gerar insegurança, improvisação e aprendizado informal, transferindo para os colaboradores a responsabilidade de se adaptarem sem o devido suporte institucional.

Além dos desafios operacionais e comunicacionais, as falas evidenciam impactos diretos nas relações interpessoais. O entrevistado E10 destaca que “a tecnologia afetou a comunicação, algumas ferramentas facilitaram as trocas, mas houve redução no contato direto entre as pessoas”, revelando uma percepção ambivalente em relação às ferramentas digitais. De um lado, reconhece-se a ampliação da velocidade e da praticidade da comunicação; de outro, identifica-se a diminuição do contato presencial e da interação espontânea, aspectos fundamentais para a construção de vínculos e para o fortalecimento do trabalho coletivo.

Essa redução do contato humano também aparece de forma implícita na fala de E3, quando menciona a necessidade de adaptação prática contínua, sugerindo que o ritmo acelerado das transformações pode limitar espaços de diálogo, reflexão e troca entre os membros da equipe. Em conjunto, esses depoimentos indicam que a automação, ao mesmo tempo em que

otimiza processos, tende a tornar as interações mais objetivas e funcionais, o que pode enfraquecer dimensões relacionais importantes no ambiente organizacional.

> **As mudanças chegam rápido e a equipe precisa se adaptar na prática**, aprendendo no dia a dia. (E3)
>
> **As tecnologias tornaram os processos mais ágeis e fáceis**, além de satisfazer os clientes e deixar tudo mais organizado. (E5)
>
> **Essas novas tecnologias chegaram para facilitar muito as rotinas**, mas nem sempre foram explicadas da melhor forma. (E6)
>
> **A automação reduziu o tempo das tarefas** e melhorou a precisão das informações. (E9)
>
> **A tecnologia afetou a comunicação**, algumas ferramentas facilitaram as trocas, mas **houve redução no contato direto entre as pessoas**. (E10)

As falas evidenciam que a automação é percebida como uma aliada à eficiência organizacional, especialmente no que se refere à execução de tarefas repetitivas e operacionais, permitindo que os colaboradores direcionem mais tempo a atividades criativas e estratégicas. Essa percepção reflete o que Brynjolfsson e McAfee (2014) descrevem como a "Segunda Era das Máquinas", na qual a tecnologia assume funções mecânicas e cognitivas, liberando o ser humano para tarefas que exigem raciocínio, julgamento e empatia.

Entretanto, as falas também destacam fragilidades, sobretudo relacionadas à falta de orientação no processo de implementação tecnológica. A observação de E6, sobre a ausência de explicações claras, reflete o que Schein (2010) enfatiza ao discutir que mudanças organizacionais mal comunicadas tendem a gerar insegurança, resistência e perda de alinhamento cultural. Essa preocupação também aparece em Murire (2024), que evidencia que a adoção de IA não transforma apenas processos, mas altera símbolos, rotinas e expectativas sociais, exigindo da liderança maior clareza e suporte durante períodos de transição.

As manifestações de E3 e E10 destacam ainda aspectos humanos da transformação digital. A necessidade de adaptação prática e a redução do contato direto revelam que a automação, apesar dos ganhos, pode enfraquecer vínculos sociais e tornar as interações mais impessoais. Esse efeito está alinhado às análises de Zhang et al. (2025), que afirmam que a

presença constante da IA pode reduzir a autonomia percebida e a disposição para a colaboração quando sistemas inteligentes passam a mediar decisões. De forma complementar, Meng et al. (2025) apontam que ambientes mediados por IA podem aumentar a sensação de solidão e fadiga emocional, já que ferramentas digitais reduzem a espontaneidade das interações e limitam a expressão emocional.

Essas experiências também dialogam com as reflexões de Autor, Mindell e Reynolds (2022), que argumentam que a automação redefine o papel do ser humano dentro das organizações, podendo gerar insegurança e resistência, sobretudo quando as funções humanas são substituídas por sistemas inteligentes. Da mesma forma, Schein (2010**)** ressalta que as mudanças tecnológicas afetam a cultura organizacional e exigem da liderança uma postura voltada para a preservação dos valores coletivos e do sentido de pertencimento entre os colaboradores.

Assim, a percepção dos entrevistados demonstra que o impacto da automação e da inteligência artificial vai além da melhoria operacional. Ele alcança o campo comportamental e cultural, transformando a maneira como os colaboradores se relacionam, aprendem e se comunicam. Nesse sentido, é essencial que as organizações adotem estratégias de integração tecnológica pautadas na transparência, na comunicação e na valorização humana. Essa necessidade é reforçada por Schein (2010), ao destacar que mudanças tecnológicas só se consolidam de forma positiva quando alinhadas aos valores coletivos e às práticas culturais que sustentam o senso de pertencimento.

De modo complementar, Murire (2024) argumenta que a digitalização reconfigura expectativas sociais e símbolos organizacionais, exigindo cuidados constantes para evitar distanciamento interpessoal e perda de coesão. Além disso, pesquisas como as de Zhang et al. (2025) e Meng et al. (2025) evidenciam que ambientes altamente mediados por IA podem reduzir autonomia, enfraquecer vínculos emocionais e intensificar sentimentos de solidão, tornando indispensáveis práticas de suporte e atenção ao bem-estar socioemocional dos colaboradores.

Desse modo, as percepções dos entrevistados revelam um processo de transição cultural em andamento. Enquanto parte das organizações avança para um modelo mais automatizado e eficiente, ainda se faz necessária a consolidação de práticas de gestão que garantam a comunicação, o treinamento e a empatia como pilares de sustentação. Assim, a automação e a inteligência artificial se mostram não apenas como recursos de produtividade, mas também como fatores que desafiam a liderança e a gestão de pessoas a encontrar um equilíbrio entre a tecnologia e a humanização das relações de trabalho, exatamente como apontado por

Westerman, Bonnet e McAfee (2014) ao defenderem que o sucesso digital depende de organizações que integrem tecnologia e valores humanos.

4.3 IMPACTOS DA TECNOLOGIA NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A análise das entrevistas evidencia que a inserção de novas tecnologias, especialmente aquelas associadas à automação, à digitalização e à inteligência artificial, tem provocado mudanças significativas nas formas de interação e comunicação entre os colaboradores. As falas revelam que tais transformações são percebidas de maneira ambivalente: ao mesmo tempo em que ampliam a eficiência e a agilidade dos processos, também geram impactos nas dinâmicas relacionais, especialmente no que se refere à empatia, ao diálogo e à cooperação no ambiente de trabalho.

Os depoimentos indicam que a mediação tecnológica passou a ocupar um papel central na comunicação organizacional. O entrevistado E2 destaca que “muita coisa é resolvida por sistemas ou mensagens rápidas”, o que evidencia uma mudança no padrão comunicacional, marcada pela substituição de interações presenciais por trocas mediadas por plataformas digitais. Embora essa mudança seja associada à agilidade, o próprio entrevistado reconhece que ela “reduz o contato pessoal”, apontando para uma diminuição das interações espontâneas que tradicionalmente fortalecem os vínculos interpessoais.

Essa percepção é corroborada pelo entrevistado E3, ao afirmar que “quase tudo é feito por sistemas ou aplicativos internos”, reforçando a ideia de que a comunicação passou a ser predominantemente instrumental e orientada à execução de tarefas. A análise conjunta dessas falas indica que a tecnologia tem reorganizado a comunicação para um modelo mais funcional e objetivo, no qual o conteúdo informacional é priorizado em detrimento da dimensão relacional.

O entrevistado E5 amplia essa leitura ao mencionar que “as interações se tornaram mais objetivas e práticas” e que, embora as reuniões sejam mais rápidas, há “menos conversa e contato humano”. Esse relato sugere que a eficiência temporal promovida pela tecnologia tem como contrapartida a redução de espaços informais de diálogo, nos quais ocorrem trocas simbólicas importantes para a construção de confiança e pertencimento. A objetividade, nesse sentido, aparece não apenas como ganho operacional, mas também como elemento que empobrece a qualidade das relações.

A fala do entrevistado E7 aprofunda essa análise ao evidenciar impactos na relação entre liderança e equipes. Ao perceber que “a proximidade entre líderes e colaboradores diminuiu um pouco depois da implementação tecnológica”, o entrevistado aponta para um distanciamento que não se limita à comunicação entre pares, mas alcança as relações hierárquicas. Esse dado sugere que a mediação tecnológica pode reduzir momentos de escuta, orientação e acompanhamento direto, afetando a percepção de apoio e presença da liderança.

De forma integrada, essas falas revelam que a comunicação mediada por sistemas digitais tende a privilegiar a rapidez e a objetividade, ao mesmo tempo em que reduz interações presenciais e espontâneas. Conforme Bardin (2016), a análise qualitativa permite compreender como percepções individuais, quando recorrentes, expressam padrões coletivos e revelam dimensões simbólicas da cultura organizacional. Nesse caso, os relatos indicam uma reconfiguração cultural na qual a eficiência comunicacional se sobrepõe às dimensões relacionais.

> A tecnologia mudou um pouco a forma de comunicação. **Hoje, muita coisa é resolvida por sistemas ou mensagens rápidas, o que agiliza, mas também reduz o contato pessoal**. (E2)

> **Hoje, quase tudo é feito por sistemas ou aplicativos internos**. Essa mudança trouxe agilidade, mas reduziu um pouco o contato direto entre os colaboradores. (E3)

> **As interações se tornaram mais objetivas e práticas**. As reuniões são mais rápidas, mas há menos conversa e contato humano. (E5)

> Percebo que **a proximidade entre líderes e colaboradores diminuiu um pouco depois da implementação tecnológica**. (E7)

Os achados desta pesquisa dialogam com Araújo e Rayol (2024), que identificam que a automação tende a reduzir as interações presenciais e espontâneas entre trabalhadores, reforçando a percepção de distanciamento humano ocasionado pela intensificação tecnológica. Os depoimentos analisados convergem com essa visão ao evidenciar que a mediação tecnológica tem alterado o cotidiano das equipes, diminuindo espaços de convivência e reduzindo a troca interpessoal natural no ambiente de trabalho.

Nesse cenário, a comunicação mediada por sistemas digitais tende a priorizar a objetividade e a velocidade em detrimento da interação humana. De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional é moldada pelas formas de comunicação e pelos valores compartilhados entre os membros da instituição. Quando essa comunicação ocorre predominantemente por meios tecnológicos, os vínculos interpessoais podem enfraquecer, comprometendo o sentimento de pertencimento e a coesão grupal. Essa mudança cultural, portanto, exige que a gestão esteja atenta ao equilíbrio entre eficiência técnica e conexão emocional.

A literatura recente corrobora essa leitura. Murire (2024) demonstra que a adoção de IA reconfigura símbolos e rotinas, exigindo maior clareza de liderança e suporte durante a transição. Zhang et al. (2025) mostram que o uso intensivo de IA pode reduzir a autonomia percebida e a disposição para colaborar quando decisões passam a ser mediadas por algoritmos. Complementarmente, Meng et al. (2025) evidenciam que ambientes fortemente mediados pela IA aumentam fadiga emocional e sensação de solidão, uma explicação possível para relatos sobre perda de proximidade entre líderes e equipes.

Sob essa ótica, Brynjolfsson e McAfee (2014) destacam que o avanço da automação e da IA, embora aumente a eficiência, pode reduzir o contato face a face e intensificar o distanciamento social nas organizações. Esse fenômeno cria um ambiente em que a comunicação é cada vez mais mediada por sistemas, o que, conforme Lee (2021), tende a mecanizar as interações e reduzir o espaço para a empatia. O autor alerta que, se não for acompanhada de políticas de humanização, a tecnologia pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço funcional, mas emocionalmente empobrecido.

Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que a tecnologia não é inerentemente negativa para as relações. Davenport (2018) argumenta que, se implementada com propósito e ética, a IA pode fortalecer colaboração, transparência e qualidade informacional. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) reforçam que a verdadeira transformação digital exige alinhar tecnologia a valores organizacionais, ou seja, usar sistemas para potencializar, e não suplantar, o capital humano.

Lange et al. (2024) e Mindell e Reynolds (2022) acrescentam que ferramentas digitais só promovem vínculos saudáveis quando acompanhadas de práticas institucionais como transparência sobre o uso de algoritmos, treinamentos contínuos, espaços presenciais de interação e políticas de suporte psicológico. Essas medidas mitigam efeitos de mecanização e preservam elementos afetivos da comunicação.

Assim, a percepção dos entrevistados demonstra que o impacto da automação e da inteligência artificial vai além da melhoria operacional. Ele alcança o campo comportamental e cultural, transformando a maneira como os colaboradores se relacionam, aprendem e se comunicam. Nesse sentido, é essencial que as organizações adotem estratégias de integração tecnológica pautadas na transparência, no diálogo e na valorização da dimensão humana, conforme defendem Westerman, Bonnet e McAfee (2014) ao afirmar que a verdadeira transformação digital ocorre quando a tecnologia é usada para potencializar e não substituir o capital humano.

Portanto, os achados reforçam que a comunicação é um dos eixos centrais impactados pela digitalização. As organizações que desejam manter vínculos fortes e equipes engajadas precisarão investir em práticas híbridas de comunicação, em espaços de interação humana e em lideranças capazes de equilibrar eficiência técnica com empatia. Tal equilíbrio é o caminho para preservar os laços sociais em um ambiente cada vez mais automatizado.

4.4 TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL E NOS VALORES HUMANIZADOS

A introdução de tecnologias digitais e sistemas de automação tem promovido mudanças relevantes na cultura organizacional, afetando diretamente a forma como os valores humanizados são vivenciados no cotidiano de trabalho. Conforme apontam Jesus, Santos e Caires (2025), tais transformações não se restringem aos processos produtivos, mas alcançam dimensões simbólicas, relacionais e emocionais das organizações. As entrevistas realizadas neste estudo evidenciam que, embora as inovações tecnológicas sejam amplamente reconhecidas por seus ganhos em eficiência e praticidade, elas também despertam preocupações relacionadas à preservação da empatia, do diálogo e da qualidade das relações interpessoais.

As falas dos participantes indicam que a cultura organizacional passou a incorporar práticas mais orientadas à objetividade, à racionalização e ao uso intensivo de sistemas, o que tem impactado a forma como os colaboradores interagem entre si. O depoimento do entrevistado E4, ao afirmar que “com a chegada dos sistemas novos, tudo ficou mais prático, mas percebo que as pessoas conversam menos”, revela que a eficiência operacional vem sendo acompanhada por uma redução das interações espontâneas, anteriormente responsáveis por fortalecer vínculos sociais no ambiente de trabalho. Essa percepção sugere uma reconfiguração cultural em que a funcionalidade passa a ocupar um lugar central, em detrimento da convivência e do diálogo cotidiano.

De modo semelhante, a fala de E6, ao relatar que “o ambiente ficou mais frio, menos acolhedor”, expressa uma mudança na atmosfera organizacional percebida pelos colaboradores. Esse sentimento indica que a digitalização, quando não acompanhada de práticas de humanização, pode gerar um distanciamento emocional, afetando o sentimento de pertencimento e o bem-estar coletivo. Tais relatos reforçam a compreensão de Schein (2010) de que a cultura organizacional é construída a partir de valores compartilhados e experiências vividas, sendo sensível a mudanças que alteram a forma como as pessoas se relacionam e atribuem significado ao trabalho.

Outro aspecto relevante emerge na fala do entrevistado E1, ao destacar que “as decisões estão mais centralizadas nos sistemas, o que diminuiu um pouco o diálogo entre as equipes”. Esse relato aponta para uma percepção de deslocamento do processo decisório, antes mediado pela interação humana, para sistemas tecnológicos, o que pode limitar espaços de escuta, negociação e construção coletiva. Tal dinâmica sugere uma cultura organizacional mais orientada por procedimentos técnicos do que por relações dialógicas, o que pode fragilizar práticas colaborativas e participativas.

Por outro lado, as entrevistas também revelam esforços de resistência e preservação de valores humanizados. O depoimento de E8, ao afirmar que “o respeito e o cuidado ainda são valores mantidos, mas é preciso reforçar isso todos os dias”, indica que, apesar das transformações tecnológicas, há uma consciência por parte dos colaboradores sobre a necessidade de reafirmação constante desses valores. Essa fala evidencia que a humanização não desaparece automaticamente com a digitalização, mas passa a exigir ações intencionais, reforços simbólicos e práticas institucionais consistentes.

> Na empresa, **as decisões estão mais centralizadas nos sistemas, o que diminuiu um pouco o diálogo entre as equipes**. (E1)
>
> **Com a chegada dos sistemas novos, tudo ficou mais prático, mas percebo que as pessoas conversam menos.** O contato humano ficou mais distante. (E4)
>
> As mudanças tecnológicas são boas, **mas sinto que o ambiente ficou mais frio, menos acolhedor**. (E6)
>
> Mesmo com mais tecnologia, **o respeito e o cuidado ainda são valores mantidos, mas é preciso reforçar isso todos os dias**. (E8)

Essas percepções reforçam a ideia de que a digitalização pode alterar aspectos simbólicos da cultura organizacional, tornando-a mais voltada para resultados e menos para relações. Brynjolfsson e McAfee (2014) destacam que o avanço da automação e da inteligência artificial, embora traga ganhos expressivos de desempenho, pode provocar um enfraquecimento dos laços humanos dentro das instituições, principalmente quando o foco recai exclusivamente sobre a produtividade. Nessa perspectiva, a cultura organizacional corre o risco de se tornar instrumental e mecanicista, afastando-se de valores essenciais como empatia, solidariedade e cooperação.

A literatura recente também evidencia desafios culturais associados à intensificação tecnológica. Murire (2024) aponta que processos digitais mal integrados podem romper rituais organizacionais e afetar o sentimento de pertencimento. Zhang et al. (2025) destacam que ambientes fortemente mediados por algoritmos tendem a reduzir a autonomia percebida e limitar a colaboração espontânea. De modo complementar, Meng et al. (2025) mostram que o uso intensivo de IA pode ampliar fadiga emocional e reforçar a sensação de isolamento quando não há políticas de humanização e apoio institucional.

Por outro lado, autores como Davenport (2018) argumentam que a tecnologia, quando implementada com propósito e ética, pode fortalecer a colaboração, a transparência e o engajamento. De forma semelhante, Mindell e Reynolds (2022) ressaltam que sistemas inteligentes podem apoiar o trabalho humano quando acompanhados de clareza, treinamento e práticas de comunicação que preservem vínculos afetivos. Nesse contexto, a transformação digital não precisa significar perda de valores humanizados, mas sim uma oportunidade para renová-los e integrá-los a novas formas de trabalho.

Essa perspectiva também é reforçada por Lange et al. (2024), que apontam que ambientes digitalizados só promovem relações saudáveis quando sustentados por políticas institucionais voltadas ao bem-estar, à interação humana e à transparência no uso de algoritmos. Assim, a tecnologia deve ser incorporada de modo a fortalecer e não suprimir as práticas sociais essenciais à coesão organizacional.

Por fim, Westerman, Bonnet e McAfee (2014) enfatizam que a verdadeira transformação digital ocorre quando a tecnologia é utilizada para potencializar, e não substituir, os valores culturais das organizações. Dessa forma, o desafio contemporâneo consiste em alinhar inovação tecnológica e humanização, garantindo que o progresso digital caminhe ao lado da preservação da comunidade organizacional, do cuidado mútuo e da ética nas relações de trabalho.

4.5 PERSPECTIVAS FUTURAS SOBRE O EQUILÍBRIO ENTRE TECNOLOGIA E HUMANIZAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Quando questionados sobre as perspectivas futuras da tecnologia no ambiente organizacional, os entrevistados demonstraram uma postura ambivalente, marcada simultaneamente por otimismo e preocupação. As falas indicam que a tecnologia é percebida como um elemento inevitável e potencialmente benéfico, desde que não comprometa o caráter humano das relações interpessoais. Essa compreensão é evidenciada na fala do entrevistado E9, ao afirmar que "a tecnologia deve servir como apoio, e não como substituta das pessoas", o que revela a expectativa de que os avanços tecnológicos atuem como suporte às atividades humanas, sem promover exclusão, distanciamento relacional ou enfraquecimento dos vínculos organizacionais.

Essa compreensão é reforçada pela fala do entrevistado E1, que expressa o desejo de que a tecnologia continue "potencializando as pessoas", sem substituir o contato humano. Em contrapartida, o entrevistado E3 aponta efeitos já percebidos no cotidiano organizacional, ao relatar que, embora "tudo seja mais prático", as relações tornaram-se "mais rápidas e com menos contato humano". Essa fala revela uma tensão importante entre eficiência operacional e qualidade das interações, indicando que os ganhos tecnológicos nem sempre são acompanhados pelo fortalecimento das relações interpessoais.

Além disso, ao abordarem as condições necessárias para um uso mais equilibrado da tecnologia, os entrevistados destacaram a importância da capacitação associada à dimensão humana. O entrevistado E7 ressalta que as empresas deveriam investir mais em treinamentos voltados ao uso das novas tecnologias, "sem esquecer o lado humano", evidenciando a percepção de que a qualificação não deve se restringir ao domínio técnico, mas incluir aspectos relacionais, emocionais e éticos. Essa fala aponta para a necessidade de práticas organizacionais que preparem os colaboradores não apenas para operar sistemas, mas para lidar com as transformações nas relações de trabalho.

> **Espero que a tecnologia continue sendo uma ferramenta que potencialize as pessoas**, e não algo que substitua o contato humano. (E1)

> Hoje tudo é mais prático, **mas as relações ficaram mais rápidas e com menos contato humano**. (E3)

> **As empresas poderiam investir mais em treinamentos e capacitações** voltadas ao uso das novas tecnologias, **mas sem esquecer o lado humano**. (E7)

> A tecnologia deve servir como apoio, **e não como substituta das pessoas**. (E9)

De modo geral, a análise das entrevistas evidencia que os colaboradores reconhecem os ganhos associados ao uso da tecnologia no futuro do trabalho, mas condicionam esses benefícios à adoção de práticas organizacionais voltadas ao bem-estar, à empatia e à valorização das pessoas. Observa-se, assim, um consenso de que o avanço tecnológico é inevitável e pode contribuir para a eficiência organizacional, desde que esteja alinhado ao fortalecimento das dimensões humanas que sustentam a cooperação e o engajamento. Essa perspectiva dialoga com Brynjolfsson e McAfee (2014), ao destacarem que o futuro das organizações dependerá da capacidade de equilibrar a eficiência proporcionada pela automação com a preservação dos elementos humanos essenciais à dinâmica organizacional.

Essas falas evidenciam a preocupação com a possibilidade de ambientes impessoais e mecanizados, caso a tecnologia não seja integrada a uma gestão humanizada. Davenport (2018) e Davenport & Kirby (2016) destacam que a tecnologia, quando implementada de forma ética e estratégica, pode ampliar a capacidade cognitiva e criativa das pessoas, promover colaboração e transparência, e apoiar a aprendizagem e qualificação profissional. Mindell & Reynolds (2022) complementam ao afirmar que sistemas digitais só potencializam relações saudáveis quando acompanhados de clareza, treinamentos e práticas que preservem vínculos afetivos.

De forma alinhada, Jesus, Santos e Caires (2025) ressaltam que a integração da inteligência artificial no ambiente de trabalho exige uma atuação estratégica da gestão de pessoas. Os autores afirmam que a IA pode aprimorar processos, apoiar decisões e fortalecer a experiência do colaborador, desde que sua implementação seja acompanhada de transparência, confiança e práticas que mantenham o foco nos valores humanos que sustentam as relações organizacionais.

Nesse mesmo sentido, Lange et al. (2024) destacam que ambientes digitalizados só promovem relações positivas quando acompanhados de políticas organizacionais que priorizam o bem-estar, a colaboração e a transparência no uso de algoritmos. Isso evidencia que a tecnologia deve atuar como um facilitador das interações humanas, reforçando práticas sociais que sustentam a confiança e a coesão interna. Os resultados obtidos neste estudo são coerentes com Farooq et al. (2025), que destacam que a IA pode fortalecer ou fragilizar a cultura

organizacional, dependendo do grau de transparência, confiança e alinhamento entre as ferramentas tecnológicas e os valores humanos presentes na organização.

A literatura também aponta caminhos para o futuro. Para Davenport e Kirby (2016), a tendência mais promissora está no conceito de "aumentação", no qual a inteligência artificial amplia a capacidade cognitiva e criativa das pessoas, em vez de substituí-las. Essa visão vai ao encontro das expectativas dos entrevistados, que percebem a tecnologia como instrumento de apoio à aprendizagem, à autonomia e à qualificação profissional. Em complemento, Davenport (2018) reforça que a automação pode promover ambientes de trabalho mais colaborativos e transparentes, desde que acompanhada de políticas voltadas à participação e ao diálogo.

Do ponto de vista do papel humano no futuro do trabalho, Davenport (2018) destaca que a adoção de sistemas inteligentes exige que os colaboradores desenvolvam habilidades complexas, criativas e analíticas, reforçando a necessidade de capacitação contínua e de desenvolvimento de competências socioemocionais. Nesse contexto, Mindell & Reynolds (2022) enfatizam que, à medida que a tecnologia avança, as organizações devem reafirmar a centralidade das pessoas, promovendo autonomia, colaboração e participação ativa, garantindo que o trabalho digitalizado seja sustentado por relações humanas sólidas.

Por fim, as perspectivas futuras indicam que o equilíbrio entre tecnologia e humanização dependerá de decisões estratégicas. Conforme Westerman, Bonnet e McAfee (2014), o verdadeiro avanço tecnológico ocorre quando a digitalização é orientada por propósitos claros e sustentada por uma cultura organizacional que valoriza o diálogo, a confiança e o respeito mútuo. Da mesma forma, Lee (2021) alerta que ambientes altamente automatizados podem reduzir a empatia e a conexão emocional se não houver intencionalidade em promover interações humanas significativas.

Em síntese, os achados deste estudo apontam para a necessidade de um modelo de gestão que una inovação e sensibilidade humana. O desafio das organizações do futuro será utilizar a tecnologia como instrumento de apoio à empatia, à criatividade e à cooperação, fortalecendo os vínculos interpessoais em vez de enfraquecê-los. Assim, conforme enfatizado por Brynjolfsson e McAfee (2014), a evolução tecnológica só alcançará seu potencial máximo quando estiver integrada a uma cultura organizacional que priorize o respeito, o diálogo e o propósito coletivo, pilares essenciais para ambientes de trabalho mais éticos, produtivos e genuinamente humanos.

4.6 QUADRO-SÍNTESE DAS CATEGORIAS E EVIDÊNCIAS

A análise dos dados revela que os impactos da automação e da inteligência artificial nas organizações ocorrem de forma multidimensional, articulando relações interpessoais, cultura organizacional e práticas de humanização. O quadro a seguir sistematiza essas dimensões ao reunir as principais categorias identificadas, suas descrições, os trechos dos entrevistados que as evidenciam e os autores que dialogam com cada achado. Para a construção dessas categorias, adotou-se um procedimento de análise de conteúdo qualitativa, semelhante ao descrito por Pereira (2025), no qual as categorias são geradas de forma indutiva a partir da leitura reflexiva dos dados e da codificação temática, em diálogo com o referencial teórico. Essa organização permite visualizar, de forma integrada, como as transformações tecnológicas permeiam a dinâmica relacional, os valores culturais e as necessidades emergentes de capacitação e cuidado no ambiente de trabalho.

Quadro 2: síntese das categorias, descrições, evidências e autores de diálogo

Categoria	Descrição	Evidências dos Entrevistados	Autores de Diálogo
1. Redução do contato humano	Menos interações espontâneas	E2, E3, E5, E10	Lee (2021), Murire (2024), Araújo & Rayol (2024)
2. Comunicação mais ágil porém impessoal	Eficiência + perda relacional	E5, E6, E9	Davenport (2018), Farooq et al. (2025)
3. Enfraquecimento da coesão social	Ambiente “frio”, menor proximidade	E3, E4, E5, E6	Schein (2010), Zhang (2025), Meng et al. (2025)
4. Centralidade dos sistemas	Sistemas definem processos e decisões	E1, E5, E7	Lange (2024), Mindell & Reynolds (2022)
5. Tecnologia como apoio	Humanização como eixo	E1, E9, E8	Davenport & Kirby (2016), Jesus, Santos & Caires (2025)
6. Necessidade de capacitação humanizada	Falta de preparo e suporte	E6, E7, E8	Westerman (2014), Minayo (2001)

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A análise dos dados revela que os impactos da automação e da inteligência artificial nas organizações ocorrem de forma multidimensional, articulando relações interpessoais, cultura organizacional e práticas de humanização.

Em primeiro lugar, constatou-se que a tecnologia modifica significativamente as interações e relações interpessoais, tornando-as mais rápidas e eficientes, porém menos espontâneas e menos afetivas. Essa mudança indica uma tensão entre agilidade operacional e qualidade relacional, sugerindo a necessidade de estratégias que recuperem espaços de diálogo e proximidade.

Em segundo lugar, observou-se que a adoção tecnológica repercute diretamente nos valores e práticas culturais. A centralidade atribuída aos sistemas automatizados reconfigura rotinas, símbolos e decisões, dando lugar a um ambiente mais racionalizado e potencialmente menos caloroso. Embora valores como respeito e cooperação permaneçam, eles exigem reforço ativo para se manterem presentes em uma cultura cada vez mais mediada digitalmente.

Por fim, as percepções dos entrevistados revelam caminhos possíveis para o equilíbrio entre tecnologia e humanização. Para eles, a tecnologia deve funcionar como ferramenta de apoio, e não como substituta, das relações humanas. Demandas recorrentes por capacitação, suporte pedagógico e práticas de cuidado emocional evidenciam que a humanização não desaparece com a automação: ela torna-se ainda mais necessária.

Assim, a síntese integradora evidencia que os três eixos dos objetivos específicos são interdependentes. A forma como as interações se estabelecem influencia os valores que são sustentados, os quais, por sua vez, condicionam a maneira como se equilibra a inovação tecnológica e a humanização. Esse tripé estrutural indica que a adoção tecnológica somente alcança seu potencial pleno quando acompanhada de políticas intencionais voltadas ao bem-estar, à comunicação e ao fortalecimento da cultura organizacional.

5 CONSIDERACÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito analisar os impactos da automação e da inteligência artificial nas interações interpessoais, nos valores e nas práticas culturais dentro das organizações, buscando compreender de que forma é possível equilibrar o avanço tecnológico com a preservação da humanização nas relações de trabalho. Os resultados permitem afirmar que a tecnologia, embora indispensável ao aumento da eficiência e à modernização dos processos organizacionais, introduz desafios que exigem uma gestão sensível, ética e comprometida com as pessoas.

Do ponto de vista teórico, o estudo evidencia que a transformação digital não pode ser compreendida apenas como um processo técnico, mas como um fenômeno que provoca mudanças profundas na cultura organizacional, nos sentidos atribuídos ao trabalho e nas dinâmicas sociais que estruturam as relações entre indivíduos e equipes. Constatou-se que a adoção de sistemas automatizados e ferramentas de inteligência artificial repercute diretamente na forma como valores como empatia, cooperação e confiança são vivenciados no cotidiano corporativo. Assim, compreender o equilíbrio entre tecnologia e humanização torna-se essencial para explicar novos modelos de organização do trabalho.

Sob a perspectiva gerencial, os resultados apontam que as organizações que conseguem harmonizar inovação tecnológica e valorização humana tendem a apresentar maior produtividade, maior coesão entre equipes e ambientes de trabalho mais saudáveis. A pesquisa evidenciou que a eficácia da automação depende não apenas dos investimentos em ferramentas digitais, mas sobretudo da qualidade da comunicação, da capacidade de liderança e da oferta de capacitação contínua. Práticas de gestão participativa, diálogo transparente e formação orientada ao desenvolvimento humano surgem como elementos centrais para o sucesso da integração tecnológica.

No âmbito social, o estudo revela que a digitalização do trabalho influencia diretamente as relações humanas, podendo tanto fortalecer a colaboração quanto gerar isolamento, dependendo da forma como é implementada. A percepção dos colaboradores mostra que o uso crescente de sistemas digitais reduziu parte da espontaneidade das interações e demandou novas formas de conexão emocional. Esse cenário reforça a necessidade de políticas organizacionais que promovam bem-estar, proximidade e respeito, garantindo que o ambiente de trabalho permaneça acolhedor mesmo em contextos altamente automatizados.

Dessa forma, o avanço tecnológico nas organizações não deve ser avaliado exclusivamente pelo grau de automação ou pela sofisticação dos sistemas adotados, mas,

sobretudo, pela capacidade de promover o desenvolvimento humano, a criatividade e a qualidade de vida no trabalho. Nesse sentido, a tecnologia revela maior efetividade quando é utilizada como instrumento de apoio à cooperação e ao fortalecimento dos vínculos interpessoais, contribuindo para a consolidação de práticas organizacionais mais éticas, inclusivas e sustentáveis.

Como contribuição teórica, este estudo reforça a importância de uma abordagem integrada entre transformação digital e comportamento organizacional, ampliando o debate sobre a humanização das práticas de gestão em contextos marcados pela inovação contínua. No campo prático, oferece subsídios para que gestores desenvolvam estratégias que conciliem eficiência tecnológica e sensibilidade humana, garantindo que os avanços digitais estejam a serviço das pessoas.

Entretanto, esta pesquisa apresenta limitações que devem ser reconhecidas. O estudo foi realizado em um curto espaço de tempo e em um contexto organizacional específico, o que restringe a amplitude das análises e limita a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados concentrou-se em um número reduzido de participantes, o que pode não representar a totalidade das percepções presentes em organizações com diferentes níveis de maturidade digital ou com estruturas mais complexas.

Diante dessas limitações, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o número de participantes, incluam empresas de distintos setores e investiguem de forma comparativa diferentes estágios de adoção tecnológica. Também seria pertinente aprofundar o estudo sobre o papel da liderança e da cultura organizacional na promoção de uma integração tecnológica equilibrada e humanizada. Investigações longitudinais poderiam, ainda, identificar como essas transformações evoluem ao longo do tempo e quais práticas se mostram mais eficazes para preservar a essência humana em meio ao avanço da automação e da inteligência artificial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Fábia M. de; RAYOL, Rayane A. C. B. **A inteligência artificial e os seus impactos no mundo do trabalho.** Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 90, n. 3, p. 183–210, jul./set. 2024.

AUTOR, David H.; MINDELL, David A.; REYNOLDS, Elisabeth B. **The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines.** Cambridge, MA: The MIT Press, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BLOOMBERG LÍNEA. **Automação dos supermercados chega à prateleira com etiqueta para localizar produtos.** 2024. Disponível em: https://www.bloomberglinea.com.br/negocios/automacao-dos-supermercados-chega-a-prateleira-com-etiqueta-para-localizar-produtos/. Acesso em: 21 mar. 2025.

BRYNJOLFSSON, Erik; McAFEE, Andrew. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies.** New York: W. W. Norton & Company, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **The AI advantage: how to put the artificial intelligence revolution to work.** Boston: MIT Press, 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; KIRBY, Julia. **Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines.** New York: Harper Business, 2016.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FAROOQ, Baziga; SABALE, Anjali; AGARWAL, Reetika; SHEDTHI, Ashwini; MALIK, Vidushi; BHOSALE, Yogesh H. **Navigating the future of work: exploring the role of AI in enhancing employee experience and organizational culture.** Advances in Consumer Research, v. 2, n. 4, p. 4502–4509, 2025.

G4 EDUCAÇÃO. **Cultura organizacional do Google: incentivo à inovação é um dos pilares da companhia.** 2025. Disponível em: https://g4educacao.com/blog/cultura-organizacional-do-google/. Acesso em: 21 mar. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IBM. **IBM: 67% das empresas na América Latina aceleraram a implementação de IA.** São Paulo, 20 mar. 2024. Disponível em: https://brasil.newsroom.ibm.com/2024-03-20-IBM-67-das-empresas-na-America-Latina-aceleraram-a-implementacao-de-IA. Acesso em: 20 mar. 2025.

JESUS, Luyla S. de; SANTOS, Cynara R.; CAIRES, Natan O. **Gestão de pessoas na era da inteligência artificial e automação**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 9, n. 1, p. 1–10, 2025.

KOTTER, John P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LANGE, Martin; LÖWE, Alexandra; KAYSER, Ina; SCHALLER, Andrea. **Approaches for the use of AI in workplace health promotion and prevention: systematic scoping review.** *JMIR AI*, v. 3, e53506, 2024.

LEE, Kai-Fu. **AI 2041: ten visions for our future.** New York: Currency, 2021.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros.** In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. *Anais*.... Bauru: USC, 2004. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf. Acesso em: 5 ago. 2025.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MCKINSEY & COMPANY. **The future of work after COVID-19.** 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR. Acesso em: 22 mar. 2025.

MENG, Qingqi; WU, Tung-Ju; DUAN, Wenyan; LI, Shijia. **Effects of employee–artificial intelligence (AI) collaboration on counterproductive work behaviors (CWBs): leader emotional support as a moderator.** Behavioral Sciences, v. 15, n. 5, p. 696, 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MURIRE, O. T. **Artificial intelligence and its role in shaping organizational work practices and culture.** Administrative Sciences, v. 14, n. 12, p. 1–19, 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25% na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo.** 2022. Disponível em: https://www.paho.org/pt/noticias/2-3-2022-pandemia-covid-19-desencadeia-aumento-25-na-prevalencia-ansiedade-e-depressao-em. Acesso em: 2 abr. 2025.

PEREIRA, Anderson de Carvalho. **Abordagem qualitativa em Ciências Humanas e Sociais: análise de conteúdo, paradigma indiciário e análise discursiva**. Semina: Ciências Sociais e Humanas, Londrina, v. 46, n. 2, p. 131–143, 2025.

REUTERS. **Microsoft to make $2.7 billion cloud, AI investments in Brazil.** 2024. Disponível em: https://www.reuters.com/technology/microsoft-make-27-billion-cloud-ai-investments-brazil-2024-09-26. Acesso em: 20 mar. 2025.

SARASWATI, Kiky D.H.; FAJRIANTHI, Fajrianthi; SAMI'AN, Sami'an. **Employee well-being in robot, artificial intelligence and service automation-integrated workplace: a scoping review.** SA Journal of Industrial Psychology, v. 51, p. 1–10, 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHMIDT, Eric; ROSENBERG, Jonathan. **Como o Google funciona.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

TEC MUNDO. **Amazon detalha sistemas robóticos com IA usados em centros de distribuição.** 2022. Disponível em: https://www.tecmundo.com.br/mercado/290565-amazon-detalha-sistemas-roboticos-ia-usados-centros-distribuicao.htm. Acesso em: 21 mar. 2025.

TI INSIDE. **Adoção global de IA crescerá 20% e atingirá 378 milhões de usuários em 2025.** 2025. Disponível em: https://tiinside.com.br/19/02/2025/adocao-global-de-ia-aumentara-20-e-atingira-378-milhoes-de-usuarios-em-2025. Acesso em: 20 mar. 2025.

TISSUE ONLINE. **Valmet lança o programa "Viva a Vida" para cuidar da saúde emocional.** 2024. Disponível em: https://tissueonline.com.br/valmet-lanca-o-programa-viva-a-vida-para-cuidar-da-saude-emocional/. Acesso em: 2 abr. 2025.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 2009.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; McAFEE, Andrew. **Leading digital: turning technology into business transformation.** Boston: Harvard Business Review Press, 2014.
YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.

ZHANG, Qingqi; LIAO, Guoqiang; RAN, Xin; WANG, Fei. **The impact of AI usage on innovation behavior at work: the moderating role of openness and job complexity.** Behavioral Sciences, v. 15, n. 4, p. 1–17, 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Como você percebe a introdução de novas tecnologias (como automação ou inteligência artificial) no seu ambiente de trabalho? Essas mudanças foram planejadas e comunicadas de forma clara?
2. Quais mudanças positivas você identifica com o uso dessas tecnologias, tanto na sua rotina quanto na dinâmica geral da equipe?
3. Houve impactos negativos ou dificuldades de adaptação? Quais estratégias a organização adotou (ou poderia ter adotado) para amenizar esses impactos?
4. Como você se sente em relação ao ritmo de adoção tecnológica no seu ambiente de trabalho (por exemplo, acelerado, adequado, lento)? Isso afeta sua motivação ou segurança no trabalho?
5. Você sente que a tecnologia afetou a forma de interação e comunicação entre os colaboradores? Essas mudanças foram positivas, negativas ou ambíguas?
6. A adoção dessas tecnologias modificou a colaboração ou o espírito de equipe? Pode compartilhar exemplos concretos dessas mudanças?
7. Você percebe mudanças na forma como os líderes se relacionam com os colaboradores após a implementação tecnológica? Essas mudanças favoreceram ou prejudicaram a proximidade e a empatia?
8. Como a presença de tecnologias automatizadas ou sistemas de IA influencia suas emoções e sentimentos ao interagir com colegas e gestores?
9. Na sua percepção, a cultura organizacional mudou com a entrada dessas tecnologias? Essas mudanças estão alinhadas com os valores originais da empresa?
10. Você sente que a empresa busca equilibrar eficiência tecnológica e bem-estar humano? Quais políticas ou práticas concretas demonstram isso?
11. Como as práticas de gestão têm lidado com a preservação de valores como empatia, respeito e colaboração diante da digitalização? Você considera essas práticas eficazes?
12. Você percebe resistência ou apoio da alta liderança na manutenção desses valores frente às transformações tecnológicas? Como isso se manifesta no dia a dia?
13. Quais são suas expectativas sobre o papel da tecnologia no futuro da sua profissão e das relações humanas no trabalho?
14. Você acredita ser possível manter (ou até fortalecer) a humanização no trabalho mesmo com a intensificação do uso da IA e da automação? Que condições seriam necessárias para isso acontecer?

15. Que sugestões você daria para que as empresas consigam equilibrar tecnologia e humanização em suas práticas diárias? Pode citar exemplos práticos?
16. Que competências humanas você acredita que serão mais valorizadas no futuro em um ambiente cada vez mais automatizado?