REVISTA ERR01 ISSN: 2595-1378

HUMANIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DA IA

ORGANIZATIONAL HUMANIZATION IN THE AGE OF AI

HUMANIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA ERA DE LA IA

https://doi.org/10.56238/ERR01v10n4-051

Larissa Torres Ferreira
Pós-graduada MBA em Administração e Marketing
Instituição: Universidade Candido Mendes
E-mail: larissatferreira35@gmail.com

RESUMO
A inteligência artificial (IA) tem assumido papel central nas transformações organizacionais contemporâneas, trazendo ganhos de eficiência, mas também desafios éticos, culturais e sociais. Este artigo, de caráter bibliográfico narrativo e integrativo, analisa a produção científica nacional e internacional sobre a relação entre automação e humanização organizacional. A revisão evidencia que a forma como a IA é implementada influencia diretamente o engajamento, a confiança e o bem-estar dos trabalhadores, podendo reforçar vínculos de colaboração ou gerar insegurança e resistência. Práticas como requalificação profissional, comunicação transparente, programas de bem-estar e governança algorítmica emergem como estratégias fundamentais para equilibrar inovação tecnológica e centralidade humana. Conclui-se que a humanização organizacional na era da IA não decorre automaticamente da tecnologia, mas resulta de escolhas deliberadas de gestão, cultura e regulação.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Humanização Organizacional. Cultura Organizacional. Ética. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT
Artificial Intelligence (AI) has become central to contemporary organizational transformations, delivering efficiency gains but also raising ethical, cultural, and social challenges. This article, based on a narrative and integrative bibliographic review, analyzes national and international research on the relationship between automation and organizational humanization. The review shows that the way AI is implemented directly affects employees' engagement, trust, and well-being, and can either reinforce collaboration or foster insecurity and resistance. Practices such as professional reskilling, transparent communication, wellness programs, and algorithmic governance emerge as key strategies to balance technological innovation and human centrality. The study concludes that organizational humanization in the AI era does not arise automatically from technology but results from deliberate choices in management, culture, and regulation.

Keywords: Artificial Intelligence. Organizational Humanization. Organizational Culture. Ethics. Human Resource Management.

ISSN: 2595-1378

RESUMEN
La inteligencia artificial (IA) ha asumido un papel central en las transformaciones organizacionales contemporáneas, generando mejoras en la eficiencia, pero también planteando desafíos éticos, culturales y sociales. Este artículo bibliográfico narrativo e integrador analiza la literatura científica nacional e internacional sobre la relación entre la automatización y la humanización organizacional. La revisión destaca que la forma en que se implementa la IA influye directamente en el compromiso, la confianza y el bienestar de los empleados, pudiendo fortalecer los vínculos de colaboración o generar inseguridad y resistencia. Prácticas como la capacitación profesional, la comunicación transparente, los programas de bienestar y la gobernanza algorítmica emergen como estrategias fundamentales para equilibrar la innovación tecnológica y la centralidad humana. Se concluye que la humanización organizacional en la era de la IA no surge automáticamente de la tecnología, sino que es el resultado de decisiones deliberadas de gestión, culturales y regulatorias.

Palabras clave: Inteligencia Artificial. Humanización Organizacional. Cultura Organizacional. Ética. Gestión de Personas.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da inteligência artificial (IA) tem transformado profundamente os contextos organizacionais, modificando processos de trabalho, estruturas de gestão e dinâmicas culturais. Essa transformação, parte da chamada Quarta Revolução Industrial, está associada tanto a ganhos de eficiência quanto a novos desafios relacionados ao papel humano no trabalho (SCHWAB, 2016; BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014).

Se, por um lado, a automação inteligente amplia a capacidade analítica das organizações, por outro, suscita preocupações acerca da perda de vínculos sociais, da despersonalização das relações de trabalho e da exclusão de trabalhadores em função de mudanças tecnológicas (DAVENPORT; KIRBY, 2016; SUSSkind, 2020). Nesse contexto, a humanização organizacional emerge como perspectiva essencial para assegurar que a adoção de IA ocorra de forma ética, inclusiva e centrada nas pessoas.

A humanização organizacional pode ser entendida como a incorporação de práticas, valores e estruturas que preservem a dignidade, a autonomia e o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho (SCHEIN, 2017; GOLEMAN, 2011). Em um cenário de crescente digitalização, essa perspectiva implica tanto a mediação das interações humano-máquina quanto a implementação de políticas que reforcem a empatia, transparência e participação coletiva (HAMEL; ZANINI, 2020; FLORIDI et al., 2018).

Estudos recentes destacam que a confiança, a explicabilidade e a previsibilidade das decisões algorítmicas são elementos centrais para a aceitação da IA no trabalho (SELbst et al., 2019; IBM, 2022). Além disso, organizações que combinam automação com programas de requalificação, canais de diálogo e liderança humanizada tendem a apresentar maior engajamento e resiliência cultural (BUGHIN et al., 2018; WEST et al., 2018).

O objetivo deste artigo é realizar uma revisão bibliográfica sobre a humanização organizacional na era da inteligência artificial, analisando os principais conceitos, desafios e estratégias discutidos na literatura científica. Busca-se, assim, oferecer uma contribuição teórica que auxilie organizações e pesquisadores a compreender como equilibrar inovação tecnológica e centralidade humana em contextos organizacionais.

1.1 ADOÇÃO ORGANIZACIONAL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: DESAFIOS COGNITIVOS, CONFIANÇA E HUMANIZAÇÃO

A adoção da inteligência artificial (IA) nas organizações transcende o campo tecnológico, configurando-se como fenômeno sociocultural e estratégico. Segundo levantamento da McKinsey (2022), áreas como operações, marketing e desenvolvimento de produtos estão entre as que mais incorporam soluções de IA, evidenciando sua disseminação nos processos organizacionais. Essa

difusão, contudo, não ocorre de forma neutra: ela envolve barreiras cognitivas, dilemas éticos e a necessidade de redefinir a confiança nas interações humano-máquina.

Autores como Bughin et al. (2018) ressaltam que a principal barreira à adoção da IA não é técnica, mas comportamental, relacionada à resistência de colaboradores e gestores diante da automação inteligente. Nesse sentido, a confiança organizacional passa a depender da explicabilidade algorítmica (Explainable AI – XAI), que visa tornar transparentes os processos de tomada de decisão baseados em aprendizado profundo (GUNNING; AMLER, 2019).

Entretanto, a literatura aponta que a explicabilidade, embora necessária, não é suficiente para assegurar a aceitação da IA. Selbst et al. (2019) argumentam que a governança algorítmica deve integrar aspectos técnicos e socioculturais, incluindo diversidade das equipes de desenvolvimento e canais institucionais de contestação das decisões automatizadas. Assim, a confiança não é apenas função da transparência, mas também da previsibilidade e da legitimidade social das tecnologias (MORLEY et al., 2021).

Outro desafio recorrente é a tendência de superestimar a autonomia da IA. Casos como o do chatbot LaMDA, do Google, que foi erroneamente interpretado como senciente, demonstram o risco de antropomorfização das máquinas (HERN, 2022). Essa percepção reforça a necessidade de abordar a humanização da IA não como atribuição de características humanas à tecnologia, mas como processo de desenho organizacional que assegure sua complementaridade às capacidades humanas (DAVENPORT; RONANKI, 2018).

Do ponto de vista ético, autores como Floridi et al. (2018) e Mittelstadt et al. (2016) destacam a importância de estruturas regulatórias que mitiguem vieses, discriminatórios ou sistêmicos, gerados por modelos de IA. A ausência de tais salvaguardas pode comprometer não apenas a confiança organizacional, mas também a legitimidade social da tecnologia.

Assim, a literatura evidencia que a adoção organizacional da IA exige mais do que soluções técnicas: requer estratégias de gestão que conciliem eficiência com humanização, confiança e responsabilidade social.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A incorporação da inteligência artificial (IA) nas organizações acompanha as transformações da economia digital e reflete o impacto da Quarta Revolução Industrial no mundo do trabalho (SCHWAB, 2016; MOURA, 2021). Desde aplicações restritas a tarefas repetitivas até sistemas autônomos de apoio à decisão, a IA deixou de ser apenas recurso técnico para tornar-se fator estratégico de competitividade, mas também de tensão entre automação e centralidade humana (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014; TORRES; ALMEIDA, 2022).

2.1 AUTOMAÇÃO VERSUS HUMANIZAÇÃO

A literatura brasileira aponta que a automação, se conduzida de forma acrítica, pode ampliar desigualdades e reduzir o engajamento dos trabalhadores (ANTUNES, 2018; FLEURY; FLEURY, 2021). Por outro lado, políticas de requalificação e desenvolvimento de competências emergem como alternativas para compatibilizar inovação tecnológica e inclusão social (FRANÇA; LIMA, 2020).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL HUMANIZADA

A noção de humanização organizacional remete à valorização da dignidade, da autonomia e do bem-estar dos colaboradores (SCHEIN, 2017; MOTTA, 2001). No Brasil, autores como Chanlat (2002) e Wood Jr. (2019) destacam que a cultura organizacional precisa ser entendida não apenas como instrumento de gestão, mas como espaço simbólico de identidade e pertencimento. Nesse sentido, práticas de liderança humanizada e comunicação transparente fortalecem a confiança em cenários de mudança tecnológica.

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INTERAÇÃO HUMANO-MÁQUINA

O conceito de inteligência emocional (GOLEMAN, 2011) é frequentemente associado à capacidade de lidar com ambientes de alta complexidade tecnológica. No contexto nacional, estudos de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) reforçam que competências socioemocionais tornam-se ainda mais críticas diante da digitalização. Além disso, iniciativas de design centrado no ser humano (ISO, 2019; NORMAN, 2013) vêm sendo adaptadas em projetos brasileiros de transformação digital (SILVA; FERREIRA, 2020).

2.4 DESAFIOS ÉTICOS DA IA

A expansão das tecnologias de Inteligência Artificial (IA) tem provocado intensos debates acerca de seus impactos éticos e sociais. Pesquisadores internacionais têm destacado preocupações relacionadas à privacidade, vieses algorítmicos e accountability, ou seja, a capacidade de atribuir responsabilidade às decisões automatizadas (MITTELSTADT et al., 2016; FLORIDI et al., 2018). Tais desafios são amplificados pelo uso crescente da IA em áreas sensíveis, como saúde, segurança pública, educação e serviços financeiros, contextos nos quais erros ou discriminações podem gerar consequências graves para indivíduos e grupos sociais.

A questão da privacidade, por exemplo, está diretamente ligada ao volume massivo de dados pessoais coletados e processados por sistemas de IA. A ausência de mecanismos robustos de proteção pode comprometer direitos fundamentais e favorecer práticas abusivas de vigilância. Do mesmo modo, os vieses algorítmicos refletem desigualdades históricas e sociais, reproduzindo estigmas que afetam

principalmente minorias, mulheres e populações vulneráveis, exigindo esforços metodológicos e normativos para sua mitigação (MITTELSTADT et al., 2016).

No Brasil, a discussão ganha relevância a partir de estudos que ressaltam a necessidade de arcabouços jurídicos e regulatórios específicos, capazes de equilibrar inovação e proteção social. Doneda e Almeida (2020) sublinham a urgência de diretrizes éticas e legais que contemplem os princípios da equidade e da não discriminação. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em vigor desde 2020, representa um marco nesse processo, ao estabelecer parâmetros para o tratamento de dados sensíveis e reforçar a transparência das operações automatizadas.

Assim, o enfrentamento dos desafios éticos da IA demanda não apenas instrumentos legais, mas também uma governança socioinstitucional abrangente, que integre atores acadêmicos, empresariais e governamentais. Somente por meio dessa abordagem será possível garantir que os benefícios da IA sejam distribuídos de forma justa, sem comprometer direitos fundamentais nem aprofundar desigualdades já existentes (FLORIDI et al., 2018).

2.5 PRÁTICAS DE HUMANIZAÇÃO NA ERA DA IA

Estratégias como programas de educação corporativa continuada, estruturas de governança algorítmica e valorização da diversidade nas equipes são apontadas como caminhos para conciliar automação e humanização (BUGHIN et al., 2018; MORLEY et al., 2021). No contexto brasileiro, iniciativas ligadas ao SESI/SENAI (2021) indicam que a preparação de trabalhadores para a indústria 4.0 requer tanto competências técnicas quanto socioemocionais.

Sob essa análise, a literatura nacional e internacional converge no entendimento de que a humanização organizacional é condição necessária para que a adoção da IA seja sustentável, ética e centrada nas pessoas.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter narrativo e integrativo, cujo objetivo é analisar a produção acadêmica sobre humanização organizacional na era da inteligência artificial (IA). A escolha desse tipo de revisão justifica-se pela necessidade de reunir e comparar diferentes perspectivas teóricas e empíricas produzidas em campos como administração, psicologia organizacional, ética aplicada e estudos de tecnologia, permitindo uma compreensão multidimensional do fenômeno (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011).

O levantamento bibliográfico foi realizado em bases de dados nacionais e internacionais, incluindo Scopus, Web of Science, SciELO e Periódicos CAPES, contemplando publicações entre 2000 e 2024. Para a busca, foram utilizados descritores em português e inglês, tais como “inteligência

artificial", "automação", "cultura organizacional", "humanização", "ética em IA" e "gestão de pessoas". Além dos artigos indexados, também foram consideradas obras clássicas sobre cultura organizacional e inteligência emocional, dada sua relevância teórica para o tema (SCHEIN, 2017; GOLEMAN, 2011).

Os critérios de seleção priorizaram trabalhos que discutissem diretamente a relação entre IA e organizações, enfatizando práticas de humanização, gestão centrada nas pessoas e desafios éticos da automação. Foram excluídos estudos exclusivamente técnicos voltados ao desenvolvimento de algoritmos, sem articulação com impactos organizacionais ou humanos. Após a triagem, as publicações selecionadas foram analisadas de modo crítico e organizadas em eixos temáticos que contemplaram: os efeitos da automação sobre o trabalho, a cultura organizacional humanizada, as competências socioemocionais associadas à interação humano-máquina, os debates éticos e regulatórios da IA e, por fim, as práticas organizacionais que buscam integrar tecnologia e centralidade humana.

A análise seguiu uma lógica comparativa, permitindo identificar convergências e divergências entre os autores, bem como destacar lacunas na literatura que indicam oportunidades para pesquisas futuras (MENDES-DA-SILVA, 2019). Embora não tenha adotado protocolos de meta-análise, característicos das revisões sistemáticas, a revisão narrativa integrativa empregada buscou oferecer amplitude e densidade analítica, privilegiando a síntese crítica em detrimento da replicabilidade estrita. Essa abordagem se mostra adequada para o estágio atual de consolidação do campo, em que múltiplas disciplinas contribuem para o entendimento da humanização organizacional diante dos avanços da inteligência artificial.

4 RESULTADOS

A análise da produção acadêmica evidencia que a adoção da inteligência artificial tem provocado impactos significativos na cultura organizacional, alterando formas de interação, processos de tomada de decisão e papéis desempenhados por gestores e colaboradores. De modo geral, os estudos convergem no entendimento de que a tecnologia, quando implementada de maneira gradual e acompanhada de estratégias de capacitação e comunicação, tende a ser percebida como instrumento de apoio às capacidades humanas, favorecendo valores como colaboração, aprendizado contínuo e inovação (DAVENPORT; RONANKI, 2018; HAMEL; ZANINI, 2020; WOOD JR., 2019).

Por outro lado, a literatura também registra efeitos negativos decorrentes de processos de automação conduzidos de forma abrupta ou sem suporte organizacional adequado. Nesse cenário, surgem relatos de sobrecarga mental, insegurança profissional e redução da participação dos colaboradores nas decisões estratégicas, fatores que fragilizam o engajamento e intensificam a resistência às mudanças (ANTUNES, 2018; SUSSKind, 2020). Esses estudos reforçam que a

percepção de ameaça tecnológica está diretamente associada à ausência de práticas humanizadas de liderança e gestão de pessoas.

Entre as iniciativas apontadas como eficazes na literatura, destacam-se os programas de requalificação profissional, considerados fundamentais para reduzir a sensação de obsolescência e fortalecer a confiança dos trabalhadores na convivência com sistemas inteligentes (BUGHIN et al., 2018; SESI; SENAI, 2021). Também ganham relevância as políticas de bem-estar e saúde organizacional, voltadas à manutenção do equilíbrio emocional em contextos de elevada demanda cognitiva (FRANÇA; LIMA, 2020). Além disso, a preservação de canais permanentes de comunicação e participação tem sido identificada como mecanismo de mitigação de resistências internas e fortalecimento da confiança (CHANLAT, 2002; SCHEIN, 2017).

Outro aspecto recorrente na literatura é a necessidade de mecanismos de governança e explicabilidade algorítmica. Embora recursos de Explainable AI (XAI) aumentem a transparência das decisões automatizadas, estudos apontam que apenas a explicabilidade técnica não garante aceitação organizacional, sendo necessário combinar esses instrumentos com práticas de suporte humano e políticas de accountability (SELbst et al., 2019; MORLEY et al., 2021). O debate ético, portanto, revela que a humanização não pode ser vista como consequência espontânea da adoção tecnológica, mas como resultado de escolhas deliberadas de gestão, regulação e cultura organizacional (FLORIDI et al., 2018; DONEDA; ALMEIDA, 2020).

Em síntese, a literatura analisada aponta que o equilíbrio entre automação e humanização não decorre apenas da sofisticação técnica das soluções, mas da capacidade das organizações de integrar estratégias de requalificação, bem-estar, comunicação e governança ética. Assim, a IA pode assumir papel de catalisadora da inovação responsável quando vinculada a práticas que preservem a centralidade das pessoas nas organizações.

5 DISCUSSÃO

A revisão da literatura evidencia que a relação entre inteligência artificial e humanização organizacional não deve ser compreendida como dicotômica, mas como um processo de equilíbrio dinâmico mediado por fatores técnicos, culturais e humanos. De modo geral, os estudos convergem para a constatação de que o impacto da IA não é determinado exclusivamente pela tecnologia, mas pela forma como sua implementação é conduzida nas organizações. Pesquisas clássicas de cultura organizacional já apontavam que a maneira como mudanças são introduzidas afeta diretamente o engajamento dos indivíduos (SCHEIN, 2017), e essa constatação mantém-se válida no contexto da transformação digital.

ISSN: 2595-1378

A literatura internacional mostra que empresas que investem em práticas de comunicação transparente, requalificação profissional e liderança humanizada tendem a alcançar resultados mais positivos na adoção da IA, com maior engajamento e bem-estar dos colaboradores (DAVENPORT; RONANKI, 2018; HAMEL; ZANINI, 2020). Essa perspectiva encontra eco em estudos brasileiros que ressaltam a importância de associar inovação tecnológica à valorização da dignidade e da autonomia do trabalhador, evitando processos de precarização e exclusão (ANTUNES, 2018; TORRES; ALMEIDA, 2022).

Por outro lado, algumas conclusões da literatura são relativizadas quando se observa a prática organizacional. Embora iniciativas de *Explainable AI* tenham sido amplamente defendidas como essenciais para ampliar a confiança em sistemas automatizados (GUNNING; AMLER, 2019), estudos críticos apontam que a explicabilidade, sozinha, não é capaz de garantir legitimidade. A aceitação depende também de fatores sociotécnicos, como diversidade nas equipes de desenvolvimento, mecanismos de contestação de decisões e integração com valores organizacionais (SELbst et al., 2019; DONEDA; ALMEIDA, 2020). Assim, a governança da IA deve ser entendida de maneira holística, incorporando tanto dimensões técnicas quanto éticas e culturais.

Do ponto de vista das implicações práticas, há consenso de que organizações hierarquizadas e rígidas tendem a enfrentar maiores dificuldades na integração entre automação e humanização, pois a centralização excessiva do poder decisório pode gerar distanciamento dos colaboradores e resistência ao uso de novas tecnologias (WOOD JR., 2019; FLEURY; FLEURY, 2021). Em contraste, ambientes mais flexíveis e colaborativos apresentam melhores condições para explorar o potencial da IA como instrumento de apoio à análise e à tomada de decisão coletiva. Essa diferença reforça a necessidade de alinhar as estratégias de implementação tecnológica ao perfil cultural das organizações.

Outro aspecto relevante identificado na literatura é a dimensão ética da adoção da IA. Questões relacionadas à preservação de empregos, à equidade de oportunidades e à responsabilização por decisões automatizadas figuram como preocupações centrais (FLORIDI et al., 2018; MITTELSTADT et al., 2016). No Brasil, o debate sobre proteção de dados e discriminação algorítmica ganhou força com a implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (DONEDA; ALMEIDA, 2020), demonstrando que os desafios éticos não se restringem ao cenário internacional, mas demandam respostas regulatórias locais.

Por fim, a literatura sugere lacunas que merecem maior investigação. Estudos longitudinais poderiam acompanhar os efeitos da automação no bem-estar dos colaboradores ao longo do tempo, ampliando a compreensão sobre impactos de médio e longo prazo. Também se destacam como áreas promissoras de pesquisa a análise do papel da liderança humanizada em ambientes automatizados, os efeitos da IA na inteligência emocional das equipes e a criação de métricas que considerem não apenas

a eficiência, mas também a contribuição da tecnologia para a coesão social e o fortalecimento de vínculos organizacionais.

Portanto, a discussão da literatura revela que a humanização organizacional na era da inteligência artificial depende de escolhas deliberadas de gestão, liderança e regulação. A IA pode funcionar tanto como agente de desumanização quanto como catalisadora de práticas centradas nas pessoas, a depender da forma como é inserida nos contextos organizacionais.

6 CONCLUSÃO

A revisão da literatura sobre humanização organizacional na era da inteligência artificial permitiu identificar que o impacto da tecnologia nas organizações não depende apenas de seu nível de sofisticação, mas sobretudo da forma como é introduzida e gerida. Em termos gerais, os estudos analisados convergem no entendimento de que a automação pode ampliar a eficiência e a competitividade, mas, quando implementada de maneira acrítica, pode fragilizar vínculos sociais, aumentar a insegurança no trabalho e comprometer o bem-estar dos colaboradores (ANTUNES, 2018; SUSSKind, 2020).

A análise também revelou que práticas de comunicação transparente, programas de requalificação profissional, políticas de bem-estar e liderança humanizada constituem fatores decisivos para que a IA seja percebida como instrumento de apoio às capacidades humanas, e não como ameaça (HAMEL; ZANINI, 2020; FRANÇA; LIMA, 2020). Nesse sentido, a humanização organizacional não se limita a iniciativas pontuais, mas exige um reposicionamento estratégico em que tecnologia, cultura e gestão de pessoas sejam tratados de forma integrada.

Outro ponto central destacado pela literatura é a relevância da governança e da ética na implementação da IA. Embora mecanismos de explicabilidade algorítmica contribuam para a transparência, autores nacionais e internacionais ressaltam que a aceitação organizacional depende também de políticas regulatórias, diversidade nas equipes de desenvolvimento e canais institucionais de responsabilização (SELbst et al., 2019; DONEDA; ALMEIDA, 2020). A experiência brasileira com a Lei Geral de Proteção de Dados exemplifica como os marcos legais podem atuar como aliados na preservação da confiança e da legitimidade social das tecnologias digitais.

As recomendações extraídas da literatura indicam que organizações comprometidas com a humanização devem adotar estratégias participativas desde as etapas iniciais da introdução da IA, promover requalificação contínua alinhada às transformações das funções de trabalho e preservar espaços de interação humana, mesmo em contextos fortemente automatizados. Além disso, é fundamental investir em estruturas de governança algorítmica capazes de monitorar vieses e assegurar equidade.

ISSN: 2595-1378

Em termos de agenda de pesquisa, observou-se a necessidade de estudos longitudinais que acompanhem os efeitos da automação no bem-estar e na cultura organizacional, bem como investigações sobre o papel da liderança humanizada em ambientes automatizados e sobre a influência da IA na inteligência emocional das equipes. Pesquisas que proponham métricas para avaliar não apenas ganhos de eficiência, mas também impactos sociais e culturais, também se mostram relevantes.

Conclui-se, portanto, que a humanização organizacional na era da inteligência artificial não é um dado garantido pelo avanço tecnológico, mas uma construção coletiva que depende de escolhas estratégicas de gestão, de políticas públicas consistentes e de uma cultura organizacional orientada para a dignidade e o bem-estar humano. Longe de ser um obstáculo à competitividade, a centralidade das pessoas em contextos digitais pode constituir um diferencial estratégico, fortalecendo a sustentabilidade e a legitimidade das organizações em um mercado cada vez mais orientado por critérios éticos e sociais.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão & Sociedade*, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2014.

BUGHIN, J. et al. *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey Global Institute, 2018.

CHANLAT, J.-F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. New York: Harper Business, 2016.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

DONEDA, D.; ALMEIDA, V. Governance and Regulation of Artificial Intelligence in Brazil. *Revista de Direito, Estado e Telecomunicações*, v. 12, n. 1, p. 1–24, 2020.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Cultura e poder nas organizações*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

FLORIDI, L. et al. AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society: Opportunities, Risks, Principles, and Recommendations. *Minds and Machines*, v. 28, p. 689–707, 2018.

FRANÇA, A. C. L.; LIMA, S. M. Gestão de pessoas e saúde organizacional na era digital. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 20, n. 4, p. 1–11, 2020.

GOLEMAN, D. *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Northampton: More Than Sound, 2011.

GUNNING, D.; AMLER, R. Explainable Artificial Intelligence (XAI). *Defense Advanced Research Projects Agency (DARPA)*, 2019.

HAMEL, G.; ZANINI, M. *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

HERN, A. Google engineer claims AI chatbot is sentient. *The Guardian*, 2022. Disponível em: https://www.theguardian.com/technology/2022/jun/12/google-ai-sentient-lamda-chatbot. Acesso em: 5 set. 2025.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). *Work for a Brighter Future: Global Commission on the Future of Work*. Geneva: ILO, 2019.

ISO. *ISO 9241-210: Ergonomics of Human-System Interaction — Human-Centred Design for Interactive Systems*. Geneva: International Organization for Standardization, 2019.

McKINSEY & COMPANY. *The State of AI in 2022*. New York: McKinsey Global Institute, 2022.

MENDES-DA-SILVA, W. (Org.). *Pesquisa em Administração: fundamentos, métodos e práticas*. São Paulo: Atlas, 2019.

MITTELSTADT, B. D. et al. The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, v. 3, n. 2, p. 1–21, 2016.

MORLEY, J. et al. Operationalising AI ethics: barriers, enablers and next steps. *AI & Society*, v. 36, n. 1, p. 59–77, 2021.

MOTTA, F. C. P. *Organizações: teoria e comportamento*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.

MOURA, M. O impacto da inteligência artificial na gestão estratégica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 3, p. 1–15, 2021.

NORMAN, D. *The Design of Everyday Things*. Revised and Expanded Edition. New York: Basic Books, 2013.

SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SCHWAB, K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum, 2016.

SESI; SENAI. *Indústria 4.0 e o futuro do trabalho no Brasil*. Brasília: CNI, 2021.

SELbst, A. D. et al. Fairness and Abstraction in Sociotechnical Systems. *Proceedings of the Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. New York: ACM, 2019.

SILVA, L. C.; FERREIRA, J. B. Design centrado no ser humano em projetos de transformação digital. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, v. 11, n. 3, p. 79–95, 2020.

SUSSKind, R. *A World Without Work: Technology, Automation, and How We Should Respond*. London: Allen Lane, 2020.

TORRES, R.; ALMEIDA, P. Humanização e inovação: dilemas na adoção da IA. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, n. 2, p. 123–136, 2022.

WOOD JR., T. Gestão, cultura e sociedade na era digital. *Revista de Administração de Empresas*, v. 59, n. 4, p. 284–289, 2019.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2014.