ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS
Categoria ENANGRAD Pleno

ENTRE A INOVAÇÃO E A INSEGURANÇA: PERCEPÇÕES SOBRE O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO TRABALHO

RESUMO

A incorporação da inteligência artificial (IA) no ambiente organizacional tem reconfigurado o mercado de trabalho, gerando dualidades entre a ampliação de capacidades e a insegurança ocupacional. Este estudo tem como objetivo analisar as relações entre o uso da IA, o medo de perder o emprego devido à tecnologia e a percepção dos trabalhadores sobre diferentes dimensões da sua experiência profissional. Para isso, realizou-se uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e natureza descritiva e analítico-comparativa, utilizando dados secundários de um instituto de pesquisa, com uma amostra abrangente de mais de 200 mil respondentes distribuídos em 362 empresas atuantes no Brasil. Os resultados indicam que os trabalhadores que utilizam IA apresentam indicadores de experiência superiores aos não usuários, especialmente quando a tecnologia é integrada diariamente à rotina. Em contrapartida, constatou-se que a percepção da IA como ameaça está associada a uma experiência no trabalho menos favorável, sendo a dimensão de carreira a mais sensível a esse impacto. Conclui-se que o impacto da IA é determinado por sua presença, e pela forma como é gerenciada e interpretada. A pesquisa contribui para a Gestão Estratégica de Pessoas ao evidenciar a necessidade de ir além da eficiência técnica, integrando a adoção tecnológica a políticas participativas de comunicação, liderança, upskilling e redesenho de trajetórias profissionais para mitigar a insegurança e promover a complementaridade humana.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Experiência do Trabalhador; Insegurança Ocupacional; Gestão de Pessoas; Futuro do Trabalho.

ABSTRACT

The incorporation of artificial intelligence (AI) into the organizational environment has reconfigured the job market, generating dualities between the expansion of capabilities and occupational insecurity. This study aims to analyze the relationships among the use of AI, the fear of losing one's job due to technology, and workers' perceptions of different dimensions of their professional experience. To this end, applied research was carried out using a quantitative approach and a descriptive and analytical-comparative nature, using secondary data from a research institution with a comprehensive sample of more than 200,000 respondents distributed across 362 companies operating in Brazil. The results indicate that workers who use AI show superior experience indicators compared to non-users, especially when the technology is integrated into the daily routine. Conversely, it was found that the perception of AI as a threat is associated with a less favorable work experience, with the career dimension being the most sensitive to this impact. It is concluded that the impact of AI is determined not only by its presence, but also by how it is managed and interpreted. The research contributes to Strategic People Management by highlighting the need to

go beyond technical efficiency, integrating technological adoption with participative communication policies, leadership, upskilling, and the redesign of professional trajectories to mitigate insecurity and promote human complementarity.

Keywords: Artificial Intelligence; Worker Experience; Occupational Insecurity; People Management; Future of Work.

1. INTRODUÇÃO

A incorporação da inteligência artificial (IA) ao ambiente organizacional tem acelerado transformações profundas na natureza, na estruturação e na experiência cotidiana do trabalho. A expansão recente da Inteligência Artificial Generativa (IAGen), em particular, ampliou as fronteiras da automação tradicional, migrando de tarefas puramente repetitivas e manuais para o suporte direto e a execução de atividades cognitivas complexas.

Este novo panorama altera os processos internos, os modelos corporativos de negócio, as competências requeridas pelas corporações e, especialmente, as formas de interação e as expectativas de futuro profissional nutridas pelos trabalhadores.

De acordo com relatórios globais de referência, como o do *World Economic Forum* (2025), a transformação tecnológica figura como o principal vetor contemporâneo de reconfiguração dos mercados de trabalho, exigindo uma readequação entre o crescimento de competências eminentemente tecnológicas e a permanência insubstituível de habilidades intrinsecamente humanas, tais como pensamento analítico, criatividade e liderança.

Do ponto de vista científico e social, o debate sobre os impactos da inteligência artificial transcende a visão reducionista e dicotômica do risco de desemprego em massa. Organismos de governança internacional, a exemplo da Organização Internacional do Trabalho (OIT), estimam que embora uma parcela expressiva da força de trabalho global esteja exposta aos efeitos da IA Generativa, a transformação metodológica e o redesenho das atividades rotineiras apresentam uma probabilidade maior de ocorrência do que a eliminação sumária dos postos de trabalho. Cria-se, sob a ótica da sociologia e da administração do trabalho, um cenário multifacetado em que a IA opera de forma simultânea como mecanismo de otimização de tempo e como ferramenta de ampliação da capacidade analítica e de tomada de decisão humana. Contudo, a literatura recente alerta que esses impactos não são homogêneos, desdobrando-se em influências diretas sobre os níveis de autonomia concedidos aos profissionais, a qualidade do ambiente de trabalho e o bem-estar psicológico corporativo.

Essa ambivalência coloca a área de Gestão Estratégica de Pessoas diante de um dilema complexo, que vai além da simples aquisição e implementação de ferramentas digitais. O surgimento de lacunas de competências operacionais exige estratégias robustas de *upskilling* (aprimoramento de habilidades) e *reskilling* (requalificação profissional). Surge, a partir desse contexto, uma questão central e de relevância prática: a dualidade em que a inteligência artificial é percebida em uma mesma organização como ferramenta de fomento à produtividade e inovação e, ao mesmo tempo, como fonte crônica de insegurança ocupacional.

Se por um lado a tecnologia confere agilidade, por outro ela gera receios ligados à estabilidade no emprego, obsolescência de competências e invisibilidade profissional frente aos algoritmos. Portanto, torna-se importante investigar a

experiência dos trabalhadores sob uma perspectiva holística e dimensional, que englobe dimensões relacionais e organizacionais.

No cenário nacional, essa problemática ganha contornos específicos analisados a partir da base empírica coletada no primeiro semestre de 2026, por um instituto de pesquisa. Esse banco de dados reúne um volume robusto de dados agregados provenientes de 362 empresas válidas e 220.920 respondentes, concentrando variáveis sobre a intensidade de uso da IA, a incidência de medo ligado à substituição tecnológica e uma série de indicadores ligados às dimensões da experiência de trabalho (como liderança, carreira e comunicação). A amplitude desse universo amostral viabiliza uma reflexão abrangente sobre como os trabalhadores brasileiros de grandes e médias organizações interpreta a transição digital corrente.

Diante deste cenário, delimita-se o seguinte problema de pesquisa: como o uso da inteligência artificial e o medo de perder o emprego em decorrência da tecnologia se relacionam com a percepção dos trabalhadores sobre as diferentes dimensões da experiência no trabalho?

Assim, o objetivo geral consiste em analisar as relações entre o uso da inteligência artificial, o medo de perder o emprego em decorrência da tecnologia e a percepção dos trabalhadores sobre diferentes dimensões da experiência no trabalho, com base nos dados secundários agregados. Como objetivos específicos, a investigação propõe-se a: (a) identificar o nível e a intensidade de uso da IA pelos respondentes; (b) examinar os níveis de insegurança percebida ligados ao medo da automação; (c) comparar os índices gerais de experiência do trabalhador entre usuários e não usuários da tecnologia; e (d) identificar as dimensões organizacionais mais vulneráveis ou sensíveis à ameaça tecnológica.

Quanto aos limites da investigação, cumpre assinalar que a pesquisa restringe-se ao escopo conceitual das dimensões avaliadas pela metodologia do instituto de pesquisa e possui um caráter estritamente transversal. Adicionalmente, o estudo impõe um limite metodológico decorrente do acesso exclusivo a dados secundários agregados disponibilizados, o que inviabiliza a execução de testes inferenciais baseados em microdados individuais (tais como regressões lineares múltiplas ou modelagem de equações estruturais) e impede a atribuição mecânica de relações causais e generalizações universais para além da população das empresas participantes estudadas.

Este artigo está organizado da seguinte forma. Após esta seção de Introdução, a seção 2 apresenta o Referencial Teórico, detalhando as discussões teóricas vigentes sobre a IA no trabalho, os modelos de gestão de pessoas, a insegurança ocupacional e a experiência do empregado. A seção 3 descreve a Metodologia adotada, explicitando o desenho de pesquisa e o tratamento dos dados secundários. Na seção 4, são expostos os Resultados obtidos acompanhados de sua respectiva Análise e Discussão face à literatura. Por fim, a seção 5 reúne as Considerações Finais, com as conclusões do estudo, as limitações finais, as recomendações práticas corporativas e as diretrizes para pesquisas futuras

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inteligência Artificial e a Reconfiguração do Trabalho - Perspectivas Globais e Locais

A introdução da inteligência artificial (IA) no tecido produtivo contemporâneo representa um marco disruptivo que difere das ondas prévias de automação industrial.

Enquanto as revoluções tecnológicas anteriores concentraram-se na substituição da força física e na padronização de tarefas operacionais rotineiras, os avanços recentes, impulsionados pela inteligência artificial generativa (IAGen), passaram a intervir diretamente em atividades de cunho cognitivo, analítico e comunicacional. Essa transição redefine os processos de negócios, as exigências de competências e os modelos tradicionais de supervisão corporativa.

No plano internacional, as análises de Raisch e Krakowski (2021) ponderam que o impacto tecnológico não se resume a um jogo de soma zero focado na exclusão da mão de obra. Os autores trazem a coexistência de duas forças: a substituição automatizada de subtarefas e a ampliação das capacidades cognitivas humanas, fomentando uma relação de complementaridade complexa. Essa visão é endossada pelos estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio do relatório de Gmyrek, Berg e Holtegel (2025), indicando que a probabilidade de transformação substantiva nos postos de trabalho vigentes é superior ao risco de sua eliminação total e imediata.

No cenário científico brasileiro, no entanto, a análise desse fenômeno ganha contornos mais críticos. Sociólogos e economistas do trabalho, Antunes (2018) e Abílio (2020), alertam para o fato de que a absorção de tecnologias de fronteira digital no Sul Global tende a exacerbar dinâmicas de precarização. Antunes (2018) introduz o conceito de "infoproletariado" para caracterizar a nova massa de trabalhadores cujas funções cognitivas são fragmentadas e rigidamente controladas por algoritmos. Por sua vez, Abílio (2020) investiga os processos de "plataformização" e "uberização", evidenciando que a introdução de sistemas inteligentes e sistemas de gestão algorítmica frequentemente atua mascarando o controle sobre o tempo e a autonomia do trabalhador, transferindo os riscos operacionais e os custos da infraestrutura tecnológica para o próprio indivíduo. Enfim, na realidade brasileira, a discussão sobre a IA como ferramenta de complementaridade versus controle deve, obrigatoriamente, considerar as assimetrias socioeconômicas e estruturais que moldam as relações laborais locais.

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas e a Transição Tecnológica nas Organizações

A incorporação e a sustentabilidade de novas tecnologias nas organizações dependem diretamente da sua arquitetura gerencial. Dessa forma, a Gestão Estratégica de Pessoas deixa de exercer um papel puramente burocrático e passa a atuar como elemento mediador entre a inovação digital e a experiência humana.

O documento *Future of Jobs Report* (2025) do *World Economic Forum* explicita que os maiores entraves para a modernização produtiva encontram-se nas lacunas de competências estruturais, elegendo as políticas corporativas de *upskilling* e *reskilling* como os principais pilares para assegurar a perenidade organizacional e a empregabilidade.

Essa transição demanda que a liderança adote novos papéis operacionais e simbólicos. Conforme afirma Jarrahi (2018), a tomada de decisão em cenários complexos exige uma simbiose entre o poder analítico dos algoritmos e a capacidade humana de julgamento intuitivo e contextualização social. Cabe à liderança desenhar ambientes psicologicamente seguros que facilitem essa colaboração. No entanto, quando os sistemas automatizados absorvem rotinas de monitoramento e avaliação de desempenho, a autonomia e a percepção de justiça organizacional podem ser severamente abaladas, conforme observam Kellogg, Valentine e Christin (2020).

No Brasil, o campo da Gestão de Pessoas é enriquecido pelas contribuições de pesquisadores como Fleury e Fleury (2004) e Dutra (2017). Fleury e Fleury (2004)

destacam a centralidade da gestão por competências em cenários de alta mutabilidade, pontuando que a capacidade de aprendizagem organizacional contínua constitui a única vantagem competitiva verdadeiramente sustentável. Os autores ressaltam que as competências organizacionais e individuais precisam ser constantemente mapeadas e realinhadas – atualmente diante da inserção de IA –, evitando que o capital intelectual interno se torne obsoleto.

Dutra (2017), por sua vez, foca na evolução dos modelos de gestão de carreira e desenvolvimento humano, argumentando que a tradicional trajetória linear foi substituída por carreiras multifacetadas e proteanas. Diante da ameaça de automação de cargos inteiros, o autor defende que as organizações brasileiras precisam co-promover a autogestão da carreira, fornecendo ferramentas conceituais e espaço prático para que o trabalhador reconstrua sua identidade profissional. Assim, a atuação estratégica de recursos humanos em solo nacional exige conciliar a pressão global por eficiência tecnológica com o suporte ao desenvolvimento contínuo e à empregabilidade do trabalhador.

2.3 Insegurança Ocupacional, Medo da Substituição e os Impactos Psicossociais

O medo da substituição tecnológica constitui um construto psicossocial complexo elaborado subjetivamente pelo trabalhador. Kim e Kim (2024) definem a insegurança ocupacional como a percepção individual de ameaça à continuidade, estabilidade ou integridade da própria posição laboral. Com o advento da IA generativa, segundo os autores, essa insegurança é ampliada de forma inédita, visto que os indivíduos passam a perceber a máquina como um concorrente direto dotado de habilidades intelectuais.

A pesquisa contemporânea mostra que a exposição objetiva de um cargo à automação não se traduz linearmente em medo individual; a emergência do temor é mediada pelas condições organizacionais, pelo nível de autoeficácia tecnológica do empregado e pelo suporte recebido, conforme adicionam Kim e Kim (2024). Altos níveis de insegurança tecnológica estão estatisticamente associados à deterioração da confiança, à retenção intencional de conhecimentos pelos indivíduos e a uma perda de sentido do trabalho, impactando dimensões de reconhecimento e perspectivas de futuro profissional.

Para compreender a profundidade desse impacto na subjetividade dos trabalhadores brasileiros, recorre-se aos estudos em psicodinâmica do trabalho desenvolvidos no país por Araújo (2014), os quais se ancoram fortemente na vertente clínica europeia inaugurada por Dejours (2018). Araújo (2014) investiga as complexas relações entre a organização do trabalho moderna, a flexibilização e o sofrimento psíquico. O autor argumenta que o medo crônico da exclusão e da perda do emprego opera como um poderoso mecanismo de dominação e silenciamento no ambiente corporativo brasileiro. A introdução opaca e verticalizada de ferramentas de IA, desprovida de canais transparentes de comunicação, gera o que Araújo (2014) denomina de "angústia de obsolescência".

O trabalhador, diante do fantasma da automação, passa a vivenciar um isolamento defensivo, sob a crença de que seu saber-fazer histórico foi desvalorizado pela governança algorítmica. Assim, a análise do medo da substituição tecnológica no Brasil deve ir além da visão estatística da perda de postos, pois também observa-se o desgaste da saúde mental e os processos de sofrimento psíquico gerados pela instabilidade e pela falta de reconhecimento social do esforço humano.

2.4 A Experiência do Trabalhador e o Modelo Dimensional

Para estruturar o entendimento dos impactos gerais causados pela transição digital, a literatura contemporânea tem consolidado o construto da experiência do colaborador (*employee experience*). Afastando-se de análises pontuais e estáticas de satisfação, essa abordagem propõe-se a mapear e avaliar de maneira pontual a totalidade das interações diárias, psicossociais e estruturais mantidas entre o indivíduo e a organização ao longo de sua jornada profissional, consoante o modelo formulado por Plaskoff (2017). A experiência corporativa resulta, portanto, de um conjunto integrado de práticas de gestão e percepções subjetivas, que são analisadas de forma quantitativa.

No âmbito deste estudo, o fenômeno é operacionalizado por meio do modelo dimensional estabelecido pela pesquisa FIA Lugares Incríveis para Trabalhar, realizada anualmente desde 2006 com centenas de organizações. Esse modelo sintetiza a experiência geral do colaborador a partir de um indicador geral (I-CO Geral) composto por nove dimensões organizacionais, descritas a seguir:

- Aprendizagem: avalia as oportunidades reais oferecidas para a aquisição de novos saberes e o desenvolvimento contínuo de competências;
- Carreira: mapeia a percepção individual de justiça nos critérios de promoção, a clareza nas trajetórias internas e as reais possibilidades de crescimento futuro;
- Comunicação: verifica o grau de transparência, agilidade e alinhamento dos fluxos informacionais mantidos pela empresa;
- ESG (*Environmental, Social, and Governance*): mede a percepção dos trabalhadores sobre o engajamento ético, a responsabilidade socioambiental e a integridade da organização;
- Inovação e Autonomia: examina o espaço concedido ao trabalhador para propor soluções originais, exercer o julgamento próprio e errar sem sofrer retaliações;
- Liderança: analisa a qualidade do direcionamento, o suporte socioemocional e a coerência das ações praticadas pelos gestores imediatos;
- Qualidade de Vida no Trabalho: concentra as percepções sobre o equilíbrio entre as esferas pessoal e profissional, o conforto físico e a segurança psicológica;
- Reconhecimento e Recompensa: avalia o nível de valorização do esforço individual por intermédio de salários justos, benefícios adequados e validação moral do trabalho, e
- Relações Interpessoais: mensura o clima psicossocial coletivo, pautado na confiança recíproca, na cooperação mútua e no respeito entre pares da equipe e entre times.

A relevância teórica desse modelo reside na sua capacidade de identificar divergências ou alinhamentos na percepção humana diante de choques exógenos, como a transformação tecnológica. A inserção da IA nas rotinas operacionais pode, simultaneamente, otimizar indicadores de Inovação e Aprendizagem ao mitigar tarefas repetitivas, e abalar os eixos de Carreira e Reconhecimento ao gerar sentimentos de ameaça ou depreciação do valor agregado pelo esforço humano. O equilíbrio ou a ambivalência dessa resultante guia a análise dos dados empíricos apresentada a seguir.

3. METODOLOGIA

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem quantitativa e natureza descritiva e analítico-comparativa. Segundo a classificação proposta por Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa aplicada fundamenta-se no interesse de gerar conhecimentos direcionados à aplicação prática e à solução de problemas específicos no ambiente social ou organizacional.

A opção pela abordagem quantitativa justifica-se pela necessidade de mensurar, com alto grau de precisão, objetividade e neutralidade, a força e o comportamento das relações existentes entre o uso de tecnologias baseadas em inteligência artificial, o sentimento de insegurança profissional a ela associado e a percepção empírica da experiência das pessoas no contexto organizacional. Conforme afirmam Sampieri, Collado e Lucio (2013), os estudos quantitativos visam a mensuração de fenômenos por meio da coleta de dados numéricos estruturados, recorrendo à análise estatística para identificar padrões e testar generalizações.

Do ponto de vista do horizonte temporal, o estudo adota um delineamento transversal. Sob a ótica de Creswell (2014), os estudos transversais (*cross-sectional*) caracterizam-se por coletar dados e capturar as percepções dos respondentes em um único momento no tempo, configurando-se como a abordagem ideal para descrever variáveis e mapear seus padrões de associação em cenários dinâmicos.

A pesquisa fundamenta-se na utilização de dados secundários agregados provenientes da pesquisa nacional FIA Lugares Incríveis para Trabalhar, da edição de 2026. A escolha por dados secundários está respaldada por Babbie (2001), que destaca a eficiência e a robustez metodológica decorrentes da reanálise de bancos de dados coletados por agências e institutos de pesquisa de reconhecida credibilidade mercadológica e acadêmica.

O universo do banco de dados analisado constitui uma amostra robusta de grande amplitude, composta por 220.920 respondentes válidos distribuídos em 362 empresas operantes no território brasileiro. A coleta foi realizada durante o primeiro semestre de 2026, por meio de questionários eletrônicos e anônimos, a convite de cada organização participante. O acesso a uma base amostral deste porte confere ao estudo uma validade externa substantiva, conceito que foi definido por Hair Jr. et al. (2009) como a capacidade de generalização dos achados empíricos para o universo populacional estudado, permitindo traçar um panorama da transição tecnológica na realidade de médias e grandes empresas no país.

Cumpre assinalar, como limite metodológico inerente ao acesso institucional concedido, que as análises foram conduzidas a partir dos dados agregados dessas organizações participantes, o que restringe a capacidade de rodar modelos inferenciais baseados em microdados estritamente individualizados.

O instrumental de pesquisa é composto por três blocos de variáveis principais obtidas a partir do questionário, operacionalizadas conforme as orientações de mensuração de Hair Jr. et al. (2009):

1. Intensidade de uso da IA: variável categórica nominal que discrimina a frequência de utilização da tecnologia pelos trabalhadores no cotidiano de suas funções corporativas, subdividida em três níveis de intensidade (não utiliza; utiliza semanalmente/raramente; utiliza diariamente).
2. Medo da substituição tecnológica: métrica contínua que avalia a percepção de ameaça do trabalhador quanto à possibilidade de perda do seu emprego

ou obsolescência da sua função em decorrência direta dos avanços e implementações de IA pelas empresas.

3. Experiência do trabalhador (I-CO Geral e dimensões): o construto global é operacionalizado por meio do Índice de Clima Organizacional (I-CO Geral), composto por nove dimensões métricas avaliadas em escalas padronizadas. As dimensões contempladas englobam: Aprendizagem, Carreira, Comunicação, ESG, Inovação e Autonomia, Liderança, Qualidade de Vida no Trabalho, Reconhecimento e Recompensa, e Relações Interpessoais.

Diante das características da base de dados e do foco analítico-comparativo do objetivo geral, os procedimentos estatísticos foram estruturados em etapas consecutivas, em linha com as diretrizes de Triola (2017) para o tratamento de dados sociais e organizacionais: estatística descritiva**,** utilizada na etapa inicial para resumir e mapear a distribuição de frequência, as médias e os desvios-padrão das variáveis de uso e percepção de ameaça da IA na amostra global corporativa, garantindo o entendimento preliminar do comportamento dos dados; e, análise comparativa (comparações de médias), como método estatístico descritivo para avaliar os impactos da tecnologia na experiência laboral, procedendo à comparação das notas médias obtidas no I-CO Geral e em cada uma das nove dimensões organizacionais. Como orienta Triola (2017), a comparação de médias entre grupos mutuamente exclusivos permite identificar diferenças estatisticamente relevantes nas variáveis de desfecho. As comparações foram estruturadas sob dois eixos analíticos: a) segmentando a amostra entre trabalhadores usuários (com subdivisão de frequência diária ou semanal) e não usuários de IA; b) segmentando a amostra em função da percepção da tecnologia como uma ameaça explícita à continuidade da carreira ou como um vetor de complementaridade.

Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em dados secundários agregados, o projeto dispensa a submissão formal a comitês de ética em pesquisa com seres humanos, resguardando o sigilo absoluto das organizações e dos indivíduos participantes, em plena conformidade com as diretrizes éticas de conduta em pesquisas científicas preconizadas por Babbie (2001).

Como principal justificativa metodológica para as escolhas efetuadas, a modelagem descritivo-comparativa com dados de alta escala viabiliza a geração de percepções estratégicas robustas para a Gestão de Pessoas, identificando com precisão quais eixos da experiência humana (como os planos de carreira ou o bem-estar psicológico) demonstram maior sensibilidade ou vulnerabilidade frente aos avanços da inteligência artificial nas empresas.

Vale ressaltar que em consonância com as diretrizes de transparência e integridade acadêmica institucional (UFU, 2025), declara-se que esta pesquisa contou com o suporte da ferramenta de Inteligência artificial Generativa Gemini (versão 1.5 Pro, Google), com o objetivo de auxiliar na revisão gramatical e estruturação dos dados secundários apresentados nos quadros comparativos. O comando (*prompt*) principal utilizado envolveu o pedido de sintetização analítica da seção de resultados e a formatação de tabelas estruturadas em Markdown. A validação crítica de todo o conteúdo gerado, a fundamentação teórica final e a responsabilidade pelas conclusões apresentadas permanecem sob supervisão e autoria humana.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização do Uso da Inteligência Artificial e a Experiência Geral

A análise inicial dos dados secundários permitiu mapear a distribuição dos trabalhadores e o impacto direto da frequência de uso da inteligência artificial (IA) no Índice de Clima Organizacional (I-CO Geral) das 362 empresas participantes. Os dados revelam que a introdução da IA no cotidiano corporativo não atua como um elemento de erosão da experiência do trabalhador; ao contrário, sua integração rotineira está relacionada positivamente a indicadores de satisfação mais elevados.

O Quadro 1 sintetiza a distribuição amostral e a pontuação média do I-CO Geral em função da intensidade de adoção da tecnologia.

Quadro 1: Impacto da Intensidade de Uso da IA no I-CO Geral

Intensidade de Uso da IA	Representação na Amostra (%)	I-CO Geral Médio	Diferença Absoluta vs. Não Usuários
Não Utiliza	55%	74,2	base
Utiliza Semanalmente / Raramente	25%	76,5	+ 2,3 pontos
Utiliza Diariamente	20%	80,1	+ 5,9 pontos

Fonte: Dados secundários agregados (2026).

Os achados apresentados no Quadro 1 refutam a premissa de que a proximidade física e operacional com as ferramentas de inteligência artificial degrada a percepção de qualidade do ambiente de trabalho. Os profissionais que incorporaram a ferramenta em suas rotinas diárias apresentam uma vantagem absoluta de 5,9 pontos no I-CO Geral em relação aos não usuários.

Esse resultado converge com as perspectivas de Raisch e Krakowski (2021) sobre o paradoxo da automação-aumentação, quando a IA é vivenciada como um vetor de aprimoramento (*augmentation*), ela tende a atenuar a carga de tarefas burocráticas e repetitivas, permitindo ao trabalhador concentrar-se em atividades de maior valor agregado e complexidade cognitiva. Essa transição reflete uma melhoria na avaliação geral do clima organizacional.

4.2 Análise Dimensional da Experiência - Usuários versus Não Usuários

Para compreender as variações mais expressivas causadas pela transição digital, procedeu-se à desagregação do I-CO Geral nas nove dimensões analíticas da pesquisa. O Quadro 2 mostra a comparação das médias dimensionais entre o grupo de trabalhadores que utiliza IA (independentemente da frequência) e o grupo de não usuários.

Quadro 2: Comparativo Dimensional da Experiência do Trabalhador

Dimensão da Experiência	Usuários de IA (média)	Não Usuários (média)	Diferença	Sensibilidade ao Impacto
Inovação e Autonomia	82,4	73,1	+9,3	alta (positiva)
Aprendizagem	81,1	72,5	+8,6	alta (positiva)
Comunicação	78,9	74,0	+4,9	moderada
Liderança	79,2	75,1	+4,1	moderada
Relações Interpessoais	77,5	74,3	+3,2	baixa
Qualidade de Vida no Trabalho	75,8	73,2	+2,6	baixa

ESG	76,4	74,1	+2,3	baixa
Reconhecimento e Recompensa	74,1	73,5	+0,6	nula (marginal)
Carreira	72,3	74,8	-2,5	crítica (negativa)

Fonte: Dados secundários agregados (2026).

Os dados dimensionais revelam um comportamento assimétrico e estratégico para a área de Gestão de Pessoas. As maiores diferenças positivas concentram-se nas dimensões de Inovação e Autonomia (+9,3 pontos) e Aprendizagem (+8,6 pontos). Esse fenômeno corrobora empiricamente as teses brasileiras de Fleury e Fleury (2004) acerca da gestão por competências, onde o manuseio de ferramentas de fronteira tecnológica atua como propulsor da aprendizagem contínua e estimula a capacidade criativa dos indivíduos, gerando um sentimento de empoderamento técnico e de participação ativa dentro da organização.

Em contrapartida, a dimensão Carreira destaca-se como o único indicador a sofrer retração (-2,5) no grupo mais exposto à tecnologia. Esse recuo aponta para o fato de que, embora os usuários se sintam mais inovadores e autônomos no curto prazo, a presença da IA pode gerar dúvidas estruturais sobre a sustentabilidade de suas trajetórias profissionais a médio e longo prazo.

Como sinaliza Dutra (2017), a desestruturação dos caminhos lineares de progressão gera ansiedade caso a empresa não redesenhe de forma transparente as novas competências valorizadas para a ascensão na carreira. Sem esse alinhamento, o trabalhador passa a perceber que seu crescimento futuro está sob constante ameaça de obsolescência digital.

4.3 O Efeito Moderador do Medo da Substituição Tecnológica

O principal achado deste estudo reside na constatação de que o impacto da IA sobre o trabalhador não é linear, sendo condicionado por fatores de ordem psicossocial. Quando a amostra é segmentada em função do sentimento de insegurança ocupacional, evidencia-se um declínio nos indicadores de experiência laboral entre aqueles que percebem a tecnologia como uma ameaça existencial ao seu posto de trabalho.

O Quadro 3 detalha o comportamento do I-CO Geral e das dimensões mais impactadas quando o fator "medo da substituição" está presente.

Quadro 3: Impacto do Medo da Substituição nas Dimensões Críticas

Indicador de Clima Organizacional	Sem medo da IA - complementaridade (média)	Com medo da IA - ameaça (média)	Impacto absoluto do medo
I-CO Geral	81,3	68,4	-12,9
Carreira	79,5	58,2	-21,3
Reconhecimento e Recompensa	77,2	61,0	-16,2
Qualidade de Vida no Trabalho	78,0	63,5	-14,5

Fonte: Dados secundários agregados (2026).

A leitura do Quadro 3 expõe a gravidade do impacto psicossocial da automação mal gerenciada. O I-CO Geral sofre uma queda abrupta de 12,9 pontos quando o trabalhador migra da percepção de complementaridade para a de ameaça. O recuo mais alarmante ocorre na dimensão de Carreira, com uma perda de 21,3 pontos, seguida por Reconhecimento e Recompensa (-16,2 pontos) e QVT (-14,5 pontos).

Esses achados apontam para os alertas teóricos de Kim e Kim (2024), que associam a insegurança induzida pela IA a graves consequências comportamentais e psicológicas nas organizações. Sob a ótica da psicodinâmica do trabalho de Araújo (2014), esse abismo estatístico traduz a "angústia de obsolescência". O medo crônico da exclusão atua desestruturando a relação do indivíduo com o trabalho: se a máquina é vista como um rival intelectual imbatível, o esforço humano passa a ser percebido como inútil e desvalorizado pela gestão da empresa. Isso destrói a percepção de reconhecimento, corrói a segurança psicológica e desbalanceia o equilíbrio psicossocial, convertendo a inovação tecnológica em sofrimento psíquico estrutural.

Em suma, os dados apresentados mostram que o uso de ferramentas de inteligência artificial, por si só, tende a enriquecer a experiência operacional do trabalhador, trazendo ganhos em inovação, aprendizagem e autonomia, principalmente. Contudo, o impacto final depende da gestão simbólica dessa transição. Se a tecnologia for introduzida em um ambiente pouco saudável, gerando medo e insegurança em relação à estabilidade profissional, os ganhos técnicos serão anulados por uma deterioração do clima organizacional, da saúde mental e das perspectivas de futuro dos trabalhadores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo teve como objetivo geral analisar as relações entre o uso da inteligência artificial (IA), o medo de perder o emprego em decorrência da tecnologia e a percepção dos trabalhadores sobre diferentes dimensões da experiência no trabalho, utilizando dados secundários agregados de um instituto de pesquisa, coletados no primeiro semestre de 2026.

Diante da acelerada transição digital que redefine o mercado de trabalho no Brasil, a investigação cumpriu seus objetivos específicos ao mapear a intensidade de uso da IA, contrastar os indicadores de clima de usuários e não usuários, e mensurar o impacto psicossocial exercido pela insegurança ocupacional sobre as dimensões da jornada laboral.

As conclusões revelam que a inteligência artificial não atua de forma intrinsecamente prejudicial à experiência humana nas organizações. Empiricamente, constatou-se que os profissionais que utilizam a IA diariamente apresentam indicadores de clima organizacional (I-CO Geral) superiores aos não usuários, impulsionados por saltos expressivos nas dimensões de Inovação e Autonomia, e Aprendizagem, com maior intensidade.

Contudo, a principal conclusão deste estudo reside no caráter condicional e psicossocial desse impacto. Os benefícios operacionais e motivacionais da IA são anulados quando a tecnologia é introduzida e, em seguida, gera medo e receio na perda do próprio emprego. O sentimento de ameaça à estabilidade profissional atua como um forte fator depressor do clima, gerando retrações críticas na percepção de Carreira, Reconhecimento e Qualidade de Vida no Trabalho. Portanto, o impacto final da IA é determinado pela forma como sua adoção é gerenciada pelas lideranças e interpretada pela subjetividade dos trabalhadores.

As contribuições desta pesquisa desdobram-se em três eixos. Na contribuição teórica, o estudo enriquece a literatura da administração e do comportamento organizacional ao testar empiricamente o construto da experiência do colaborador (*employee experience*) diante do choque da IA Generativa em larga escala no cenário brasileiro. Ao articular as dimensões da metodologia do instituto de pesquisa com as

vertentes da gestão por competências e os pressupostos da psicodinâmica do trabalho de Araújo (2014) e Dejours (2018), a pesquisa fornece uma base conceitual que conecta a macrotransição tecnológica ao microssofrimento ou bem-estar psíquico decorrente da segurança psicológica no emprego.

Sobre a contribuição prática e gerencial, para os gestores de Recursos Humanos e lideranças corporativas, as descobertas oferecem um diagnóstico claro sobre as vulnerabilidades da transição digital. O estudo mostra que o investimento em tecnologia deve ser acompanhado por um redesenho transparente das trajetórias de carreira e por políticas robustas de valorização do esforço humano (recompensas), evitando que a introdução de sistemas inteligentes resulte no silenciamento e no isolamento defensivo das equipes.

Quanto à contribuição social, a pesquisa atende aos alertas de organismos internacionais como a OIT (Gmyrek; Berg; Holtegel, 2025) e o Fórum Econômico Mundial (2025) ao evidenciar que a sustentabilidade do futuro do trabalho no Sul Global depende da promoção da complementaridade humana, mitigando as assimetrias informacionais que alimentam a insegurança ocupacional crônica dos trabalhadores.

A despeito da robustez e da amplitude amostral fornecida pelas 362 empresas válidas e mais de 220 mil respondentes, o presente estudo ostenta limitações metodológicas importantes que devem ser pontuadas. A primeira reside na natureza estritamente transversal dos dados secundários coletados em 2026, o que impossibilita o acompanhamento da evolução histórica das percepções e impede o estabelecimento categórico de nexos causais de longo prazo, dada a anonimidade dos respondentes. A segunda limitação, de caráter operacional, decorre do acesso exclusivo a dados secundários já agregados, o que inviabilizou a aplicação de testes estatísticos multivariados baseados em microdados individuais, como modelagens de equações estruturais.

Para investigações futuras, recomenda-se o desenvolvimento de desenhos de pesquisa longitudinais, capazes de monitorar o impacto da IA à medida que as ferramentas generativas se tornam ainda mais institucionalizadas na rotina corporativa. Sugere-se também a realização de estudos de abordagem mista (quanti-quali) que aprofundem, por meio de entrevistas de profundidade ou grupos focais, a subjetividade do trabalhador frente à gestão. Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas tenham acesso a microdados individuais para rodar modelos de mediação e moderação estatística avançados, testando o papel da autoeficácia do uso de IA e do suporte da liderança sobre a insegurança gerada pela automação.

REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek. Uberização: a era do trabalhador justo-a-tempo. *Estudos Avançados*, v. 34, n. 98, p. 111-126, 2020.

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão*: o trabalho na era da digitalização da economia. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARAÚJO, José Newton Garcia de. O sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 1, p. 45-56, 2014.

BABBIE, Earl. *Métodos de Pesquisa de Survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

CRESWELL, John W. *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa*: escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2018.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Carreiras*: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FIA BUSINESS SCHOOL. *Pesquisa FIA Lugares Incríveis para Trabalhar 2026*. São Paulo: FIA, 2026.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo competências: a experiência de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. spe, p. 10-22, 2004.

GMYREK, Pawel; BERG, Janine; HOLTEGEL, David. Generative AI and Jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. *International Labour Organization (ILO) Working Paper*, Geneva: ILO, 2025.

GOOGLE. *Gemini* (versão 1.5 Pro). Grande Modelo de Linguagem (LLM). Mountain View: Google, 2026. Disponível em: https://gemini.google.com. Acesso em: 2 ago. 2026.

HAIR JR., Joseph F. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JARRAHI, Mohammad Hossein. Artificial intelligence and the future of work: A human-AI symbiosis. *Business Horizons*, v. 61, n. 4, p. 577-586, 2018.

KELLOGG, Katherine C.; VALENTINE, Melissa; CHRISTIN, Angèle. Algorithms at work: The new frontiers of organizational control. *Academy of Management Annals*, v. 14, n. 1, p. 366-410, 2020.

KIM, Sun Young; KIM, Seongsu. AI-induced job insecurity and its psychological and behavioral consequences: The mitigating role of AI learning self-efficacy. *Human Resource Management Journal*, v. 34, n. 2, p. 412-430, 2024.

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

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Generative AI and Jobs*: A global analysis of potential effects on job quantity and quality. Genebra: OIT, 2025.

PLASKOFF, J. Employee experience: the new human resource management paradigm. *Strategic HR Review*, v. 16, n. 3, p. 136-141, 2017.

RAISCH, Sebastian; KRAKOWSKI, Sebastian. Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review*, v. 46, n. 1, p. 192-210, 2021.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. *Metodologia de Pesquisa*. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

TRIOLA, Mario F. *Introdução à Estatística*. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Comissão IA UFU. *Recomendações para a utilização e desenvolvimento ético e responsável de Inteligência artificial na Universidade Federal de Uberlândia.* Versão 07. Uberlândia: UFU, 2025. Disponível em:https://pt.scribd.com/document/937813252/Guia-6780323-Manual-de-Uso-de-Inteligencia-Artificial-Da-UFU-v1. Acesso em: 2 ago. 2026.