Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.32325

A SUBSTITUIÇÃO DA ESCUTA HUMANA POR SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES: IMPACTOS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS E NO ACOLHIMENTO DOS TRABALHADORES

THE REPLACEMENT OF HUMAN LISTENING WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE SYSTEMS IN ORGANIZATIONS: IMPACTS ON INTERPERSONAL RELATIONSHIPS AND EMPLOYEE SUPPORT

Tiago Moreno Lopes Roberto[1]
Cristian Roberto Nazareth Lisbôa[2]
Vilmar Alves de Souza[3]
Bruna Grassetti Fonseca[4]
Adriana Pagan Tonon[5]
Niminon Suzel Pinheiro[6]

RESUMO: A crescente inserção da Inteligência Artificial (IA) nas organizações tem transformado os processos de comunicação, as relações interpessoais e as práticas de gestão de pessoas, suscitando questionamentos sobre os limites da substituição da escuta humana por sistemas automatizados. O presente estudo tem como objetivo analisar os impactos dessa substituição nas relações interpessoais e no acolhimento dos trabalhadores, considerando as possibilidades e limitações da utilização da IA no contexto organizacional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio da análise de artigos científicos nacionais e internacionais relacionados à inteligência artificial nas organizações, à escuta organizacional, ao apoio social e ao comportamento dos trabalhadores. Os resultados apontam que, embora a IA contribua para a agilidade da comunicação, a otimização de processos e a oferta de suporte, sua utilização também pode comprometer a percepção de acolhimento, a reciprocidade e a qualidade das interações humanas quando substitui o contato interpessoal. Observa-se que a escuta organizacional envolve dimensões que ultrapassam o processamento de informações, exigindo empatia, sensibilidade emocional, reconhecimento e compreensão das experiências individuais. Nesse sentido, os sistemas automatizados podem simular manifestações de acolhimento, mas não possuem empatia genuína nem vivenciam emoções humanas. Conclui-se que a Inteligência Artificial deve atuar como ferramenta complementar às práticas organizacionais, sem substituir a escuta humana, especialmente em situações que demandam acolhimento emocional, diálogo e construção de vínculos interpessoais. Assim, a humanização das relações de trabalho deve permanecer como princípio fundamental na incorporação das novas tecnologias.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Escuta humana. Acolhimento organizacional.

[1] Doutor em Ciências da Saúde pela FAMERP. Mestre em Psicologia em Saúde pela FAMERP. Especialista em Saúde Mental (Faculdade Futura) e em Psicologia em Saúde (CRP). Docente do Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP).
[2] Doutor e mestre em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), especialista em Gerenciamento de Projetos pelo Centro Universitário Senac e graduado em Arquitetura e Urbanismo pela UNIP.
[3] Doutorado qualificado em Ciências da Saúde pela FAMERP, mestre em Biotecnologia pela UNIARA e graduado em diversas áreas de Saúde e Gestão. Centro Universitário de Rio Preto (UNIRP).
[4] Doutora em Engenharia e Ciência de Alimentos pela UNESP, mestre em Engenharia de Produção pela UNIARA, especialista em Segurança e Controle de Qualidade dos Alimentos pela FAMERP e graduada em Engenharia de Alimentos pela UNIFEB.
[5] Doutora e pós-doutora em Biotecnologia em Medicina Regenerativa e Química Medicinal pela UNIARA, mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação e MBA em Gestão Estratégica de Serviços pela FGV. Graduada em Psicologia pela UNESP e em Pedagogia. Docente de Psicologia no IMES Catanduva e na UNIRP.
[6] Graduada em História e Economia, mestre e doutora em História pela UNESP e pós-doutora em Antropologia.

ABSTRACT: The increasing integration of Artificial Intelligence (AI) into organizations has transformed communication processes, interpersonal relationships, and human resource management practices, raising questions about the limits of replacing human listening with automated systems. This study aims to analyze the impacts of such replacement on interpersonal relationships and employee support within organizations, considering the possibilities and limitations of AI in the workplace. This is a bibliographic study employing a qualitative approach and an exploratory-descriptive design, based on the analysis of national and international scientific articles addressing artificial intelligence in organizations, organizational listening, social support, and employee behavior. The findings indicate that, although AI contributes to communication efficiency, process optimization, and the provision of support, its use may also undermine employees' sense of being heard and supported, as well as reciprocity and the quality of human interactions, when it replaces interpersonal contact. Organizational listening encompasses dimensions that extend beyond information processing, requiring empathy, emotional sensitivity, recognition, and an understanding of individual experiences. In this context, machines may simulate supportive responses; however, they do not possess genuine empathy or experience human emotions. It is concluded that Artificial Intelligence should function as a complementary tool within organizational practices rather than replace human listening, particularly in situations requiring emotional support, dialogue, and the development of interpersonal bonds. Therefore, the humanization of workplace relationships must remain a fundamental principle in the adoption of new technologies.

Keywords: Artificial Intelligence. Human Listening. Organizational Support.

RESUMEN: La creciente integración de la Inteligencia Artificial (IA) en las organizaciones ha transformado los procesos de comunicación, las relaciones interpersonales y las prácticas de gestión de recursos humanos, planteando interrogantes sobre los límites de la sustitución de la escucha humana por sistemas automatizados. Este estudio tiene como objetivo analizar los impactos de dicha sustitución en las relaciones interpersonales y el apoyo a los empleados dentro de las organizaciones, considerando las posibilidades y limitaciones de la IA en el entorno laboral. Se trata de un estudio bibliográfico, con enfoque cualitativo y diseño exploratorio y descriptivo, basado en el análisis de artículos científicos nacionales e internacionales que abordan la inteligencia artificial en las organizaciones, la escucha organizacional, el apoyo social y el comportamiento de los empleados. Los resultados indican que, si bien la IA contribuye a la eficiencia de la comunicación, la optimización de los procesos y la prestación de apoyo, su utilización también puede comprometer la percepción de acogida, la reciprocidad y la calidad de las interacciones humanas cuando sustituye el contacto interpersonal. La escucha organizacional comprende dimensiones que van más allá del procesamiento de información, ya que requiere empatía, sensibilidad emocional, reconocimiento y comprensión de las experiencias individuales. En este contexto, las máquinas pueden simular respuestas de apoyo; sin embargo, no poseen empatía genuina ni experimentan emociones humanas. Se concluye que la Inteligencia Artificial debe funcionar como una herramienta complementaria a las prácticas organizacionales, en lugar de sustituir la escucha humana, especialmente en situaciones que requieren apoyo emocional, diálogo y desarrollo de vínculos interpersonales. Por lo tanto, la humanización de las relaciones laborales debe mantenerse como un principio fundamental en la adopción de nuevas tecnologías.

Palabras clave: Inteligencia Artificial. Escucha Humana. Acogida Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A crescente incorporação da Inteligência Artificial (IA) nos ambientes organizacionais tem provocado transformações significativas nas formas de comunicação, gestão, interação e desenvolvimento das atividades profissionais. A utilização de sistemas inteligentes, especialmente aqueles fundamentados em IA generativa, tem ampliado as possibilidades de

automatização de processos, processamento de informações e mediação das relações entre trabalhadores e organizações. Entretanto, para além dos benefícios relacionados à eficiência operacional e à produtividade, essa transformação tecnológica suscita questionamentos acerca da preservação das relações humanas, da comunicação interpessoal e das práticas de acolhimento no contexto laboral.

Nesse cenário, a utilização de sistemas de Inteligência Artificial em atividades anteriormente conduzidas por profissionais, gestores e equipes de Recursos Humanos introduz uma questão relevante: até que ponto a tecnologia pode substituir a escuta humana nas organizações sem comprometer a qualidade das relações interpessoais e o reconhecimento das necessidades dos trabalhadores? Embora ferramentas inteligentes possam oferecer respostas rápidas, orientações e canais automatizados de comunicação, a escuta humana envolve dimensões relacionais que ultrapassam a transmissão de informações, incluindo empatia, reconhecimento das emoções, compreensão contextual e construção de vínculos de confiança.

A escuta organizacional representa um importante componente das relações de trabalho, uma vez que possibilita aos trabalhadores expressarem suas percepções, dificuldades, necessidades e sugestões. Kluger e Itzchakov (2022) destacam que a escuta no ambiente profissional está associada à qualidade dos relacionamentos, à confiança, ao desempenho, às atitudes profissionais e ao bem-estar dos indivíduos. Nessa perspectiva, ouvir não significa apenas receber informações, mas estabelecer uma relação de atenção e reconhecimento, capaz de favorecer a compreensão mútua e fortalecer os vínculos entre os integrantes de uma organização.

A discussão torna-se ainda mais relevante diante da expansão da Inteligência Artificial nos processos de comunicação interna e gestão de pessoas. Dong et al. (2024), em estudo publicado na revista *Public Relations Review*, investigaram a importância da escuta organizacional durante o treinamento e a implementação da IA generativa no ambiente de trabalho. A pesquisa, realizada com 500 trabalhadores em tempo integral nos Estados Unidos, identificou que a escuta organizacional esteve positivamente associada à percepção de autonomia e competência dos funcionários, favorecendo atitudes positivas em relação à adoção tecnológica e incentivando a manifestação de sugestões para aprimoramento dos sistemas. Esses resultados evidenciam que a participação dos trabalhadores e o reconhecimento de suas percepções constituem elementos importantes para uma implementação tecnológica mais participativa e humanizada.

Entretanto, a incorporação de ferramentas automatizadas nos processos de acolhimento e comunicação pode produzir desafios quando os sistemas inteligentes passam a ocupar espaços anteriormente destinados à interação humana. A disponibilização de chatbots, assistentes virtuais e plataformas automatizadas para responder às demandas dos trabalhadores pode facilitar o acesso às informações e agilizar determinados procedimentos institucionais. Contudo, a eficiência dessas ferramentas não significa, necessariamente, que sejam capazes de oferecer acolhimento emocional, interpretar adequadamente experiências subjetivas ou reconhecer a complexidade das situações vivenciadas pelos indivíduos no cotidiano profissional.

Nessa direção, Yip e Fisher (2022), ao desenvolverem uma revisão integrativa sobre a escuta nas organizações, identificaram diferentes perspectivas relacionadas à experiência de quem fala, à experiência de quem escuta e às estruturas organizacionais que possibilitam a manifestação dos trabalhadores. Os autores também apontam que as tecnologias de comunicação podem modificar as dinâmicas e estruturas da escuta organizacional, trazendo novos desafios para as relações de trabalho. Essa compreensão permite refletir sobre os limites de uma comunicação institucional predominantemente automatizada, especialmente quando a tecnologia passa a mediar situações que exigem sensibilidade, interpretação e atenção às necessidades individuais.

Outro aspecto importante refere-se à possibilidade de enfraquecimento da participação dos trabalhadores nos processos decisórios. Morrison (2023) destaca que a manifestação de opiniões, preocupações e sugestões no ambiente profissional está relacionada às condições organizacionais que favorecem ou dificultam a expressão dos indivíduos. Nesse sentido, quando os canais de comunicação são excessivamente automatizados ou não oferecem possibilidades efetivas de diálogo com outros profissionais, podem surgir barreiras à expressão das necessidades dos trabalhadores, comprometendo a percepção de reconhecimento e participação institucional.

Diante dessas transformações, torna-se necessário compreender a diferença entre a utilização da Inteligência Artificial como ferramenta complementar às relações humanas e sua adoção como substituta de práticas relacionais que dependem da interação interpessoal. A tecnologia pode contribuir para a organização de informações, identificação de demandas e ampliação dos canais de comunicação, mas sua utilização requer atenção aos limites relacionados à empatia, à privacidade, à confiança e à compreensão das experiências subjetivas. Assim, a humanização dos ambientes organizacionais pressupõe que a inovação tecnológica seja

acompanhada de estratégias que preservem a participação, a escuta qualificada e o acolhimento dos trabalhadores.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como temática a substituição da escuta humana por sistemas de Inteligência Artificial nas organizações, considerando seus possíveis impactos nas relações interpessoais e no acolhimento dos trabalhadores. O estudo busca responder à seguinte problemática: quais são os possíveis impactos da substituição da escuta humana por sistemas de Inteligência Artificial na qualidade das relações interpessoais e nas práticas de acolhimento dos trabalhadores nas organizações?

Para responder a essa questão, estabelece-se como objetivo geral analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, os impactos da utilização de sistemas de Inteligência Artificial em processos de escuta, comunicação e acolhimento organizacional, considerando suas implicações para as relações interpessoais e para a dimensão humana do trabalho. Como objetivos específicos, pretende-se compreender as transformações da comunicação organizacional diante da expansão da IA; identificar os possíveis limites dos sistemas inteligentes na oferta de suporte e acolhimento aos trabalhadores; e discutir a importância da preservação da escuta humana, da empatia e dos vínculos interpessoais nos ambientes organizacionais contemporâneos.

A relevância desta pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar as discussões científicas sobre os efeitos psicossociais da transformação tecnológica no mundo do trabalho, especialmente no que diz respeito à humanização das relações profissionais. Ao investigar os limites e as possibilidades da Inteligência Artificial nos processos de escuta e acolhimento, pretende-se contribuir para uma reflexão crítica sobre a construção de organizações tecnologicamente inovadoras, mas que preservem a valorização do ser humano, o reconhecimento das subjetividades e a qualidade das relações interpessoais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Inteligência artificial e a transformação das relações interpessoais no ambiente organizacional

A expansão da Inteligência Artificial nas organizações tem modificado não apenas os processos produtivos, mas também as formas pelas quais os indivíduos estabelecem relações, compartilham informações e oferecem suporte aos seus colegas de trabalho. A utilização de ferramentas de IA generativa na elaboração de mensagens, orientações e respostas profissionais introduz novas possibilidades de interação, permitindo que atividades comunicacionais anteriormente realizadas exclusivamente por pessoas sejam parcialmente transferidas para

sistemas automatizados. Entretanto, essa transformação exige uma reflexão sobre os efeitos da mediação tecnológica na construção dos vínculos interpessoais, especialmente quando a comunicação envolve manifestações de apoio, disponibilidade e reconhecimento das necessidades dos trabalhadores (DISHOP et al., 2025; MENG et al., 2025).

Nesse contexto, Dishop et al. (2025), no estudo intitulado *Machines in the Middle: Using Artificial Intelligence (AI) While Offering Help Affects Warmth, Felt Obligations, and Reciprocity*, investigaram as consequências da utilização da IA na oferta de ajuda entre colegas de trabalho. Os pesquisadores desenvolveram dois estudos experimentais e uma replicação, identificando que a ajuda oferecida com o auxílio de ferramentas de Inteligência Artificial foi percebida como menos calorosa em comparação à assistência realizada sem essa mediação tecnológica. Os resultados também demonstraram redução dos sentimentos de obrigação e da disposição dos participantes em retribuir a ajuda recebida. Esses achados indicam que, embora a IA possa facilitar a execução de atividades e ampliar a capacidade operacional dos trabalhadores, sua utilização em interações interpessoais pode modificar a maneira como a disponibilidade, o envolvimento e a consideração pelo outro são percebidos.

A partir desses resultados, observa-se que as relações profissionais não são constituídas exclusivamente pela resolução de problemas ou pelo compartilhamento de informações, mas também pela percepção de investimento emocional e disponibilidade relacional entre os indivíduos. Quando um trabalhador utiliza sistemas inteligentes para produzir mensagens de apoio ou oferecer auxílio a um colega, o conteúdo apresentado pode ser adequado e funcional, mas a percepção de envolvimento pessoal pode assumir outra dimensão. Dishop et al. (2025) demonstram que a utilização explícita da IA durante a oferta de ajuda pode interferir na percepção de cordialidade e na reciprocidade entre colegas, sugerindo que o reconhecimento da participação tecnológica constitui um elemento relevante na interpretação das relações sociais estabelecidas no ambiente profissional.

Em uma perspectiva complementar, Meng et al. (2025), no artigo *AI-mediated social support: The prospect of human–AI collaboration*, investigaram como diferentes formas de colaboração entre seres humanos e sistemas de Inteligência Artificial influenciam a elaboração de mensagens de apoio social. Os autores identificaram quatro modalidades de produção comunicacional: mensagens elaboradas exclusivamente por seres humanos, mensagens produzidas integralmente pela IA, mensagens geradas pela IA e posteriormente modificadas pelos indivíduos e mensagens elaboradas por seres humanos com orientação ou sugestões fornecidas pela tecnologia. Os resultados demonstraram que mensagens produzidas com

participação da IA podem apresentar maior presença de elementos de apoio emocional e informacional, favorecendo avaliações positivas de sua utilidade e autenticidade. Entretanto, a modalidade em que o indivíduo utiliza a IA como orientação, preservando sua participação na elaboração da mensagem, apresentou melhores avaliações de autenticidade em comparação à produção exclusivamente automatizada (MENG et al., 2025).

A aproximação entre os estudos permite compreender que os efeitos da Inteligência Artificial sobre as relações interpessoais não dependem exclusivamente da presença da tecnologia, mas também da maneira como ela é incorporada às interações humanas. Enquanto Dishop et al. (2025) evidenciam possíveis prejuízos à percepção de calor humano e à reciprocidade quando a IA é utilizada na oferta de ajuda entre colegas, Meng et al. (2025) demonstram que a colaboração entre pessoas e sistemas inteligentes pode favorecer a elaboração de mensagens de apoio, sobretudo quando a participação humana permanece presente. Dessa maneira, compreende-se que a tecnologia pode funcionar como instrumento complementar à comunicação, desde que não elimine a participação subjetiva dos indivíduos na construção das relações profissionais.

2.2 A substituição da escuta humana e os limites da Inteligência artificial no acolhimento dos trabalhadores

O acolhimento no ambiente organizacional constitui uma dimensão importante da humanização das relações de trabalho, pois envolve a capacidade de reconhecer necessidades, compreender dificuldades e oferecer suporte diante das situações vivenciadas pelos trabalhadores. Nesse sentido, a escuta humana ultrapassa a simples recepção de informações, uma vez que pressupõe atenção, disponibilidade, interpretação dos significados e reconhecimento das experiências individuais. A incorporação de sistemas de Inteligência Artificial em canais de comunicação interna, atendimento aos colaboradores e serviços de orientação institucional amplia as possibilidades de acesso ao suporte, mas também suscita questionamentos sobre os limites da substituição das interações humanas por respostas automatizadas (DISHOP et al., 2025; MENG et al., 2025).

A pesquisa desenvolvida por Meng et al. (2025) contribui para essa discussão ao demonstrar que a Inteligência Artificial pode participar da elaboração de mensagens que apresentam conteúdos de apoio emocional e informacional. Entretanto, os autores destacam diferenças entre os níveis de participação humana na produção dessas mensagens, evidenciando que a autenticidade percebida está relacionada à maneira como os indivíduos colaboram com a

tecnologia. Particularmente, a modalidade de orientação pela IA, na qual o ser humano utiliza sugestões tecnológicas, mas preserva sua autoria e participação comunicacional, apresentou avaliações superiores de autenticidade em relação às mensagens produzidas exclusivamente pela IA. Esse resultado permite refletir sobre a importância da presença humana nos processos de acolhimento, considerando que a qualidade de uma mensagem de apoio não está relacionada somente às informações transmitidas, mas também à percepção de envolvimento pessoal e autenticidade de quem oferece suporte.

No contexto organizacional, essa discussão assume relevância quando sistemas automatizados passam a ser utilizados como principais canais de atendimento às demandas emocionais, profissionais e relacionais dos trabalhadores. Embora essas ferramentas possam oferecer respostas imediatas, organizar informações e disponibilizar orientações iniciais, sua utilização não deve ser interpretada como equivalente à escuta realizada por outro ser humano. A compreensão de uma situação de sofrimento, conflito interpessoal ou dificuldade profissional pode exigir contextualização, sensibilidade e avaliação das particularidades de cada indivíduo. Nessa perspectiva, os resultados apresentados por Meng et al. (2025) reforçam a importância da participação humana na elaboração de mensagens de suporte, permitindo questionar a adoção de modelos de acolhimento nos quais a tecnologia assume integralmente a comunicação que deveria envolver relações humanas.

Essa preocupação também encontra sustentação nos resultados de Dishop et al. (2025), que demonstraram que a utilização da IA na oferta de ajuda pode reduzir a percepção de calor humano atribuída ao colega que oferece assistência. Os autores identificaram que essa percepção de menor cordialidade está relacionada à diminuição dos sentimentos de obrigação de reciprocidade, interferindo nas possibilidades de continuidade das relações colaborativas. Embora o estudo não tenha investigado diretamente serviços de acolhimento psicológico ou atendimento institucional, seus resultados apresentam contribuições relevantes para compreender os possíveis efeitos da mediação tecnológica em situações nas quais os trabalhadores necessitam de atenção, apoio e disponibilidade interpessoal.

Outro aspecto relevante refere-se à diferença entre oferecer uma resposta tecnicamente adequada e proporcionar uma experiência efetiva de acolhimento. Sistemas de Inteligência Artificial podem produzir mensagens estruturadas, utilizar linguagem acolhedora e apresentar sugestões relacionadas às dificuldades relatadas pelos trabalhadores. Entretanto, a percepção de autenticidade e a construção de confiança também dependem da participação, da intenção e do envolvimento atribuídos à pessoa que oferece o suporte. Meng et al. (2025) demonstram que a

participação humana na elaboração das mensagens pode favorecer a percepção de autenticidade, enquanto Dishop et al. (2025) identificam consequências relacionais negativas associadas à ajuda mediada por IA em determinadas condições. Portanto, a utilização dessas ferramentas exige cautela, principalmente quando envolve situações que demandam escuta qualificada, compreensão das experiências subjetivas e reconhecimento das necessidades emocionais dos profissionais.

Dessa forma, a substituição integral da escuta humana por sistemas automatizados deve ser analisada criticamente, considerando os limites da tecnologia na construção de relações de confiança e no reconhecimento da subjetividade dos trabalhadores. A Inteligência Artificial pode representar um recurso complementar para facilitar o acesso à informação, apoiar a comunicação e organizar demandas institucionais, mas não deve ser considerada substituta automática da disponibilidade humana. A partir das contribuições de Dishop et al. (2025) e Meng et al. (2025), torna-se possível defender um modelo de acolhimento organizacional no qual a inovação tecnológica esteja articulada à preservação da escuta, da empatia e da participação humana nos processos de comunicação e suporte.

2.3 Humanização organizacional: a colaboração entre seres humanos e inteligência artificial na construção de ambientes de trabalho acolhedores

A humanização das organizações diante da expansão da Inteligência Artificial representa um desafio que envolve não apenas a adoção de tecnologias eficientes, mas também a preservação de condições que favoreçam o reconhecimento, a participação e o desenvolvimento das relações humanas. A transformação digital exige que as organizações avaliem os efeitos da automatização sobre as experiências dos trabalhadores, especialmente quando ferramentas inteligentes passam a integrar atividades relacionadas à comunicação, à orientação e ao suporte interpessoal. Nesse cenário, a discussão não deve se restringir à capacidade dos sistemas de executar determinadas tarefas, mas considerar também como sua utilização modifica as percepções de proximidade, autenticidade e pertencimento no ambiente profissional (DISHOP et al., 2025; MENG et al., 2025).

Dishop et al. (2025) oferecem uma contribuição importante para essa reflexão ao demonstrarem que a utilização da IA em situações de ajuda entre colegas pode produzir consequências que ultrapassam a dimensão operacional. Embora a tecnologia permita reduzir o esforço necessário para determinadas atividades, os resultados indicaram que os destinatários da ajuda podem perceber menor calor humano quando identificam a participação de sistemas

inteligentes na assistência recebida. Essa constatação evidencia uma tensão entre eficiência tecnológica e qualidade das relações interpessoais, uma vez que as organizações dependem não apenas da execução adequada das tarefas, mas também da cooperação, da confiança e da disponibilidade entre seus integrantes. Assim, a implementação da IA precisa considerar os possíveis efeitos relacionais de sua utilização, especialmente nas atividades que envolvem colaboração e apoio entre trabalhadores.

Por outro lado, Meng et al. (2025) demonstram que a colaboração entre seres humanos e Inteligência Artificial pode oferecer contribuições positivas para a comunicação de apoio. Ao identificar diferentes modalidades de participação tecnológica na produção de mensagens, os autores evidenciaram que a IA pode auxiliar na elaboração de conteúdos informacionais e emocionais, enquanto a participação humana contribui para preservar características associadas à autenticidade da comunicação. Destaca-se, nesse sentido, a modalidade de orientação pela IA, na qual o indivíduo utiliza a tecnologia como recurso para organizar ideias e aprimorar sua comunicação, mantendo a responsabilidade pela elaboração da mensagem. Essa possibilidade representa uma alternativa à substituição integral da comunicação humana, pois permite incorporar os recursos tecnológicos sem eliminar a participação subjetiva de quem oferece o suporte.

A partir da aproximação entre os dois estudos, pode-se compreender que a humanização organizacional não depende da rejeição da Inteligência Artificial, mas da construção de critérios para sua utilização responsável nas relações de trabalho. A tecnologia pode contribuir para ampliar a acessibilidade, agilizar procedimentos e apoiar a elaboração de mensagens, desde que sua utilização não comprometa a participação dos trabalhadores nos processos de comunicação e acolhimento. Nesse sentido, os resultados de Meng et al. (2025) favorecem a compreensão da colaboração humano-IA como possibilidade de aprimoramento comunicacional, enquanto Dishop et al. (2025) alertam para os possíveis custos relacionais decorrentes da delegação de comportamentos de ajuda à tecnologia.

Outro elemento que merece atenção refere-se à responsabilidade das organizações na definição dos limites da automatização dos processos de comunicação e suporte. A implementação de sistemas inteligentes deve ser acompanhada de estratégias que assegurem aos trabalhadores a possibilidade de estabelecer contato com profissionais e gestores, especialmente quando apresentam demandas que envolvem conflitos, sofrimento emocional ou dificuldades nas relações de trabalho. Considerando que Dishop et al. (2025) identificaram alterações na percepção de calor humano e na reciprocidade em situações de ajuda mediada por IA, torna-se

necessário avaliar se os canais automatizados estão efetivamente ampliando o suporte institucional ou apenas substituindo oportunidades de interação entre pessoas.

Nessa perspectiva, a colaboração entre seres humanos e Inteligência Artificial pode representar um caminho para conciliar inovação tecnológica e valorização das relações interpessoais. A tecnologia pode atuar como ferramenta de apoio na organização de informações, na elaboração de respostas e na identificação inicial de demandas, enquanto os profissionais permanecem responsáveis pela escuta, pela interpretação contextual e pelo acompanhamento de situações que exigem interação humana. Essa compreensão encontra respaldo nos resultados de Meng et al. (2025), que destacam a relevância dos diferentes níveis de participação humana na produção de mensagens de apoio, e de Dishop et al. (2025), que evidenciam a importância das percepções de calor humano para a manutenção das relações de reciprocidade no ambiente de trabalho.

Portanto, a construção de ambientes organizacionais acolhedores diante da transformação digital requer uma perspectiva que coloque o ser humano como elemento central das decisões tecnológicas. A eficiência dos sistemas inteligentes não deve ser considerada o único indicador de sucesso da inovação organizacional, sendo igualmente necessário avaliar seus efeitos sobre a confiança, a cooperação, a autenticidade da comunicação e a qualidade das relações profissionais. Assim, a Inteligência Artificial deve ser compreendida prioritariamente como instrumento de apoio às capacidades humanas, e não como substituta indiscriminada da escuta e do acolhimento. Essa perspectiva permite defender uma concepção de organização na qual o desenvolvimento tecnológico esteja associado à preservação da dimensão relacional do trabalho e à valorização das experiências subjetivas dos trabalhadores (DISHOP et al., 2025; MENG et al., 2025).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza bibliográfica, com abordagem qualitativa e objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvido por meio da análise de produções científicas relacionadas à Inteligência Artificial nas organizações, à escuta humana, às relações interpessoais e às práticas de acolhimento dos trabalhadores. A revisão bibliográfica foi adotada por possibilitar o levantamento, a organização e a interpretação de conhecimentos científicos já publicados, permitindo compreender diferentes perspectivas teóricas sobre os impactos da transformação tecnológica nas relações humanas no ambiente organizacional.

O levantamento bibliográfico foi estruturado a partir de pesquisas em bases de dados científicas, incluindo Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos CAPES, Scopus e Web of Science, considerando publicações nacionais e internacionais preferencialmente entre 2019 e 2026. Para a identificação dos estudos, foram utilizados descritores em português e inglês, combinados por meio dos operadores booleanos AND e OR, tais como: "Inteligência Artificial nas organizações" (Artificial Intelligence in Organizations), "escuta organizacional" (Organizational Listening), "acolhimento dos trabalhadores" (Employee Support), "relações interpessoais" (Interpersonal Relationships), "apoio social mediado por inteligência artificial" (AI-mediated Social Support) e "saúde organizacional" (Organizational Health).

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos, disponíveis integralmente para consulta, que apresentassem relação direta ou complementar com o objeto de investigação, especialmente estudos que abordassem a utilização da Inteligência Artificial nos processos de comunicação, apoio social, colaboração profissional, escuta organizacional e relações interpessoais. Também foram considerados estudos teóricos e empíricos que contribuíssem para a compreensão dos limites e das possibilidades da tecnologia na promoção do acolhimento e da humanização dos ambientes de trabalho.

Como critérios de exclusão, foram desconsiderados trabalhos duplicados, publicações sem identificação de autoria ou procedência científica, textos exclusivamente técnicos sem relação com as dimensões humanas e organizacionais investigadas, além de estudos que não apresentassem contribuições pertinentes à problemática proposta. Publicações anteriores ao recorte temporal estabelecido puderam ser consideradas excepcionalmente quando apresentassem relevância teórica para a fundamentação dos conceitos centrais da pesquisa.

Após o levantamento, os materiais selecionados foram submetidos à leitura exploratória, seletiva e analítica, buscando identificar os objetivos, procedimentos metodológicos, principais resultados e contribuições de cada publicação. Posteriormente, os conteúdos foram organizados em três categorias temáticas: (1) Inteligência Artificial e transformação das relações interpessoais no ambiente organizacional; (2) substituição da escuta humana e os limites da Inteligência Artificial no acolhimento dos trabalhadores; e (3) humanização organizacional e colaboração entre seres humanos e sistemas inteligentes.

A análise dos materiais ocorreu de maneira qualitativa e interpretativa, mediante aproximação e contraposição das perspectivas apresentadas pelos diferentes autores, buscando identificar convergências, divergências, limitações e lacunas na produção científica. Dessa

forma, a investigação procurou compreender não apenas as possibilidades de utilização da Inteligência Artificial nos processos organizacionais, mas também suas implicações para a construção de vínculos, a percepção de acolhimento, a confiança e a preservação das relações humanas no contexto profissional.

Por se tratar de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, fundamentada em materiais científicos de domínio público, não houve abordagem direta de participantes ou coleta de dados primários com seres humanos. Assim, o estudo concentrou-se na interpretação crítica do conhecimento científico disponível, buscando contribuir para o debate sobre a utilização ética e humanizada da Inteligência Artificial nas organizações contemporâneas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A Inteligência artificial e a transformação da escuta nas organizações: entre eficiência tecnológica e participação humana

A incorporação da Inteligência Artificial nos ambientes organizacionais representa uma transformação que ultrapassa a dimensão operacional, alcançando os processos de comunicação, participação e relacionamento entre trabalhadores e gestores. Embora a tecnologia proporcione agilidade na circulação de informações e facilite a execução de atividades, sua implementação também exige reflexão sobre a manutenção dos espaços de diálogo e escuta institucional. Nesse sentido, a eficiência tecnológica não deve ser considerada isoladamente como indicador de desenvolvimento organizacional, uma vez que a qualidade das relações profissionais depende também da possibilidade de os trabalhadores expressarem suas necessidades, opiniões e dificuldades (BANKINS et al., 2024).

Essa discussão é aprofundada por Dong et al. (2024), que investigaram o papel da escuta organizacional na adoção da Inteligência Artificial generativa no ambiente de trabalho. Os autores identificaram que a escuta institucional favorece a percepção de autonomia e competência dos trabalhadores, contribuindo para atitudes positivas em relação à implementação tecnológica e incentivando a manifestação de sugestões para o aprimoramento dos sistemas. Esse resultado demonstra que a participação dos trabalhadores não deve ser compreendida como um elemento secundário da transformação digital, mas como uma condição importante para que a inovação seja incorporada de maneira participativa e alinhada às necessidades humanas e organizacionais.

Sob uma perspectiva crítica, observa-se que existe uma contradição quando as organizações investem em tecnologias cada vez mais sofisticadas para ampliar a comunicação,

mas reduzem as oportunidades de diálogo direto entre trabalhadores e gestores. A disponibilização de plataformas automatizadas pode facilitar o encaminhamento de demandas, entretanto, não garante que as manifestações dos profissionais sejam efetivamente compreendidas, consideradas e transformadas em ações institucionais. Portanto, é necessário diferenciar a existência de canais tecnológicos de comunicação da construção de uma cultura organizacional fundamentada na escuta e no reconhecimento das experiências dos trabalhadores (DONG et al., 2024; BANKINS et al., 2024).

A revisão desenvolvida por Bankins et al. (2024) contribui para ampliar essa interpretação ao demonstrar que os impactos da Inteligência Artificial precisam ser compreendidos em diferentes níveis: individual, grupal e organizacional. Os autores destacam que a colaboração entre seres humanos e sistemas inteligentes pode modificar as experiências profissionais, as atitudes diante da tecnologia, a organização das atividades e as relações de controle no trabalho. Essa perspectiva evidencia que a implementação da IA não produz consequências uniformes, pois seus efeitos dependem das características dos sistemas utilizados, das condições organizacionais e da maneira como os trabalhadores participam desse processo.

Dessa forma, compreende-se que o principal desafio das organizações contemporâneas não consiste apenas em incorporar ferramentas inteligentes, mas em garantir que a modernização tecnológica não resulte no enfraquecimento da participação humana. A escuta organizacional precisa permanecer como uma prática institucional efetiva, capaz de reconhecer as necessidades dos trabalhadores e possibilitar sua participação nas decisões que afetam suas atividades profissionais. A tecnologia, portanto, deve ampliar as possibilidades de comunicação, e não transformar o diálogo humano em um procedimento meramente automatizado (DONG et al., 2024; BANKINS et al., 2024).

4.2 A substituição da escuta humana pela Inteligência artificial: impactos no acolhimento, na empatia e na reciprocidade entre trabalhadores

A substituição de práticas de escuta humana por sistemas de Inteligência Artificial representa uma questão relevante para a Psicologia Organizacional, especialmente quando a tecnologia passa a participar de situações que envolvem apoio emocional, orientação profissional e resolução de dificuldades interpessoais. Embora os sistemas inteligentes sejam capazes de produzir respostas contextualizadas e mensagens que apresentam características de acolhimento, é necessário questionar se a comunicação automatizada consegue preservar os

elementos relacionais que caracterizam o suporte humano. Nesse sentido, a qualidade do acolhimento não deve ser avaliada exclusivamente pela rapidez ou adequação das respostas, mas também pela percepção de atenção, autenticidade, empatia e disponibilidade demonstrada nas interações (MENG et al., 2025; DISHOP et al., 2025).

Essa problemática é abordada por Meng et al. (2025), no estudo AI-mediated social support: the prospect of human–AI collaboration, publicado no periódico Journal of Computer-Mediated Communication. Os pesquisadores investigaram como diferentes formas de colaboração entre seres humanos e sistemas de Inteligência Artificial influenciam a elaboração e a percepção de mensagens de apoio social. O estudo identificou quatro modalidades de produção: mensagens elaboradas exclusivamente por seres humanos, mensagens produzidas integralmente pela IA, mensagens geradas pela IA e posteriormente modificadas por pessoas e mensagens elaboradas por seres humanos com orientação da tecnologia. Os resultados demonstraram que as mensagens produzidas com participação da IA apresentaram maior presença de elementos de apoio emocional e informacional, favorecendo avaliações de utilidade e autenticidade. Entretanto, as mensagens produzidas com orientação da IA, preservando a autoria humana, apresentaram maior percepção de autenticidade em comparação àquelas geradas exclusivamente pelo sistema.

Esses resultados permitem uma reflexão importante sobre a diferença entre produzir uma mensagem acolhedora e estabelecer uma relação efetiva de acolhimento. Uma ferramenta tecnológica pode auxiliar na escolha de palavras, na organização de informações e na elaboração de respostas que expressem apoio emocional. Contudo, a construção de uma relação de confiança também envolve a participação subjetiva de quem escuta, a compreensão das circunstâncias relatadas e a disponibilidade para acompanhar as necessidades do outro. Assim, a contribuição de Meng et al. (2025) não consiste em demonstrar que a IA substitui a escuta humana, mas em evidenciar que a qualidade da comunicação mediada pela tecnologia depende, entre outros fatores, da forma como os indivíduos participam de sua elaboração.

Em uma perspectiva complementar, Dishop et al. (2025), no artigo Machines in the Middle: Using Artificial Intelligence (AI) While Offering Help Affects Warmth, Felt Obligations, and Reciprocity, investigaram os efeitos da utilização da IA na oferta de ajuda entre colegas de trabalho. Por meio de dois estudos e uma replicação, os autores identificaram que a assistência realizada com o auxílio de ferramentas de Inteligência Artificial foi percebida como menos calorosa do que aquela oferecida sem mediação tecnológica. Além disso, os resultados indicaram redução dos sentimentos de obrigação de reciprocidade e da probabilidade

de retribuição da ajuda recebida. Esses achados demonstram que a utilização da tecnologia em situações de apoio pode modificar a interpretação das intenções interpessoais, produzindo consequências para a qualidade das relações de cooperação no ambiente profissional.

A aproximação entre os estudos de Meng et al. (2025) e Dishop et al. (2025) evidencia uma questão contraditória: enquanto a Inteligência Artificial pode contribuir para a elaboração de mensagens com conteúdos emocionais e informacionais, sua utilização também pode reduzir a percepção de envolvimento humano em determinadas interações. Isso significa que a capacidade de um sistema produzir uma mensagem considerada adequada não representa, necessariamente, a construção de um vínculo interpessoal. Nas organizações, essa diferença assume relevância quando ferramentas automatizadas passam a responder às manifestações de trabalhadores que procuram apoio diante de dificuldades profissionais, conflitos, inseguranças ou situações de sofrimento.

Outro elemento importante é apresentado por Yu, Zhang e Wang (2026), no estudo Unveiling the impact of employee-AI collaboration on help-seeking behavior among service employees in China: A social cognitive perspective, publicado na revista Acta Psychologica. A pesquisa utilizou dados coletados em três momentos com 303 trabalhadores do setor de serviços na China e investigou a relação entre colaboração humano-IA e comportamento de busca por ajuda profissional. Os resultados demonstraram que a colaboração com sistemas inteligentes esteve associada à redução da procura por ajuda entre profissionais, tanto diretamente quanto indiretamente, por meio do aumento da disponibilidade psicológica percebida. Os autores também identificaram que a prontidão organizacional para a utilização da IA intensificou essa relação (YU; ZHANG; WANG, 2026).

Esse resultado merece atenção especial, pois a possibilidade de resolver determinadas demandas por meio de sistemas inteligentes pode modificar o comportamento dos trabalhadores diante da necessidade de procurar ajuda de colegas e outros profissionais. Embora a tecnologia possa ampliar a autonomia na realização das atividades, a redução da procura por suporte humano pode representar um desafio quando a interação com outras pessoas constitui um recurso importante para a aprendizagem, a cooperação e o enfrentamento de dificuldades no trabalho. É necessário, portanto, considerar que a autonomia tecnológica não deve ser confundida com isolamento relacional, especialmente em organizações nas quais o compartilhamento de experiências e a construção de vínculos são fundamentais para o desenvolvimento profissional.

Criticamente, os achados de Yu, Zhang e Wang (2026) permitem questionar se a facilidade de acesso à IA pode, em determinadas circunstâncias, produzir uma diminuição progressiva das interações humanas necessárias à manutenção das relações profissionais. Se o trabalhador passa a recorrer prioritariamente aos sistemas inteligentes para solucionar dúvidas, organizar atividades e buscar orientações, pode ocorrer uma redução das oportunidades de diálogo e troca de experiências com colegas e gestores. Entretanto, essa interpretação deve ser compreendida como uma possibilidade decorrente dos resultados encontrados, e não como uma comprovação de que a colaboração com IA necessariamente produz isolamento ou prejuízo à saúde mental.

Dessa maneira, os estudos analisados demonstram que o acolhimento organizacional não pode ser reduzido à disponibilização de respostas automatizadas. A tecnologia pode auxiliar na comunicação e na oferta inicial de informações, mas a preservação da dimensão humana exige que os trabalhadores continuem encontrando espaços institucionais para expressar suas necessidades, compartilhar dificuldades e receber apoio de outros indivíduos. Portanto, a substituição indiscriminada da escuta humana pela Inteligência Artificial pode representar um risco à qualidade das relações profissionais, especialmente quando compromete a percepção de autenticidade, a reciprocidade e a procura por suporte interpessoal (DISHOP et al., 2025; MENG et al., 2025; YU; ZHANG; WANG, 2026).

4.3 Humanização organizacional e os desafios da colaboração entre seres humanos e Inteligência artificial

A discussão sobre a humanização organizacional diante da expansão da Inteligência Artificial exige uma compreensão ampliada dos efeitos da transformação tecnológica sobre as relações de trabalho. A implementação de sistemas inteligentes não modifica apenas os instrumentos utilizados para executar atividades, mas também pode transformar as formas de controle, comunicação, participação e reconhecimento profissional. Nesse sentido, a construção de ambientes organizacionais humanizados depende da capacidade institucional de conciliar inovação tecnológica com condições que preservem a autonomia, a dignidade e a participação dos trabalhadores nos processos decisórios (BANKINS et al., 2024; ZHANG et al., 2025).

Essa discussão é aprofundada por Zhang et al. (2025), no artigo The Rise of Algorithmic Management and Implications for Work and Organisations, publicado no periódico New Technology, Work and Employment. Os autores analisaram a expansão da gestão algorítmica e seus impactos nas relações de trabalho, organizando a literatura em cinco perspectivas teóricas:

a gestão algorítmica como sistema de vigilância e controle, como ferramenta neutra, como agente de gestão, como processo sociotécnico e como unidade contraditória. Os pesquisadores destacam que, embora esses sistemas possam ampliar a coordenação e a eficiência organizacional, também apresentam riscos relacionados à vigilância excessiva, aos vieses algorítmicos, à desumanização e à alienação dos trabalhadores.

A contribuição de Zhang et al. (2025) permite compreender que a introdução da Inteligência Artificial nas organizações não deve ser analisada exclusivamente pela perspectiva dos benefícios tecnológicos. Quando os sistemas inteligentes passam a participar de decisões relacionadas à distribuição de tarefas, avaliação de desempenho, monitoramento e acompanhamento dos profissionais, podem surgir novas formas de controle que modificam a autonomia e a experiência subjetiva dos trabalhadores. Nesse contexto, a ausência de transparência e de possibilidades efetivas de diálogo pode ampliar a distância entre as decisões organizacionais e aqueles que são diretamente afetados por elas.

Relacionando essa discussão ao objeto da presente pesquisa, observa-se que a substituição da escuta humana por sistemas automatizados pode representar uma manifestação mais ampla da racionalização das relações de trabalho. Quando as demandas dos trabalhadores são tratadas predominantemente como informações a serem processadas, classificadas e respondidas por algoritmos, existe o risco de que suas experiências subjetivas sejam reduzidas a procedimentos administrativos. Essa possibilidade evidencia uma contradição entre a busca organizacional por eficiência e a necessidade de reconhecimento das dimensões humanas que constituem o trabalho (ZHANG et al., 2025).

Nessa mesma direção, Bankins et al. (2024) destacam que os efeitos da Inteligência Artificial nas organizações precisam ser analisados considerando as relações entre os níveis individual, grupal e institucional. Os autores demonstram que a colaboração humano-IA pode produzir diferentes consequências para as atitudes dos trabalhadores, suas experiências profissionais e a organização das atividades. Também ressaltam a importância de desenvolver modelos de colaboração que complementem as capacidades humanas, em vez de simplesmente substituir as atividades realizadas pelos indivíduos. Essa perspectiva é particularmente relevante para a presente investigação, pois permite compreender que a implementação tecnológica deve considerar não apenas os resultados institucionais, mas também os efeitos sobre o bem-estar e as relações interpessoais.

Ao relacionar as contribuições de Bankins et al. (2024) com Zhang et al. (2025), identifica-se que a humanização organizacional depende de escolhas institucionais sobre a

finalidade e os limites da tecnologia. A Inteligência Artificial pode contribuir para a organização dos processos de trabalho e para a ampliação das possibilidades de comunicação, entretanto, quando sua utilização está orientada exclusivamente pela produtividade, pode deixar em segundo plano aspectos fundamentais da experiência profissional, como reconhecimento, participação, confiança e pertencimento. Portanto, a discussão não deve se concentrar apenas na capacidade de automatizar atividades, mas também nas consequências dessa automatização para a qualidade das relações humanas.

A partir dessa compreensão, torna-se necessário considerar que a colaboração entre seres humanos e sistemas inteligentes deve ser estruturada com base em princípios de complementaridade. Meng et al. (2025) demonstram que a participação humana na elaboração de mensagens mediadas pela IA pode contribuir para a percepção de autenticidade, enquanto Dishop et al. (2025) evidenciam que a utilização da tecnologia na oferta de ajuda pode reduzir a percepção de calor humano e a reciprocidade. Em conjunto, esses resultados indicam que a presença humana continua sendo um elemento relevante para a qualidade das interações, especialmente quando a comunicação envolve apoio, reconhecimento e construção de vínculos.

Adicionalmente, os resultados de Yu, Zhang e Wang (2026) ampliam essa reflexão ao demonstrar que a colaboração com a IA pode reduzir a procura por ajuda profissional entre trabalhadores. Essa constatação reforça a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias que evitem que a autonomia proporcionada pela tecnologia se transforme em afastamento das relações interpessoais. A disponibilização de sistemas inteligentes não deve eliminar os canais de comunicação direta, os espaços de diálogo e as possibilidades de acompanhamento humano das demandas profissionais.

Portanto, a humanização organizacional na era da Inteligência Artificial pressupõe uma mudança na maneira como as instituições compreendem a inovação tecnológica. Mais do que incorporar sistemas capazes de executar tarefas e produzir respostas, é necessário estabelecer condições para que a tecnologia contribua efetivamente para o desenvolvimento humano e profissional. Isso implica preservar a escuta qualificada, assegurar a participação dos trabalhadores, promover relações de confiança e manter profissionais responsáveis pelo acolhimento de demandas que exigem compreensão contextual e sensibilidade interpessoal. Dessa maneira, a Inteligência Artificial pode representar um recurso estratégico para as organizações, desde que sua implementação esteja subordinada a princípios éticos e à valorização das relações humanas (BANKINS et al., 2024; ZHANG et al., 2025; MENG et al., 2025).

4.4 Síntese crítica dos estudos: os limites da automatização e a preservação da dimensão humana do trabalho

A análise conjunta dos seis artigos permite identificar que a Inteligência Artificial apresenta efeitos ambivalentes sobre as relações organizacionais. De um lado, os sistemas inteligentes podem ampliar a eficiência, facilitar a comunicação, oferecer apoio informacional e contribuir para a adaptação dos trabalhadores às transformações tecnológicas. De outro, sua utilização pode modificar a percepção de autenticidade das interações, reduzir comportamentos de procura por ajuda e intensificar processos de controle e distanciamento nas relações profissionais. Assim, os resultados não sustentam uma interpretação exclusivamente favorável ou desfavorável à tecnologia, mas evidenciam a necessidade de compreender as condições em que sua utilização contribui ou compromete a dimensão humana do trabalho (DONG et al., 2024; BANKINS et al., 2024; ZHANG et al., 2025).

Uma das principais convergências identificadas refere-se à importância da participação humana nos processos mediados pela Inteligência Artificial. Dong et al. (2024) demonstram que a escuta organizacional favorece a autonomia, a competência percebida e a manifestação de sugestões dos trabalhadores durante a adoção da IA generativa. De maneira complementar, Meng et al. (2025) identificam que a orientação tecnológica, quando acompanhada da participação humana na elaboração de mensagens de apoio, pode favorecer a percepção de autenticidade. Esses resultados permitem compreender que a inovação tecnológica apresenta melhores possibilidades de integração quando não elimina a participação dos indivíduos nas decisões e nas relações comunicacionais.

Entretanto, Dishop et al. (2025) e Yu, Zhang e Wang (2026) apresentam evidências que exigem uma análise mais cautelosa sobre os efeitos da colaboração humano-IA. O primeiro estudo demonstra que a utilização da IA na oferta de ajuda pode reduzir a percepção de calor humano e a reciprocidade entre colegas, enquanto o segundo identifica uma diminuição da procura por ajuda profissional em contextos de colaboração com sistemas inteligentes. Embora investiguem fenômenos diferentes, ambos apontam para possíveis transformações nos comportamentos interpessoais decorrentes da incorporação da tecnologia às atividades profissionais.

Por sua vez, Bankins et al. (2024) e Zhang et al. (2025) ampliam a discussão ao demonstrar que os impactos da Inteligência Artificial precisam ser compreendidos a partir de fatores individuais, grupais e organizacionais, considerando também as relações de poder, autonomia, vigilância e controle. Essas contribuições evidenciam que a utilização da tecnologia

não é um processo neutro, pois depende das decisões institucionais, dos objetivos organizacionais e das condições oferecidas aos trabalhadores. Dessa forma, a ausência de políticas que preservem a participação e o reconhecimento humano pode ampliar os riscos associados à desumanização das relações de trabalho.

Como reflexão crítica, compreende-se que o problema central não está necessariamente na utilização da Inteligência Artificial para apoiar a comunicação, mas na possibilidade de sua adoção como substituta de relações humanas que exigem escuta, empatia e responsabilidade. Uma organização pode apresentar elevado nível de modernização tecnológica e, simultaneamente, oferecer condições insuficientes de acolhimento aos seus trabalhadores. Isso demonstra que o desenvolvimento tecnológico não representa, por si só, desenvolvimento das relações humanas, sendo necessário avaliar os resultados da inovação também a partir de seus efeitos sobre a experiência subjetiva e a qualidade de vida profissional.

Diante dos estudos analisados, defende-se que a Inteligência Artificial deve ocupar uma posição complementar nos processos de comunicação, orientação e suporte organizacional. A tecnologia pode contribuir para agilizar procedimentos, organizar informações e apoiar a elaboração de respostas, mas a escuta humana deve permanecer como componente fundamental das relações profissionais. A construção de ambientes organizacionais saudáveis exige que os trabalhadores sejam reconhecidos como sujeitos dotados de experiências, necessidades e particularidades que não podem ser reduzidas exclusivamente ao processamento automatizado de informações.

Por fim, a discussão evidencia uma lacuna relevante na produção científica: embora os estudos analisados apresentem contribuições sobre escuta organizacional, apoio social mediado por IA, reciprocidade, busca por ajuda e gestão algorítmica, ainda são necessárias investigações que examinem diretamente os efeitos da substituição de profissionais e gestores por sistemas inteligentes nos processos de acolhimento institucional. Essa lacuna reforça a relevância da presente pesquisa e a necessidade de ampliar as discussões sobre a humanização das organizações diante da transformação digital. Assim, o principal desafio contemporâneo consiste em desenvolver organizações tecnologicamente avançadas sem comprometer a escuta, a empatia, o reconhecimento e a valorização das relações humanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a substituição da escuta humana por sistemas de Inteligência Artificial nas organizações apresenta desafios significativos para as relações interpessoais e para o

acolhimento dos trabalhadores. Embora essas tecnologias contribuam para a agilidade da comunicação, a otimização de processos e a oferta de suporte, a máquina não possui empatia, sensibilidade emocional ou capacidade de estabelecer vínculos humanos genuínos. Ela pode simular respostas acolhedoras, mas não vivencia sentimentos nem compreende as experiências subjetivas da mesma maneira que um ser humano.

Os estudos analisados evidenciam que a escuta organizacional não se limita à transmissão de informações, pois envolve reconhecimento, participação, confiança e valorização dos trabalhadores. Nesse sentido, a utilização da Inteligência Artificial deve ocorrer de maneira complementar, e não como substituta das relações humanas, especialmente em situações que exigem acolhimento, diálogo e compreensão de demandas emocionais e psicossociais.

Portanto, o desafio das organizações contemporâneas consiste em incorporar os recursos tecnológicos sem comprometer a dimensão humana do trabalho. A inovação organizacional deve estar associada à preservação da escuta ativa, da empatia, do vínculo interpessoal e de práticas de acolhimento humanizadas, reconhecendo que a tecnologia pode apoiar as relações profissionais, mas não substituir a presença, a sensibilidade e a capacidade empática do ser humano.

REFERÊNCIAS

BANKINS, Sarah; OCAMPO, Anna Carmella; MARRONE, Mauricio; RESTUBOG, Simon Lloyd D.; WOO, Sang Eun. A multilevel review of artificial intelligence in organizations: implications for organizational behavior research and practice. Journal of Organizational Behavior, v. 45, n. 2, p. 159–182, 2024. DOI: https://doi.org/10.1002/job.2735.

DISHOP, Christopher R.; BROWN, Allen S.; CHAO, Ping-Ya; KUZNETSOV, Andrew; WOOLLEY, Anita Williams et al. Machines in the middle: using artificial intelligence (AI) while offering help affects warmth, felt obligations, and reciprocity. Journal of Business and Psychology, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s10869-025-10068-x.

DONG, Enzhu; LIU, Haoyu; LI, Jo-Yun; LEE, Yeunjae. Motivating employee voicing behavior in optimizing workplace generative AI adoption: the role of organizational listening. Public Relations Review, v. 50, n. 5, art. 102509, 2024. DOI: https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102509.

KLUGER, Avraham N.; ITZCHAKOV, Guy. The power of listening at work. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 9, p. 121–146, 2022. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013.

MENG, Jingbo; ZHANG, Renwen; QIN, Jiaqi; LEE, Yu-Jen; LEE, Yi-Chieh. AI-mediated social support: the prospect of human–AI collaboration. Journal of Computer-Mediated Communication, v. 30, n. 4, art. zmaf013, 2025. DOI: https://doi.org/10.1093/jcmc/zmaf013.

MORRISON, Elizabeth Wolfe. Employee voice and silence: taking stock a decade later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 10, p. 79–107, 2023. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654.

YU, Zixuan; ZHANG, Wenyi; WANG, Yiming. Unveiling the impact of employee-AI collaboration on help-seeking behavior among service employees in China: a social cognitive perspective. Acta Psychologica, v. 265, art. 106720, 2026. DOI: https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106720.

YIP, Jeffrey; FISHER, Colin M. Listening in organizations: a synthesis and future agenda. Academy of Management Annals, 2022. DOI: https://doi.org/10.5465/annals.2020.0367.

ZHANG, Mingqiong Mike; COOKE, Fang Lee; AHLSTROM, David; McNEIL, Nicola. The rise of algorithmic management and implications for work and organisations. New Technology, Work and Employment, v. 40, n. 3, p. 659–671, 2025. DOI: https://doi.org/10.1111/ntwe.12343.