



EQUILÍBRIO ENTRE EMOÇÃO E AUTOMAÇÃO: A INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE IE E IA NAS ORGANIZAÇÕES

BALANCE BETWEEN EMOTION AND AUTOMATION: THE STRATEGIC INTEGRATION BETWEEN IE AND AI IN ORGANIZATIONS

EQUILIBRIO ENTRE EMOCIÓN Y AUTOMATIZACIÓN: LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE IE Y AI EN LAS ORGANIZACIONES



10.56238/bocav25n77-017

Ricardo Alex Bruhn Otero

Mestrando do Curso Tecnologias Emergentes em Educação

Instituição: MUST University

E-mail: abcd@fgh.com

RESUMO

O avanço da inteligência artificial (IA) nas organizações tem provocado transformações significativas na dinâmica das relações de trabalho, especialmente ao impactar a subjetividade dos colaboradores e modificar os padrões tradicionais de interação humana. Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar como a gestão da inteligência emocional (IE) pode contribuir para equilibrar os efeitos da automação e promover ambientes organizacionais mais éticos, resilientes e humanizados. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, exploratória e bibliográfica, com base em fontes científicas de acesso aberto publicadas entre 2021 e 2025. A discussão parte dos fundamentos teóricos da IE, seus impactos positivos no contexto corporativo, e avança para os desafios impostos pela IA, como insegurança emocional, desumanização dos processos e dilemas éticos. Em seguida, são apresentadas estratégias de convergência entre IE e IA, com destaque para o papel das lideranças empáticas, treinamentos emocionais e práticas organizacionais que conciliam tecnologia e cuidado humano. Conclui-se que a integração entre essas duas formas de inteligência representa um caminho promissor para organizações que desejam inovar sem abrir mão do bem-estar e da dignidade emocional de seus profissionais.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Inteligência Artificial. Gestão Organizacional. Saúde Emocional. Automação. Liderança Empática.

ABSTRACT

This article aims to analyze how the management of emotional intelligence can act as a strategic element to mitigate the negative impacts of artificial intelligence in the workplace, promoting more human, collaborative, and sustainable relationships in contemporary organizations. Based on a qualitative and exploratory approach, supported by recent open-access literature, this study explored the possible convergences between EI and AI in the corporate context, emphasizing the benefits of applying emotional competencies to mediate the effects caused by automation, algorithms, and intelligent systems. The research discussed the classical foundations of emotional intelligence, its components and applications in organizational scenarios, as well as the psychological and ethical effects of introducing artificial intelligence into decision-making, performance monitoring, and

interpersonal relationships at work. The analysis showed that organizations investing in the development of empathetic leadership, emotional training of teams, and the creation of environments of trust and active listening are more capable of integrating technological resources with the human dimensions of management. It is concluded that the integration between EI and AI is not only feasible but represents an ethical and strategic alternative to address the challenges of digital transformation without neglecting workers' well-being and the sustainability of organizational relationships.

Keywords: Emotional Intelligence. Artificial Intelligence. People Management. Digital Transformation. Empathetic Leadership. Humanized Innovation.

RESUMEN

El avance de la inteligencia artificial (IA) en las organizaciones ha provocado transformaciones significativas en la dinámica de las relaciones laborales, especialmente al impactar en la subjetividad de los empleados y modificar los patrones tradicionales de interacción humana. Ante este escenario, este artículo tiene como objetivo analizar cómo la gestión de la inteligencia emocional (IE) puede contribuir a equilibrar los efectos de la automatización y promover entornos organizacionales más éticos, resilientes y humanizados. La metodología adoptada es de carácter cualitativo, exploratorio y bibliográfico, basada en fuentes científicas de acceso abierto publicadas entre 2021 y 2025. La discusión parte de los fundamentos teóricos de la IE, sus impactos positivos en el contexto corporativo, y avanza hacia los desafíos que impone la IA, como la inseguridad emocional, la deshumanización de los procesos y los dilemas éticos. A continuación, se presentan estrategias de convergencia entre IE e IA, destacando el papel del liderazgo empático, la capacitación emocional y las prácticas organizacionales que concilian tecnología y cuidado humano. Se concluye que la integración entre estas dos formas de inteligencia representa un camino prometedor para las organizaciones que deseen innovar sin comprometer el bienestar y la dignidad emocional de sus profesionales.

Palabras clave: Inteligencia Emocional. Inteligencia Artificial. Gestión Organizacional. Salud Emocional. Automatización. Liderazgo Empático.

1 INTRODUÇÃO

O avanço acelerado da inteligência artificial (IA) nas organizações tem redefinido a dinâmica das relações de trabalho, substituindo interações humanas por processos automatizados e algoritmos de decisão, o que impõe um novo desafio à gestão de pessoas: preservar a dimensão emocional diante de sistemas cada vez mais técnicos e desumanizados (Mukhatayeva, 2025). À medida que a automação se infiltra em funções operacionais e gerenciais, observa-se uma crescente lacuna entre a eficácia tecnológica e o bem-estar subjetivo dos trabalhadores, que, muitas vezes, se veem privados de conexões interpessoais significativas e da segurança emocional tradicionalmente cultivada em ambientes de trabalho presenciais e colaborativos (Giuntella, König e Stella, 2025). A presença da IA modifica não apenas os fluxos produtivos, mas também os critérios de avaliação, supervisão e recompensa, gerando sentimentos de insegurança e despersonalização que impactam diretamente a saúde emocional dos colaboradores (Sadeghi, 2024).

Diante desse contexto, emerge a necessidade de compreender se as organizações estão emocionalmente preparadas para lidar com ambientes de trabalho crescentemente automatizados e impessoais, questionando-se até que ponto a inteligência emocional (IE) é considerada nas decisões estratégicas sobre o uso da tecnologia e no redesenho de processos baseados em IA (Zárate-Torres et al., 2025). A substituição de vínculos humanos por mecanismos computacionais de alta eficiência pode reduzir o tempo e os custos operacionais, mas também enfraquece a coesão social, a confiança interpessoal e a empatia no ambiente organizacional, fatores essenciais para a sustentabilidade das relações de trabalho em longo prazo (Kolomaznik et al., 2024). A lacuna entre a lógica algorítmica e as necessidades emocionais humanas amplia-se à medida que os gestores negligenciam os aspectos afetivos das transformações digitais, evidenciando o risco de um cenário corporativo tecnicamente avançado, mas psicologicamente frágil (Latif et al., 2022). Diante desse panorama, pergunta-se: de que forma a gestão da inteligência emocional pode equilibrar os impactos da inteligência artificial no bem-estar e no engajamento dos trabalhadores em ambientes organizacionais cada vez mais automatizados?

Neste cenário, este artigo tem como objetivo geral analisar de que maneira a gestão da inteligência emocional pode contribuir para ambientes organizacionais mais equilibrados diante do avanço da inteligência artificial, promovendo a integração harmônica entre as dimensões tecnológica e humana. Especificamente, busca-se:

1. Identificar oportunidades concretas de sinergia entre inteligência emocional e inteligência artificial;
2. Examinar como estratégias de gestão emocional podem potencializar os benefícios tecnológicos sem comprometer o bem-estar dos trabalhadores;
3. Mapear os riscos decorrentes da ausência de uma abordagem emocional estruturada em contextos digitalizados.

A relevância desta investigação reside na urgência de alinhar as transformações digitais às competências humanas do futuro, destacando que o domínio técnico da IA, embora indispensável, não pode prescindir de uma compreensão profunda das emoções humanas como fator de coesão, engajamento e inovação organizacional (Kolomaznik et al., 2024). Em um cenário onde algoritmos aprendem a prever comportamentos, decisões e emoções, cabe às lideranças o papel estratégico de garantir que essas tecnologias sejam aplicadas de forma ética, empática e inclusiva, fomentando ambientes de trabalho emocionalmente saudáveis e tecnologicamente eficientes (Mukhatayeva, 2025).

Para cumprir esses propósitos, o artigo está estruturado em quatro seções principais, iniciando com esta introdução onde se apresenta o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa; em seguida, a seção de metodologia descreve os critérios de seleção e abordagem bibliográfica utilizada; o desenvolvimento aprofunda os conceitos de inteligência emocional, os impactos da inteligência artificial nas organizações e propõe possibilidades de integração entre ambas; por fim, nas considerações finais, são retomadas as principais reflexões e apresentadas sugestões para futuras investigações e práticas organizacionais.

2 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida neste artigo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com o intuito de compreender a relação entre inteligência emocional e inteligência artificial no contexto organizacional, permitindo a identificação de padrões interpretativos e proposições conceituais a partir de referenciais teóricos previamente consolidados. Essa escolha metodológica se justifica pela necessidade de investigar fenômenos ainda em consolidação, nos quais os elementos subjetivos e os impactos não mensuráveis de forma quantitativa assumem papel central na análise proposta.

Para a construção do referencial teórico, foram selecionadas fontes secundárias disponíveis em acesso aberto, abrangendo artigos científicos publicados entre os anos de 2021 e 2025, livros clássicos e contemporâneos, além de relatórios institucionais que discutem tendências tecnológicas, transformações no mundo do trabalho e competências socioemocionais demandadas pela era digital. A escolha dos materiais considerou a relevância dos autores no campo da psicologia organizacional, da inteligência emocional e da inteligência artificial aplicada à gestão, bem como a atualidade e a pertinência das reflexões trazidas por cada obra.

O critério de inclusão das fontes priorizou publicações que discutem a integração entre aspectos emocionais e tecnológicos no ambiente corporativo, com foco especial em estratégias de liderança, relações interpessoais no trabalho mediado por tecnologia e impactos psicossociais da automação. Foram descartadas obras excessivamente técnicas ou voltadas exclusivamente ao desenvolvimento de sistemas computacionais, a fim de manter a coerência com o objetivo central do estudo. Por fim, é

importante destacar que esta pesquisa tem caráter teórico e não envolve coleta de dados empíricos, restringindo-se à análise e interpretação crítica do material bibliográfico selecionado.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

A inteligência emocional, inicialmente formulada como um contraponto ao modelo tradicional de inteligência lógica, passou a ser concebida como um conjunto de habilidades capazes de influenciar significativamente a forma como indivíduos percebem, expressam e regulam suas emoções, interagindo de modo mais empático e eficaz com os outros, tendo em vista que, para Goleman (1995), tais habilidades se distribuem em cinco dimensões fundamentais: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Essa estrutura conceitual propõe que o sucesso profissional não se fundamenta apenas em competências técnicas ou racionais, mas na capacidade de reconhecer as próprias emoções, controlar impulsos, manter relações saudáveis e inspirar os demais, o que ganha ainda mais relevância quando se considera o cenário corporativo contemporâneo, marcado por pressões constantes e relações de trabalho dinâmicas e multifacetadas (Goleman, 1995). Mayer e Salovey (1997), ao detalharem o conceito de IE como uma habilidade distinta da cognição tradicional, destacam a importância de perceber emoções com precisão, utilizar informações emocionais para facilitar o pensamento e compreender os estados emocionais complexos, o que coloca a IE como um diferencial essencial nos processos de liderança, tomada de decisão e trabalho em equipe.

A presença da inteligência emocional nas organizações contemporâneas tem sido associada à construção de culturas colaborativas, resilientes e propensas ao engajamento coletivo, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes tendem a gerar ambientes de confiança, acolhimento e reconhecimento mútuo, estimulando o comprometimento das equipes e a cooperação entre diferentes setores (Zárate-Torres et al., 2025). A habilidade de um líder em reconhecer e lidar com suas próprias emoções, assim como perceber e responder adequadamente às emoções dos outros, se torna especialmente importante em situações de crise, conflitos internos, mudanças estruturais e processos de inovação, nos quais o equilíbrio emocional pode evitar rupturas, fortalecer vínculos e impulsionar a produtividade (Kolomaznik et al., 2024). Ao permitir o gerenciamento efetivo de tensões, frustrações e expectativas no espaço corporativo, a IE se revela um componente estratégico para o desenvolvimento de lideranças conscientes, capazes de mobilizar talentos e construir ambientes de aprendizagem contínua, reconhecendo que o sucesso organizacional é tão dependente do capital emocional quanto do capital intelectual (Mukhatayeva, 2025).

Além de favorecer a liderança, a IE impacta diretamente a comunicação interpessoal dentro das organizações, uma vez que o reconhecimento e a regulação emocional aprimoram a escuta ativa, a clareza na transmissão de mensagens e a capacidade de acolher perspectivas divergentes, aspectos

indispensáveis para a gestão de conflitos e para a construção de um clima organizacional mais saudável (Alves-Norêna et al., 2025). Ambientes organizacionais emocionalmente regulados demonstram maior resiliência diante de pressões externas, apresentam índices mais elevados de satisfação no trabalho e reduzem significativamente a rotatividade de pessoal, dado que os colaboradores se sentem mais valorizados e seguros em ambientes onde suas emoções são reconhecidas e respeitadas (Giuntella, König e Stella, 2025). Dessa forma, a inteligência emocional deve ser compreendida não apenas como uma competência individual, mas como um ativo organizacional que contribui para o fortalecimento das relações de trabalho, a diminuição de desgastes interpessoais e a promoção de um ambiente produtivo, inovador e humanizado (Zárate-Torres et al., 2025).

3.2 O AVANÇO DAS IAS E SEUS EFEITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

A inteligência artificial, entendida como a capacidade das máquinas de simular aspectos do raciocínio humano por meio de algoritmos, aprendizado automático e processamento de dados em larga escala, tem sido amplamente incorporada aos ambientes corporativos com o objetivo de automatizar tarefas repetitivas, aumentar a eficiência e otimizar a tomada de decisões, provocando mudanças profundas na forma como o trabalho é organizado, distribuído e monitorado (Nosratabadi et al., 2022). A aplicação de sistemas de IA em setores como recursos humanos, atendimento ao cliente, marketing e logística tornou-se comum, com o uso de softwares capazes de identificar padrões de comportamento, prever tendências e recomendar soluções com base em grandes volumes de dados, o que modifica não apenas os processos internos, mas também as expectativas em relação aos perfis profissionais demandados pelas organizações (Latif et al., 2022). Com isso, observa-se uma transição do foco em habilidades operacionais e repetitivas para a valorização de competências criativas, colaborativas e socioemocionais, pois são justamente essas características que distinguem os seres humanos dos sistemas automatizados e oferecem valor estratégico no novo cenário de trabalho (Mukhatayeva, 2025).

Contudo, a presença crescente da IA também tem gerado impactos psicológicos significativos nos trabalhadores, especialmente aqueles que percebem a automação como uma ameaça direta à sua empregabilidade, o que pode resultar em sentimentos de ansiedade, desvalorização e perda de propósito, afetando negativamente a saúde mental e o engajamento organizacional (Giuntella, König e Stella, 2025). Essa insegurança tende a se agravar em contextos onde a comunicação organizacional não é transparente e os processos de transição tecnológica são conduzidos de forma verticalizada e impositiva, gerando resistência, desconfiança e distanciamento emocional entre equipes e lideranças (Sadeghi, 2024). Além disso, a substituição de interações humanas por interfaces automatizadas pode comprometer a empatia nas relações de trabalho e gerar um ambiente impessoal e funcionalista, onde

o colaborador é reduzido a indicadores de desempenho analisados por máquinas, sem espaço para subjetividades, afetos ou vulnerabilidades (Zárate-Torres et al., 2025).

Os dilemas éticos e emocionais resultantes desse processo são diversos e envolvem desde a vigilância algorítmica até a tomada de decisões automatizadas com impactos diretos sobre as trajetórias profissionais dos indivíduos, exigindo das organizações um compromisso com a humanização do uso da tecnologia e a promoção de práticas responsáveis que considerem os limites e as necessidades emocionais dos trabalhadores (Kolomaznik et al., 2024). A adoção da IA não pode ser conduzida de forma dissociada da escuta ativa, do diálogo institucional e da inclusão dos colaboradores nos processos decisórios, sob risco de acentuar desigualdades, ampliar o adoecimento psíquico e comprometer a coesão das equipes (Latif et al., 2022). Nesse sentido, torna-se fundamental refletir sobre os limites da inteligência artificial e reconhecer que, por mais avançadas que sejam suas capacidades técnicas, as máquinas ainda são incapazes de captar as nuances emocionais, os contextos relacionais e os sentidos subjetivos que orientam o comportamento humano, sendo imprescindível, portanto, a valorização da inteligência emocional como contrapeso estratégico aos efeitos desumanizantes da automação (Mukhatayeva, 2025).

3.3 CONVERGÊNCIA ENTRE IE E IA

A integração entre inteligência emocional e inteligência artificial no ambiente corporativo não apenas é possível como necessária, uma vez que a IE oferece ferramentas subjetivas capazes de mitigar os impactos desumanizantes provocados pela introdução de sistemas automatizados, promovendo uma gestão mais sensível às demandas psicológicas dos trabalhadores e às complexidades das relações sociais envolvidas na produção (Kolomaznik et al., 2024). À medida que a IA substitui funções humanas baseadas em repetição e previsibilidade, a IE surge como recurso para qualificar os processos de tomada de decisão com empatia, compreensão contextual e consciência relacional, atributos que as máquinas ainda não são capazes de simular com autenticidade e profundidade (Mukhatayeva, 2025). A inteligência emocional atua, portanto, como um contrapeso à frieza dos algoritmos, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura organizacional pautada no respeito às emoções e na valorização da subjetividade, mesmo em ambientes digitais altamente automatizados (Giuntella, König e Stella, 2025).

Organizações que reconhecem esse potencial têm adotado práticas que integram IE e IA de forma estratégica, como o desenvolvimento de plataformas de atendimento automatizado com linguagem empática, a personalização de experiências digitais com base em análises emocionais e a formação de líderes preparados para interpretar os dados gerados por sistemas inteligentes sob a ótica das necessidades humanas reais (Alves-Norêna et al., 2025). Empresas de tecnologia têm investido em mecanismos de feedback emocional em ambientes virtuais de trabalho, utilizando ferramentas que

captam padrões de estresse, engajamento ou frustração nas interações digitais e, a partir disso, promovem ações de cuidado com a saúde mental ou ajustes na rotina laboral, o que demonstra que a IA pode também ser aliada da IE quando mediada por decisões humanas conscientes e alinhadas à ética organizacional (Latif et al., 2022). Há também modelos teóricos como o conceito de liderança digital empática, que combina o uso de sistemas inteligentes de gestão com práticas de escuta ativa, reconhecimento emocional e construção de vínculos em equipes virtuais ou híbridas, fortalecendo a coesão dos grupos mesmo em estruturas remotas (Zárate-Torres et al., 2025).

O desenvolvimento de lideranças empáticas em contextos altamente digitalizados exige a incorporação de programas de formação emocional nos planos de carreira, preparando gestores não apenas para lidar com dados e métricas, mas também para interpretar sinais emocionais, compreender diferentes estilos de comunicação e cultivar ambientes de segurança psicológica, mesmo em espaços mediados por telas e sistemas (Kolomaznik et al., 2024). Essas lideranças precisam ser capazes de utilizar os recursos da IA sem abrir mão da escuta, da valorização das subjetividades e do reconhecimento da diversidade humana, pois é na intersecção entre dados objetivos e sentimentos subjetivos que surgem decisões mais sustentáveis, inovadoras e justas (Mukhatayeva, 2025). A liderança emocionalmente inteligente é, assim, um requisito para que a tecnologia seja implementada de forma ética e sensível, evitando a sobrecarga, o isolamento e a alienação emocional que podem emergir quando a gestão se reduz à automatização de processos e monitoramento por indicadores frios (Sadeghi, 2024).

Nesse contexto, o treinamento emocional de equipes que interagem diretamente com sistemas de IA torna-se uma estratégia indispensável para garantir o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores, sobretudo em setores como atendimento ao cliente, análise de dados e operação de sistemas preditivos, onde a impessoalidade das interações pode gerar frustração, desmotivação ou conflitos interpessoais (Giuntella, König e Stella, 2025). As competências emocionais, como empatia, autocontrole, escuta ativa e regulação emocional, permitem que esses profissionais interpretem corretamente as reações humanas às decisões automatizadas e mantenham uma postura acolhedora, adaptável e resolutiva, mesmo diante de pressões ou imprevistos oriundos do uso de tecnologias (Alves-Norêna et al., 2025). Tais treinamentos devem ser contínuos e contextualizados, considerando os desafios específicos de cada setor e promovendo reflexões coletivas sobre o papel das emoções no ambiente digital, contribuindo assim para uma cultura de cuidado e colaboração mediada por tecnologia (Nosratabadi et al., 2022).

Por fim, a integração entre as inteligências humana e artificial exige a construção de uma nova ética organizacional, onde dados e emoções sejam valorizados de forma complementar e não excludente, reconhecendo que a eficiência técnica só se realiza plenamente quando acompanhada de sensibilidade relacional, respeito às subjetividades e promoção de vínculos de confiança (Zárate-Torres

et al., 2025). Essa integração pode ser operacionalizada por meio de sistemas híbridos de tomada de decisão, em que algoritmos oferecem diagnósticos e projeções enquanto os gestores aplicam a IE para interpretar esses dados à luz do contexto humano, promovendo intervenções mais equilibradas, inclusivas e eficazes (Latif et al., 2022). Assim, ao invés de opor tecnologia e emoção, as organizações têm a oportunidade de uni-las como forças convergentes na construção de ambientes de trabalho mais inteligentes, justos e humanos (Kolomaznik et al., 2024).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo analisar de que forma a gestão da inteligência emocional pode contribuir para equilibrar os efeitos da inteligência artificial no ambiente de trabalho, promovendo um modelo de organização mais ético, resiliente e humanizado. A partir de uma revisão bibliográfica recente, identificou-se que a IE é capaz de mediar os impactos emocionais gerados pela automação, fortalecendo o engajamento, a empatia e o bem-estar dos colaboradores em contextos altamente digitalizados, ao mesmo tempo em que oferece suporte estratégico à implementação consciente das tecnologias emergentes.

Conforme demonstrado ao longo do texto, a ausência de IE nas práticas organizacionais pode acentuar sentimentos de insegurança, desmotivação e isolamento entre os trabalhadores, especialmente quando lideranças e equipes não estão preparadas emocionalmente para lidar com transformações tão rápidas e profundas. Por outro lado, a adoção de estratégias de integração entre IE e IA, como treinamentos emocionais, desenvolvimento de lideranças empáticas e uso ético de dados, mostra-se fundamental para que a inovação tecnológica seja acompanhada de inclusão, acolhimento e sentido humano no trabalho. Como limitação do estudo, ressalta-se o fato de que a abordagem foi exclusivamente teórica, não contando com estudos de caso empíricos, o que abre espaço para futuras pesquisas voltadas à análise prática dessas estratégias em contextos organizacionais reais.

REFERÊNCIAS

ALVES-NORÊNA, A. C.; RODRÍGUEZ-CONDE, M.-J.; HERNÁNDEZ-RAMOS, J. P.; CASTRO-SALGADO, J. W. Technology and emotions: AI-driven software prototyping for the analysis of emotional states and early detection of risky behaviors in university students. *Education Sciences*, v. 15, n. 3, art. 350, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/educsci15030350>. Acesso em: 02 jul. 2025.

GIUNTELLA, O.; KONIG, J.; STELLA, L. Artificial intelligence and the wellbeing of workers. *Scientific Reports*, v. 15, art. 20087, 23 jun. 2025. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41598-025-98241-3>. Acesso em: 14 jun. 2025.

KOLOMAZNIK, M.; PETRIK, V.; SLAMA, M.; JURIK, V. The role of socio-emotional attributes in enhancing human-AI collaboration. *Frontiers in Psychology*, v. 15, art. 1369957, 15 out. 2024. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2024.1369957/full>. Acesso em: 15 jun. 2025.

LATIF, S.; ALI, H. S.; USAMA, M.; RANA, R.; SCHULLER, B.; QADIR, J. AI-based emotion recognition: promise, peril, and prescriptions for prosocial path. *arXiv preprint arXiv:2211.07290*, 14 nov. 2022. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2211.07290>. Acesso em: 04 jul. 2025.

MUKHATAYEVA, A. The impact of AI exposure on job insecurity, employee morale, and the moderating role of emotional intelligence. *Open Access Library Journal*, v. 12, n. 6, p. 1-19, jun. 2025. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=143574>. Acesso em: 04 jul. 2025.

NOSRATABADI, S.; KHAYER, R. K.; PONKRATOV, V. V.; KOSTYRIN, E. V.; et al. Artificial intelligence models and employee lifecycle management: a systematic literature review. *arXiv preprint arXiv:2209.07335*, 15 set. 2022. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2209.07335>. Acesso em: 19 jun. 2025.

SADEGHI, S. Employee well-being in the age of AI: perceptions, concerns, behaviors, and outcomes. *arXiv preprint arXiv:2412.04796*, 06 dez. 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2412.04796>. Acesso em: 08 jun. 2025.

ZÁRATE-TORRES, R.; REY-SARMIENTO, C. F.; ACOSTA-PRADO, J. C.; GÓMEZ-CRUZ, N. A.; RODRÍGUEZ CASTRO, D. Y.; CAMARGO, J. Influence of leadership on human-artificial intelligence collaboration. *Behavioral Sciences*, v. 15, art. 873, jul. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/bs15070873>. Acesso em: 01 jul. 2025.