NOVARA
CONSULTING GROUP

This document was translated from English by machine and may contain mistakes. The English original is at https://www.novaracg.com/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/.

NCG Insight | A Estratégia de IA Falha Primeiro na Camada Humana

Heather Grizzle · April 14, 2026

Oracle's AI-linked layoffs show where AI strategy fails first: the human layer. How separations are handled shapes the workforce that stays.

As recentes demissões na Oracle estão sendo apresentadas como parte de uma reestruturação mais ampla impulsionada por IA, mas a execução revela algo mais significativo do que uma decisão de custos. Milhares de funcionários foram notificados por meio de comunicação impessoal e centralizada, com o acesso aos sistemas revogado quase imediatamente e pouco ou nenhum envolvimento em nível gerencial. Quando uma força de trabalho vivencia um desligamento de forma que remove autonomia, contexto e dignidade, o evento não permanece como um simples ajuste de quadro de funcionários. Ele se torna um sinal que reformula a maneira como o restante da organização interpreta liderança, estabilidade e seu próprio valor.

Sob a perspectiva de risco para a força de trabalho, a questão não é a existência de demissões. As organizações se reestruturam regularmente, e a realocação de capital em direção a tecnologias emergentes é esperada. A questão é como a reestruturação foi operacionalizada paralelamente a um crescimento visível e a um investimento significativo em infraestrutura de IA. Quando bilhões são direcionados para capacidades futuras enquanto a força de trabalho atual é desligada por meio de processos padronizados e distantes, a organização comunica, ainda que involuntariamente, que o capital humano é um insumo descartável, e não um ativo gerenciado. Essa percepção não fica restrita a quem saiu. Ela se incorpora ao comportamento dos que permanecem.

O impacto a jusante raramente é imediato, mas é consistentemente mensurável. Funcionários que observam esse tipo de evento passam a operar com confiança reduzida, o que afeta diretamente a adoção de novos sistemas, a disposição para compartilhar conheci-

> Quando a confiança é abalada, os funcionários não resistem aber-

mento institucional e o engajamento em iniciativas de transformação. A estratégia de IA, em particular, depende da integração humana em todos os níveis, desde a qualidade dos dados até a reformulação de fluxos de trabalho e a adoção pelo usuário. Quando a confiança é abalada, os funcionários não resistem abertamente. Eles se desengajam silenciosamente, atrasam a adoção e protegem sua própria relevância em vez de contribuir para a mudança organizacional. É nesse ponto que os investimentos tecnológicos em larga escala começam a ter desempenho abaixo do esperado.

tamente. Eles se desengajam silenciosamente.

Um caminho de recuperação exige mais do que reformular a narrativa. Exige reconstruir o elo operacional entre a estratégia de força de trabalho e o investimento em tecnologia. A liderança deve primeiro reestabelecer a responsabilização por meio de uma comunicação direta e específica que explique não apenas o que ocorreu, mas como as decisões futuras serão executadas de forma diferente. Isso não pode se apoiar em linguagem genérica sobre prioridades estratégicas. É preciso abordar as falhas de processo e esclarecer as expectativas sobre como os funcionários serão tratados daqui em diante, porque a credibilidade é restaurada por meio de especificidade, e não de discurso.

Igualmente importante é redefinir o papel da força de trabalho dentro da própria estratégia de IA. Organizações que conseguem conduzir essa transição com sucesso não posicionam a IA como um mecanismo de substituição. Elas a definem como um multiplicador de capacidade e oferecem caminhos claros e acessíveis para que os funcionários migrem para funções adjacentes, adquiram habilidades relevantes e participem da transformação. Sem mobilidade interna visível e estruturas de requalificação diretamente ligadas aos sistemas implementados, os funcionários interpretam o investimento em IA como substituição, e não como oportunidade, o que compromete a adoção exatamente no momento em que ela é mais crítica.

A organização também deve lidar com os riscos operacionais criados pela redução rápida da força de trabalho. O conhecimento institucional não existe apenas na documentação. Ele reside em processos informais, soluções alternativas e compreensão contextual que muitas vezes não é registrada. Quando um grande número de funcionários sai sem uma transferência estruturada de conhecimento, a organização herda vulnerabilidades ocultas que se manifestam posteriormente como ineficiências, erros

e maior dependência de suporte externo. Identificar e mitigar esses riscos é essencial para estabilizar as operações após a reestruturação.

Em última análise, a transformação impulsionada por IA não é definida pela velocidade com que os recursos são realocados, mas pela eficácia com que os sistemas humanos e tecnológicos são integrados. A redução de custos pode melhorar o posicionamento financeiro de curto prazo, mas, sem uma estratégia correspondente de força de trabalho que mantenha a confiança, preserve o conhecimento e permita a participação no estado futuro, a organização introduz instabilidade de longo prazo. O resultado não é uma estratégia fracassada no sentido tradicional, mas uma estratégia degradada que nunca alcança seu potencial pretendido.

Sob a perspectiva da NCG, a distinção é simples. Organizações que tratam a IA como uma estratégia de substituição otimizam para custos. Organizações que a tratam como uma estratégia de capacidade constroem vantagem sustentável. A diferença não está na tecnologia em si, mas em como as pessoas são posicionadas dentro dela.

> **TIPS**
>
> Know something about a sign language AI system that the public should know? Send it to tips@novaracg.com. Every tip is read by me and kept confidential. If you work in the UK, writing to us is not by itself a protected disclosure under the Public Interest Disclosure Act 1998, so before you share employer information, check your options with Protect (protect-advice.org.uk), the free whistleblowing advice line.

Como citar

Grizzle, H. M. (2026, April 14). NCG Insight | A Estratégia de IA Falha Primeiro na Camada Humana. Novara Consulting Group. https://www.novaracg.com/pt/2026/04/14/ncg-insight-ai-strategy-fails-first-at-the-human-layer/