



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Ariana Helena Sacheto da Silva

Arielly Zacarias da Silva

**INDÚSTRIA 5.0: OS DESAFIOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS  
ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NAS  
EMPRESAS**

**Americana, S.P.**

**2025**

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH BIASI”  
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Ariana Helena Sacheto da Silva

Arielly Zacarias da Silva

**INDÚSTRIA 5.0: OS DESAFIOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS  
ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NAS  
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação da Prof.<sup>(a)</sup> Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes.

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho.

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-  
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

SILVA, Arielly Zacarias da

Indústria 5.0: os desafios da evolução tecnológica e as estratégias para o desenvolvimento dos colaboradores nas empresas. / Arielly Zacarias da Silva, Ariana Helena Sacheto da Silva – Americana, 2025.

66f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1. Inteligência artificial. I. SILVA, Arielly Zacarias da, II. SILVA, Ariana Helena Sacheto da III. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 007.52

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

Ariana Helena Sacheto  
Arielly Zacarias da Silva

**INDÚSTRIA 5.0: OS DESAFIOS DA EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS  
ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NAS  
EMPRESAS**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial  
para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial  
pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de  
Americana – Ministro Ralph Biasi.  
Área de concentração: Gestão de Pessoas e Relações de  
Trabalho

Americana, 23 de junho de 2025

**Banca Examinadora:**

Prof. Dra. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

  
Prof. Dra. Sílvia Aparecida José e Silva  
Doutora  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi  
Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu  
Mestre  
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

Dedicamos esse trabalho a todas as pessoas que nos acompanharam durante esse percurso e que nos incentivaram na realização dessa conquista dando apoio, compreensão, paciência e amor.

A realização deste trabalho é fruto não apenas de muito estudo e dedicação, mas também do apoio, carinho e incentivo de pessoas muito especiais.

Agradecemos primeiramente a Deus, pois sem ele nada disso seria possível, a nossa orientadora, Cristine por sua paciência, orientação, disponibilidade e por compartilhar seus conhecimentos, sendo fundamental na construção deste trabalho.

Aos nossos amigos Felipe, Guilherme, Jair Junior e Josiane, nossa eterna gratidão pela parceria, pelas conversas, pelos incentivos, pela troca de experiências e pela amizade que tornou essa caminhada mais leve e significativa.

Aos nossos maridos, Carlos Eduardo e Luiz Guilherme, gratidão por estarem ao nosso lado em todos os momentos, oferecendo apoio incondicional, palavras de encorajamento e força nos dias mais desafiadores. Esse apoio fez toda diferença nesta conquista.

A cada um de vocês, nosso muito obrigado por fazerem parte desta jornada e contribuírem, direta ou indiretamente, para que este trabalho se tornasse realidade.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os desafios e as estratégias adotadas pelas organizações no desenvolvimento de colaboradores frente às mudanças provocadas pela Indústria 5.0. A pesquisa se concentrou especialmente na atuação da gestão estratégica de pessoas diante das transformações tecnológicas e da crescente presença da inteligência artificial no ambiente corporativo. Foi adotada uma pesquisa exploratória-descritiva, na qual a fundamentação teórica abordou conceitos como requalificação profissional, cultura organizacional, liderança, habilidades humanas e modelos de trabalho mais flexíveis. Para alcançar os objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionário online, obtendo 104 respostas. Os resultados demonstraram que, apesar do conhecimento básico sobre inteligência artificial estar presente entre os profissionais, ainda existe uma grande lacuna entre essa familiaridade e a aplicação prática das tecnologias no ambiente organizacional. A maioria das empresas ainda não possui políticas estruturadas de capacitação e adaptação tecnológica, e as lideranças mostram-se despreparadas para conduzir essas mudanças de forma estratégica. Conclui-se que, para acompanhar as exigências da Indústria 5.0, é necessário um reposicionamento das práticas de gestão de pessoas, priorizando o desenvolvimento contínuo, o bem-estar e o engajamento dos colaboradores, com estratégias que integrem tecnologia e valorização humana de forma equilibrada.

**Palavras-chave:** Indústria 5.0; Gestão Estratégica de Pessoas; Inteligência Artificial.

## **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the challenges and strategies adopted by organizations in developing employees in response to the changes brought about by Industry 5.0. The research focused especially on the performance of strategic people management in the face of technological transformations and the growing presence of artificial intelligence in the corporate environment. An exploratory-descriptive research was adopted, in which the theoretical basis addressed concepts such as professional requalification, organizational culture, leadership, human skills, and more flexible work models. To achieve the proposed objectives, a field survey was conducted with the application of an online questionnaire, obtaining 104 responses. The results showed that, although basic knowledge about artificial intelligence is present among professionals, there is still a large gap between this familiarity and the practical application of technologies in the organizational environment. Most companies still do not have structured policies for training and technological adaptation, and leaders are unprepared to lead these changes strategically. It is concluded that, in order to keep up with the demands of Industry 5.0, it is necessary to reposition people management practices, prioritizing continuous development, well-being and employee engagement, with strategies that integrate technology and human value in a balanced way.*

**Keywords:** *Industry 5.0; People Management; Artificial Intelligence.*

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Área de trabalho dos respondentes.....	29
<b>Gráfico 2</b> - Entendimento sobre IA. ....	30
<b>Gráfico 3</b> - IAs mais utilizadas. ....	31
<b>Gráfico 4</b> - Grau de habilidade digital. ....	32
<b>Gráfico 5</b> - Importância de habilidades.....	33
<b>Gráfico 6</b> - Integração da IA no ambiente de trabalho.....	33
<b>Gráfico 7</b> - Impacto da IA nas funções. ....	34
<b>Gráfico 8</b> - Grau de preparo em relação a IA. ....	35
<b>Gráfico 9</b> - Impacto da IA em relação a grau de empregabilidade. ....	36
<b>Gráfico 10</b> - Percepções sobre mudanças trazidas pela IA.....	36
<b>Gráfico 11</b> - Capacitação de desenvolvimentos humanos. ....	37
<b>Gráfico 12</b> - Atuação da empresa mediante a mudanças. ....	38
<b>Gráfico 13</b> - Reação da empresa mediante a mudanças no mercado de trabalho...39	
<b>Gráfico 14</b> - Estrutura organizacional da empresa. ....	40
<b>Gráfico 15</b> - Políticas de desenvolvimento da equipe.....	41
<b>Gráfico 16</b> - Modelo de trabalho. ....	42
<b>Gráfico 17</b> - Impacto do modelo híbrido na equipe.....	43
<b>Gráfico 18</b> - Estratégias para engajamento. ....	44
<b>Gráfico 19</b> - Integração das mudanças do ambiente externo. ....	45
<b>Gráfico 20</b> - Preparo da liderança em relação a impactos da IA. ....	46
<b>Gráfico 21</b> - Treinamentos.....	47

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> A quinta disciplina e a Gestão Estratégica de Pessoas na Indústria 5.0.....	20
<b>Quadro 2:</b> Tendências no Mercado de Trabalho.....	25

## SUMÁRIO

Introdução-----	11
1. Metodologia-----	12
2. Um breve relato sobre as transformações da indústria 4.0 e 5.0 -----	14
3. O impacto da tecnologia na gestão de pessoas e no mercado de trabalho ...	15
4. Gestão Estratégica de Pessoas-----	16
4.1 Aprendizagem e Cultura Organizacional diante de mudanças -----	21
5. Pesquisa de Campo-----	28
5.1. Resultados da Pesquisa -----	29
5.2. Análise dos Resultados Gerais da Pesquisa -----	47
6. Considerações Finais-----	52
Referências-----	55
Apêndice A-----	58

## INTRODUÇÃO

A evolução da indústria, especialmente com a chegada da indústria 5.0, representa uma mudança de paradigma nas organizações, com impacto direto na maneira como os colaboradores interagem com as novas tecnologias e como são geridos dentro das empresas. A Indústria 5.0 vai além da simples automação de processos e da integração de máquinas inteligentes, ao buscar uma colaboração mais personalizada entre seres humanos e tecnologias, como destacam Machado e Davim (2023, p. 45), “a intenção da Indústria 5.0 [...] é a interação, através da disponibilização da informação entre os sistemas e as pessoas”. Esse cenário traz novos desafios e oportunidades, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento dos colaboradores.

Em um mundo cada vez mais tecnológico, as empresas precisam reinventar suas estratégias de gestão de pessoas para manter a competitividade, estimular a inovação e garantir sua sustentabilidade. O avanço de tecnologias como inteligência artificial, robótica colaborativa e *big data* estão redefinindo as funções tradicionais, exigindo dos profissionais não apenas novas competências técnicas, mas também a capacidade de interagir com sistemas avançados sem perder habilidades cognitivas e criativas.

Nesse contexto, preparar os colaboradores para os desafios da Indústria 5.0 torna-se essencial. Mais do que dominar ferramentas tecnológicas, é preciso desenvolver habilidades humanas como criatividade, empatia e resolução de problemas complexos. Para isso, as empresas devem compensar seus modelos de capacitação e desenvolvimento, promovendo uma integração inteligente entre tecnologia e trabalho humano. Apenas assim será possível criar um ambiente inovador, colaborativo e sustentável, onde o progresso tecnológico e as capacidades humanas caminham lado a lado.

A relevância do tema aborda a necessidade de criar estratégias que conciliem a eficiência tecnológica com o bem-estar dos colaboradores, refletindo uma nova abordagem empresarial que equilibre a automação com a valorização das competências de seus colaboradores. O cenário atual, é impulsionado por inovações tecnológicas e com isso o desenvolvimento de estratégias que sejam eficazes para capacitar e engajar os colaboradores, possibilitando um ambiente com maior bem-estar, o que se torna um diferencial estratégico.

O objetivo deste trabalho foi analisar como as estratégias de gestão de pessoas podem ser ajustadas para garantir a formação, capacitação e bem-estar dos funcionários, preparando-os para os desafios da evolução tecnológica presente cada vez mais no dia a dia das empresas.

Exposto isto, se faz necessário investigar através de pesquisas teóricas e práticas, de que maneira a interação entre cultura organizacional, gestão e políticas corporativas pode contribuir para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, considerando a exigência da Indústria 5.0. Tais exigências demandam novas competências e habilidades digitais e técnicas, em paralelo com a melhoria do ambiente de trabalho em um cenário cada vez mais tecnológico e globalizado.

A pesquisa procurou compreender de que forma as organizações alinham as estratégias de gestão de pessoas à transformação digital, promovendo um ambiente que favoreceu a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e a inovação, preparando os profissionais para os desafios atuais e futuros do mercado de trabalho.

## **1. Metodologia**

Este trabalho adotou um modelo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. Diehl e Tatin (2004, p. 53) definem a pesquisa exploratória como “aquela que proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Portanto, esse método possibilitou que o tema fosse estudado de forma mais aprofundada, permitindo identificar os principais desafios, oportunidades e tendências relacionadas ao assunto, além de facilitar o direcionamento de futuras investigações, fornecendo uma base teórica para entender como as empresas estão se adaptando às novas exigências tecnológicas e como promovem a capacitação de seus profissionais.

Segundo Gonsalves (2001, p. 65):

“Pesquisa descritiva é aquela que “atualiza as características de um grupo social, nível de atendimento do sistema educacional, como também aquelas que pretendem descobrir a existência de relações entre variáveis”. Esse tipo de pesquisa não estaria interessado no “porquê, nas fontes do fenômeno”, mas estaria preocupado em “apresentar suas características”.”.

A combinação da pesquisa exploratória e da pesquisa descritiva trouxe benefícios significativos para a análise do tema, pois permitiu tanto uma aproximação inicial com o problema quanto uma caracterização detalhada dos fenômenos

estudados. Enquanto a pesquisa exploratória auxilia na compreensão das principais questões envolvidas, a pesquisa descritiva complementa esse processo ao apresentar dados mais concretos e estruturados, permitindo uma visão clara das características e das relações existentes dentro do contexto investigado.

No caso da Indústria 5.0 e do desenvolvimento dos colaboradores, essa abordagem integrada possibilitou não apenas identificar desafios e oportunidades, mas também mapear como as empresas estão se adaptando às novas exigências tecnológicas e quais estratégias estão sendo implementadas para capacitação profissional. Dessa forma, a junção dessas metodologias fortalece a base teórica do estudo e amplia a profundidade da análise, tornando os resultados mais ricos e fundamentados.

Para realizar os métodos citados, foi utilizado inicialmente a técnica de pesquisa bibliográfica, que segundo Bortoloti (2015, p. 73), “caracteriza-se pela metodologia que elege a fonte bibliográfica como recurso para explicar um problema, conhecer e analisar as contribuições sobre determinado assunto ou dominar o estado da arte sobre um tema”, ou seja, consiste na revisão de livros, artigos acadêmicos e relatórios de empresas sobre a Indústria 5.0, capacitação de colaboradores e gestão de pessoas, a fim de embasar teoricamente o estudo.

Outro método realizado foi a pesquisa de campo, em que segundo Gonsalves (2001, p. 66) “é aquela que busca a informação diretamente com a população pesquisada, exigindo do pesquisador o deslocamento até o espaço onde o fenômeno ocorre ou ocorreu”, a qual foi conduzida com o objetivo de analisar os impactos das transformações tecnológicas na gestão de pessoas. O instrumento utilizado foi um questionário estruturado, composto principalmente por perguntas de alternativas (fechadas). A coleta ocorreu de forma online, entre os dias 19 e 25 de maio de 2025, por meio do Google Forms, com divulgação pelo WhatsApp.

Essa abordagem possibilitou um amplo alcance, com praticidade na aplicação e garantia de anonimato, o que favoreceu a sinceridade nas respostas. Além disso, permitiu a coleta de dados primários atualizados e contextualizados. A metodologia adotada respeitou os critérios de validade, acessibilidade e alinhamento com os objetivos do estudo, permitindo reunir percepções e experiências diretamente dos profissionais. Isso contribuiu para uma visão prática e realista sobre os desafios e transformações enfrentados no cenário da Indústria 5.0.

## 2. Um breve relato sobre as Transformações da Indústria 4.0 e 5.0

O conceito de Indústria 5.0 está profundamente ligado à evolução das tecnologias da Indústria 4.0, mas com um foco renovador no papel central do ser humano dentro desse novo paradigma de trabalho. Conforme destacado por Sousa (2024, p. 122), apesar de a Indústria 4.0 ainda não estar totalmente consolidada, algumas empresas líderes já estão pavimentando o caminho para a quinta revolução industrial, impulsionada pela automação, inteligência artificial, *big data* e outras tecnologias emergentes, que não transformarão apenas as indústrias, mas também áreas como medicina e agronegócios (Del Mar, 2025, p. nd<sup>1</sup>; Pereira, Santos, 2022, p. 2).

A introdução de tecnologias colaborativas, como a interação entre humanos e robôs no chão de fábrica, é um exemplo claro dessa transformação. Segundo Sousa (2024, p.126), “a utilização de robôs na indústria proporciona uma vantagem competitiva significativa, pois possibilita a automação de atividades repetitivas e de menor valor agregado.”, dessa forma, os trabalhadores podem direcionar seus esforços para funções mais complexas, que exigem maior flexibilidade e adaptação, aspectos nos quais os robôs ainda apresentam limitações.

A Indústria 5.0 propõe um novo paradigma de trabalho, onde a colaboração entre humanos e máquinas será uma característica fundamental (Del Mar, 2025, p. nd). Segundo Machado e Davim (2023 apud Breque et al., 2021, p. 15) “a indústria 5.0 busca integrar de forma mais harmoniosa e colaborativa os seres humanos e as máquinas no ambiente de trabalho”. As empresas devem se adaptar a essa mudança, garantindo que seus colaboradores estejam preparados para trabalhar de forma integrada com robôs e inteligência artificial, aproveitando as vantagens dessa simbiose.

De acordo com Moraes e Moraes (2024, p. 4), “a sociedade 5.0 pretende ser uma sociedade na qual estão mesclados o espaço físico e o virtual e, portanto, uma sociedade superinteligente que traga riqueza para as pessoas”, nesse contexto, o papel das empresas se torna essencial, pois elas são um dos principais agentes responsáveis pela efetividade dessa visão, para isso, precisam se adaptar a essa nova realidade, utilizando novas tecnologias, como a inteligência artificial (IA), para

---

<sup>1</sup> P. nd – Página não determinada.

melhorar seus processos e resultados, e um dos principais desafios está na gestão de pessoas. As organizações também precisam garantir que seus colaboradores sejam capacitados para utilizar essas ferramentas de forma eficaz.

### **3. O Impacto da Tecnologia na Gestão de Pessoas e no Mercado de Trabalho**

A gestão de pessoas, então, assume um papel central nesse processo. As empresas devem investir na formação contínua de seus funcionários, para que eles estejam preparados para trabalhar com as tecnologias emergentes e possam integrar essas novas ferramentas ao seu trabalho diário. Isso envolve desde treinamentos técnicos até o desenvolvimento de competências mais amplas, como pensamento crítico e resolução de problemas, que são essenciais para interagir com a inteligência artificial e outras inovações digitais.

A McKinsey & Company (2024) relata que até 2030, até 30% das tarefas em diversas profissões podem ser automatizadas pela tecnologia. Nesse contexto, muitos trabalhadores acreditam que o desenvolvimento de habilidades cognitivas, como pensamento crítico, criatividade e a capacidade de tomar decisões, será mais necessário do que habilidades técnicas. Além disso, segundo o World Economic Forum (2025, p. 6), “o pensamento analítico continua sendo a habilidade essencial mais procurada entre os empregadores, com sete em cada 10 empresas considerando-a essencial em 2025”. Outras competências valorizadas incluem resiliência, flexibilidade, agilidade, além de liderança e influência social.

Com base nisso, é possível afirmar que as pessoas não serão substituídas pelas máquinas, mas sim terão seus papéis redefinidos. A automação pode assumir funções repetitivas e técnicas, mas as habilidades cognitivas, como criatividade, pensamento crítico e tomada de decisão, são características humanas que as máquinas ainda não conseguem replicar. Em vez de substituir o trabalhador, a tecnologia tende a transformar o papel dele, destacando a importância do operador, que será responsável por aplicar essas competências nas tarefas mais complexas. Portanto, o diferencial não será a máquina em si, mas o profissional que souber utilizar e adaptar suas habilidades ao contexto da automação.

Nesse cenário, o papel dos gestores se torna ainda mais estratégico, segundo Santos (2017, p. 12), o profissional:

"deve ser um catalisador dessa inovação, promovendo uma cultura organizacional que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo. Isso envolve não apenas a implementação de novas tecnologias, mas também a criação de um ambiente onde os colaboradores sintam-se encorajados a propor ideias e soluções criativas"

Cabe a eles conduzirem essa transformação de maneira eficiente e equilibrada. Além de investir no desenvolvimento de seus times, os líderes precisam atuar como facilitadores da adaptação à tecnologia, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e incentivando a inovação.

A gestão de pessoas deve focar não apenas na capacitação técnica, mas também no fortalecimento de competências interpessoais, como comunicação, colaboração e inteligência emocional, que são fundamentais para lidar com mudanças constantes. Além disso, os gestores precisam estar atentos ao bem-estar dos funcionários, garantindo que a automação seja utilizada como uma aliada para melhorar a produtividade sem comprometer a motivação e o engajamento das equipes.

Dessa forma, a liderança eficaz será essencial para equilibrar a tecnologia com a valorização do capital humano, garantindo que a automação traga benefícios tanto para as empresas quanto para os trabalhadores.

#### **4. Gestão Estratégica de Pessoas**

As pessoas são elementos centrais na definição e na execução da estratégia organizacional. Em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, o capital humano passou a ser reconhecido como um dos principais diferenciais para a sustentabilidade e o crescimento das organizações.

A gestão de pessoas, antes vista como uma função de apoio, ocupa hoje um papel estratégico, contribuindo diretamente para a inovação, a produtividade e a adaptação das empresas às constantes mudanças do mercado. Nesse contexto, valorizar e desenvolver talentos torna-se essencial para que as organizações se mantenham competitivas e alcancem seus objetivos de longo prazo.

Mascarenhas (2008, p. 95) afirma que:

"A gestão estratégica de pessoas desenvolveu-se a partir das ideias que compõem a perspectiva contingencial. Ao considerarmos a ideia de alinhamento estratégico da gestão de pessoas, assumimos que cada orientação estratégica ou configuração organizacional demanda práticas específicas de gestão de pessoas, o que implica a construção de certa cultura

organizacional capaz de reforçar papéis organizacionais e direcionar o comportamento dos indivíduos.”

Segundo Andrade (2019, p. 68),

“As pessoas são peças fundamentais para a existência de uma organização, por isso é necessário tornar as organizações conscientes desse fato e fazer com que elas sejam mais atenciosas com seus funcionários. Esse é o objetivo fundamental da gestão de pessoas. Para que os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para o funcionamento da organização.”

De acordo com os autores mencionados acima, é possível identificar que a gestão de pessoas precisa estar totalmente integrada a estratégia da organização, reconhecendo que são as pessoas que dão vida à cultura e ao funcionamento da empresa. Quando a gestão entende isso, passa a tratar os colaboradores não apenas como recursos, mas como partes essenciais da empresa, capazes de influenciar resultados, comportamento e até mesmo a identidade da empresa, vista no seu dia a dia.

Atualmente, é notável que o mercado de trabalho vem sofrendo constantes mudanças, principalmente em relação a tecnologia, também demonstradas por Almeida e Guido (2024, p. nd<sup>2</sup>), na qual afirma que “em cinco anos, 44% das habilidades dos profissionais serão alteradas, segundo o estudo Futuro do Trabalho 2023, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial com o apoio da Fundação Dom Cabral.”, tal estudo também diz que ao todo, 23% das ocupações devem se modificar até 2027, segundo a FIA (Fundação Instituto de Administração, 2024, p. nd<sup>3</sup>):

“O futuro do trabalho em 2025 reserva mudanças na maneira como as organizações operam e os profissionais gerenciam suas carreiras. [...] Com avanços tecnológicos rápidos e novas dinâmicas de mercado, compreender essas mudanças é essencial para que as empresas possam garantir a competitividade e a própria sustentabilidade. No entanto, muitos gestores enfrentam dificuldades para se adaptar a essas inovações, enfrentando incertezas sobre como implementar novas ferramentas e estratégias.”

Borges, Rodrigues e Dutra (2024, p. 4) afirmam que:

“A automação de atividades rotineiras e repetitivas, aliada ao surgimento de novas profissões, promete transformar radicalmente o mundo do trabalho. Profissões emergentes, especialmente aquelas relacionadas ao desenvolvimento e à aplicação de IA e aprendizado de máquina, já

---

<sup>2</sup> P. nd – Página não determinada.

<sup>3</sup> P. nd – Página não determinada.

despontam como as mais requisitadas no mercado brasileiro, refletindo uma mudança de paradigmas sem precedentes em um curto espaço de tempo.”

Mascarenhas (2008, p. 178) relata que:

“Muitas posições de trabalho caracterizadas pelas atividades manuais e repetitivas, que exigiam pouca qualificação, vêm sendo substituídas progressivamente pela tecnologia. A extinção dessas posições vem acompanhada de um processo de diversificação das responsabilidades associadas aos outros cargos, bem como das capacidades requeridas de seus ocupantes. Trata-se do processo de *up-skilling*, ou requalificação, segundo o qual os trabalhadores assumiriam novas responsabilidades na organização, para as quais devem dominar uma variedade mais ampla de capacidades e conhecimentos.”

A transformação no mercado de trabalho, impulsionada por novas tecnologias, exige que a gestão estratégica de pessoas esteja atenta às mudanças. Cabe a gestão lidar com a adaptação das empresas e dos profissionais, promovendo a requalificação e o desenvolvimento de novas habilidades. Nesse cenário, a gestão de pessoas tem a responsabilidade de criar estratégias que garantam a competitividade organizacional, ao mesmo tempo em que acompanha as necessidades do mercado, promovendo o crescimento e a sustentabilidade da empresa.

No entanto, esse processo é desafiador, e Borges, Rodrigues e Dutra (2024, p.19) afirmam que:

“A resistência cultural dentro das empresas, a falta de infraestrutura adequada e a escassez de trabalhadores qualificados são obstáculos que precisam ser superados para que o Brasil possa se posicionar de maneira mais competitiva no cenário internacional.”

Para que a gestão estratégica de pessoas seja eficaz na adaptação às mudanças do mercado de trabalho, é necessário lidar não apenas com o desenvolvimento de novas habilidades, mas também com obstáculos internos e externos. Como ressaltado pelos autores supracitados, a resistência cultural dentro das empresas e a falta de infraestrutura adequada são desafios que dificultam a mudança, esses fatores podem interferir diretamente na capacidade de requalificação dos profissionais. Portanto, a gestão de pessoas deve ser vista como uma estratégia para superar essas barreiras, promovendo a adaptação e o crescimento sustentável da organização.

Além disso, para contornar tais obstáculos, Borges, Rodrigues e Dutra (2024, p.19) sugerem que:

“Para que o Brasil possa aproveitar plenamente o potencial da Indústria 4.0, é fundamental que haja um esforço conjunto entre o governo, as empresas e as instituições educacionais para promover a capacitação da força de

trabalho, incentivar a inovação e criar um ambiente favorável à adoção de novas tecnologias.”

Essa sugestão, quando aliada à gestão estratégica de pessoas, torna-se ainda mais relevante, pois não apenas coordena o desenvolvimento das habilidades necessárias, mas também contribui para a construção de uma cultura organizacional e aprendizagem industrial aberta a mudanças, desta forma pode ser compreendida como o processo contínuo por meio do qual a organização adquire, compartilha e utiliza o conhecimento para adaptar-se às mudanças do ambiente e melhorar seu desempenho.

Essa perspectiva está diretamente relacionada à gestão estratégica de pessoas, pois é por meio das pessoas que o conhecimento é criado, disseminado e aplicado. Assim, desenvolver um ambiente que estimule o aprendizado contínuo, a troca de saberes e a inovação torna-se essencial para alinhar o capital humano às metas estratégicas da organização.

A Indústria 5.0 representa uma mudança de paradigma ao recentrar o papel das pessoas no ambiente organizacional, enfatizando a personalização, a sustentabilidade e a colaboração entre humanos e tecnologias inteligentes. Neste cenário, a gestão estratégica de pessoas torna-se elemento central, exigindo abordagens que considerem o desenvolvimento humano como pilar da competitividade. Os conceitos apresentados por Peter Senge em *A Quinta Disciplina* oferecem fundamentos teóricos sólidos para esse novo modelo de organização.

Segundo Senge, a maioria das organizações encontra-se limitada por estruturas invisíveis e padrões de pensamento que condicionam comportamentos e resultados. “Somos prisioneiros de uma estrutura invisível da qual não estamos conscientes, necessariamente” (Farias; Barbosa, 2011, p. 18). Essa limitação impede que as organizações atinjam seu pleno potencial. Ainda segundo Peter Senge, uma das características fundamentais para sobreviver em meio a esse processo de reorganização socioeconômica, seria a capacidade de aprender, isto é, ser capaz de reinventar-se para tornar-se mais eficaz. (Farias; Barbosa, 2011, p. 18).

O quadro 1 apresenta as cinco disciplinas propostas por Peter Senge (1990), consideradas fundamentais para a construção de uma organização que aprende. Essas disciplinas são interdependentes e contribuem para o desenvolvimento contínuo das pessoas e da empresa, promovendo inovação, adaptação e melhoria dos resultados.

No quadro, são descritas cada uma das disciplinas e suas principais características, evidenciando sua relevância no contexto atual de transformações impulsionadas pela tecnologia e pela inteligência artificial.

**Quadro 1 – A quinta disciplina e a Gestão Estratégica de Pessoas na Indústria 5.0**

<b>Disciplina</b>	<b>Descrição Resumida</b>	<b>Aplicação na Gestão Estratégica de Pessoas</b>
1. Pensamento Sistêmico	Compreensão da organização como um sistema interdependente.	Permite decisões estratégicas mais eficazes, considerando impactos a longo prazo.
2. Domínio Pessoal	Incentivo ao desenvolvimento contínuo e autoconhecimento dos indivíduos.	Fomenta o aprendizado individual e o alinhamento entre propósito pessoal e organizacional.
3. Modelos Mentais	Crenças e suposições que influenciam como as pessoas percebem o mundo.	Promove a revisão de padrões mentais para adaptar-se a novas formas de trabalho e inovação.
4. Visão Compartilhada	Criar uma visão em comum com o grupo para que assim o uma e incentive o comprometimento.	Alinha metas individuais e coletivas, aumentando o engajamento e o senso de pertencimento.
5. Aprendizagem em Grupo	Aprender de forma coletiva por meio de diálogo, a aceitação das diferenças e empatia.	Estimula a colaboração entre equipes multidisciplinares, essencial na Indústria 5.0.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir de Farias apud SENGE, Peter M. A quinta disciplina (2011).

A Indústria 5.0 demanda justamente equipes interdisciplinares que aprendem em conjunto e integram conhecimento para enfrentar problemas complexos.

Em suma, os fundamentos da *Quinta Disciplina* alinham-se às exigências da Indústria 5.0 ao propor uma gestão estratégica de pessoas baseada no aprendizado,

na consciência sistêmica e na valorização do capital humano como fonte de vantagem competitiva duradoura.

#### **4.1 Aprendizagem e Cultura Organizacional diante de mudanças**

“Aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes são as unidades de aprendizagem, mostrando-se assim fundamentais nas organizações modernas. Então, as equipes precisam ter capacidade de aprender, a fim de melhorar a organização” (Graça, 2025, p. 94). Essa perspectiva reforça a importância de desenvolver ambientes colaborativos que estimulem o aprendizado coletivo, visto que o conhecimento não se restringe ao indivíduo, mas se amplia por meio da troca entre membros da equipe. Nesse contexto, é essencial compreender o que constitui o processo de aprendizagem. Para Robbins (2005, p. 37), aprendizagem é “qualquer mudança relativamente permanente no comportamento que ocorre como resultado de uma experiência”. Além disso, o autor destaca que “a mudança no comportamento indica que houve uma aprendizagem e que a aprendizagem é uma mudança no comportamento”. (Robbins, 2005, p. 37).

Essa mudança, conforme sugerem os autores supracitados, não ocorre de maneira individual, mas sim de forma coletiva, pois envolve a interação de outras pessoas, processos e culturas. É através da aprendizagem organizacional que se pode ver erros, corrigir, inovar e construir vantagens, fortalecendo o desempenho das equipes e, conseqüentemente, das organizações como um todo.

Nesse sentido, a cultura organizacional exerce papel fundamental na forma como a aprendizagem é conduzida e compartilhada, de acordo com Schein (2009, p. 1):

“Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.”

Robbins (2005, p. 375), afirma que “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais”, ou seja, a cultura organizacional não é apenas algo que se aprende, mas algo que se vive. Ao mesmo tempo em que orienta o comportamento, ela também é

resultado dele, mostrando que cada organização carrega uma identidade própria construída nas relações do cotidiano.

Segundo Chiavenato (2014, p. 32-33), em meados de 1950:

“a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente a outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho”.

Esse modelo refletia uma visão mais rígida, onde as mudanças aconteciam pouco e as inovações eram bem limitadas. Com o tempo, essa visão foi sendo questionada, e passou a se valorizar uma forma mais moderna de gestão, que enxerga os colaboradores como um diferencial importante para o sucesso e a continuidade das empresas.

O dinheiro deixou de ser o recurso mais importante, dando espaço para o conhecimento e as ideias, na Era da Informação, que iniciou a partir dos anos 90, Chiavenato (2014, p.34), afirma que “o emprego passou a migrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual substituído pelo trabalho mental, indicando o caminho para uma era da pós-industrialização baseada no conhecimento e no setor terciário”, além de que a “característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas”. Após essa fase, chega a Era da Informação, presente atualmente, onde:

“A cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização. As mudanças tornam-se rápidas, velozes, sem continuidade com o passado e trazendo um contexto ambiental impregnado de turbulência e imprevisibilidade. As pessoas precisam estar preparadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los” (Chiavenato, 2014, p. 35)

Schein (2010, p. 11) fala que "a mudança cultural não é apenas uma questão de mudar a estrutura ou os processos. Trata-se de transformar as crenças e valores profundamente enraizados". As empresas passaram por uma grande transformação com a chegada das novas tecnologias. Antes, as pessoas eram vistas mais como ferramentas de produção, mas hoje, o foco está em usar o conhecimento e a inovação para crescer. Com as mudanças acontecendo tão rápido, as empresas precisaram mudar sua forma de pensar, não apenas nos processos, mas também nos valores e

na cultura interna. Agora elas precisam ser mais ágeis e estar sempre aprendendo para se adaptar ao mercado que está em constante mudança.

A Indústria 5.0 promove uma mudança cultural significativa nas organizações, ao colocar o ser humano como protagonista ao lado das tecnologias avançadas. De acordo com Santos et al. (2020, p. 12), "a Indústria 5.0 visa a colaboração entre humanos e máquinas, com foco em soluções personalizadas e na valorização das habilidades humanas, como criatividade e empatia, além das capacidades tecnológicas". Isso exige uma transformação na cultura organizacional, que passa a priorizar a colaboração, a inovação e a adaptação constante em um ambiente mais flexível e colaborativo.

A implementação bem-sucedida da Indústria 5.0 depende, em grande parte, de uma cultura organizacional que fomente a confiança, o aprendizado contínuo e a colaboração. Colaboradores que se sentem parte de uma cultura forte e positiva estão mais inclinados a adotar novas tecnologias, a colaborar com máquinas e a contribuir com soluções criativas para os desafios organizacionais. Isso é especialmente crucial quando se compartilham as mudanças rápidas que caracterizam o cenário da Indústria 5.0.

Após um breve levantamento sobre o impacto da evolução tecnológica no mercado de trabalho, identificaram-se mudanças significativas no perfil profissional exigido, impulsionadas principalmente pelo avanço da inteligência artificial e automação. Essas mudanças têm gerado diversos desafios organizacionais, especialmente no que se refere ao desenvolvimento e à gestão de pessoas nas empresas.

Para embasar esse levantamento, foi realizada uma busca na internet com foco em artigos recentes e relatórios de instituições reconhecidas. A partir dessa busca, os dados obtidos foram organizados no quadro 2, com o objetivo de dar início a uma pesquisa mais aprofundada sobre o tema.

No quadro elaborado, foram alocados diferentes elementos em colunas específicas, com o objetivo de facilitar a análise dos conteúdos selecionados. A primeira coluna refere-se ao artigo, onde consta o título da publicação escolhida. Em seguida, a coluna autor identifica a instituição ou organização responsável pela produção do material. A terceira coluna, ano, informa o ano de publicação do respectivo artigo. A coluna mudança impacto descreve as principais transformações observadas no mercado de trabalho, como a introdução de novas exigências de

competências e alterações nos modelos tradicionais de atuação profissional. Já a coluna desafios apresenta os principais obstáculos enfrentados por organizações e trabalhadores diante das rápidas mudanças tecnológicas.

Por fim, a coluna impacta junto à gestão de pessoas destaca as implicações diretas dessas transformações para a área de Recursos Humanos, com ênfase em estratégias voltadas para o engajamento, o desenvolvimento e a retenção de talentos nas empresas.

Esses dados permitiram aprofundar a análise das tendências emergentes e fundamentar propostas de estratégias voltadas ao aprimoramento da gestão de pessoas diante do futuro do trabalho.

**Quadro 2 – Tendências no Mercado de Trabalho.**

<b>Artigo</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Mudança Impacto</b>	<b>Desafios</b>	<b>Impacto junto a Gestão de Pessoas</b>
<b>A geração de trabalhadores que emerge com a inteligência artificial generativa.</b>	McKinsey & Company	2025	O perfil profissional está mudando com a geração "GenAI", que valoriza mais habilidades humanas como criatividade, empatia e pensamento crítico, devido à automação de tarefas operacionais.	Apesar dos ganhos em produtividade com a GenAI, seu uso intenso tem gerado esgotamento e aumento da intenção de desligamento entre os profissionais. O grande desafio das empresas é equilibrar a tecnologia com o bem-estar e o desenvolvimento humano.	Para acompanhar as mudanças trazidas pela GenAI, as empresas devem repensar a gestão de pessoas, desenvolvendo habilidades humanas, promovendo flexibilidade focada em resultados e criando um ambiente onde os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados.
<b>O futuro do trabalho em 2025: o que esperar de tendências e desafios?</b>	FIA - Fundação Instituto de Administração	2025	A automação e a inteligência artificial estão mudando o mercado de trabalho, substituindo tarefas repetitivas por atividades mais analíticas e humanas. Com isso, cresce a valorização da flexibilidade, autonomia e uma nova relação entre empresas e trabalhadores.	A adaptação às mudanças tecnológicas exige novas habilidades, modelos de trabalho flexíveis e estratégias para manter o engajamento, a produtividade e a cultura organizacional.	A gestão de pessoas deve ser mais estratégica, focando no desenvolvimento contínuo, escuta ativa e personalização do trabalho. Líderes precisam estar preparados para equipes diversas e remotas, enquanto o RH assume um papel central na criação de ambientes adaptáveis, inclusivos e voltados ao aprendizado constante.
<b>12 tendências do mercado de trabalho em 2024</b>	Fundação Dom Cabral	2024	O mercado de trabalho está mais tecnológico e dinâmico, exigindo habilidades digitais, comportamentais e educação contínua. A geração Z busca propósito e flexibilidade, influenciando o ambiente profissional.	As empresas devem equilibrar tecnologia e humanização, adaptar-se a modelos híbridos e assegurar processos seletivos justos com IA. A retenção de talentos e o engajamento tornaram-se mais desafiadores.	A gestão precisa investir no desenvolvimento contínuo, oferecer benefícios personalizados e mais flexibilidade. Recrutamento, capacitação e clima organizacional devem acompanhar as novas demandas dos profissionais.

Quadro 2 – Continuação

Artigo	Autor	Ano	Mudança Impacto	Desafios	Impacto junto a Gestão de Pessoas
<b>Relatório sobre o Futuro dos Empregos 2025.</b>	World Economic Forum	2025	Até 2030, a criação de 170 milhões de empregos será impulsionada por avanços tecnológicos, transição verde, mudanças econômicas e geopolíticas, resultando em um aumento de 78 milhões de postos de trabalho.	O desajuste de habilidades exige requalificação para funções emergentes, adaptação à automação e novas tecnologias, e promoção da inclusão digital. Também é necessário revisar estruturas organizacionais para apoiar modelos de trabalho híbridos e integrar trabalhadores freelancers.	A gestão de pessoas deve priorizar o desenvolvimento contínuo das habilidades, oferecendo programas de requalificação e capacitação. Modelos de trabalho flexíveis, ambientes inclusivos e diversos, além de políticas de saúde mental e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, são essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo.
<b>Conjunto de ferramentas para o RH: encarando as tendências do futuro do trabalho.</b>	Gartner Brasil	2024	O futuro do trabalho será caracterizado pela integração de inteligência artificial e automação, valorização do bem-estar dos funcionários, aumento da diversidade e inclusão, trabalho híbrido e remoto, e uma função de RH mais estratégica e orientada por dados.	A requalificação constante dos colaboradores, a gestão eficaz de modelos híbridos, a implementação de políticas de inclusão e a adaptação do RH são essenciais para apoiar as mudanças organizacionais.	A gestão de pessoas deve investir em capacitação contínua, adotar práticas de trabalho flexíveis, promover a inclusão e transformar o RH em uma área mais ágil e estratégica, utilizando dados para apoiar a tomada de decisões.
<b>O futuro dos insights sobre a força de trabalho com um toque humano.</b>	Delloite	2024	O futuro do trabalho será moldado pela IA, automação, bem-estar dos funcionários, diversidade, trabalho híbrido e remoto, e um RH mais estratégico e baseado em dados.	Desajuste de habilidades, gestão de modelos híbridos, políticas de inclusão e adaptação do RH às mudanças organizacionais.	Investir em capacitação contínua, adotar práticas flexíveis, promover a inclusão e transformar o RH para ser mais ágil e estratégico, com base em dados para decisões informadas.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir dos artigos selecionados (2025).

Após a análise os artigos apresentados, foram identificados alguns elementos fundamentais para a gestão de pessoas no contexto atual e futuro. Entre eles podemos destacar a importância do desenvolvimento contínuo de habilidades humanas, como criatividade, empatia e pensamento crítico, em resposta à crescente automação impulsionada pela inteligência artificial. Ficou evidente também a urgência em repensar os modelos de trabalho, priorizando a flexibilidade, a autonomia e a construção de ambientes organizacionais inclusivos e adaptáveis.

Além disso, pode-se observar o impacto significativo das novas gerações, especialmente da geração Z, que demonstram uma busca constante por propósito e flexibilidade nas relações profissionais.

Outro ponto de grande relevância refere-se à transformação da área de Recursos Humanos, a qual deve assumir um papel cada vez mais estratégico, orientado por dados, promovendo a inclusão, o bem-estar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A implementação da IA no ambiente corporativo não deve ser tratada apenas como uma atualização de ferramentas, mas como um processo de transformação organizacional que exige preparo técnico, apoio emocional e, sobretudo, sensibilidade na condução das mudanças.

A gestão de pessoas desempenha, portanto, um papel crucial, não apenas na formação técnica, mas também na construção de um ambiente de confiança, aprendizado contínuo e valorização do capital humano, capaz de enfrentar com equilíbrio e estratégia os desafios impostos pela inteligência artificial. Aliada com a requalificação contínua dos colaboradores, a gestão eficaz de modelos de trabalho híbridos e a promoção de ambientes organizacionais saudáveis e produtivos configuram-se como desafios centrais e prioritários para as organizações que almejam se manter competitivas diante das aceleradas transformações tecnológicas e sociais.

## 5. Pesquisa de Campo

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos das transformações tecnológicas no mercado de trabalho e os desafios emergentes enfrentados pelas organizações no âmbito da gestão estratégica de pessoas. Buscou-se compreender de que forma as empresas estão adaptando suas práticas de desenvolvimento de colaboradores diante de mudanças como a automação, a inteligência artificial e os novos modelos de trabalho.

Para alcançar tal finalidade, foi realizada uma pesquisa de campo nas empresas direcionando o formulário para todos os colaboradores através do Google Forms, essa ferramenta possibilita a aplicação do questionário de forma prática, com acessibilidade gratuita, facilitando o envio e organização automatizada dos dados para posterior análise. Esse tipo de pesquisa possibilitou a obtenção dos dados primários, atualizados e contextualizados, essenciais para a compreensão aprofundada do problema de estudo.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por questões fechadas, objetivas e de múltipla escolha, além de algumas perguntas abertas para permitir maior qualificação das respostas, conforme apêndice A. A escolha pelo uso do questionário, em vez de entrevistas, se justifica pela maior abrangência e rapidez na obtenção de dados, bem como pela possibilidade de anonimato, que pode favorecer a sinceridade nas respostas.

A pesquisa foi direcionada para canais estratégicos, como rede social, LinkedIn, aplicativos de mensagens como WhatsApp e Telegram. O período de realização foi de 19 a 25 de maio de 2025, com a aplicação ocorrendo exclusivamente de forma online, por meio dos canais digitais mencionados.

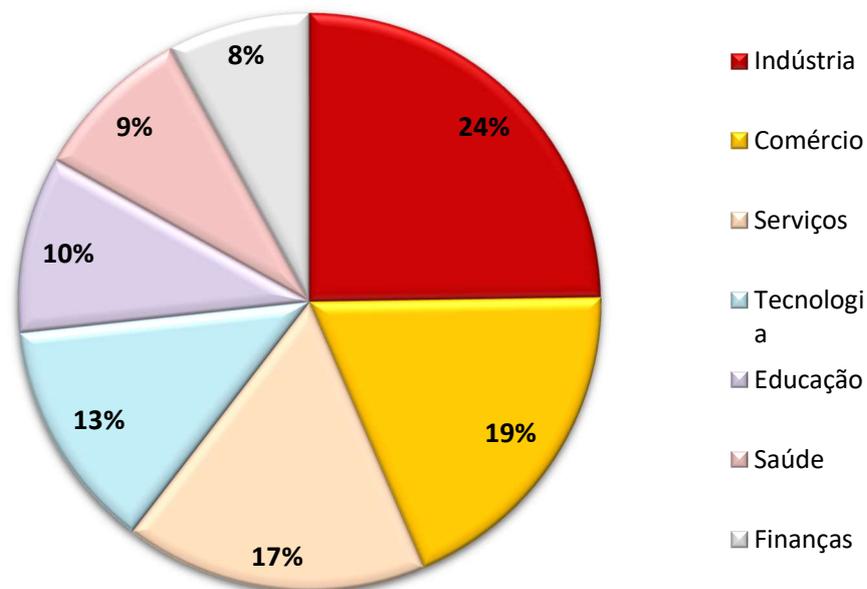
Em síntese, o planejamento da pesquisa considera não apenas os aspectos metodológicos necessários à validade dos dados coletados, mas também a acessibilidade dos respondentes e a coerência com o tema investigado, alinhando-se à perspectiva de que o conhecimento gerado seja representativo das práticas atuais de gestão de pessoas frente às transformações do mundo do trabalho.

## 5.1. Resultados da pesquisa

A pesquisa buscou compreender como os profissionais percebem a Inteligência Artificial (IA) e as transformações organizacionais associadas a ela. A amostra da pesquisa foi composta por 104 respondentes, cuja maioria (83%) encontra-se na faixa etária entre 18 e 44 anos. Em relação ao nível de escolaridade, 57% dos participantes possuem ensino superior completo ou estão cursando, enquanto 26% possuem ensino médio completo. No que diz respeito à experiência profissional, aproximadamente 60% dos respondentes já atuam no mercado de trabalho há mais de sete anos, o que demonstra um grau elevado de maturidade e vivência profissional. Quanto ao setor de atuação, destaca-se o setor administrativo, com 37,5% dos participantes, seguido pela área de produção, que reúne cerca de 20% da amostra. Esses dados reforçam a relevância e a confiabilidade da amostra, composta por indivíduos com bagagem acadêmica e prática, o que contribui para a qualidade das respostas obtidas na pesquisa.

O gráfico 1 revelou uma significativa diversidade setorial, com presença de profissionais da indústria (24%), comércio (19%), serviços (17%), tecnologia (13%), educação (10%), saúde (9%) e finanças (8%). Essa diversidade amplia a validade dos resultados, permitindo uma visão plural sobre o tema.

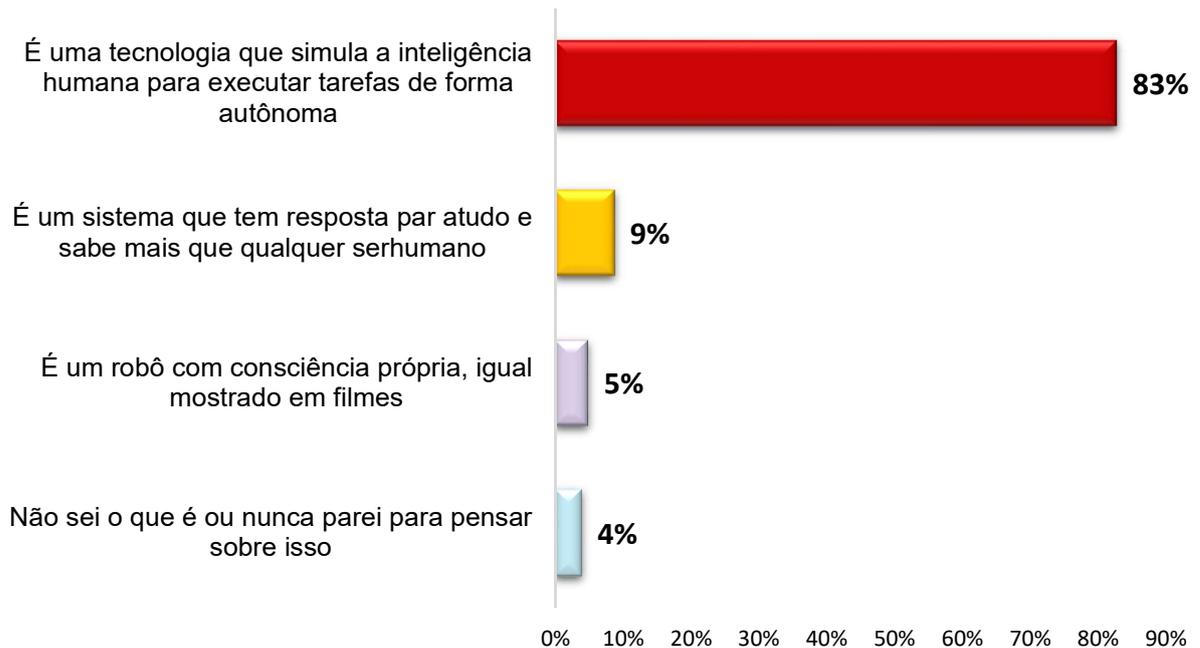
**Gráfico 1 - Área de trabalho dos respondentes.**



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Em relação ao conhecimento sobre Inteligência Artificial, o gráfico 2 apontou que mais de 82% dos participantes definem IA como uma tecnologia que simula a inteligência humana, demonstrando familiaridade conceitual.

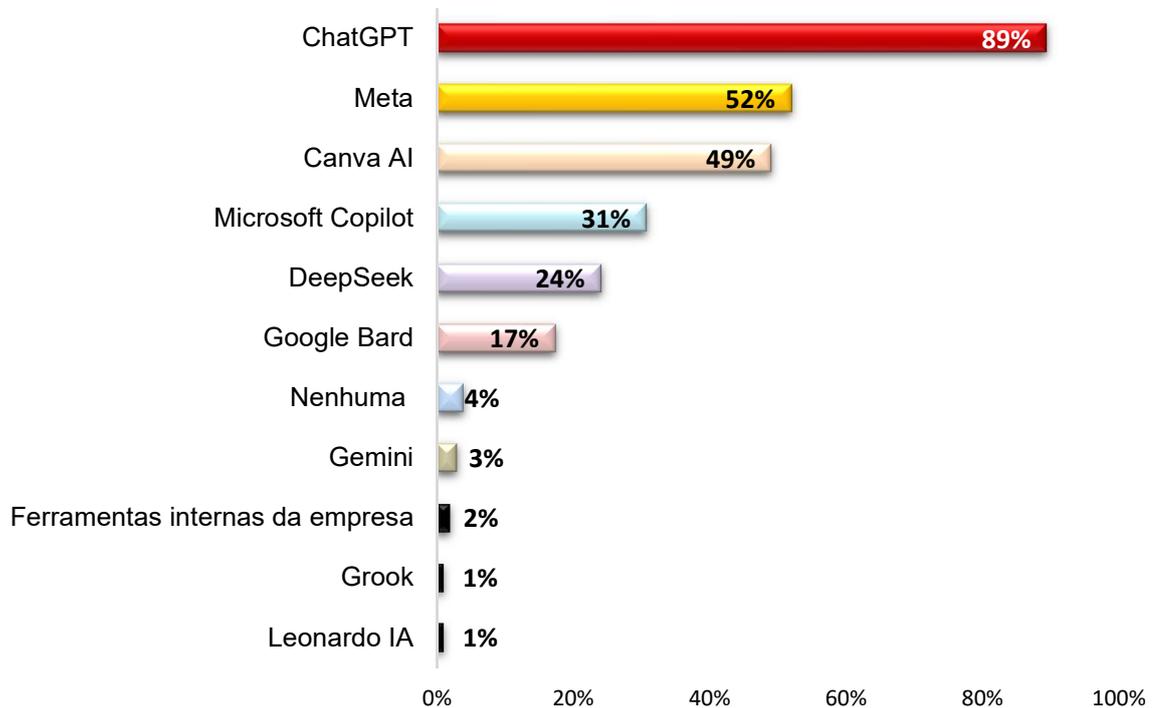
**Gráfico 2 - Entendimento sobre IA.**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O gráfico 2 indica que a maioria já possui uma noção mais realista sobre a inteligência artificial, embora ainda existam visões equivocadas ou idealizadas, mostrando a necessidade de mais esclarecimento sobre o tema.

No gráfico 3 revela que o ChatGPT é a ferramenta de IA mais utilizada, com 89% de adesão entre os respondentes. Em seguida, destacam-se Meta (52%), Canva AI (49%) e Microsoft Copilot (31%). Ferramentas como DeepSeek (24%) e Google Bard (17%) também aparecem, mas com menor uso. Outras soluções, como Gemini, Grok e Leonardo IA, tiveram pouca representatividade. Apenas 4% afirmaram não usar nenhuma ferramenta de IA, indicando ampla adoção dessas tecnologias.

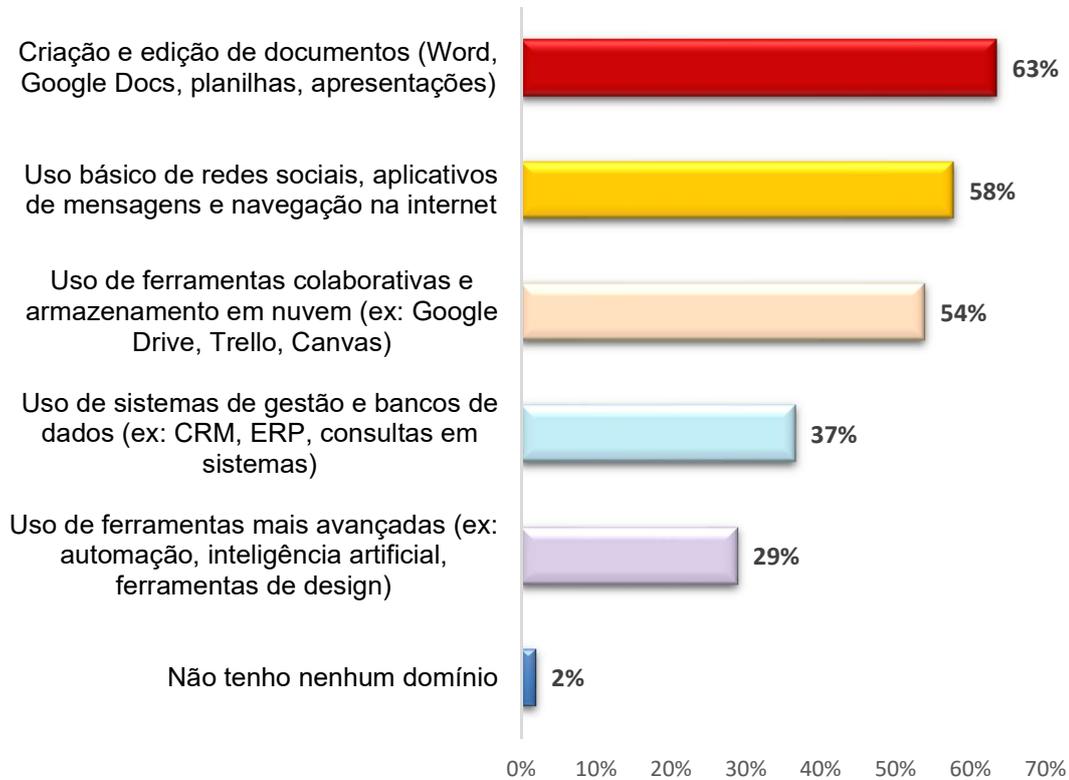
**Gráfico 3 - IAs mais utilizadas.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O gráfico 3 evidencia que o ChatGPT domina o mercado, evidenciando preferência clara e consolidada entre usuários de ferramentas de IA.

No gráfico 4, vê-se que a maioria dos participantes demonstra bom domínio de ferramentas digitais básicas e intermediárias. Os maiores percentuais estão na criação e edição de documentos (63%) e no uso de redes sociais e navegação na internet (58%). Ferramentas colaborativas como Google Drive e Trello também são bem utilizadas (54%).

O domínio em áreas mais técnicas, como sistemas de gestão (37%) e ferramentas avançadas (como IA e automação, com 29%), é menor, indicando um campo para desenvolvimento. Apenas 2% declararam não ter nenhum domínio digital, o que mostra uma boa inserção geral no uso de tecnologias.

**Gráfico 4 - Grau de habilidade digital.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

A maioria dos participantes domina ferramentas digitais básicas, mas há espaço significativo para avanço em áreas técnicas.

No gráfico 5, a maioria dos respondentes da pesquisa (52%) acredita que as habilidades humanas são essenciais para manter a relevância no mercado de trabalho, mesmo diante do avanço da automação e da inteligência artificial. Outros 35% reconhecem a importância dessas habilidades, mas consideram que a tecnologia poderá suprir algumas lacunas no futuro. Apenas 8% acreditam que essas habilidades estão perdendo importância, e 6% afirmaram não ter uma opinião formada sobre o tema.

**Gráfico 5 - Importância de habilidades.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Esses dados reforçam a valorização das competências humanas em um cenário cada vez mais automatizado.

No gráfico 6, mostra que a adoção da inteligência artificial no ambiente de trabalho ainda está em estágio inicial para a maioria dos respondentes. Cerca de 38% não percebem aplicações concretas da tecnologia, e 24% identificam apenas impactos limitados em tarefas simples. Enquanto 22% observam efeitos relevantes em tarefas operacionais, apenas 11% veem a IA integrada à cultura e operação da empresa, e somente 4% relatam sua influência em decisões estratégicas. Além disso, 2% não sabem o que é IA.

**Gráfico 6 - Integração da IA no ambiente de trabalho.**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os dados indicam que, embora haja avanços, a aplicação da IA ainda é restrita e demanda maior conscientização e capacitação.

O gráfico 7 mostra que, para a maioria dos respondentes (38%), a inteligência artificial ainda não afeta sua rotina profissional. No entanto, 29% já percebem redução de tarefas repetitivas, embora com necessidade de supervisão humana. Para 18%, a IA aumentou a produtividade, enquanto 12% sentem a exigência de atualização constante. Apenas 4% veem a IA como uma ameaça direta à sua função.

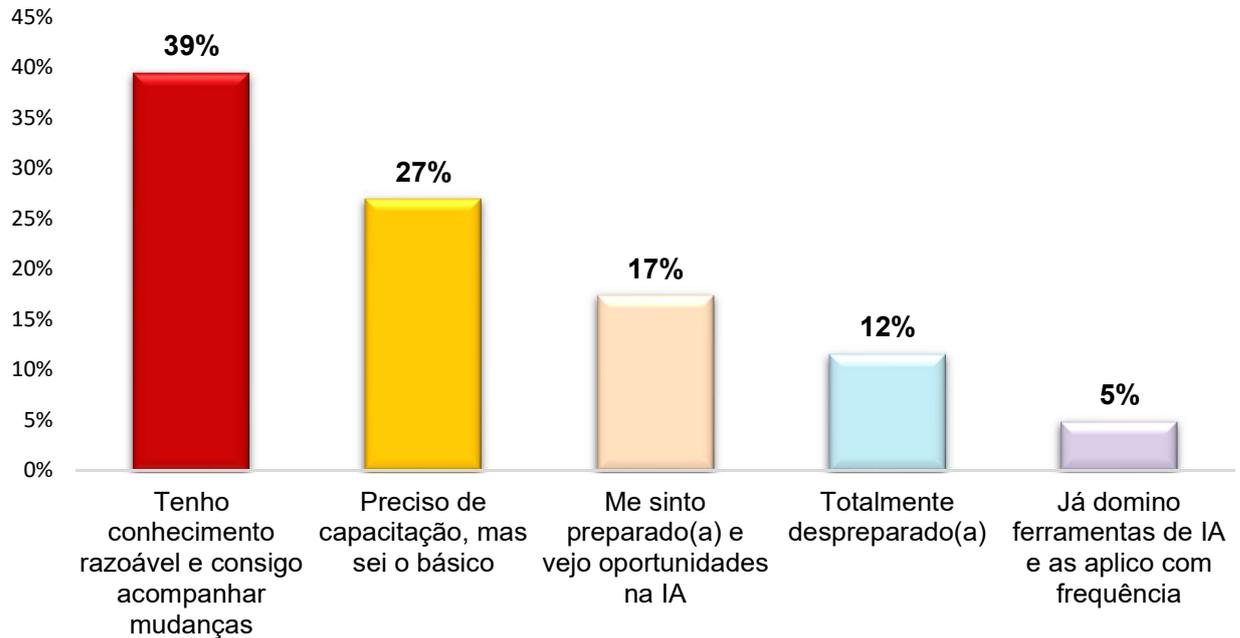
**Gráfico 7 - Impacto da IA nas funções.**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Esses resultados indicam uma presença crescente da IA no trabalho, mas com impacto ainda limitado para grande parte dos profissionais.

No gráfico 8 a maioria dos respondentes (39%) afirma ter conhecimento razoável sobre inteligência artificial e consegue acompanhar as mudanças. Outros 27% reconhecem a necessidade de capacitação, mas dominam o básico. Apenas 17% se sentem plenamente preparados e enxergam oportunidades, enquanto 12% se consideram totalmente despreparados. Apenas 5% já dominam e aplicam ferramentas de IA com frequência, indicando que ainda há um grande caminho de aprendizado e desenvolvimento na área.

**Gráfico 8 - Grau de preparo em relação a IA.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O gráfico 8 demonstrou que a maioria das pessoas possui algum nível de familiaridade com a inteligência artificial, ainda que muitas reconheçam a necessidade de mais capacitação. Isso revela um cenário de transição, onde o interesse e a consciência sobre o tema existem, mas o domínio prático ainda é limitado.

No gráfico 9, para 41% dos respondentes, a inteligência artificial ainda não impactou significativamente sua área de trabalho. Já 25% observam que, embora torne algumas funções obsoletas, a IA também gera novas oportunidades. Outros 17% não têm clareza sobre os efeitos da tecnologia em sua empregabilidade, enquanto 16% percebem uma redução nas oportunidades e maior competitividade no mercado. Os dados mostram um cenário de transição, com impactos variados conforme o setor e o nível de exposição à IA.

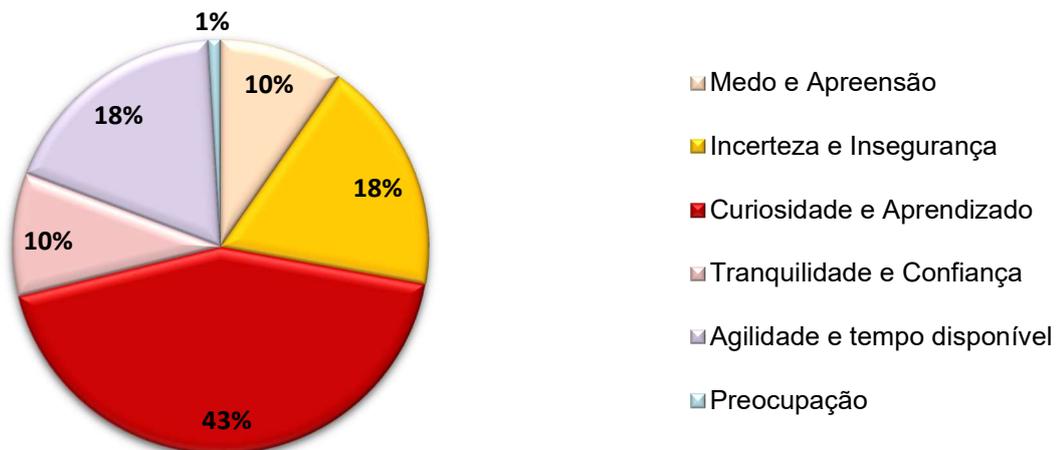
**Gráfico 9** - Impacto da IA em relação a grau de empregabilidade.



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A percepção predominante em relação às mudanças trazidas pela inteligência artificial é positiva de acordo com o gráfico 10, 43% dos respondentes demonstram curiosidade e interesse em aprender, enquanto 18% associam a IA à agilidade e ganho de tempo. Por outro lado, 28% expressam sentimentos de incerteza, medo ou apreensão, revelando também inseguranças sobre o futuro. Apenas 10% se sentem tranquilos e confiantes, e 1% aponta preocupação direta.

**Gráfico 10** - Percepções sobre mudanças trazidas pela IA.

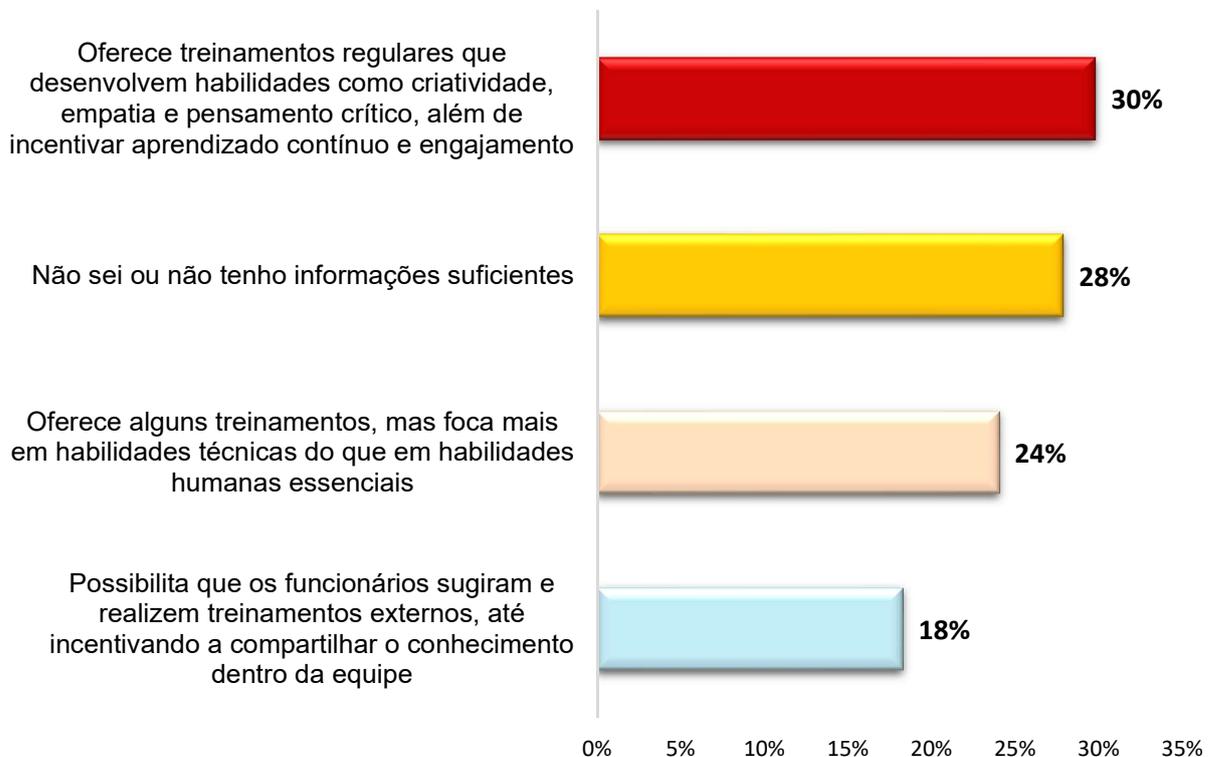


Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Isso indica um cenário de transição, com a maioria aberta ao aprendizado, mas ainda com uma parcela significativa de dúvidas e receios.

No gráfico 11, os dados mostram que 30% dos respondentes percebem que suas empresas oferecem treinamentos regulares que desenvolvem tanto habilidades técnicas quanto humanas, promovendo o aprendizado contínuo. Outros 24% relatam que os treinamentos oferecidos focam mais em aspectos técnicos. Já 18% destacam a possibilidade de sugerir e realizar treinamentos externos, com incentivo à troca de conhecimento. No entanto, 28% dizem não ter informações suficientes sobre as iniciativas de capacitação, apontando uma possível falha na comunicação interna sobre esse tema.

**Gráfico 11 - Capacitação de desenvolvimentos humanos.**



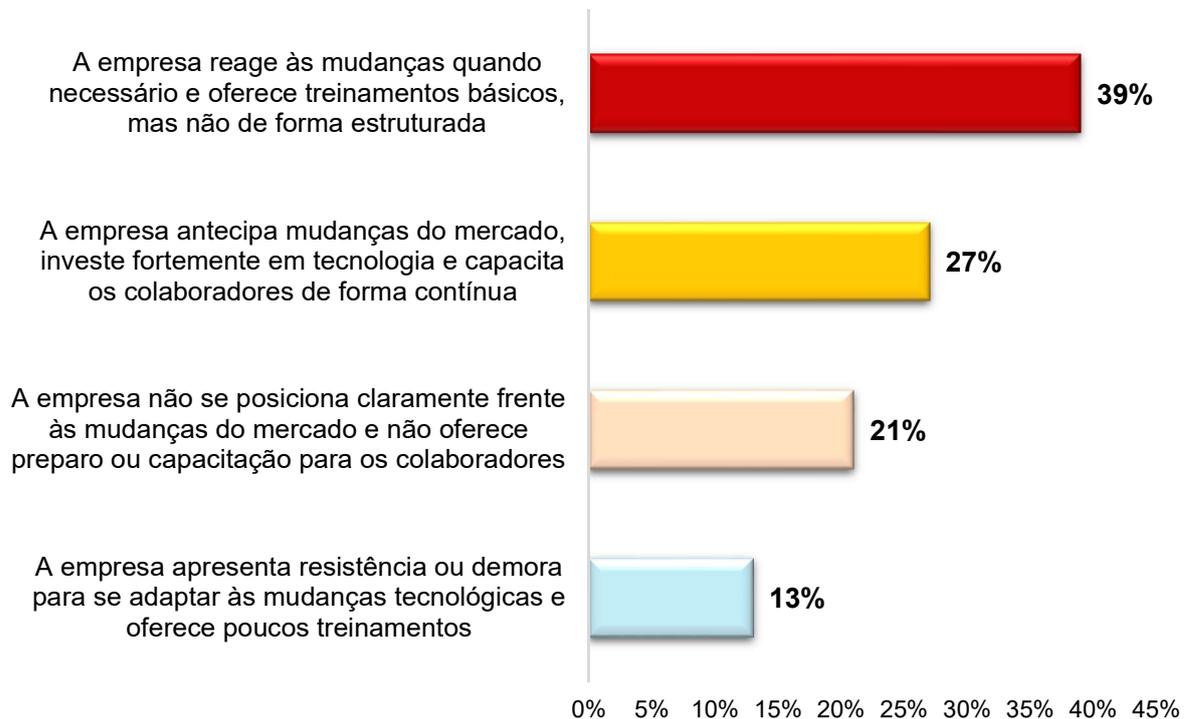
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Os dados do gráfico 11 revelam que, embora haja iniciativas voltadas ao desenvolvimento de habilidades humanas e ao aprendizado contínuo, ainda existe uma parcela significativa de pessoas que desconhece as ações da empresa ou percebe foco excessivo em treinamentos técnicos. Isso evidencia a necessidade de maior transparência e equilíbrio nas estratégias de capacitação.

O gráfico 12, a maioria dos respondentes (39%) percebe que suas empresas adotam uma postura reativa diante das mudanças do mercado, oferecendo apenas

treinamentos básicos e sem uma estrutura clara. Apenas 27% afirmam que suas organizações são proativas, investindo em tecnologia e capacitando continuamente os colaboradores. Por outro lado, 21% relatam falta de posicionamento claro frente às transformações e ausência de preparo para os times, enquanto 13% veem resistência ou lentidão na adaptação tecnológica.

**Gráfico 12 - Atuação da empresa mediante a mudanças.**

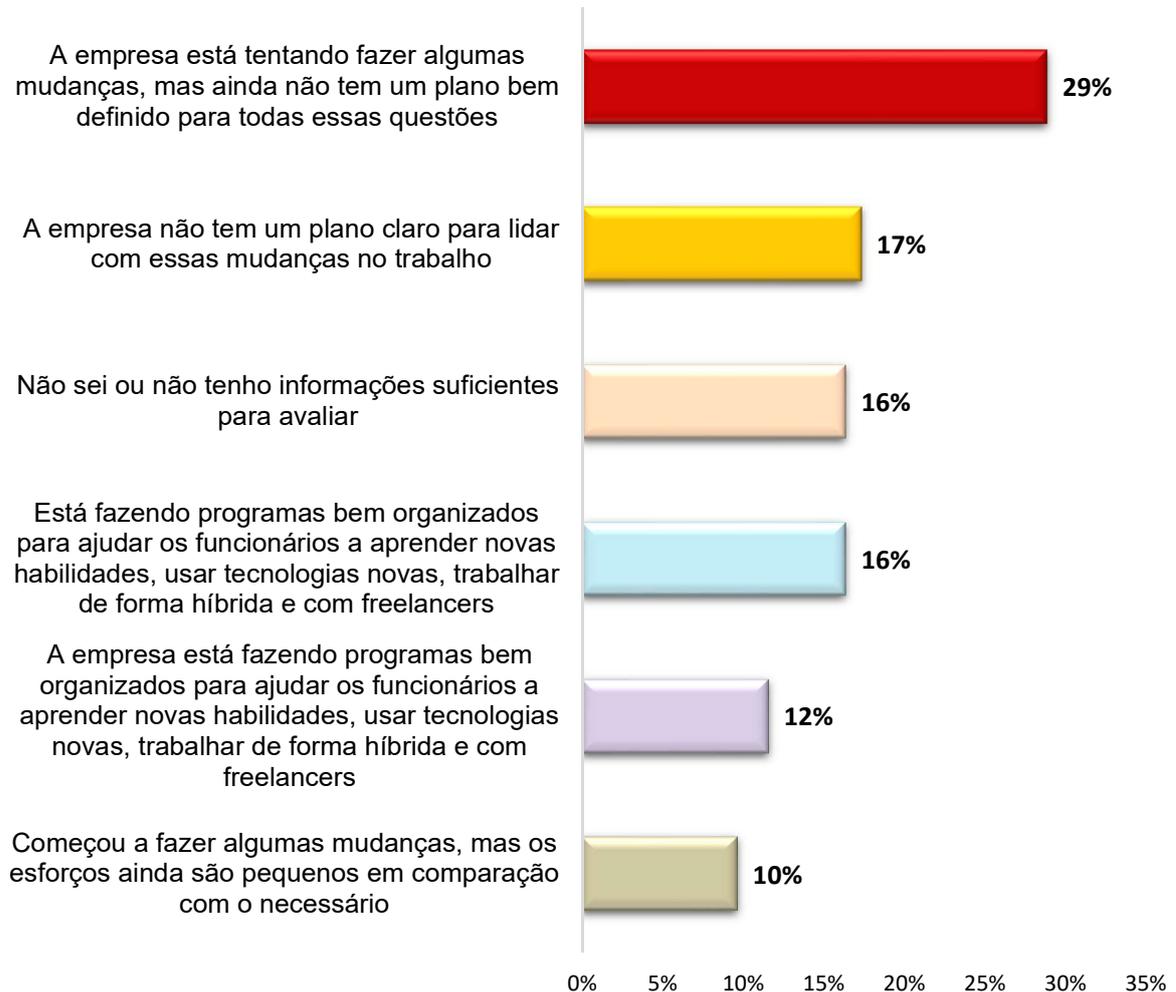


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Esses dados sugerem que muitas empresas ainda enfrentam desafios para se adaptar de forma ágil e estruturada às transformações em curso.

As informações do gráfico 13 mostram que a maioria dos respondentes (29%) percebe que suas empresas estão tentando se adaptar às mudanças no mercado de trabalho, mas ainda sem um plano claro ou bem definido. Apenas 16% apontam a existência de programas organizados para desenvolver novas habilidades, adotar tecnologias avançadas e apoiar formas de trabalho mais flexíveis, como o modelo híbrido ou com freelancers. Outros 12% veem esforços semelhantes, mas ainda limitados. Já 17% dizem que suas empresas não têm um plano claro, e 16% afirmam não ter informações suficientes. Apenas 10% consideram que as mudanças iniciadas são ainda muito tímidas.

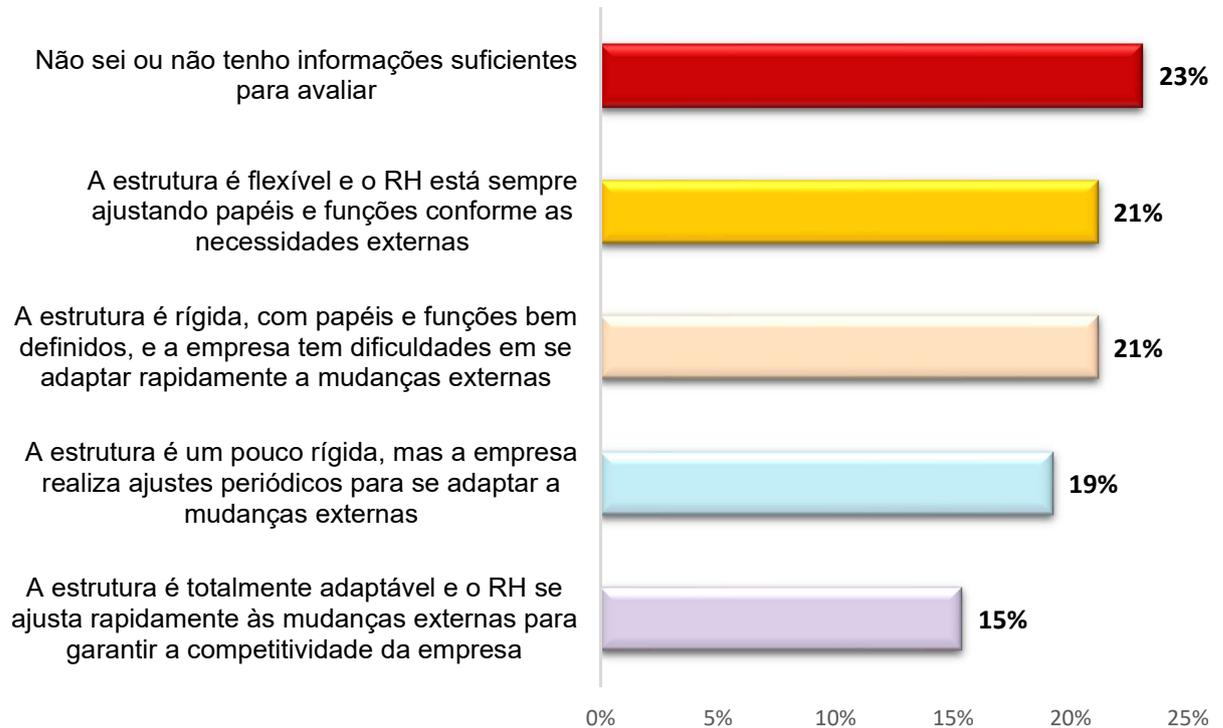
**Gráfico 13** - Reação da empresa mediante a mudanças no mercado de trabalho.



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

É notável que a maioria das empresas está em transição, mas falta clareza e programas estruturados para enfrentar mudanças no trabalho.

No gráfico 14, os dados revelam percepções divididas sobre a flexibilidade organizacional frente às mudanças externas. Para 21% dos respondentes, a estrutura da empresa é rígida e tem dificuldade em se adaptar rapidamente. Outros 19% veem certa rigidez, mas com ajustes pontuais. Em contrapartida, 21% afirmam que a estrutura é flexível, com atuação ativa do RH para adaptar papéis e funções, e 15% percebem um modelo totalmente adaptável e ágil. Já 23% dizem não ter informações suficientes para avaliar.

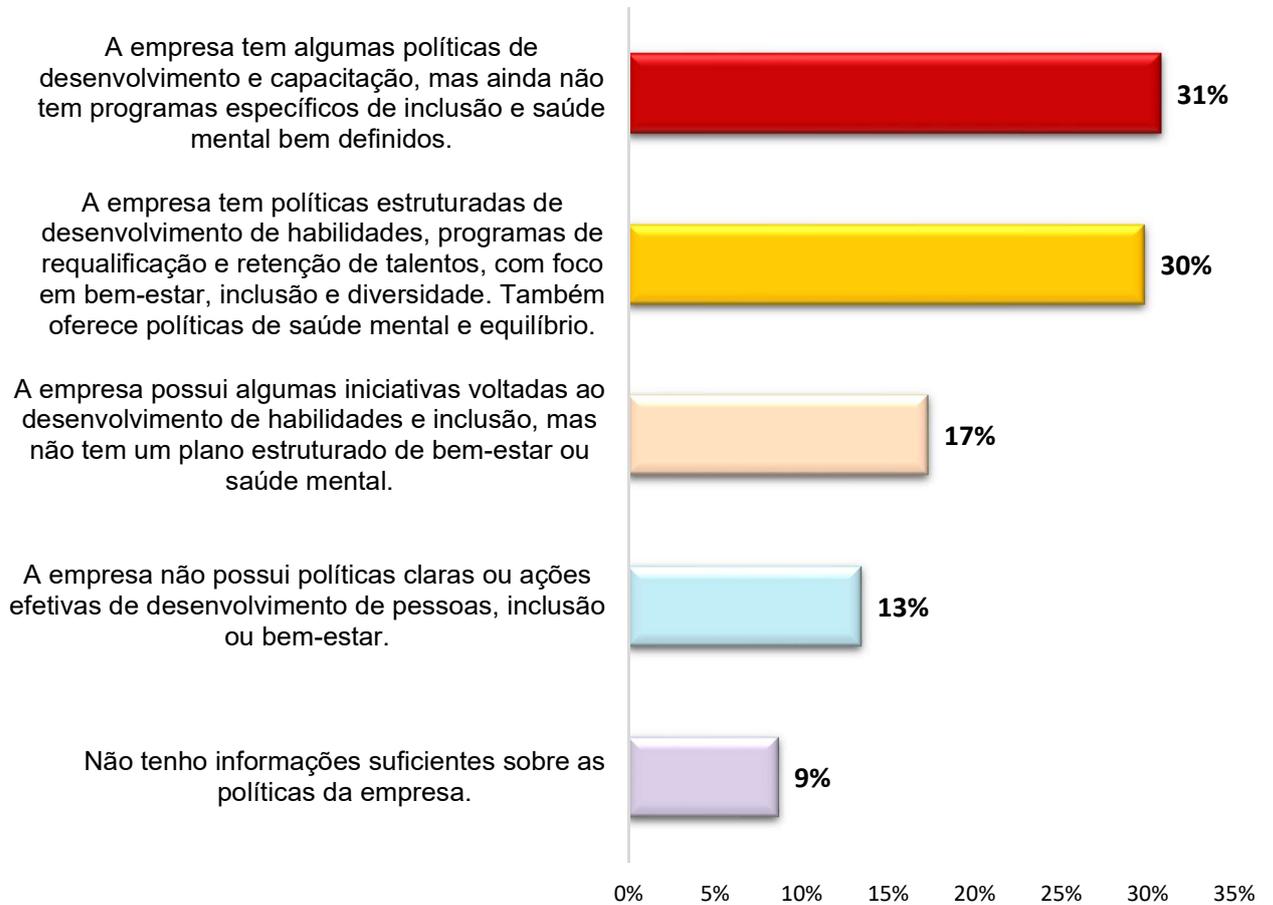
**Gráfico 14 - Estrutura organizacional da empresa.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O cenário indica que, embora existam iniciativas de adaptação, muitas empresas ainda enfrentam desafios para se tornarem mais ágeis e responsivas.

O gráfico 15 mostra que 30% dos respondentes percebem que suas empresas possuem políticas estruturadas voltadas ao desenvolvimento de habilidades, retenção de talentos, inclusão, diversidade e bem-estar, incluindo saúde mental. Outros 31% relatam a existência de ações de capacitação, mas sem programas específicos para inclusão ou saúde mental. Já 17% apontam iniciativas pontuais de desenvolvimento e inclusão, mas sem um plano claro de bem-estar. Para 13%, a empresa não possui políticas efetivas nessas áreas, e 9% não têm informações suficientes.

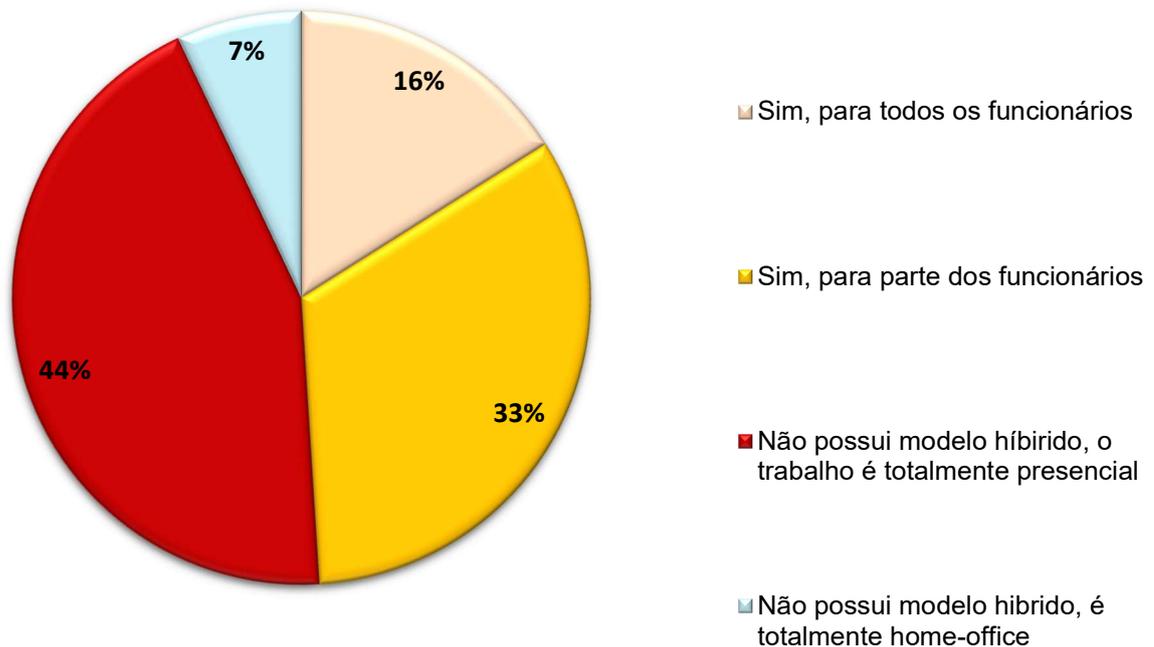
**Gráfico 15 - Políticas de desenvolvimento da equipe.**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O gráfico 15 mostra que, embora muitas empresas já adotem políticas de desenvolvimento e capacitação, ainda há fragilidades na estruturação de ações voltadas à inclusão e saúde mental. Isso indica avanços parciais, mas também evidencia lacunas que precisam ser preenchidas para promover um ambiente mais equilibrado e acolhedor.

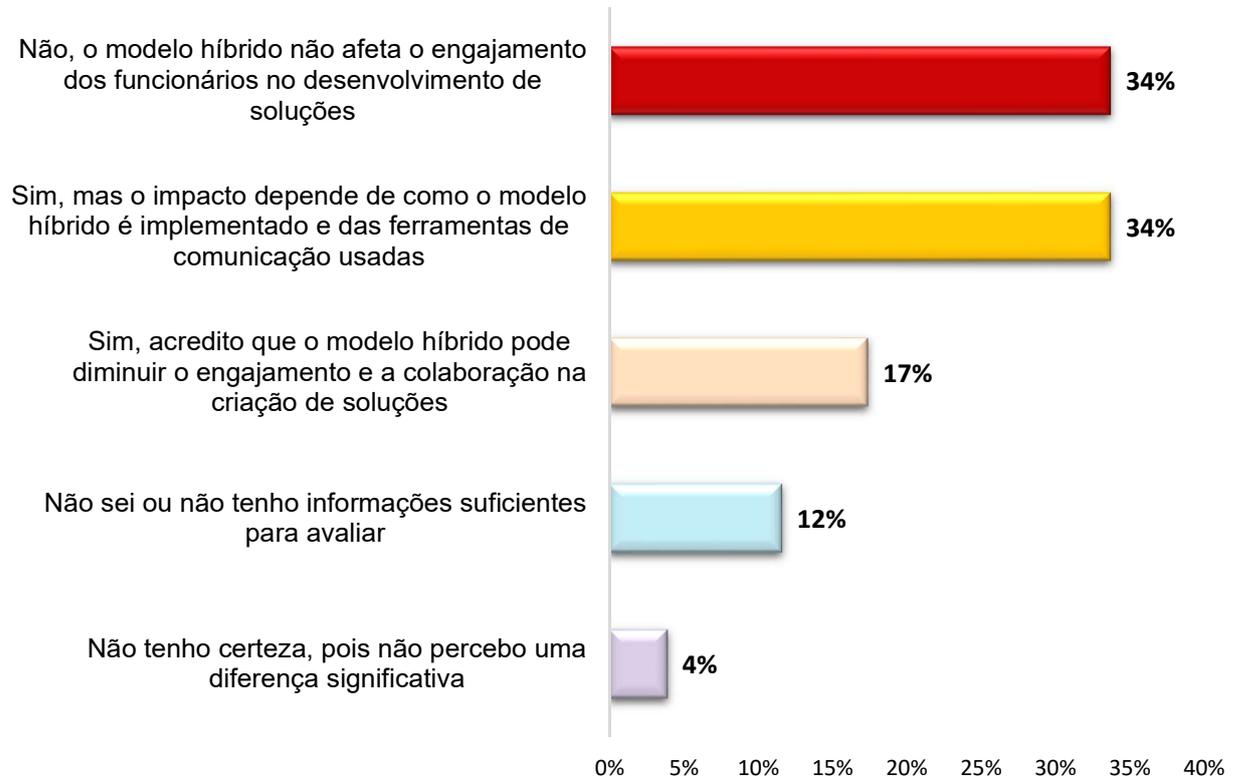
No gráfico 16, os dados indicam que a maioria dos respondentes (44%) trabalha em empresas que ainda adotam o modelo totalmente presencial. Já 33% afirmam que o modelo híbrido é aplicado apenas para parte dos funcionários, enquanto 16% dizem que ele é adotado por toda a equipe. Apenas 7% atuam em regime totalmente home office.

**Gráfico 16 - Modelo de trabalho.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Os dados revelam que, apesar das transformações recentes no mundo do trabalho, o modelo presencial ainda predomina em muitas organizações, com o híbrido ganhando espaço de forma parcial.

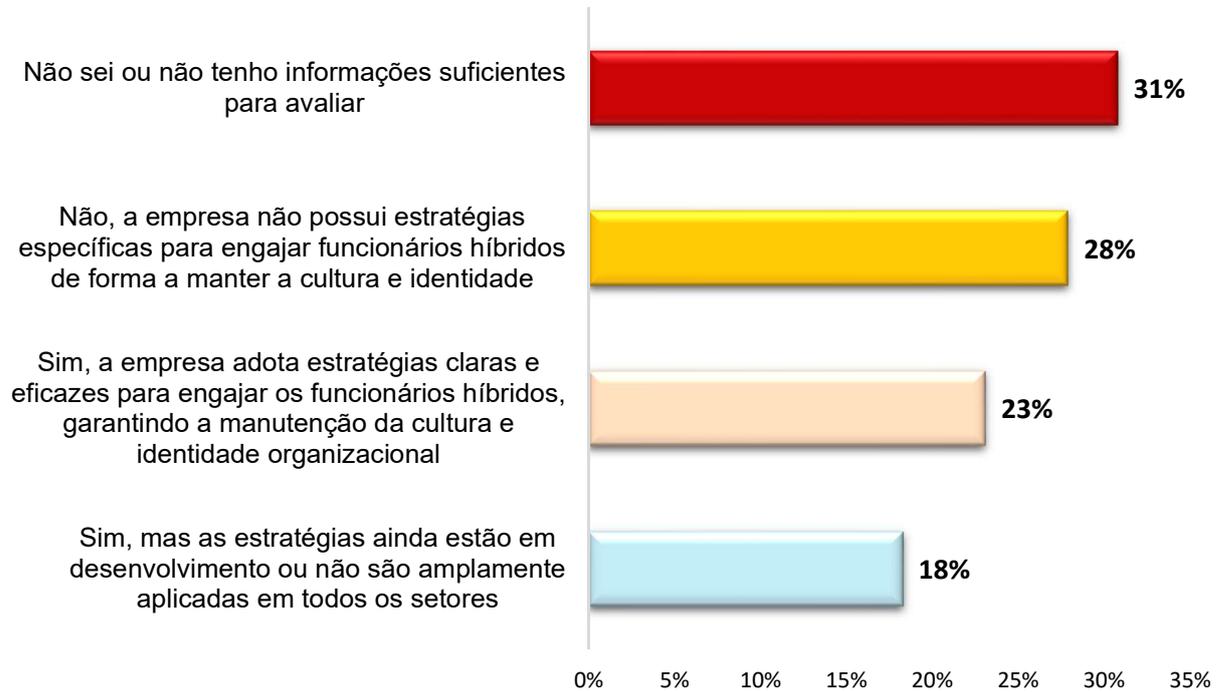
Em relação ao impacto desse modelo de trabalho, os dados do gráfico 17 mostram percepções divididas sobre o impacto do modelo híbrido no engajamento e colaboração entre funcionários. Para 34%, o modelo não afeta negativamente o desenvolvimento de soluções, enquanto outros 34% acreditam que o impacto depende da forma como é implementado e das ferramentas utilizadas. Já 17% veem uma diminuição no engajamento e colaboração, e 4% não percebem diferença significativa. Além disso, 12% não têm informações suficientes para avaliar.

**Gráfico 17 - Impacto do modelo híbrido na equipe.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

É notável que as opiniões sobre o impacto do modelo híbrido são divididas, evidenciando incertezas e dependência da implementação.

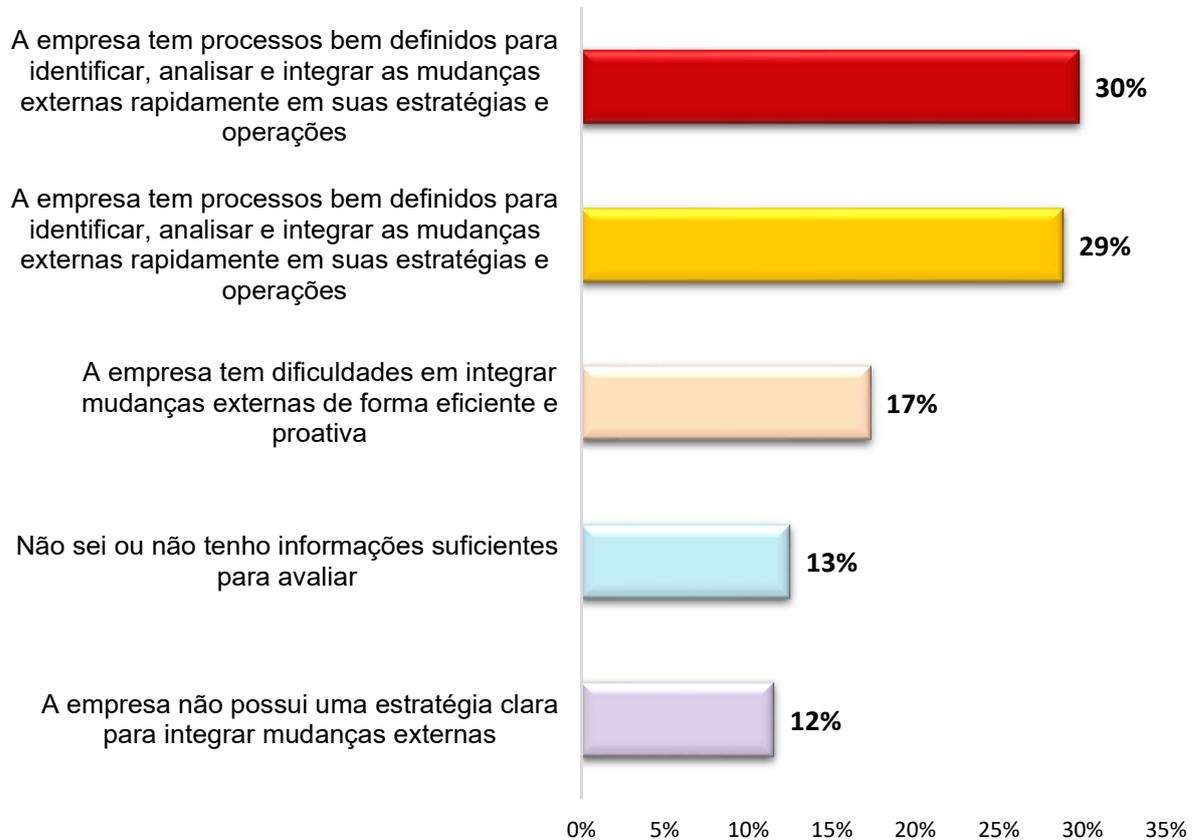
No gráfico 18, os dados revelam que 28% dos respondentes acreditam que suas empresas ainda não possuem estratégias específicas para engajar funcionários híbridos e preservar a cultura organizacional. Outros 23% percebem a existência de estratégias claras e eficazes, enquanto 18% apontam que essas ações estão em desenvolvimento ou são aplicadas de forma limitada. Já 31% afirmam não ter informações suficientes para avaliar.

**Gráfico 18 - Estratégias para engajamento.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Muitas empresas ainda têm dificuldades em criar e comunicar estratégias eficazes para engajamento e cultura no trabalho híbrido, indicando necessidade de melhorias.

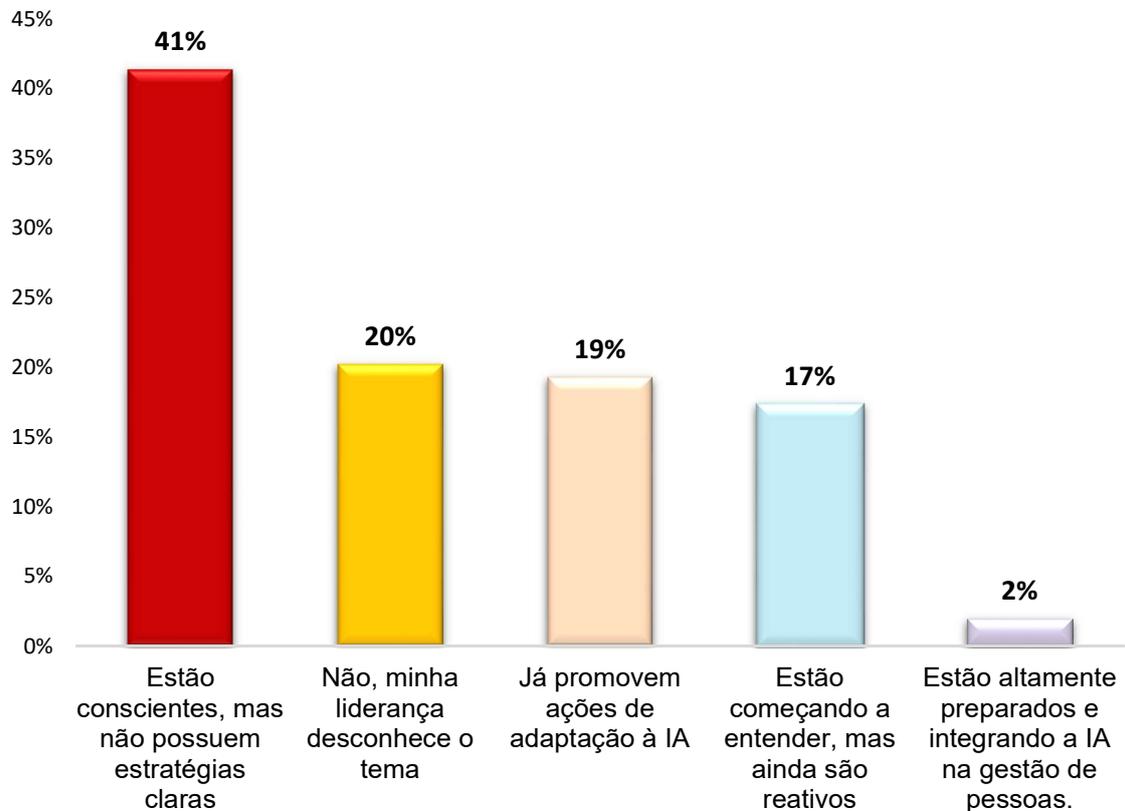
Os dados do gráfico 19 mostram que cerca de 59% dos respondentes percebem que suas empresas possuem processos bem definidos para identificar, analisar e integrar mudanças externas em suas estratégias e operações, embora essa informação tenha sido repetida em duas opções (29% + 30%). Em contraste, 17% relatam dificuldades nesse processo, e 12% afirmam que suas empresas não têm uma estratégia clara para lidar com mudanças externas. Já 13% não têm informações suficientes para avaliar.

**Gráfico 19** - Integração das mudanças do ambiente externo.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

O resultado indica que, embora muitas organizações estejam se estruturando para lidar com transformações externas, ainda há um espaço significativo para melhorias em agilidade e clareza estratégica.

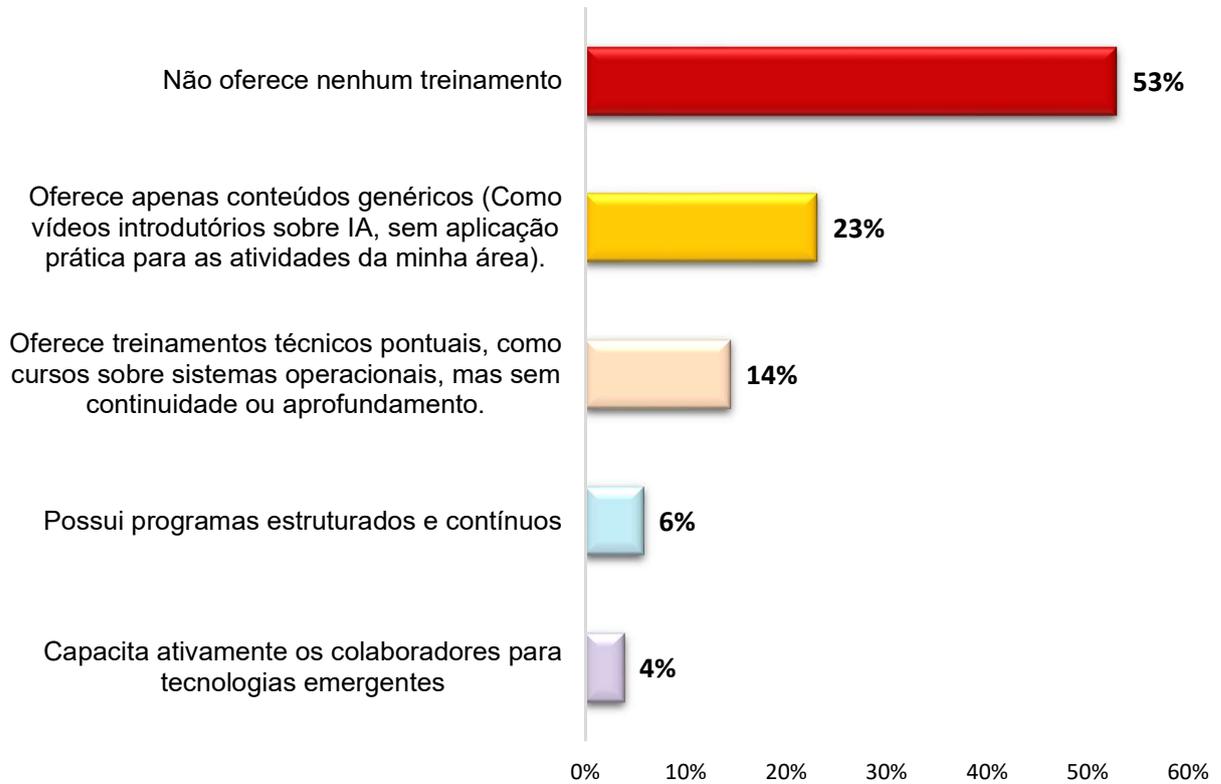
O gráfico 20 indica que a maioria dos respondentes (41%) percebe que suas lideranças estão conscientes dos impactos da inteligência artificial, mas ainda sem estratégias claras para lidar com o tema. Outros 20% afirmam que suas lideranças desconhecem a IA, e 17% dizem que estão apenas começando a entender, com uma postura ainda reativa. Apenas 19% veem ações concretas de adaptação sendo promovidas, e somente 2% consideram suas lideranças altamente preparadas e já integrando a IA na gestão de pessoas.

**Gráfico 20** - Preparo da liderança em relação a impactos da IA.

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

As respostas do gráfico 20 deixam evidente que, embora o tema da inteligência artificial já esteja no radar das empresas, a maioria ainda não possui estratégias claras ou está em estágios iniciais de compreensão e adaptação. Isso indica um cenário de alerta, onde a conscientização existe, mas a aplicação prática e estruturada ainda é limitada.

No gráfico 21, mostra que a maioria dos respondentes (53%) afirma que suas empresas não oferecem nenhum tipo de treinamento voltado à adaptação tecnológica, incluindo inteligência artificial. Outros 23% dizem que recebem conteúdos genéricos, sem aplicação prática direta. Apenas 14% relatam treinamentos técnicos pontuais, e uma parcela ainda menor indica a existência de programas estruturados e contínuos (6%) ou ações de capacitação ativa para tecnologias emergentes (4%).

**Gráfico 21 - Treinamentos.**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2025).

Os resultados mostram uma clara negligência por parte das empresas em relação à capacitação tecnológica de seus colaboradores. Fica evidente que, para a maioria, o tema ainda não é tratado como prioridade estratégica. Isso pode refletir uma falta de visão a longo prazo ou desconhecimento sobre o impacto direto da qualificação técnica na adaptação e competitividade frente às novas tecnologias.

## 5.2. Análise dos Resultados Gerais da Pesquisa

A análise dos gráficos revela um cenário dinâmico sobre o impacto da inteligência artificial (IA), o preparo dos profissionais e a atuação das organizações diante das transformações tecnológicas. Esses dados, quando analisados mostram os princípios da Indústria 5.0, e reforçam a importância da gestão estratégica de pessoas como a principal para o sucesso organizacional em tempos de mudanças aceleradas.

Os gráficos indicam que, embora existam várias familiaridades com a IA (Gráfico 2), e uso prático significativo de ferramentas populares como o ChatGPT

(Gráfico 3), o uso estratégico e técnico ainda é limitado. Apenas 5% dos respondentes afirmam aplicar ferramentas de IA com frequência, e 12% se sentem totalmente despreparados para lidar com essas tecnologias (Gráfico 8). Esse cenário evidencia o que Moraes e Moraes (2024) identificam como um dos maiores desafios da Sociedade 5.0: a capacitação eficaz dos colaboradores para que possam atuar em um ambiente híbrido, físico e virtual de maneira produtiva e alinhada com os objetivos organizacionais.

No cenário da gestão estratégica de pessoas, os dados refletem com clareza a lacuna existente entre o avanço tecnológico e a preparação humana. Embora 52% dos participantes considerem as habilidades humanas essenciais mesmo com o avanço da IA (Gráfico 5), a maioria das empresas ainda adota posturas reativas frente às mudanças tecnológicas (Gráfico 12), não promovendo treinamentos estruturados (Gráfico 21), como podemos ver no (Gráfico 20), a liderança organizacional também reflete um nível baixo de preparo, 41% dos participantes perceberam que suas lideranças estão cientes do impacto da IA, mas sem estratégias claras. Apenas 2% consideram suas lideranças altamente preparadas e já integrando a IA na gestão de pessoas, o que reforça a carência de maturidade estratégica nas empresas frente às demandas emergentes.

Essa ausência de preparo e estratégia evidencia a limitação apontada por Senge (Farias; Barbosa, 2011), ao afirmar que as organizações estão condicionadas por estruturas invisíveis que dificultam a mudança. A proposta das cinco disciplinas de Senge, especialmente o domínio pessoal, o pensamento sistêmico e a aprendizagem em grupo, se apresenta como ferramenta essencial para romper essas amarras e criar uma cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo.

A transformação do mercado de trabalho, também é percebida nas respostas dos participantes da pesquisa, apesar de reconhecerem a importância da IA, muitos ainda não sentem o impacto direto em suas rotinas (Gráfico 7), ou percebem a sua aplicação limitada a tarefas simples (Gráfico 6). Isso reforça ainda mais uma atuação mais centrada na estratégia da gestão de pessoas, voltada ao desenvolvimento de novas competências técnicas e comportamentais.

Além disso, os dados dos gráficos 15 a 19 demonstram que há lacunas significativas nas políticas de desenvolvimento, engajamento e adaptação das empresas. Ainda que algumas organizações demonstrem esforço para acompanhar as mudanças, muitas permanecem presas a modelos presenciais tradicionais e não

possuem estratégias claras para o trabalho híbrido ou remoto, o que interfere diretamente na capacidade de retenção de talentos e na promoção de bem-estar elementos centrais em uma gestão estratégica voltada à Indústria 5.0.

Considerando que o conhecimento sobre IA já está bem presente entre os participantes da pesquisa e que as habilidades digitais são mais desenvolvidas em ferramentas básicas do que em sistemas mais avançados, percebe-se uma relação direta com a forma como os profissionais enxergam a transformação digital no trabalho. Áreas como tecnologia e indústria, mais próximas das necessidades da Sociedade 5.0, tendem a ter profissionais com maior prática, enquanto setores mais tradicionais, como comércio e serviços, demonstram um uso mais simples dessas tecnologias.

Essa diferença está no uso prático das tecnologias, isso mostra que o avanço da Indústria 5.0 não depende só de ter conhecimento, mas de conseguir transformar esse conhecimento em habilidades aplicadas. Além disso, o sentimento predominante de curiosidade, embora seja positivo, ainda é acompanhado por inseguranças, o que mostra que o nível de habilidade digital influencia diretamente como as pessoas veem a IA afetando se elas vão aceitar ou resistir às mudanças.

Nesse sentido, percebe-se que as empresas mais preparadas, com processos organizados para capacitar e adaptar seus colaboradores, criam uma percepção mais positiva e confiante sobre as mudanças trazidas pela IA. Por outro lado, empresas que atuam de forma mais improvisada ou reativa acabam gerando incerteza e resistência entre seus trabalhadores, dificultando que as transformações tecnológicas sejam bem aproveitadas.

Esse cenário reforça ainda mais que o preparo da empresa é essencial para transformar a curiosidade dos profissionais em ações concretas. Quando falta planejamento e investimento contínuo no desenvolvimento das pessoas, a empresa perde a chance de transformar a tecnologia em uma vantagem competitiva. Além disso, os colaboradores passam a sentir que as mudanças no trabalho são distantes ou até mesmo desnecessárias.

Esse desafio é ainda maior quando se olha para a estrutura das empresas. As que têm estruturas mais rígidas, como foi mostrado na pesquisa, encontram mais dificuldade para colocar em prática processos de mudança e adaptação frente às novas tecnologias. Essa limitação impede que práticas de inovação, como a colaboração entre pessoas e sistemas inteligentes, aconteçam de forma completa.

Esse problema está de acordo com o que diz a teoria da cultura organizacional, que destaca a importância de ambientes flexíveis e abertos para que mudanças profundas possam acontecer. Quando falta flexibilidade, a empresa não só perde agilidade para responder às necessidades do mercado, mas também perde a capacidade de incentivar uma cultura de aprendizado constante, que é essencial para se manter forte na Indústria 5.0.

Outro fator que reforça essa fragilidade é a baixa quantidade de empresas com políticas bem definidas de desenvolvimento e inclusão, o que mostra uma falha importante na gestão das pessoas e afeta diretamente o preparo dos colaboradores. Sem políticas bem estruturadas, o preparo dos trabalhadores fica fraco e desorganizado, o que acaba influenciando negativamente na forma como eles enxergam e sentem a chegada da IA no ambiente de trabalho.

Essa situação piora ainda mais quando se percebe a falta de estratégias para manter o engajamento dos colaboradores, principalmente no modelo híbrido, que aumenta essa fragilidade. Sem ações bem pensadas, o ambiente se torna propício para resistências e para o distanciamento dos funcionários em relação às iniciativas de mudança. Isso mostra o quanto políticas mal planejadas atrapalham não só o preparo técnico, mas também a disposição das pessoas de participarem ativamente dessas transformações.

Como resultado, o sentimento de curiosidade e vontade de aprender, que poderia impulsionar a inovação e a adaptação, acaba se perdendo em ambientes onde faltam políticas adequadas e um preparo eficaz. Quando as empresas não oferecem suporte, os colaboradores não conseguem transformar essa curiosidade em habilidades práticas, o que gera frustração e, em alguns casos, resistência.

Esse quadro mostra claramente que as políticas de desenvolvimento e o preparo das empresas são fundamentais para cuidar do sentimento dos colaboradores. Onde existem políticas bem feitas e oportunidades de capacitação, os sentimentos positivos se fortalecem, criando uma cultura organizacional voltada para o aprendizado e a inovação, que é indispensável para acompanhar as mudanças da Indústria 5.0.

Dentro desse contexto, é importante lembrar que o crescimento do modelo híbrido, embora já adotado por muitas empresas, ainda precisa ser melhor combinado com estratégias de engajamento e políticas de desenvolvimento. Quando

isso não acontece, a empresa perde a chance de manter a união entre seus colaboradores, e a cultura organizacional acaba enfraquecendo.

Esse cenário confirma como é importante alinhar a gestão de pessoas ao modelo de trabalho escolhido, garantindo que a mudança para novos formatos, como o híbrido, venha acompanhada de ações que reforcem tanto o desenvolvimento profissional quanto o engajamento. Sem esse alinhamento, o modelo híbrido corre o risco de se transformar em um fator de afastamento e desmotivação, ao invés de ser uma oportunidade real de inovação.

Por fim, é essencial destacar que a falta de treinamentos voltados para a adaptação tecnológica prejudica bastante as estratégias de engajamento das empresas. Profissionais que não são bem-preparados tendem a resistir mais e a ter menos vontade de participar de iniciativas que envolvem mudanças tecnológicas, dificultando a aplicação de processos inovadores.

Assim, fica evidente que as estratégias de engajamento só vão funcionar bem se vierem junto com investimentos consistentes em treinamento e capacitação tecnológica. A gestão de pessoas, nesse contexto, deve ter um papel central, garantindo que o desenvolvimento das habilidades técnicas seja uma prioridade, alinhada às necessidades da empresa e às novas demandas trazidas pela Indústria 5.0.

Diante de todos esses resultados, conclui-se que as organizações e profissionais estão em um processo de transição frente a incorporação da IA e demais transformações tecnológicas. Apesar de haver um bom nível de conhecimento conceitual e familiaridade com ferramentas de IA, sua aplicação prática e estratégica ainda está em estágios iniciais. As empresas, de modo geral, permanecem mais reativas do que proativas, com processos de adaptação pouco estruturados, carência de capacitação em competências humanas e tecnológicas, e desafios significativos para flexibilizar estruturas e implementar de forma eficaz o modelo híbrido de trabalho. Assim, é fundamental que as organizações invistam em políticas robustas de desenvolvimento, promovam lideranças mais preparadas e estratégias claras para a integração da IA garantindo que o sentimento predominante de curiosidade possa ser transformado em confiança, inovação e sustentabilidade organizacional.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar os desafios e estratégias no desenvolvimento dos colaboradores diante das mudanças trazidas pela Indústria 5.0, considerando principalmente o papel da gestão estratégica de pessoas nesse processo. Para isso, também foram definidos objetivos específicos, como entender os impactos da inteligência artificial no mercado de trabalho, verificar como as empresas têm adaptado suas ações de capacitação e analisar a percepção dos colaboradores em relação a essas transformações.

A partir da pesquisa teórica, foi possível entender que a Indústria 5.0 propõe uma integração mais humana no ambiente de trabalho, unindo tecnologia e pessoas em processos colaborativos e personalizados. A literatura consultada destaca que, além do domínio técnico, é necessário desenvolver habilidades comportamentais, como criatividade, empatia e pensamento crítico. Essas competências serão cada vez mais valorizadas em um cenário onde as máquinas assumem tarefas operacionais, e os seres humanos assumem funções mais analíticas, sociais e estratégicas.

Com base na pesquisa de campo, percebeu-se que o conhecimento sobre inteligência artificial está presente entre os respondentes, e ferramentas como o ChatGPT já são utilizadas no dia a dia. No entanto, os resultados mostram que, embora exista familiaridade com as tecnologias, ainda há um grande desafio em sua aplicação prática e estratégica dentro das empresas. Muitas organizações ainda não oferecem treinamentos específicos sobre IA e novas tecnologias, e a maioria dos profissionais demonstrou que se sente apenas parcialmente preparado para lidar com essas inovações. As lideranças também aparecem como ponto fraco, já que grande parte dos respondentes afirmou que seus líderes ainda não possuem estratégias claras para lidar com a transformação digital.

A análise dos objetivos mostra que todos foram atingidos: foi possível identificar os principais impactos da tecnologia no mercado de trabalho, analisar as estratégias atuais de desenvolvimento e entender a visão dos profissionais em relação a essas mudanças. No entanto, o estudo revelou que, apesar de um cenário de curiosidade e interesse, as ações organizacionais ainda estão distantes das exigências da Indústria 5.0. Isso mostra que, embora exista potencial, as empresas ainda não conseguiram transformar essa curiosidade em estratégias estruturadas de capacitação, inovação e retenção de talentos.

Outro ponto importante identificado está relacionado a cultura organizacional. O estudo revelou que muitas empresas ainda mantêm estruturas rígidas e pouco adaptáveis, o que dificulta a implantação de modelos mais modernos, como o trabalho híbrido, e prejudica a construção de ambientes mais flexíveis e colaborativos. Isso reforça a necessidade de rever valores, práticas e políticas internas, alinhando-as aos princípios de uma organização que aprende e se adapta continuamente.

Para que a gestão de pessoas possa, de fato, preparar os colaboradores para os desafios da evolução tecnológica, é necessário adotar estratégias mais estruturadas e proativas. Isso inclui o investimento contínuo em programas de capacitação, com foco tanto em competências técnicas (como uso de ferramentas baseadas em IA) quanto em habilidades humanas, como adaptabilidade, colaboração e empatia. A criação de uma cultura de aprendizagem contínua é essencial, sendo recomendável implementar trilhas de desenvolvimento personalizadas, programas de mentoria e ambientes que estimulem a experimentação e a inovação. Além disso, é fundamental que as empresas promovam o bem-estar integral dos funcionários, incorporando práticas de saúde mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e reconhecimento das individualidades. Por fim, os líderes devem ser preparados para atuar como agentes de transformação, incentivando a escuta ativa, a inclusão e a cocriação de soluções com suas equipes. Somente com uma abordagem integrada entre tecnologia, pessoas e cultura será possível enfrentar os desafios da Indústria 5.0 de forma sustentável e estratégica.

Entre as limitações do trabalho, destaca-se a falta de participação de profissionais de setores mais técnicos, o que pode não representar a realidade dessas áreas. Além disso, por se tratar de uma pesquisa com foco no ponto de vista dos colaboradores, não foi possível aprofundar a perspectiva da alta gestão ou dos profissionais de RH, o que poderia trazer um contraponto importante a análise e enriquecer ainda mais a discussão.

Como sugestão para próximos estudos, recomenda-se a realização de pesquisas mais aprofundadas com líderes e gestores de pessoas, além de estudos de caso em empresas que já aplicam ações voltadas à Indústria 5.0. Também seria interessante acompanhar os efeitos dessas ações a médio e longo prazo, para verificar a evolução da gestão de pessoas frente à transformação digital. Pesquisas comparativas entre setores, como indústria, comércio e serviços, também poderiam trazer contribuições relevantes sobre o ritmo e o tipo de adaptação que cada segmento tem adotado.

Conclui-se que a tecnologia é um caminho sem volta, mas sua implementação precisa vir acompanhada de políticas bem estruturadas de desenvolvimento humano. A gestão de pessoas deve assumir um papel protagonista na construção de um ambiente organizacional mais preparado, inovador e capaz de equilibrar a eficiência tecnológica com o bem-estar e a valorização dos colaboradores. As empresas que conseguirem integrar tecnologia e pessoas de forma inteligente, respeitosa e estratégica certamente terão uma vantagem competitiva no cenário da Indústria 5.0. Esse equilíbrio será essencial não apenas para alcançar melhores resultados, mas também para garantir ambientes de trabalho mais sustentáveis, inclusivos e preparados para os desafios do futuro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernanda; GUIDO, Gabriela. **O futuro do trabalho chegou: 16 tendências para 2024.** *Forbes Brasil*, 23 dez. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/12/o-futuro-do-trabalho-chegou-16-tendencias-para-2024/#foto1>. Acesso em: 18 abr. 2025 as 23h03.

BORGES, Giovani Teixeira; RODRIGUES, José Otávio Jardim; DUTRA, Júlio Afonso Alves. **Inteligência artificial e o mercado de trabalho: perspectivas e tendências.** *ICM Review*, v. 1, p. 1-20, 2025. Disponível em: <https://icmreview.com/icmr/article/view/218/133>. Acesso em: 16 abr. 2025 as 20h23.

BORTOLOTTI, Karen. **Metodologia da pesquisa.** Rio de Janeiro: SESES, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DEL MAR, Anna. **Estudo apresenta raio-X da Indústria 5.0.** *Contábeis*, 19 fev. 2025. Disponível em: [https://www.contabeis.com.br/artigos/69449/industria-5-0-foco-na-integracao-entre-tecnologia-e-humanos/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.contabeis.com.br/artigos/69449/industria-5-0-foco-na-integracao-entre-tecnologia-e-humanos/?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 10 jun. 2025.

DELOITTE. **O futuro dos insights sobre a força de trabalho com um toque humano.** *Deloitte Brasil*, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/issues/work.html>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DIEHL, Astor A.; TATIN, Denise C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson, 2004.

FARIAS, A. A.; BARBOSA, D. F. Resenha. *ID on Line Revista De Psicologia*, novembro de 2011, v. 1, n. 15, p. 18-21

FIA. **O futuro do trabalho em 2025: o que esperar de tendências e desafios?** Disponível em: <https://fia.com.br/blog/futuro-do-trabalho-2025/>. Acesso em: 16 abr. 2025.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **12 tendências do mercado de trabalho em 2024.** *Seja Relevante*, 2024. Disponível em: <https://sejarelevante.fdc.org.br/12-tendencias-do-mercado-de-trabalho-em-2024/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

GARTNER BRASIL. **Conjunto de ferramentas para o RH: encarando as tendências do futuro do trabalho.** 2024. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/recursos-humanos/tendencias/conjunto-de-ferramentas-para-o-rh-tendencias-do-futuro-do-trabalho>. Acesso em: 26 de abr. de 2025.

GRAÇA, Edson da Conceição. **Aprendizagem organizacional como garantia do desenvolvimento dos recursos humanos das empresas.** Revista Primeira Evolução, São Paulo, Brasil, v. 1, n. 57, p. 91–98, 2025. Disponível em: <https://primeiraevolucao.com.br/index.php/R1E/article/view/690>. Acesso em: 12 jun. 2025.

GONSALVES, Elisa P. **Iniciação à pesquisa científica.** São Paulo: Alínea Editora, 2001.

MACHADO, Carolina; DAVIM, João Paulo. **Indústria 5.0: Pessoas, Tecnologia e Sustentabilidade.** Coimbra: Conjuntura Actual, 2023.

MCKINSEY & COMPANY. **A geração de trabalhadores que emerge com a inteligência artificial generativa.** McKinsey & Company, 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/a-geracao-de-trabalhadores-que-emerge-com-a-inteligencia-artificial-generativa>. Acesso em: 28 mar. 2025.

MORAES, M.O.; MORAES, G.A. **O Contexto 5.0 Aplicado na Sociedade, na Educação e na Indústria: Reflexões e suas Perspectivas.** Rev. FSA, Teresina, v. 21, n. 4, art. 7, p. 140-155, 2024.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SANTOS, Ana Carla Nunes do Nascimento. **O Gestor de Tecnologia da Informação como agente de transformação nas empresas.** 08 dez. 2024. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/download/47751/37611/491563>. Acesso em 28 mar. 2025.

SANTOS, Neri dos; PEREIRA, Ricardo. **Indústria 5.0: reflexões sobre uma nova abordagem paradigmática para a indústria.** In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 2022. ANPAD, 2022. Disponível em:

<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/5cdf0f9533d6b4c0984fc5ae00913459.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2025.

SCHEIN, E. H. (2009). **Organizational Culture and Leadership** (3ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, E. H. (2010). **Organizational Culture and Leadership** (4ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

SOUSA, Josiano Cesar de. **Indústria 5.0: desafios gerenciais do novo cenário de trabalho colaborativo humano-robô**. Ed. Revista de Administração, Sociedade e Inovação -v. 10, n. 3, pp. 121-136. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/911/220>. Acesso em: 28 abr. 2025 as 17h10.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2025**. Genebra: World Economic Forum, 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

## APÊNDICE A

### DESENVOLVIMENTO DO FORMULÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa integra uma atividade acadêmica e tem como objetivo analisar os profissionais e liderança estão se adaptando as transformações do mercado de trabalho diante do avanço da inteligência artificial.

Busca-se compreender percepções, desafios e práticas adotadas diante a essa nova realidade tecnológica

As respostas fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade de todos os dados coletados.

#### 1. Você trabalha?

- Sim
- Não

#### 2. Em qual setor de negócios a sua empresa atua ?

- Indústria
- Comércio
- Tecnologia
- Serviços
- Saúde
- Educação
- Finanças
- Outro: \_\_\_\_\_

Objetivo da questão: Mapear setores industriais que podem ter maior ou menor adaptação á IA

#### 3. Para você, o que é Inteligência Artificial (IA)?

- É uma tecnologia que simula a inteligência humana para executar tarefas de forma autônoma
- É um sistema que tem resposta para tudo e sabe mais que qualquer ser humano
- É um robô com consciência própria, igual mostrado em filmes
- Não sei o que é ou nunca parei para pensar sobre isso

**Objetivo da questão:** Identificar de forma objetiva a percepção do respondente sobre o conceito de IA avaliando o nível de entendimento e possíveis concepções equivocadas.

**4. Quais das seguintes ferramentas que utilizam Inteligência Artificial (IA) você conhece ou já ouviu falar?** (Você pode assinalar mais de uma opção)

- ChatGPT
- Google Bard
- Microsoft Copilot
- Canva AI (design assistido por IA)
- DeepSeek
- Meta
- Nenhuma das opções
- Outros

**Objetivo da questão:** Identificar o nível de familiaridade do respondente com ferramentas baseadas em IA, a fim de mapear o conhecimento prévio sobre o tema.

**5. Como a sua empresa está preparando os colaboradores para desenvolver as habilidades humanas necessárias no contexto da Inteligência Artificial, como criatividade, empatia, pensamento crítico, engajamento e aprendizado contínuo?**

- A empresa oferece treinamentos regulares que desenvolvem habilidades como criatividade, empatia e pensamento crítico, além de incentivar aprendizado contínuo e engajamento
- A empresa oferece alguns treinamentos, mas foca mais em habilidades técnicas do que em habilidades humanas essenciais
- A empresa possibilita que os funcionários sugiram e realizem treinamentos externos, até incentivando a compartilhar o conhecimento dentro da equipe
- A empresa oferece apenas treinamentos técnicos e não foca em habilidades humanas no contexto da IA
- Não sei ou não tenho informações suficientes sobre os treinamentos oferecidos pela empresa

**Objetivo da questão:** Identificar se a empresa está promovendo o desenvolvimento de habilidades humanas essenciais para o sucesso no ambiente de trabalho com IA.

**6. Qual a importância que você atribui a habilidades como criatividade, empatia, pensamento crítico e aprendizado contínuo, devido à automação de tarefas operacionais e ao aumento do uso de novas tecnologias como a IA?**

- Essas habilidades são essenciais para manter a relevância no mercado de trabalho, pois a automação e a IA não podem substituí-las
- São habilidades importantes, mas acredito que as tecnologias podem preencher algumas dessas lacunas no futuro
- Acredito que essas habilidades têm menos importância à medida que mais tarefas são automatizadas
- Não tenho uma opinião formada sobre a importância dessas habilidades nesse contexto

**Objetivo da questão:** Avaliar a percepção do respondente sobre a importância das habilidades humanas no contexto da automação e da adoção de novas tecnologias, como a IA.

**7. Como você percebe a atuação da sua empresa diante das mudanças do mercado, especialmente em relação às transformações tecnológicas e aos treinamentos internos para preparar os colaboradores?**

- A empresa antecipa mudanças do mercado, investe fortemente em tecnologia e capacita os colaboradores de forma contínua
- A empresa reage às mudanças quando necessário e oferece treinamentos básicos, mas não de forma estruturada
- A empresa apresenta resistência ou demora para se adaptar às mudanças tecnológicas e oferece poucos treinamentos
- A empresa não se posiciona claramente frente às mudanças do mercado e não oferece preparo ou capacitação para os colaboradores

**Objetivo da questão:** Avaliar a percepção dos colaboradores sobre a adaptação da empresa às mudanças tecnológicas e o suporte interno (treinamento, comunicação e preparo).

**8. Como a sua empresa tem lidado com as mudanças no mercado de trabalho, como a necessidade de aprender novas habilidades, adaptar-se ao uso de tecnologias mais avançadas, e apoiar formas de trabalho híbridas ou com freelancers?**

- A empresa está fazendo programas bem organizados para ajudar os funcionários a aprender novas habilidades, usar tecnologias novas, trabalhar de forma híbrida e com freelancers
- A empresa está tentando fazer algumas mudanças, mas ainda não tem um plano bem definido para todas essas questões
- A empresa começou a fazer algumas mudanças, mas os esforços ainda são pequenos em comparação com o necessário
- A empresa não tem um plano claro para lidar com essas mudanças no trabalho
- Não sei ou não tenho informações suficientes para avaliar

**Objetivo da questão:** Entender como a empresa está ajudando os colaboradores a se adaptarem às mudanças, como aprender novas funções, usar tecnologias mais modernas, trabalhar de forma híbrida ou com freelancers, e garantir a inclusão de todos no processo.

**9. Qual o seu grau de habilidade digital?**

- Uso básico de redes sociais, aplicativos de mensagens e navegação na internet
- Criação e edição de documentos (Word, Google Docs, planilhas, apresentações)

- Uso de ferramentas colaborativas e armazenamento em nuvem (ex: Google Drive, Trello, Canvas)
- Uso de sistemas de gestão e bancos de dados (ex: CRM, ERP, consultas em sistemas)
- Uso de ferramentas mais avançadas (ex: automação, inteligência artificial, ferramentas de design)
- Não tenho nenhum domínio.

**Objetivo da questão:** Identificar o nível de habilidade digital, desde tarefas básicas até habilidades mais avançadas.

**10. Qual a maior mudança que você observa na sua área de atuação devido à adoção da Inteligência Artificial, e como isso impacta o seu grau de empregabilidade?**

- A IA está automatizando muitas tarefas, o que aumenta a demanda por profissionais qualificados para funções mais estratégicas
- A IA está tornando algumas funções obsoletas, mas também cria novas oportunidades de emprego
- A adoção da IA não afetou significativamente minha área de trabalho até agora
- A IA tem reduzido as oportunidades de emprego, tornando o mercado mais competitivo
- Não tenho certeza de como a IA impacta minha área ou empregabilidade

**Objetivo da questão:** Avaliar como o respondente percebe a transformação gerada pela IA em seu campo de trabalho e como isso afeta sua percepção sobre segurança no emprego e a necessidade de qualificação.

**11. Como você percebe a estrutura organizacional da sua empresa em relação à flexibilidade e adaptação a mudanças externas, especialmente no que diz respeito à gestão de papéis, cargos e funções?**

- A estrutura é rígida, com papéis e funções bem definidos, e a empresa tem dificuldades em se adaptar rapidamente a mudanças externas
- A estrutura é um pouco rígida, mas a empresa realiza ajustes periódicos para se adaptar a mudanças externas
- A estrutura é flexível e o RH está sempre ajustando papéis e funções conforme as necessidades externas
- A estrutura é totalmente adaptável e o RH se ajusta rapidamente às mudanças externas para garantir a competitividade da empresa
- Não sei ou não tenho informações suficientes para avaliar

**Objetivo da questão:** Avaliar como o RH da empresa tem lidado com a adaptação da estrutura organizacional frente às mudanças externas (tecnológicas, de mercado, etc.), incluindo a flexibilidade para ajustar papéis, cargos e funções.

**12. Como a sua empresa lida com as políticas de desenvolvimento de pessoas, retenção de talentos, inclusão e bem-estar?**

- A empresa tem políticas estruturadas de desenvolvimento de habilidades, programas de requalificação e retenção de talentos, com foco em bem-estar, inclusão e diversidade. Também oferece políticas de saúde mental e equilíbrio.
- A empresa tem algumas políticas de desenvolvimento e capacitação, mas ainda não tem programas específicos de inclusão e saúde mental bem definidos.
- A empresa possui algumas iniciativas voltadas ao desenvolvimento de habilidades e inclusão, mas não tem um plano estruturado de bem-estar ou saúde mental.
- A empresa não possui políticas claras ou ações efetivas de desenvolvimento de pessoas, inclusão ou bem-estar.
- Não tenho informações suficientes sobre as políticas da empresa.

**Objetivo da questão:** Avaliar as práticas da empresa em relação ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores, à retenção de talentos e à promoção de um ambiente inclusivo, saudável e equilibrado.

**13. A sua empresa adota o modelo híbrido de trabalho (parte presencial e parte home-office)?**

- Sim, para todos os funcionários
- Sim, para parte dos funcionários
- Não possui modelo híbrido, o trabalho é totalmente presencial
- Não possui modelo híbrido, é totalmente home-office

**Objetivo da questão:** Verificar como a empresa adota o modelo híbrido de trabalho, avaliando sua aplicação para diferentes grupos de funcionários.

**14. Você acredita que o modelo híbrido de trabalho pode afetar o engajamento e a colaboração dos funcionários entre si no desenvolvimento de soluções?**

- Sim, acredito que o modelo híbrido pode diminuir o engajamento e a colaboração na criação de soluções
- Sim, mas o impacto depende de como o modelo híbrido é implementado e das ferramentas de comunicação usadas
- Não, o modelo híbrido não afeta o engajamento dos funcionários no desenvolvimento de soluções
- Não tenho certeza, pois não percebo uma diferença significativa
- Não sei ou não tenho informações suficientes para avaliar

**Objetivo da questão:** Avaliar a percepção do respondente sobre os impactos do modelo híbrido no engajamento dos colaboradores e na colaboração para o desenvolvimento de soluções.

**15. A sua empresa possui estratégias para engajar os funcionários que atuam de forma híbrida, de modo a manter a cultura e a identidade da empresa em diferentes setores?**

- Sim, a empresa adota estratégias claras e eficazes para engajar os funcionários híbridos, garantindo a manutenção da cultura e identidade organizacional
- Sim, mas as estratégias ainda estão em desenvolvimento ou não são amplamente aplicadas em todos os setores
- Não, a empresa não possui estratégias específicas para engajar funcionários híbridos de forma a manter a cultura e identidade
- Não sei ou não tenho informações suficientes para avaliar

**Objetivo da questão:** Avaliar se a empresa adota estratégias específicas para engajar e integrar os funcionários que trabalham de forma híbrida, mantendo a cultura organizacional e a identidade da empresa.

**16. Como as mudanças advindas do ambiente externo (econômicas, tecnológicas, de mercado, etc.) são integradas na sua empresa?**

- A empresa tem processos bem definidos para identificar, analisar e integrar as mudanças externas rapidamente em suas estratégias e operações
- A empresa observa as mudanças externas, mas a adaptação ocorre de forma mais lenta ou reativa
- A empresa tem dificuldades em integrar mudanças externas de forma eficiente e proativa
- A empresa não possui uma estratégia clara para integrar mudanças externas
- Não sei ou não tenho informações suficientes para avaliar

**Objetivo da questão:** Avaliar como a empresa responde e se adapta às mudanças do ambiente externo, integrando-as de forma eficaz em suas estratégias e operações.

**17. Atualmente, como você percebe a integração da IA no seu ambiente de trabalho?**

- Ainda não percebo nenhuma aplicação concreta.
- Vejo que está em fase inicial, mas começa a impactar tarefas simples.
- Já impacta tarefas operacionais de forma relevante.
- A IA já afeta decisões estratégicas e processos críticos.
- Está totalmente integrada à cultura e à operação da empresa.
- Não sei o que é IA

**Objetivo da questão:** Identificar o nível de presença da IA nas atividades profissionais cotidianas.

**18. Como você enxerga o impacto da IA nas suas funções atuais?**

- Não afeta minha rotina.
- Reduziu tarefas repetitivas, mas ainda exige supervisão humana.
- Aumentou minha produtividade.
- Exige que eu me atualize constantemente.
- Ameaça diretamente meu cargo ou função.

**Objetivo da questão:** Avaliar a percepção de impacto direto da IA nas atividades individuais.

**19. Você se sente preparado para lidar com a IA?**

- Totalmente despreparado(a).
- Preciso de capacitação, mas sei o básico.
- Tenho conhecimento razoável e consigo acompanhar mudanças.
- Me sinto preparado(a) e vejo oportunidades na IA.
- Já domino ferramentas de IA e as aplico com frequência.

**Objetivo da questão:** Verificar o conhecimento do público em relação ao uso da inteligência artificial no trabalho.

**20. Você considera que sua liderança está preparada para lidar com os impactos da IA?**

- Não, minha liderança desconhece o tema.
- Estão começando a entender, mas ainda são reativos.
- Estão conscientes, mas não possuem estratégias claras.
- Já promovem ações de adaptação à IA."
- Estão altamente preparados e integrando a IA na gestão de pessoas.

**Objetivo da questão:** Analisar o grau de preparo percebido das lideranças em relação à transformação digital e seu impacto na gestão de pessoas.

**21. A empresa onde você atua oferece treinamentos voltados à adaptação tecnológica (incluindo IA)?**

- Não oferece nenhum treinamento.
- Oferece apenas conteúdos genéricos (Como vídeos introdutórios sobre IA, sem aplicação prática para as atividades da minha área)
- Oferece treinamentos técnicos pontuais, como cursos sobre sistemas operacionais, mas sem continuidade ou aprofundamento.
- Possui programas estruturados e contínuos.
- Capacita ativamente os colaboradores para tecnologias emergentes.

**Objetivo da questão:** Avaliar o comprometimento das empresas com o desenvolvimento de competências voltadas à era da IA.

**22. Se você para você sintetizar em poucas palavras a percepção ou sentimento que sente em relação as mudanças ocasionadas pela IA e o futuro do seu trabalho, qual seria a mesma? ( assinale apenas uma)**

- Medo e Apreensão
- incerteza e Insegurança
- Curiosidade e Aprendizado
- Tranquilidade e Confiança
- Agilidade e tempo disponível
- Outros

Objetivo da questão: Identificar qual a percepção dos trabalhadores sobre os a mudança em suas vidas profissionais da IA.

**23. Qual o seu nível de escolaridade?**

- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação (lato sensu)
- Mestrado ou doutorado

**24. Qual a sua faixa etária?**

- Menos de 18 anos
- 18 a 24 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

**25. Qual o seu tempo de experiência no mercado de trabalho?**

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

**26. Você atua atualmente em qual posição?**

- Administrativo
- Manutenção
- Produção
- Logística
- Auditoria

- Serviços gerais
- Qualidade
- Outro