

O FUTURO DA ADMINISTRAÇÃO: O SER HUMANO

Maria Eduarda Melenek¹

Jorge Wilson Michalowski²

RESUMO

Este artigo investiga, por meio de pesquisa quantitativa, a utilização de novas tecnologias nas organizações. Nesse contexto, torna-se importante entender o comportamento das organizações no tocante às mudanças necessárias, bem como as tendências do mercado e mão de obra, visando preparar o indivíduo para os desafios do mercado de trabalho até 2030. O estudo foi guiado por análise bibliográfica, envolvendo livros, periódicos e publicações especializadas. Em conjunto, houve a aplicação de questionários com perguntas fechadas que permitiram analisar os dados, conforme a perspectiva de integrantes de pequenas e médias empresas de Curitiba e Região Metropolitana de diversos segmentos do mercado. O problema de pesquisa, que orientou este estudo, busca responder ao seguinte questionamento: como a inserção do ser humano como agente principal perante as transformações tecnológicas e mudanças nas empresas pode promover inovação no futuro da administração? O objetivo principal é apresentar as inter-relações contemporâneas advindas das transformações tecnológicas originadas nas mudanças das empresas, mercados, tendências e a inserção do ser humano como agente principal e condutor deste processo. Além disso visa identificar e caracterizar as transformações organizacionais, a evolução dos mercados e as estratégias de inclusão digital para a mão de obra. A pesquisa harmoniza análises teóricas e empíricas, utilizando dados coletados junto aos integrantes das empresas para entender se o ser humano e suas habilidades continuam sendo essenciais para as organizações. Em termos de resultados, este artigo espera compreender o comportamento das organizações e o futuro da gestão administrativa diante dos cenários analisados.

Palavras-chave: Ser humano. Gestão. Habilidades. Inteligência emocional. Tecnologia.

¹ Aluna do 7º período do curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2025-2026). *E-mail:* maria.melenek@mail.fae.edu

² Orientador da Pesquisa. Mestre em Educação e Novas Tecnologias. Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail:* jorge.michalowski@fae.edu

INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário empresarial, marcado pela crescente utilização de novas tecnologias nas organizações, torna-se importante entender o comportamento organizacional no tocante às mudanças, tendências de mercado e força de trabalho. Nesse cenário, destaca-se a necessidade de preparar os indivíduos para os desafios do mercado de trabalho até 2030. Assim, promovendo a empregabilidade, mobilidade social e inclusão econômica com o desenvolvimento de habilidades e competências que atendam às necessidades do mercado futuro, com base no Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2025).

Este estudo tem como objetivo específico identificar e caracterizar as transformações organizacionais, a evolução dos mercados e suas tendências, a inclusão digital para a mão de obra em suas atividades, especialmente as tarefas cognitivas. Também busca compreender o comportamento da mão de obra nesse processo de adaptação, considerando sua capacitação diante das novas exigências do mercado.

Tendo em vista o avanço tecnológico, este artigo procura, por meio de uma abordagem quantitativa, coletar e analisar dados obtidos junto a integrantes de empresas de pequeno e médio porte de Curitiba e região metropolitana. A pesquisa foi realizada no primeiro semestre do ano de 2026, e busca responder a seguinte problemática: como a inserção do ser humano como agente principal perante as transformações tecnológicas e mudanças nas empresas pode promover inovação no futuro da administração?

O objetivo principal é apresentar as inter-relações contemporâneas advindas das transformações tecnológicas, mercados e tendências, destacando o ser humano como agente principal e condutor deste processo. A partir dos dados obtidos, procura-se compreender o comportamento das organizações e refletir sobre o futuro da gestão administrativa.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente incorporação tecnológica nas empresas está promovendo diversas transformações na dinâmica do trabalho. Isso exige novas formas de atuação profissional. Nesse aspecto, a literatura demonstra que esse avanço não implica, na substituição total do trabalho humano, mas sim na reconfiguração da prática do trabalho. Esse fato faz com que seja importante entender como as organizações e as pessoas irão se adaptar. Tomlinson *et al.* (2025). Assim sendo, Martins (2022) traz uma reflexão importante:

devido as altas mudanças de planos e ritmos há a necessidade de se adaptar, flexibilizar e resistir. Nesse sentido, a gestão de pessoas e as empresas precisam focar em promover uma forma de gerir os indivíduos presentes nesse contexto e formar uma cultura mais colaborativa e inclusiva perante esse ecossistema hiper conectado.

Em paralelo, é possível observar uma mudança no perfil de mão de obra, marcada pela convivência entre gerações diferentes, o que aumenta desafios de adaptação tecnológica e gestão de expectativa sobre o trabalho exercido. Um dos exemplos dessa transformação e conflito geracional é o caso de motoristas carreteiros, posto que a função passou a exigir tecnologias para a execução que no passado não existiam (Calderani *et al.*, 2021). Outro aspecto relevante refere-se à desigualdade no acesso às tecnologias digitais. Yamin e Gaviraghi (2023) ressaltam que “todas as camadas sociais precisam se qualificar para acompanhar o desenvolvimento tecnológico para o ingresso ao trabalho”. Os mesmos autores expõem que em 2020 59% dos usuários de TICs já utilizaram computador. Ou seja, 41% ainda não haviam feito uso de computador, o que deixa claro essa desigualdade digital.

Cabe salientar que políticas públicas estão em evolução para diminuir essa desigualdade tecnológica, Biagini (2025) expôs uma ação realizada por Frederico Siqueira (Ministro das Comunicações) que levou internet a mais de 73.000 escolas públicas de educação básica. A meta desse projeto é atingir 138 mil escolas até final de 2026, esse é um grande investimento na mão de obra brasileira. Oferecer educação de qualidade e acesso ao universo digital gera inclusão e pode acarretar certa mobilidade social conforme discute Paccos (2018).

A presente pesquisa estrutura-se em quatro eixos, que refletem as áreas principais do comportamento das organizações no tocante às mudanças necessárias, conforme destacado a seguir.

1.1 TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E COMPETITIVIDADE

Com o avanço da tecnologia, as máquinas passaram a reconhecer padrões e tomar decisões de forma autônoma, o que trouxe mais agilidade nos processos e modificou a forma de trabalho. Na área de RH, nos processos de recrutamento e seleção, o uso da IA contribuiu para uma análise de currículo e perfis de maneira muito mais ágil e personalizada. Além disso, no marketing, realizar uma campanha publicitária se tornou cada dia mais direcionado e acelerado com as plataformas de Google ADS, Facebook, Instagram e Tik Tok ADS (Coutinho, 2025).

Segundo Coutinho (2025) a IA é vista como uma ferramenta para ajudar na tomada de decisão e na inovação, porém surgem efeitos sobre os empregos e desenvolvimento das habilidades humanas. Dessa forma, o papel tradicional de trabalho se modificou. As tarefas repetitivas e operacionais estão sendo automatizadas, porém esse avanço permite que as pessoas se concentrem nas análises de dados, atividades estratégicas e criativas. Junto a essa modificação de mão de obra, surgiram, também, novas funções no mercado. Agora é crucial que os novos empregados entendam sobre tecnologia e análise de dados de algoritmos.

Nesta perspectiva, o Fórum Econômico Mundial (2025) comunicou que teremos 78 milhões de novas oportunidades de emprego até 2030, mas que seria necessário requalificar as forças de trabalho. Ao mesmo tempo que se estima um aumento de profissionais voltadas a tecnologia, também se espera crescimento em funções básicas para movimentação da economia, tais como: motoristas, cuidadores, educadores e trabalhadores rurais. Essa estimativa mostra a importância de conciliar as habilidades humanas com as tecnológicas, conforme consta na FIG. 1 (Fórum Econômico Mundial, 2025).

FIGURA 1 – Relatório sobre o futuro dos empregos em 2025



FONTE: Fórum Econômico Mundial (2025)

Assim, novas habilidades serão exigidas. A pesquisa feita pelo Fórum Econômico Mundial (2025) ressalta que em um grupo de 100 pessoas, 59 teriam que ser requalificadas e isso pode fazer com que diversos trabalhadores fiquem em risco de redundância em médio prazo. Por mais que as habilidades tecnológicas tenham grande demanda, as habilidades humanas, como pensamento analítico, cognição, resiliência, colaboração e liderança continuam sendo essenciais.

Outro ponto relevante para se analisar é o efeito que essas revoluções causam nas empresas, e como elas lidam com o ser humano e a tecnologia. Um caso recente gerou muitos debates nas redes sociais. O banco Itaú realizou uma demissão em massa em 2025 – cerca de 1.000 funcionários – com o embasamento de inatividade nas máquinas corporativas. Para Prado (2025), essa ação gerou uma grande reflexão: “até que ponto o monitoramento da atividade digital dos funcionários revela de fato o seu nível de produtividade? Quando é razoável — e quando não é — fazer demissões com base nisso?”. De acordo com Zenkner (2025), a falta de diálogo prévio, feedback construtivo e clareza nas métricas de avaliação faz com que o monitoramento se torne um instrumento de vigilância e não uma ferramenta de gestão. Diante desse cenário, torna-se necessário compreender, também, como essas transformações influenciam a evolução dos mercados e tendências de mão de obra.

1.2 EVOLUÇÃO DOS MERCADOS E TENDÊNCIAS DE MÃO DE OBRA

O estilo de mão de obra está em constante transformação. Um exemplo dessas mudanças é a empresa chinesa Aescape, que oferece uma massagem totalmente automatizada com robôs, com um nível ideal de pressão, enquanto sons da natureza tocam para aliviar o estresse (Cherry, 2024). Dentro das áreas administrativas, diversas empresas passaram a atuar em conjunto com a inteligência artificial para agilizar os processos. A Hostinger, empresa que atua em mais de 150 países, incluindo Brasil, oferece um serviço diferenciado na criação de sites. Mesmo sem conhecimento na área, a pessoa que deseja criar um site, pode escrever um *prompt* de 3 a 4 linhas sobre o que deseja e em 3 minutos terá uma página personalizada e customizada do jeito desejado (Priori, 2024).

Diante do levantamento de dados feitos por Junior e Freitas (2025) há diversas habilidades que serão essenciais para o profissional do futuro: conhecimento em TI e IA, habilidade de análise de dados e interpretação, pensamento crítico, resolução de problema, flexibilidade, adaptabilidade e comunicação. Isso fica evidenciado em uma pesquisa feita pela Forbes, por Marr (2023), que reforçou quais serão as competências do novo profissional em 2030. Dentre elas, destaca-se também, trabalho sustentável,

pensamento criativo, inteligência emocional, formação contínua e habilidade de liderança. Contudo, novos estudos demonstram que profissionais com conhecimento em IA tem 4,7% de aumento salarial quando comparados aos que não trabalham com essa ferramenta (Junior; Freitas, 2025).

Dentro desse cenário, destaca-se, também, uma evolução na mão de obra entre as gerações, e com isso surgem os desafios intergeracionais. Esses desafios se dão pela diferença da maneira de enxergar e vivenciar o mercado de trabalho. Segundo uma pesquisa feita por Biasi (2022) o trabalho será marcado pela cooperação entre humanos e máquinas, os profissionais irão preferir trabalhar de maneira remota, tarefas serão automatizadas, trabalhos humanos que exigem criatividade e inovação serão valorizados e as inovações irão exigir constante requalificação da força do trabalho. Dessa forma, a geração que não cresceu com a tecnologia como parte da rotina pode ter mais dificuldade de adaptação a essas mudanças, como aponta Raymundo (2013). Porém, conforme estudo de Biasi (2022), a convivência entre as gerações pode ser um ponto forte de sustentabilidade para as empresas, pois aumenta o engajamento, inovação e cultura organizacional inclusiva.

Um exemplo de transformação e conflito geracional é o caso de motoristas carreteiros, pois a função passou a exigir tecnologias para a execução que no passado não existia Calderani *et al.* (2021). O que antigamente era apenas ligar o caminhão e seguir viagem, agora exige conhecimento em computador de bordo, controle de jornada via telefone e computador e equipamentos de rastreamento. Assim sendo, as empresas precisam focar em promover uma forma de gerir os indivíduos presentes nesse contexto e formar uma cultura mais colaborativa e inclusiva perante esse ecossistema hiper conectado.

Por outro lado, no viés da alteração de mão de obra pela inteligência artificial, Tomlinson (2025) descreve a aplicabilidade da IA Generativa às ocupações. Profissões mais impactadas pela IA, segundo a análise do autor, serão as baseadas em linguagem e conhecimento, ou seja, tradutores, intérpretes, escritores, jornalistas, programadores e atendentes. Entretanto, essa adaptação também depende do acesso às tecnologias digitais e das oportunidades de qualificação disponíveis para a população.

1.3 INCLUSÃO DIGITAL, MOBILIDADE SOCIAL E EMPREGABILIDADE

Diante desse cenário de digitalização de processos, há também, um abismo que separa pessoas com possibilidade de conexão digital e pessoas que não fazem parte desse meio. Yamin e Gaviraghi (2023) ressaltam que “todas as camadas sociais

precisam se qualificar para acompanhar o desenvolvimento tecnológico para o ingresso ao trabalho”. Os mesmos autores expõem que em 2020, 59% dos usuários de TICs já utilizaram computador. Ou seja, 41% ainda não haviam feito uso de computador, o que deixa claro essa desigualdade digital.

Dessa forma, a incerteza que essa inovação tecnológica gera nas pessoas, pode, também, ser vista como uma aliada na evolução do trabalho humano. É perceptível que o mundo está cada vez mais dependente da Sociedade da informação, e ter acesso a essa nova era é um direito do ser humano. Com isso, Biagini (2025) expôs uma ação realizada por Frederico Siqueira (Ministro das Comunicações) que levou internet a mais de 73.000 escolas públicas de educação básica. A meta desse projeto é atingir 138 mil escolas até final de 2026, esse é um grande investimento na mão de obra brasileira. Oferecer educação de qualidade e acesso ao universo digital gera inclusão e pode acarretar certa mobilidade social. Conforme discute Paccos (2018, p. 24) “A educação digital, além de evitar danos de ordem moral e patrimonial aos indivíduos da Sociedade da Informação, eleva de forma significativa a empregabilidade dos cidadãos”. Isso se deve aos novos requisitos essenciais de um posto de trabalho que exige qualificação ou requalificação e acesso a informações constantes.

Outros projetos existentes, como o Conexão Donas Tech tem como objetivo ampliar o acesso à tecnologia e melhorar a autonomia e inserção no mercado de trabalho de mulheres em situações vulneráveis. Uma das participantes do projeto expressou “Aqui você não aprende só a lidar com tecnologia, você aprende a lidar com a vida. As aulas me ajudaram a montar um currículo melhor, a me portar melhor numa entrevista” (Serpro, 2025). Essa capacitação foi feita em encontros semanais, voltado ao público feminino de pretas e pardas com mais de 16 anos. Com crescimento do projeto e resultado encontrado – mulheres com mais acesso, conhecimento, entrevista de emprego agendada, inclusão produtiva e ingresso no mercado de trabalho – fica claro que investir no futuro do mercado também é investir em pessoas e capacitação.

Segundo pesquisa descrita por Barrênce (2023) as *startups* entendem que essa deficiência de talentos qualificados gera um atraso no crescimento do negócio e isso pode ser questão de sobrevivência para as empresas. Dessa forma, oferecer oportunidade de conhecimento prático constrói benefícios para as empresas e para as pessoas da sociedade em geral.

Assim sendo, ações públicas também ocorrem para que se tenha requalificação profissional diante desse atual cenário. O MTE (Ministério do Trabalho e Emprego) em parceria com a Microsoft oferece cursos gratuitos focados em tecnologia e produtividade. O programa ficou conhecido como Caminho digital e trabalha com

iniciativas de qualificação e desenvolvimento de competências do mundo digital. Outro programa promissor é o Bolsa Futuro Digital, criado para formar 10 mil programadores iniciantes entre jovens e adultos sem experiência na área (Brasil, 2022).

A Serpro, Empresa Nacional de Inteligência em Governo Digital e Tecnologia também criou um curso gratuito com o objetivo de capacitar jovens de baixa renda – principalmente beneficiários do Programa Bolsa Família. O curso em destaque tem parceria com o Instituto Eldorado é chamado de “IA para Produtividade e Empregabilidade”. O assessor da presidência do Serpro, Kleber Santos aponta: “Nosso objetivo é que jovens em situação de vulnerabilidade social encontrem na tecnologia um caminho para o futuro profissional. Ao capacitá-los para usar a Inteligência Artificial de forma ética e produtiva.” Os indivíduos que participam do projeto acreditam que aprender sobre tecnologia é se preparar para o futuro e transformar o potencial em oportunidade (Nascimento, 2025).

Outro projeto que visa fortalecer o letramento digital em comunidades desassistidas no país é realizado pelo Ministério das Comunicações (MCom). Com o Brasil Digital 2030+ a ideia é firmar um acordo que possa criar estratégias de inclusão digital unificada, centralizar acompanhamento de indicadores das iniciativas, realizar a leitura do projeto e identificar sinergias e oportunidades de evolução, assim como promover educação digital para reduzir fraudes e fortalecer a segurança online (Brasil, 2025).

O Sebrae também se mostrou aberto a essas mudanças ao realizar uma pesquisa que enfatizou o aumento histórico no uso de computadores, aplicativos e internet para empreendedores no Brasil. Isso demonstra a relevância de estar conectado na nova realidade, a realidade digital. Contudo, apesar do avanço tecnológico e da ampliação do acesso digital, o fator humano permanece como elemento central na condução das mudanças e na adaptação aos novos contextos profissionais (Ely, 2025).

1.4 O SER HUMANO COMO AGENTE CENTRAL DE TRANSFORMAÇÃO

Segundo a tradição filosófica atribuída a Heráclito de Éfeso (540-475 a.C.) “Nada é permanente, exceto a mudança” (Heráclito, 2002). Ou seja, tudo está em constante transformação e o fluxo da vida continua em movimentação. Nesse contexto, a mudança se torna inevitável. Mesmo que se tenha resistência a essa nova forma de enxergar o mercado de trabalho, o ambiente irá continuar se transformando, e o que resta é se adaptar.

Dessa forma, a velocidade dessas rupturas tecnológicas afeta diretamente o sistema educacional e o mercado de trabalho. Ou seja, o mercado passa a exigir adaptação e aprendizado constante, profissionais abertos e qualificados ao domínio

do mundo digital. Por conseguinte, com esse impacto na estrutura das organizações, passa-se a ser necessário exigir adaptação nos processos, modelos de gestão e formas de interação entre as empresas e seus colaboradores. De modo geral, organizações que sabem lidar com desafios, tem fortes seus valores, sabem mudar, aprender e reaprender novamente são conhecidas como culturas organizacionais positivas e funcionais. Nesse tipo de ambiente é mais favorável impulsionar desempenho, melhorar o aprendizado e trabalhar com o *lifelong learning*.

Em vista disso, muitas pessoas e empresas acreditam que inovação e tecnologia são sinônimos e com isso acabam investindo apenas em máquinas, equipamentos e tecnologia em si. Porém, conforme aponta Silva (2025) “inovação vai além da tecnologia e está profundamente ligada às pessoas.” Ou seja, para se tornar uma empresa inovadora é necessário encorajar e capacitar os colaboradores. Logo, é notório que inovação não se trata de dinheiro, está relacionado com as pessoas que se tem. Assim fica evidente que inovar não está relacionado apenas a tecnologia, mas pode estar vinculada a processos, experiência do cliente, redução de custos, cultura organizacional e *mindset* de crescimento.

Com isso, Silva (2025) sugere algumas práticas que podem ajudar a promover uma cultura de inovações nas empresas: Liderança comprometida – líderes demonstrarem interesse e comprometimento real com a inovação e assim incentivar de maneira ativa o pensamento crítico e a busca por melhorias dos colaboradores. Reconhecer e recompensar a inovação – por meio de bônus, prêmios, promoções, para demonstrar comprometimento por parte da empresa em recompensar pelo trabalho do grupo. Fomentar aprendizagem contínua – pode ser feito com programas de treinamento e desenvolvimento, mentorias, conferências e projetos pessoais e de liderança. Por fim, indicadores de inovação – organizações fornecerem uma forma tangível de medir os resultados e as iniciativas, para assim monitorar as ações e medir o desempenho. Consequentemente, ao adotar essas práticas as empresas estarão mais aptas a estimular inovação, desenvolver talentos, engajar equipe e potencializar resultados sustentáveis.

Além disso, certas características se tornaram indispensáveis para crescer nessa nova era. Inteligência emocional, saber lidar com as emoções próprias e alheias tem a mesma relevância e prioridade de dominar processos. Ao se fechar um acordo ou uma negociação estratégica, compreensão de interesses não ditos e conexão para sustentá-la a longo prazo são características humanas necessárias. A liderança estratégica deixou de ser concentrada em comando e controle, agora é voltada a desenvolver equipes multidisciplinares com propósitos e metas claras. Precisa equilibrar razão, que vem do pensamento crítico (avaliar evidências, tomar decisões com base em práticas e dados reais), empatia e visão. Dessa forma, máquinas e IA fazem o trabalho repetitivo, mas

o diferencial é o conjunto de habilidades humanas, que quando desenvolvidas podem criar ótimos *prompts* para fazer uso do melhor da tecnologia. Isso é o que diferencia um profissional da atualidade.

“As máquinas podem assumir tarefas perigosas, repetitivas, de baixo valor, enquanto seres humanos se concentram em trabalhos que envolvem criatividade, decisões, pensar e habilidades mais finas.” (Leão; Pedro, 2025). Essa é uma das chaves da Indústria 5.0, equilibrar máquinas e humanos. Decorrente dessa geração, iniciou-se um processo de maior cuidado com as pessoas. Há um investimento maior em qualidade de vida e trabalho dos funcionários. ESG, cota de PCD nas empresas, incentivo a benefícios, novas regras da NR1 sinalizam ações que estão sendo implementadas e exigidas para incluir uma liderança humanizada no mercado de trabalho. Dessa forma fica evidente que dentro do cenário que algoritmos executam tarefas repetitivas, as habilidades humanas tornam-se um diferencial estratégico para o futuro.

Todavia, é preciso ter cuidado para não confundir os dados, o que pode levar a dilemas éticos. Como o caso do Itaú, anteriormente citado, que realizou uma demissão em massa alegando baixa produtividade medida por dados extraídos do sistema que demonstravam os cliques realizados pelos funcionários, as abas abertas e a geração de chamados (Prado, 2025). Esse tema traz pontos de extrema relevância: vigilância corporativa, decisões automatizadas sem transparência, risco de desumanização do trabalho e necessidade de governança ética. Quando a empresa utiliza métricas digitais para avaliar produtividade, surge o risco de reduzir o trabalhador a dados e desconsiderar os outros fatores, como contexto saúde mental, condições de demanda. Assim sendo, a ética é fator indispensável no equilíbrio da administração do futuro.

Portanto, o diferencial das organizações do futuro não está apenas nas tecnologias novas que surgem, mas sim nas pessoas que as conduzem. Conforme FIG. 2 o relatório do Fórum Econômico Mundial (2025) reforça, as *soft skills* seguem sendo essenciais. Entre elas Criatividade, pensamento crítico, inteligência emocional e flexibilidade são competências indispensáveis para sobreviver no âmbito profissional e organizacional. Dessa forma o desenvolvimento de habilidades humanas é um elemento central para sustentar a inovação em um ambiente cada dia mais automatizado. A criatividade permite que soluções diferentes sejam criadas diante de cenários incertos – presentes no mundo *VUCA* (volátil, incerto, complexo e ambíguo) /*BANI* (frágil, ansioso, não linear e incompreensível). O pensamento crítico auxilia na análise estratégica das decisões. A inteligência artificial fortalece relações interpessoais, gestão de conflitos. E a adaptabilidade garante resiliência dentro de um contexto acelerado.

FIGURA 2 - Top 10 habilidades de crescimento até 2030

Relatório Futuro do Trabalho 2025

Top 10 habilidades de maior crescimento até 2030



1.  IA e big data
2.  Redes e cibersegurança
3.  Alfabetização tecnológica
4.  Pensamento criativo
5.  Resiliência, flexibilidade e agilidade
6.  Curiosidade e aprendizado contínuo
7.  Liderança e influência social
8.  Gestão de talentos
9.  Pensamento analítico
10.  Responsabilidade ambiental

FONTE: Adaptado de Fórum Econômico Mundial (2025)

Nesse sentido, a reflexão feita por Aquino (2005) oferece uma grande contribuição ao debate atual. Para o teólogo, razão e fé não são opostas, mas complementares. Ele sustentava que o uso da inteligência humana deve ser usado para o bem comum e com ética. Ao aplicar essa perspectiva no cenário contemporâneo, entende-se que a tecnologia, fruto da racionalidade humana, precisa estar subordinada a princípios morais e à própria dignidade da pessoa.

Como conclusão, o ser humano merece destaque, visto que não é a máquina que cria cultura organizacional, nem dados que constrói propósito. As pessoas que tomam decisões e desenvolvem significado. Um profissional do futuro não é aquele que compete com a IA, mas aquele que aprende a usá-la. Portanto, nesse cenário o profissional que equilibra competências técnicas, ética, sensibilidade e visão estratégica estará preparado não somente para lidar com as novas transformações, mas para liderá-las.

2 METODOLOGIA

Adotou-se uma pesquisa quantitativa, na busca de quantificar os dados, com a aplicação de análise estatística, visando a interpretação da relação pertinente de fenômenos para os indivíduos e a sociedade, com o desenvolvimento de um modelo de questionário a ser aplicado a gestores, supervisores/coordenadores, proprietários e funcionários ligadas à gestão de pessoas para às pequenas e médias empresas da região de Curitiba e Região Metropolitana, contemplando: tipo de organização, mercado de atuação e qualificação da mão de obra utilizada. O estudo é aplicado, com o desenvolvimento da fundamentação teórica baseada nos principais eventos científicos, livros, revistas, periódicos e sites com relação às mudanças nas organizações.

Referente aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa com o método survey, por meio da aplicação de um questionário estruturado, pensado para este estudo. A coleta de dados foi realizada com questões fechadas de múltipla escolha em escala Likert, o que permite mensurar opiniões, percepções de realidades e a característica dos respondentes.

O questionário foi estruturado em 5 seções principais: perfil dos respondentes e das empresas; transformações organizacionais e evolução de mercado; inclusão digital; o ser humano; futuro do trabalho. Essa divisão foi pensada para analisar o fato (o que a empresa faz), prática (como ela desenvolve as pessoas) e percepção (o que as pessoas acreditam).

A coleta foi realizada por meio da aplicação do questionário em formato digital, o que possibilitou um maior alcance e praticidade na obtenção de respostas.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa final do projeto constituiu-se na coleta de dados. Essa é uma etapa essencial da pesquisa, pois permitiu a união de informações presentes no meio organizacional e posterior análise dos dados. Isso foi primordial para a compreensão do problema da pesquisa. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa quantitativa, utilizando-se um questionário com questões fechadas, aplicado a 83 integrantes, com 54 respondentes efetivos, de empresas situadas em Curitiba e região metropolitana. A aplicação ocorreu no primeiro semestre de 2026, no período de maio até junho, o que permitiu obter-se dados atualizados e relevantes para o estudo dirigido.

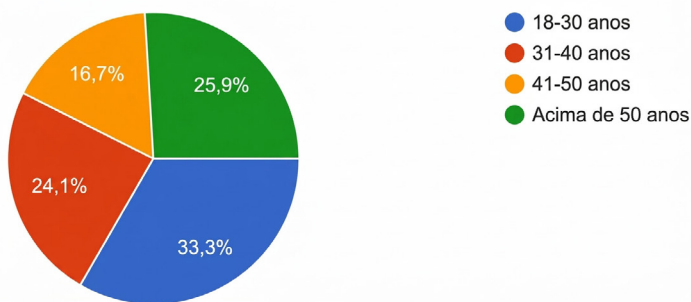
Vergara (2015), defende que o pesquisador deve ser reflexivo e analítico e a interpretação dos dados valoriza a relação entre teoria e prática. Dessa forma, a

interpretação dos resultados consciente, alinhado à realidade estudada e com geração de conhecimentos que de fato contribuam para os objetivos do projeto de pesquisa fazem parte da metodologia proposta pelo autor (Vergara, 2015).

A pesquisa buscou compreender o comportamento das organizações, o impacto da tecnologia no trabalho, o papel do ser humano nas mudanças e identificar as habilidades necessárias para o futuro. Essas análises destacam como as empresas de Curitiba e região metropolitana estão se adaptando referente a esse cenário de constantes transformações, e como elas enxergam o ser humano no meio desses desafios e oportunidades.

O conhecimento do perfil do respondente tem grande importância para oferecer um panorama ideal de qualidade e confiabilidade das informações coletadas. A análise do quesito faixa etária demonstra que a concentração se encontra entre 18 e 30 anos, representando 33,3% em relação a segunda faixa que ficou acima de 50 anos com 25,9%. Isso atesta uma diversidade de profissionais inseridos nas organizações participantes, contemplando gerações mais novas e as mais experientes, o que contribui para inovação, conforme GRAF. 1.

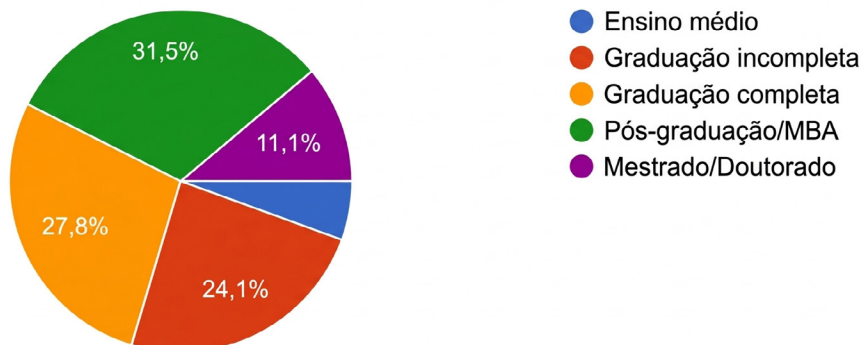
GRÁFICO 1 – Faixa etária



FONTE: Os autores (2026)

No aprofundamento quanto ao nível de escolaridade, destacou-se a presença de pós-graduação com 31,5% e graduação completa com 27,8%. Esse elevado nível de formação acadêmica sugere que os profissionais têm maior discernimento para compreensão e atuação dentro da organização, quanto a estratégias e inovação, como se apresenta no GRAF. 2.

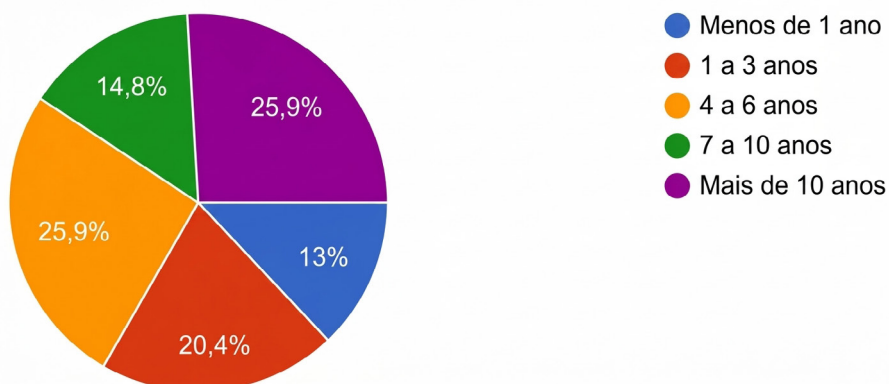
GRÁFICO 2 – Nível de escolaridade



FONTE: Os autores (2026)

Quanto ao tempo de empresa dos respondentes, equivaleu-se mais de 10 anos e 4 a 6 anos, com 25,9%. Essa análise é importante pois permite identificar o nível de vivência e diferentes percepções dos participantes. Posto que pessoas com mais tempo de empresa apresentam uma tendência a conhecer melhor a cultura, os processos internos e as mudanças organizacionais ao longo do tempo. Dessa forma, a amostra foi composta por profissionais com vivência significativa dentro das organizações pesquisadas, conforme mostra o GRAF. 3.

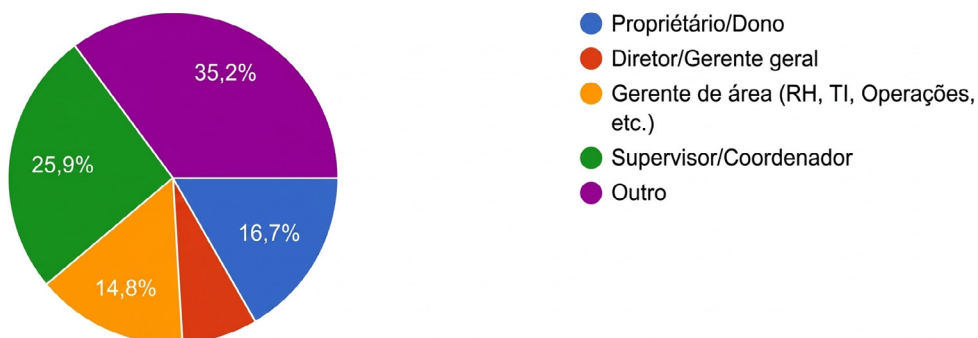
GRÁFICO 3 – Tempo de empresa



FONTE: Os autores (2026)

Cada cargo apresenta experiências, percepções e responsabilidades diferentes em relação à liderança, inovação e adaptação ao mercado. O GRAF. 4 demonstra a proporção dos cargos dos participantes, o que permite a compreensão em diferentes visões. Os respondentes com segunda maior porcentagem foram os supervisores/coordenadores com 25,9%, o que indica um nível de respostas voltados a maior tomada de decisão de liderança direta, ativa com os demais gestores, o que contribui para uma visão estratégica e prática sobre o futuro da administração.

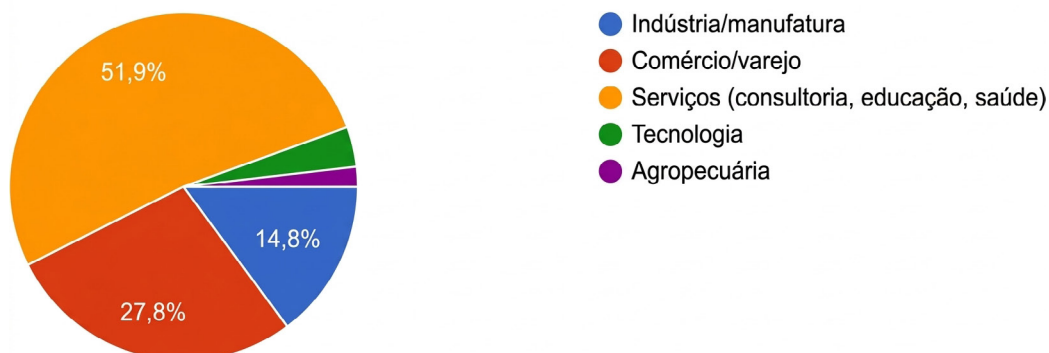
GRÁFICO 4 – Cargo atual



FONTE: Os autores (2026)

Quanto aos segmentos empresariais, houve predominância na área de serviços com 51,9%, em seguida comércio e varejo com 27,8%, posteriormente setor de indústria. Esse ponto é relevante pois diferentes setores econômicos apresentam diferentes níveis de transformação digital e exigências profissionais. O resultado da pesquisa evidencia maior participação de organizações que dependem do relacionamento humano, comunicação e prestação de serviços. Esses fatores fortalecem a importância de habilidades humanas no contexto atual das empresas, conforme GRAF. 5.

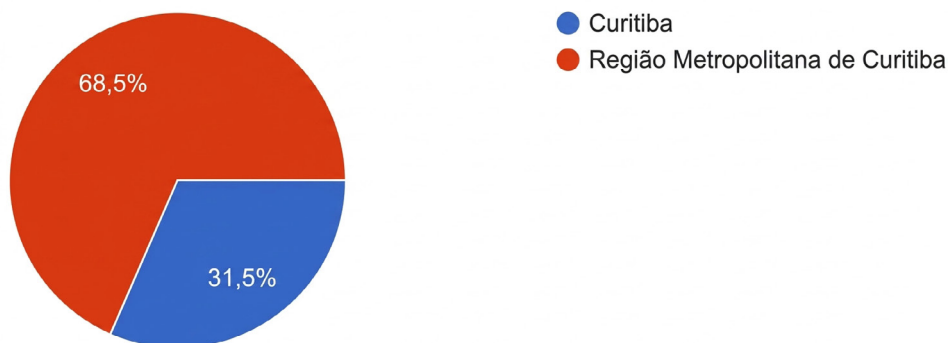
GRÁFICO 5 - Segmento das empresas



FONTE: Os autores (2026)

A localização das empresas apresenta, também, um aspecto importante na análise dos resultados, visto que fatores regionais podem influenciar o acesso à novas tecnologias e oportunidades de inovação. Conforme demonstrado no GRAF. 6, as empresas localizadas na Região Metropolitana de Curitiba tiveram destaque com 68,5%. Esse resultado demonstra que a pesquisa apresenta diferentes contextos econômicos, o que permite compreender a percepção de empresas situadas em diferentes realidades regionais.

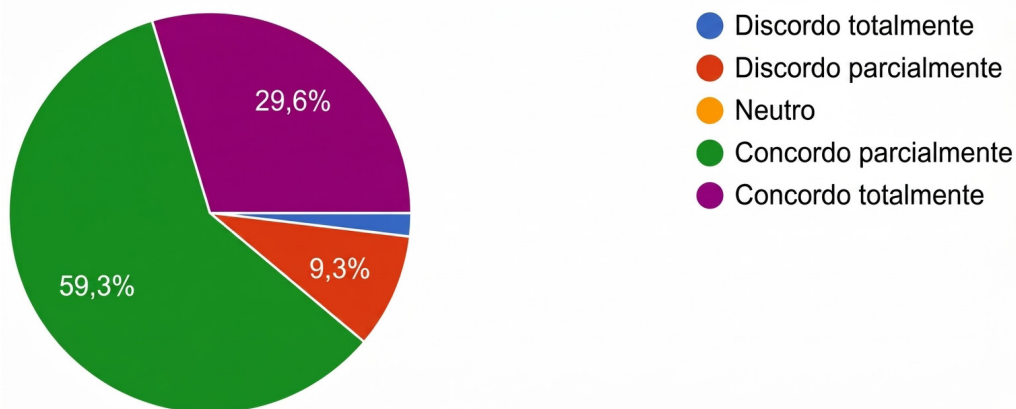
GRÁFICO 6 – Localização da empresa



FONTE: Os autores (2026)

Em relação a afirmativa “A tecnologia tem sido utilizada como apoio ao trabalho humano, e não como substituição de pessoas.”, 59,3% dos respondentes concordam parcialmente e 29,6% concordam totalmente, conforme GRAF. 7. Esse resultado reforça a perspectiva de uma integração equilibrada entre seres humanos e máquinas/tecnologia, porém sempre priorizando valorizar as capacidades humanas no contexto de automação de processos.

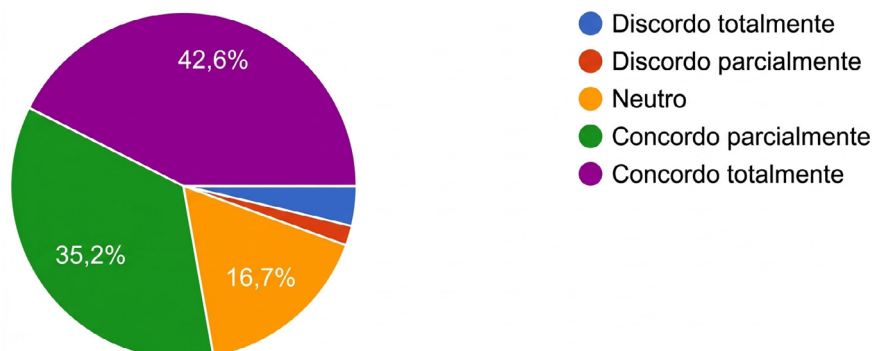
GRÁFICO 7 – Tecnologia como apoio ao trabalho humano



FONTE: Os autores (2026)

Com relação ao incentivo ao desenvolvimento de habilidades humanas, 42,6% concordam totalmente, enquanto 35,2% concordam parcialmente, conforme aponta GRAF. 8, que pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional são incentivadas nas empresas, o que indica que as *soft skills* humanas são indispensáveis para o profissional do futuro.

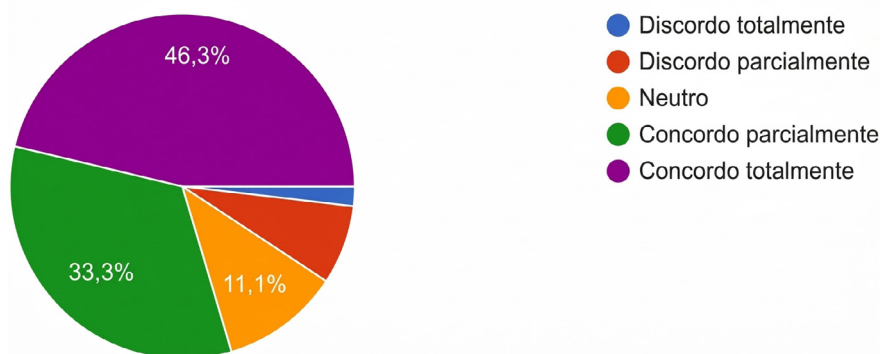
GRÁFICO 8 – Incentivo ao desenvolvimento de habilidades humanas



FONTE: Os autores (2026)

No que se refere à adaptação as mudanças do mercado de trabalho, 46,3% concordam totalmente e 33,3% concordam parcialmente que os colaboradores são estimulados a se adaptar continuamente. Segundo demonstra GRAF. 9. Esse cenário evidencia a inserção das empresas no mundo *BANI*, o que gera necessidade de reaprendizagem e adaptação constante.

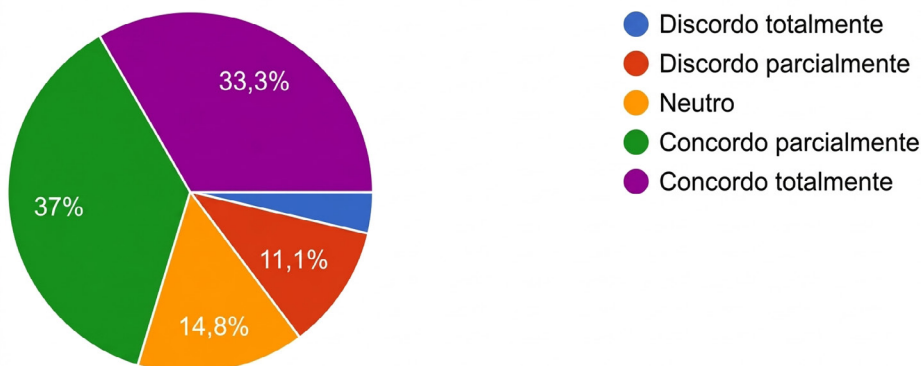
GRÁFICO 9 – Incentivo à adaptação profissional contínua



FONTE: Os autores (2026)

Outro aspecto relevante, refere-se ao equilíbrio entre competências técnicas, como tecnologia, e competências humanas no ambiente organizacional. Os dados da pesquisa mostram que 33,3% concordam totalmente que existe equilíbrio entre esses dois campos e 37% concordam parcialmente. Esse resultado reforça que a transformação digital não elimina a importância do fator humano, mas gera uma maior necessidade de integração entre elas, conforme GRAF. 10.

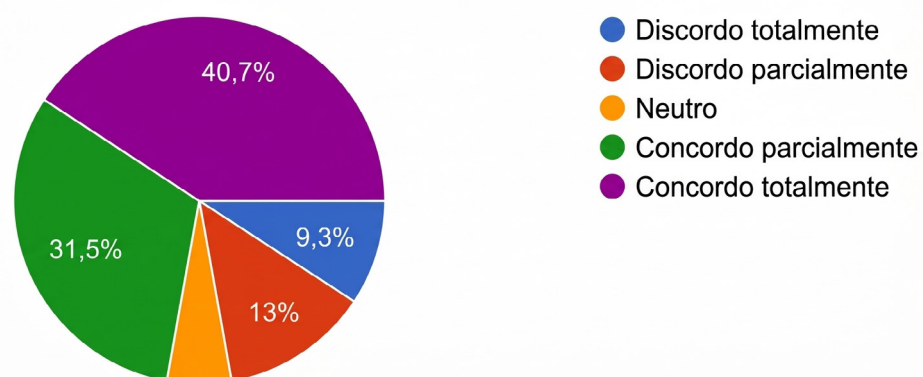
GRÁFICO 10 - Equilíbrio entre competências técnicas e humanas



FONTE: Os autores (2026)

Ao abordar a inclusão digital, observou-se que 40,7% concordam totalmente, enquanto 31,5% concordam parcialmente que as empresas oferecem oportunidades iguais de acesso à tecnologia para os colaboradores, como demonstra o GRAF. 11. Esse resultado evidencia uma percepção positiva sobre a democratização do acesso digital nas empresas respondentes. Porém ainda há uma parcela que discorda, o que indica que o acesso pode não ocorrer de forma homogênea em todos os cenários da organização.

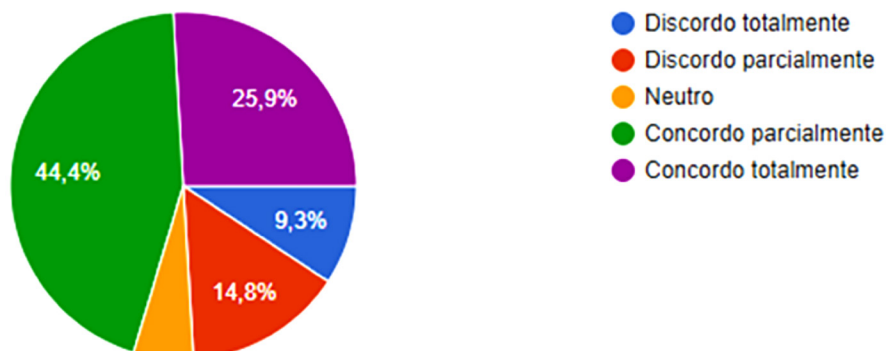
GRÁFICO 11 – Oportunidades de acesso à tecnologia



FONTE: Os autores (2026)

Além do acesso direto à tecnologia, a pesquisa também explorou o investimento organizacional, nas pessoas, em capacitação contínua para acompanhar essas mudanças tecnológicas. Com isso, o GRAF. 12 demonstra que 44,4% dos respondentes concordam parcialmente que isso ocorre e 25,9% concordam totalmente. Essa resposta reforça a percepção de que as empresas estão em processo de reconhecer a necessidade de atualização constante da mão de obra diante dessas transformações e das novas exigências do mercado.

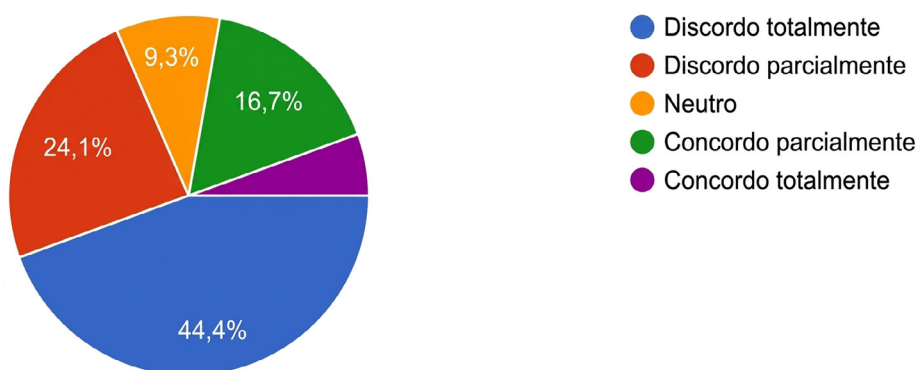
GRÁFICO 12 – Capacitação contínua



FONTE: Os autores (2026)

Quanto aos questionamentos sobre “O ser humano”, uma das análises é referente ao receio dos colaboradores de perder espaço no trabalho devido as automações. Com isso, tendo como base o GRAF. 13, observou-se que 44,4% discordam totalmente e 24,1% discordam parcialmente dessa possibilidade. Ou seja, a maioria não acredita que a automação gera ameaça ao trabalho humano. Essa percepção dialoga com a ideia de que tarefas repetidas tendem a ser automatizadas, o que permite que as pessoas tenham suas habilidades mais valorizadas em outras áreas (criatividade, pensamento crítico, liderança).

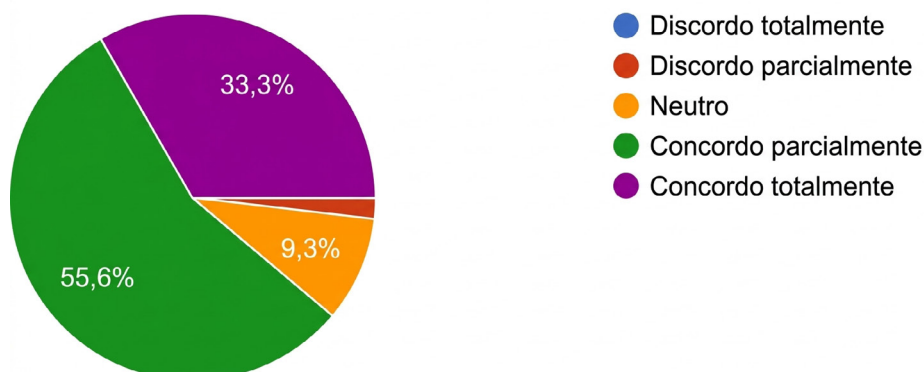
GRÁFICO 13 – O receio de perder espaço pela automação



FONTE: Os autores (2026)

Os resultados, também, demonstram que 55,6% dos respondentes sentem-se preparados para trabalhar com novas tecnologias, conforme aponta GRAF.14. Isso evidencia uma relação positiva sobre preparo profissional quanto a adaptação às mudanças do mercado. O que é extremamente relevante na atualidade, pois essa competência deixou de ser um diferencial e passou a ser essencial para a empregabilidade e permanência nas organizações.

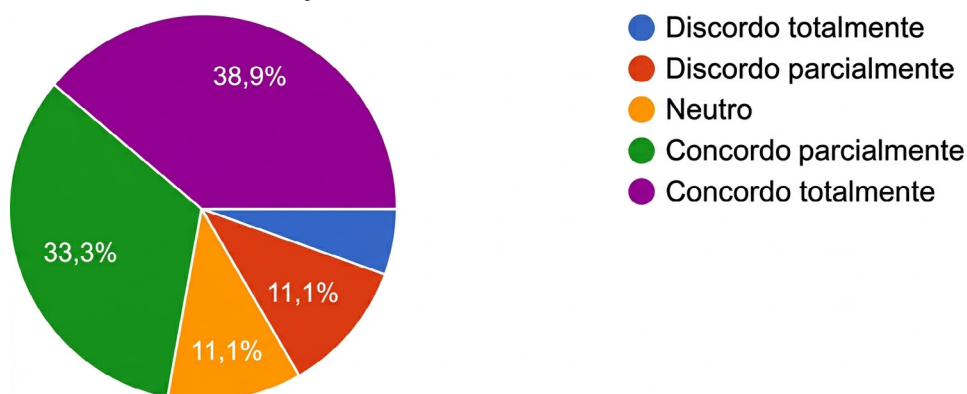
GRÁFICO 14 - Preparação para trabalhar com as novas tecnologias



FONTE: Os autores (2026)

Além das percepções citadas, a pesquisa, também, investigou a valorização do bem-estar emocional e saúde mental dos colaboradores. Esse fator é extremamente importante para compreensão da vivência das empresas no contexto da Indústria 5.0, e para assimilar se há uma relação equilibrada entre as novas tecnologias e o bem-estar humano. Diante disso, o GRAF. 15 mostra que 72,2% dos respondentes concordam que a liderança da empresa valoriza esses aspectos.

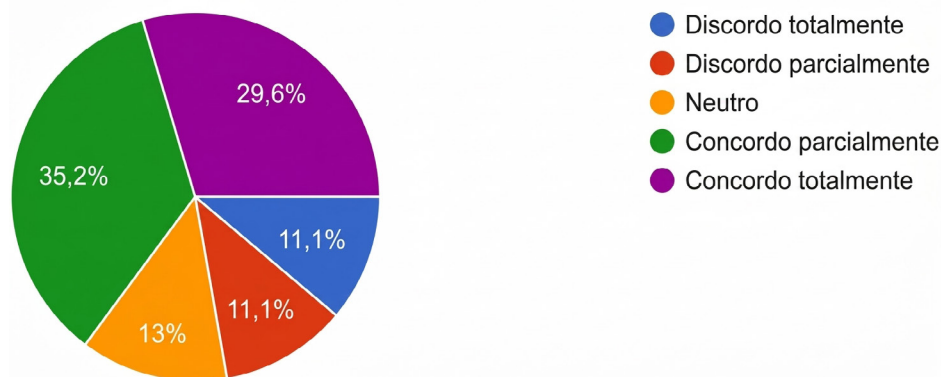
GRÁFICO 15 – Valorização do bem-estar e saúde mental dos colaboradores



FONTE: Os autores (2026)

Entretanto, ao se analisar a existência real de ações para a gestão de riscos psicossociais, como ações voltadas à nova NR-1, observa-se um panorama mais moderado. Embora 29,6% concordem totalmente, ainda há uma margem de pessoas que discordam ou se abstém na neutralidade. Esse resultado demonstra que apesar de haver preocupação com esses fatores, as organizações ainda não possuem processos estruturados para gerir esses riscos, conforme segue GRAF. 16.

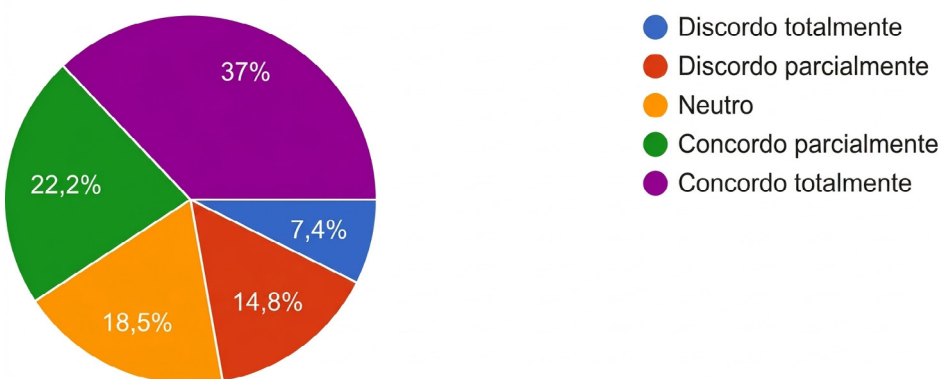
GRÁFICO 16 – Ações para gestão de riscos psicossociais



FONTE: Os autores (2026)

Outro aspecto investigado é referente a promoção de uma cultura de inovação, com incentivo ativo do pensamento crítico e busca por melhorias, por meio de bônus, prêmios e promoções. De acordo com o GRAF. 17, os resultados demonstram que 37% concordam totalmente e 22,2% concordam parcialmente com essa afirmativa. Isso reforça que a inovação não depende apenas da adoção de tecnologias, mas essencialmente da capacidade das empresas de incentivar os colaboradores a propor novas soluções, a pensar de forma crítica e participar de processos de melhoria.

GRÁFICO 17 – Cultura de inovação e benefícios das empresas

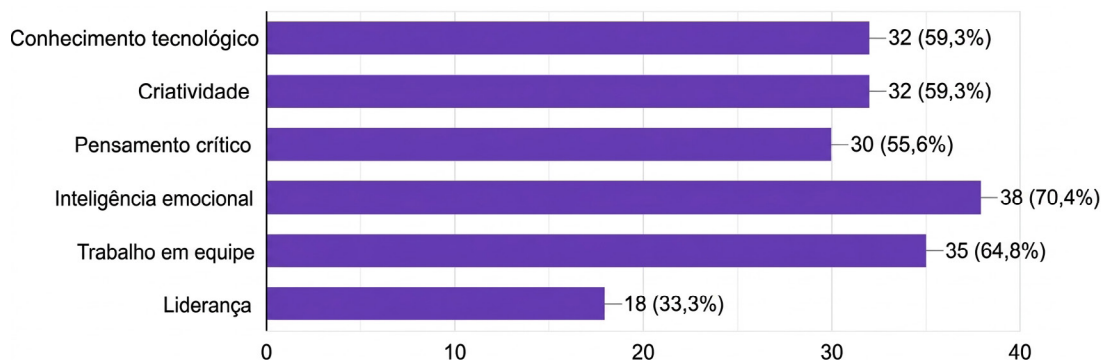


FONTE: Os autores (2026)

Por fim, a pesquisa buscou compreender quais habilidades seriam mais valorizadas na empresa do futuro. Inteligência emocional, com 70,4% e trabalho em equipe com 64,8% se destacaram, segundo o GRAF. 18. Em seguida surge conhecimento tecnológico e criatividade (59,3%), pensamento crítico (55,6%) e liderança (33,3%). Esses resultados evidenciam, que por mais que o domínio tecnológico seja importante, as competências humanas prevalecem na posição de destaque para o futuro. A competência predominante, inteligência emocional, demonstra que os respondentes

entendem que empatia, comunicação e relacionamento interpessoal, em conjunto com a gestão das emoções é fundamental no atual meio organizacional.

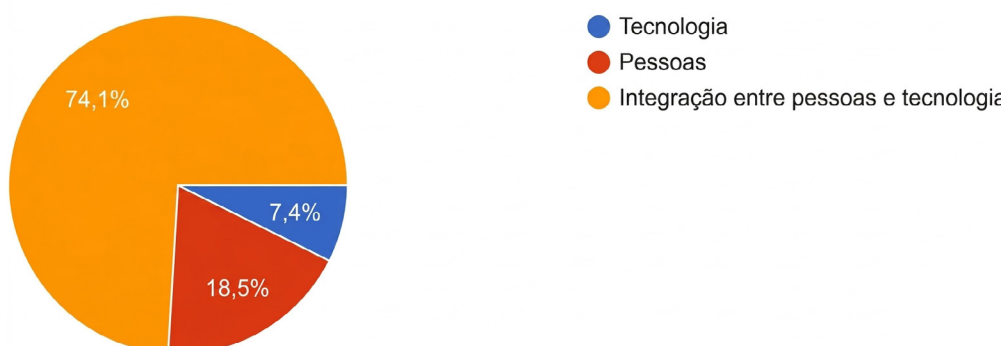
GRÁFICO 18 – Habilidades do futuro



FONTE: Os autores (2026)

Referente ao fator mais importante para o sucesso das organizações do futuro, os respondentes concordam que a integração entre pessoas e tecnologia tem maior relevância, que representa 74,1% da resposta conforme exposto no GRAF. 19. Isso confirma diretamente a problemática proposta por esse estudo. Os participantes reconhecem que o diferencial está na capacidade de integrar a inovação tecnologia com o desenvolvimento humano, assim gerando qualificação profissional e destaque no mercado.

GRÁFICO 19 – Fator importante para o sucesso das organizações do futuro



FONTE: Os autores (2026)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como intuito responder à seguinte problemática: como a inserção do ser humano como agente principal perante as transformações tecnológicas e mudanças nas empresas pode promover inovação no futuro da administração? Dessa forma, a revisão de literatura e os resultados obtidos por meio da pesquisa, pode-se observar que o avanço da tecnologia e as mudanças constantes no ambiente e forma de trabalho não reduz a importância das pessoas nas organizações. Na realidade, o ser humano se torna papel fundamental para a evolução, quando se está preparado para essas mudanças.

O objetivo principal se apresentou no estudo uma vez que foi possível compreender que as transformações tecnológicas modificaram o mercado de trabalho, as organizações e as competências profissionais exigidas na atualidade e no futuro. O resultado da pesquisa demonstrou que a tecnologia é vista como apoio às atividades humanas e que competências como criatividade, pensamento crítico e inteligência emocional tornam-se estratégicas para uma organização saudável e com capacidade de crescimento.

Além disso, os resultados obtidos confirmam que o futuro da administração está centrado na ideia da integração entre pessoas e tecnologias. A maior parte dos respondentes acredita que a tecnologia apoia e facilita o trabalho humano, o que pode disponibilizar espaço para a valorização de competências puramente humanas. Esse ponto exposto corrobora com as discussões apresentadas pelo Fórum Econômico Mundial (2025), o que reforça que a IA amplia as capacidades, mas não substitui o capital humano.

Um dos pontos principais da pesquisa é demonstrar que a discussão sobre o futuro da administração não deve ser centrada apenas nos avanços tecnológicos e na criação de Inteligências Artificiais, mas principalmente na forma como as organizações desenvolvem as pessoas para que possam ser capazes de utilizar essa tecnologia de forma ética e estratégica, assim gerando inovação. Isso demonstra que o verdadeiro diferencial passou a ser o toque humano, com sua capacidade de aprendizagem contínua, adaptação, pensamento crítico, processo de gestão e criatividade. Dentro desse contexto, o estudo buscou demonstrar que por mais que as máquinas processem as informações, executem tarefas repetitivas e aprendam padrões, é o ser humano que atribui significado, toma decisões éticas, estabelece vínculos e relações, lidera equipes e constroem culturas organizacionais.

Assim sendo, o futuro da administração não está na tecnologia por si só, mas na capacidade humana de criá-la e usá-la para gerar valor, inovação e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Tomás de. **Suma Teológica**. São Paulo: Loyola, 2005.

BARRÊNCE, André. A escassez dos profissionais de tecnologia no Brasil e seu consequente impacto no ecossistema de startups. **Blog Google**, [s.l.], 31 ago. 2023. Disponível em: <https://blog.google/intl/pt-br/produtos/a-escassez-dos-profissionais-de-tecnologia-no-brasil-e-seu-consequente-impacto-no-ecossistema-de-startups/>. Acesso em: 9 nov. 2025.

BIAGINI, Eduardo. Inclusão digital é essencial para o desenvolvimento do Brasil, afirma Frederico Siqueira. **Agência Gov – EBC**, Brasília, 24 jul. 2025. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202507/inclusao-digital-e-essencial-para-o-desenvolvimento-do-brasil-afirma-frederico-siqueira>. Acesso em: 09 nov. 2025.

BIASI, Datise. **Dicotomias no Futuro do Trabalho**. São Paulo: AfTr, 2022. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/centros/nucleo-estudos-organizacoes-e-pessoas/projetos/dicotomias-futuro-trabalho>. Acesso em: 5 out. 2025.

BRASSCOM. Plano Brasil Digital 2030+. **Brasscom**, Brasília; São Paulo, 2025. Disponível em: <https://brasscom.org.br/plano-brasil-digital-2030/>. Acesso em: 07 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. MCTI lança programa Bolsa Futuro Digital para formar profissionais para área de tecnologia. **Gov.br**, Brasília, 14 maio 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/noticias/2025/05/mcti-lanca-programa-bolsa-futuro-digital-para-formar-profissionais-para-area-de-tecnologia>. Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Caminho Digital. **Gov.br**, Brasília, 25 mar. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/servicos/trabalhador/qualificacao-profissional/caminho-digital>. Acesso em: 16 nov. 2025.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Ministério das Comunicações avança em parcerias para acelerar o Plano Nacional de Inclusão Digital**. Brasília, DF: Ministério das Comunicações, out. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2025/outubro/ministerio-das-comunicacoes-avanca-em-parcerias-para-acelerar-o-plano-nacional-de-inclusao-digital>. Acesso em: 7 dez. 2025.

CALDERANI, Barbara Pereira *et al.* **O uso da tecnologia**: como sensibilizar os motoristas das gerações baby boomers e geração x quanto à tecnologia na empresa Rodomaxlog Armazenagem e Logística Ltda. 2021. 87 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Fundação Dom Cabral, São Paulo, 2021.

CHERRY, Renée. The future of massage therapy: robot masseuses. **Equinox**, [S. l.], 2024. Disponível em: <https://www.equinox.com/articles/2024/08/articles-2024-06-the-future-of-massage-therapy-robot-masseuses>. Acesso em: 21 set. 2025.

COUTINHO, Robson Luiz Magalhães. O impacto da inteligência artificial e automação nas organizações: desafios e oportunidades para a transformação organizacional. **Revista Tópicos**, [s.l.], 2025. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-impacto-da-inteligencia-artificial-e-automacao-nas-organizacoes-desafios-e-oportunidades-para-a-transformacao-organizacional>. Acesso em: 09 set. 2025.

ELY, Carlos. Digitalização recorde: pequenos negócios no Brasil atingem nível histórico em 2025. **Agência Sebrae de Notícias**, [s.l.], 23 jun. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/inovacao-e-tecnologia/digitalizacao-recorde-pequenos-negocios-no-brasil-atingem-nivel-historico-em-2025/>. Acesso em: 09 dez. 2025.

HERÁCLITO. **Fragmentos contextualizados**. Tradução, apresentação e comentários de Alexandre Costa. Rio de Janeiro: DIFEL, 2002.

JUNIOR, Luiz Pereira Pinheiro; FREITAS, Jeferson. **Inteligência artificial na administração**. Curitiba: Consultead, 2025.

LEÃO, Thiago; PEDRO, João. Indústria 5.0: o que é e como ela vai mudar o futuro da manufatura. **Blog Industrial Nomus**, [s.l.], 2025. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/industria-5-0/>. Acesso em: 11 set. 2025.

MARR, Bernard. As top 10 habilidades para desenvolver até 2030. **Forbes**, [s.l.], 27 fev. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2023/02/as-top-10-habilidades-para-desenvolver-ate-2030/>. Acesso em: 28 set. 2025.

MARTINS, Dora. Do Mundo *VUCA* ao Mundo *BANI*: impactos na gestão de empresas e na gestão de pessoas. In: RAMOS, Pedro; RIBEIRO, Vasco (Coord.). (Coord.). **Gestão de empresas com pessoas a bordo**. Lisboa: Editora D'Ideias, 2022. p. 287-292. <http://hdl.handle.net/10400.22/23309>. Acesso em: 5 out. 2025.

NASCIMENTO, Luiza. SERPRO e Instituto Eldorado promovem capacitação em Inteligência Artificial para jovens de baixa renda em Salvador. **Bahia Econômica**, [s.l.], 4 nov. 2025. Disponível em: <https://bahiaeconomica.com.br/wp/2025/11/04/serpro-e-instituto-eldorado-promovem-capitacao-em-inteligencia-artificial-para-jovens-de-baixa-renda-em-salvador/>. Acesso em: 16 nov. 2025.

PACCES, André Caetano. A Inclusão Digital como Fator de Desenvolvimento da Sociedade da Informação. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, [s.l.], v. 3, n. 03, p. 20–26, 2018. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE/article/view/38681>. Acesso em: 19 out. 2025.

PRADO, Ana. Caso Itaú reacende debate sobre como medir produtividade. **LinkedIn Notícias**, [s.l.], 10 set. 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/caso-ita%C3%BA-reacende-debate-sobre-como-medir-produtividade-7061809/>. Acesso em: 10 de set. 2025.

PRIORI, Jorge. Hostinger: mercado brasileiro, competição e diferenciação. **Monitor Mercantil**, [s.l.], 8 jul. 2024. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/hostinger-mercado-brasileiro-competicao-e-diferenciacao>. Acesso em: 21 set. 2025.

RAYMUNDO, Taiuani Marquine. **Aceitação de tecnologias por idosos**. 2013. 89 p. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: doi:10.11606/D.82.2013.tde-27062013-145322. Acesso em: 18 out. 2025.

SERPRO. Comunicação. Serpro - tecnologia que transforma: Donas Tech capacita mulheres negras com apoio do Serpro. **Instituto Bem Maker**, [s. l.], 3 jun. 2025. Disponível em: <https://www.institutobemmaker.org.br/noticias/serpro-tecnologia-que-transforma-donas-tech-capacita-mulheres-negras-com-apoio-do-serpro>. Acesso em: 09 nov. 2025.

SILVA, Milena. Future of Jobs Report 2025: tendências e insights para Treinamento e Desenvolvimento. **Twigo**, [s.l.], 16 jul. 2025. Disponível em: <https://twigo.com/blog/future-of-job-report-2025/>. Acesso em 15 dez. 2025.

TOMLINSON, Kiran; JAFFE, Sonia; WANG, Will; COUNTS, Scott; SURI, Siddharth. Working with AI: Measuring the Applicability of Generative AI to Occupations, **arXiv**, [s.l.], 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2507.07935>. Acesso em: 05 out. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **O futuro dos empregos 2025**. [s.l.]: World Economic Forum, 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2025_Press_Release_PTBR.pdf. Acesso em: 11 set. 2025.

YAMIN, Estêvão; GAVIRAGHI, Fabio Jardel. Questão social, brecha digital e tecnologia: expressões de desigualdade na sociedade da informação. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, v. 146, n. 3, e318, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.318>. Acesso em: 18 set. 2026.

ZENKNER, Marcelo. O conceito de panoptismo, tratado por Michel Foucault na obra clássica “Vigiar e Punir” (1975)... **LinkedIn**, [s.l.], 9 set. 2025. Disponível em: https://pt.linkedin.com/posts/marcelozenkner_o-conceito-de-panoptismo-tratado-por-michel-activity-7371263022792732673-x4xa. Acesso em: 10 de set. 2025.