

IA?

Construindo Oportunidades para
Todos no Mundo do Trabalho

PLANO DE AÇÃO



Instituto
de Tecnologia
& Sociedade
do Rio



fundação
arymax



fundação
Grupo Volkswagen
juntos pela mobilidade social

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 3 |
| OBJETIVO | 4 |
| RECOMENDAÇÕES PARA POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS NACIONAIS | 5 |
| 1. Política nacional de requalificação profissional | 5 |
| 2. Plataformas de formação personalizadas e conectadas a ofertas de emprego | 8 |
| 3. Programa nacional de apoio à adoção de IA por micro e pequenas empresas | 11 |
| 4. Observatório nacional sobre IA e mercado de trabalho | 14 |
| 5. Investimentos em conectividade e acesso digital | 17 |
| 6. Promoção de transparência algorítmica e revisão humana | 19 |
| RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR PRIVADO E BOAS PRÁTICAS CORPORATIVAS | 22 |
| 1. Foco na complementação do trabalho humano | 22 |
| 2. Programas internos de qualificação contínua | 24 |
| 3. Códigos de conduta para o uso de IA no ambiente de trabalho | 27 |
| 4. Acompanhamento dos efeitos da IA sobre a rotina laboral | 30 |
| 5. Uso da IA para melhoria da qualidade de vida no trabalho | 32 |
| CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS | 34 |

INTRODUÇÃO

O projeto ***IAÍ? Construindo Oportunidades para Todos no Mercado de Trabalho*** é uma iniciativa do ITS Rio em parceria com a Fundação Arymax e a Fundação Grupo Volkswagen. Seu propósito é investigar, de forma crítica e baseada em evidências, como a Inteligência Artificial (IA) está remodelando o mercado de trabalho no Brasil e no mundo, propondo estratégias que assegurem que ninguém fique para trás nesse processo. Ao articular pesquisa, engajamento com especialistas e formuladores de políticas públicas e recomendações práticas, o projeto busca **fortalecer a inclusão produtiva e oferecer caminhos para que trabalhadores, empresas e governos possam se preparar para os desafios e oportunidades da era da IA.**

O primeiro estudo do IAÍ mostrou que os impactos da IA sobre o mundo do trabalho são profundos e distribuídos de forma desigual. Tecnologias com potencial de automação afetam sobretudo trabalhadores de baixa qualificação, enquanto ferramentas de complementação tendem a beneficiar os profissionais mais escolarizados e com maior renda. Essa assimetria é agravada por fatores estruturais brasileiros: infraestrutura digital insuficiente, baixa difusão de habilidades digitais e forte dependência de micro e pequenas empresas, que respondem por 8 em cada 10 novos empregos, mas têm pouca capacidade de investir em soluções próprias de IA. Assim, sem políticas ativas tanto pelo setor público quanto pelo setor privado, há risco de que a IA aprofunde desigualdades já existentes.

Apesar disso, o estudo também evidencia oportunidades. Aplicações estratégicas de IA podem elevar a produtividade de trabalhadores menos experientes, ampliar o acesso a serviços e criar novas formas de inserção laboral. Há ainda potencial para que o Brasil, historicamente marcado por baixos índices de produtividade, obtenha ganhos significativos mesmo a partir

de soluções relativamente simples. Para que esses benefícios se materializem, contudo, é essencial investir em capacitação contínua, conectividade, proteção de direitos no ambiente de trabalho e apoio à adoção tecnológica pelas micro e pequenas empresas. **Este plano de ação parte desses achados para propor recomendações concretas a gestores públicos e privados, visando transformar a IA em uma aliada da inclusão produtiva no país.**

OBJETIVO

Usando o levantamento anterior como guia, **nosso objetivo é propor um plano de ação preliminar com diretrizes e recomendações para apoiar governos, empresas e organizações da sociedade civil na construção de políticas públicas inclusivas, estratégias corporativas responsáveis e iniciativas de capacitação que fortaleçam a inclusão produtiva e que sejam respostas eficazes aos desafios da Inteligência Artificial (IA) no mundo do trabalho.** O documento se propõe, portanto, a alinhar evidências a instrumentos de ação, apontando caminhos para políticas públicas inclusivas, estratégias corporativas responsáveis e iniciativas de capacitação que fortaleçam a inclusão produtiva.

Este plano busca ainda estimular a **colaboração entre atores** – como governos, empresas, sindicatos, entidades formadoras e organizações sociais – **de modo a articular medidas que sejam realistas, escaláveis e adaptadas à realidade brasileira.** Trata-se de um documento vivo, que poderá ser revisado e aprimorado à medida que novas evidências e experiências se consolidem. Mais do que um diagnóstico, o objetivo é oferecer uma agenda prática e factível para garantir que a IA se torne uma alavanca de desenvolvimento e equidade, ao invés de um fator de exclusão e aprofundamento das desigualdades.

RECOMENDAÇÕES PARA POLÍTICAS PÚBLICAS E ESTRATÉGIAS NACIONAIS

1. Política nacional de requalificação profissional

*“Criar uma **política nacional de requalificação profissional** para a era da IA com escala adequada diante do grau de exposição ao qual trabalhadores brasileiros estão submetidos, com foco em habilidades digitais e socioemocionais, priorizando populações vulneráveis, grupos historicamente discriminados e regiões com menor infraestrutura”*

O que dizem os dados

Estudos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e do Banco Mundial indicam que entre 26% e 38% dos empregos na América Latina estão expostos aos impactos da Inteligência Artificial (IA) generativa. No Brasil, estima-se que 17 milhões de trabalhadores possam experimentar ganhos de produtividade com o uso dessas tecnologias — desde que haja infraestrutura digital adequada para viabilizar sua adoção.

Apesar dessa alta exposição, a base de competências digitais da população brasileira permanece limitada. Apenas 29,9% dos brasileiros possuem habilidades digitais básicas (por exemplo, copiar e colar arquivos e enviar e-mails), enquanto 17,9% apresentam competências intermediárias (como uso de fórmulas simples em planilhas ou criação de apresentações). Esse déficit é ainda mais acentuado em regiões com menor infraestrutura tecnológica e entre grupos socioeconomicamente vulneráveis, ampliando o risco de exclusão digital e desigualdade no acesso às oportunidades emergentes.

Além das competências técnicas, o desenvolvimento de habi-

lidades socioemocionais é crítico. Estudo do Fórum Econômico Mundial aponta que pensamento analítico e criatividade estão entre as competências mais demandadas para enfrentar a crescente complexidade do trabalho na era da IA. Essas habilidades, quando combinadas com competências digitais, aumentam a capacidade de adaptação, inovação e resolução de problemas em contextos de transformação tecnológica acelerada.

O que temos e o que falta

O SENAI, por meio de iniciativas como o *Futuro.Digital*, oferece cursos de capacitação a baixo custo, incluindo temas como *Data Science*, *Machine Learning* e prompts de IA, por exemplo. Assim, esse projeto funciona como uma fonte de requalificação já consolidada, e possibilita que o trabalhador brasileiro alcance um maior domínio tecnológico.

Paralelamente, o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA), estabelece diretrizes para o desenvolvimento e uso da tecnologia no país. Entre seus eixos, o plano coloca a qualificação da força de trabalho como prioridade, propondo a capacitação anual, até 2028, de 20 mil profissionais: sendo 5 mil em desenvolvimento de IA, 15 mil em uso de ferramentas de IA, além da formação de 50 projetistas de chips e 100 técnicos em infraestrutura. Essas metas seriam alcançadas por meio de estágios, parcerias público-privadas e oferta de cursos presenciais e a distância em uma plataforma nacional.

Embora o PBIA represente um avanço estratégico, sua abrangência é limitada frente à dimensão do desafio. Estimativas indicam que pelo menos 37 milhões de trabalhadores brasileiros podem ser afetados em alguma medida pela adoção da IA, e apenas uma fração mínima desse contingente está contemplada nas metas atuais de capacitação. Além disso, o plano carece de mecanismos robustos de acompanhamento e avaliação, e não aborda de forma suficientemente detalhada as desigual-

dades regionais e setoriais que caracterizam o mercado de trabalho brasileiro.

Outro ponto crítico é a ausência de uma articulação sistêmica entre políticas de requalificação e outros instrumentos de inclusão digital, educação básica e desenvolvimento regional. As iniciativas existentes ainda são fragmentadas, com baixa coordenação entre governo federal, estados, municípios e setor privado. Falta também uma estratégia clara para integrar habilidades socioemocionais e competências transversais nos programas de qualificação, o que reduz a efetividade da formação frente às demandas complexas da economia digital.

Possíveis indicadores de sucesso

Aumento contínuo da proporção de trabalhadores com competências digitais básicas, intermediárias e avançadas, medido por pesquisas nacionais de habilidades;

Expansão do acesso a programas de requalificação em todo o território, com cobertura proporcionalmente maior em regiões vulneráveis ou com menor infraestrutura tecnológica;

Integração consistente de habilidades socioemocionais e competências transversais (como pensamento analítico e criatividade) nos currículos de capacitação; e

Crescente participação de parcerias público-privadas e de programas de colaboração entre diferentes instâncias governamentais no financiamento, desenvolvimento e oferta de programas de qualificação.

2. Plataformas de formação personalizadas e conectadas a ofertas de emprego

*“Estimular parcerias entre governo, setor produtivo, entidades formadoras e instituições de ensino para o desenvolvimento de **plataformas de formação personalizadas e conectadas com ofertas de emprego**, inspiradas em modelos como a New Career Network (NCN)”*

O que dizem os dados

O desenvolvimento de soluções de formação em IA personalizadas é um processo de alta complexidade técnica e elevado custo, o que torna essencial a cooperação entre governo, setor produtivo e instituições de ensino. Esse arranjo colaborativo permite compartilhar recursos, expertise e infraestrutura, aumentando a escala e a eficiência das iniciativas, especialmente quando voltadas a públicos vulneráveis ou regiões com menor acesso a oportunidades de qualificação.

O modelo da New Career Network (NCN) ilustra o potencial de plataformas digitais de formação personalizadas. A ferramenta mapeia o perfil do usuário e indica rotas de treinamento adequadas às suas necessidades profissionais, conectando-o diretamente a cursos e programas de requalificação oferecidos por diferentes provedores. Essa abordagem facilita o acesso a formações alinhadas ao perfil e aos objetivos individuais, otimizando o uso dos recursos disponíveis.

Com mais de 13 mil usuários, a NCN demonstrou eficácia na promoção de requalificação e inserção laboral. A replicação de um modelo adaptado à realidade brasileira poderia ampliar o alcance de programas semelhantes, aproximando populações vulneráveis de oportunidades de desenvolvimento profissional na era da IA e, assim, aumentando a empregabilidade. Além

disso, a integração de dados sobre tendências do mercado de trabalho e lacunas de competências tornaria a plataforma um instrumento estratégico para alinhar a oferta de qualificação às demandas emergentes da economia digital.

O que temos e o que falta

Uma das iniciativas mais relevantes em andamento no Brasil é a parceria entre o Governo do Rio Grande do Sul, a Salesforce e o Instituto Caldeira. Essa colaboração viabiliza o uso da plataforma Trailhead para capacitar até 1,5 milhão de pessoas em habilidades digitais, oferecendo trilhas de aprendizado personalizadas que abrangem desde fundamentos básicos até conteúdos avançados, como IA e ciência de dados. O programa, totalmente gratuito, busca apoiar jovens e trabalhadores na transição para o mercado de trabalho digital, combinando acessibilidade com alto nível de especialização.

Em nível nacional, o Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) contempla um conjunto de ações para qualificar profissionais em diferentes etapas da sua formação. Entre elas estão a capacitação de professores e estudantes da educação básica, a integração de conteúdos de IA no ensino técnico e profissionalizante, a modernização dos cursos de graduação e a concessão de bolsas para formação acadêmica no Brasil e no exterior, em níveis de graduação, pós-graduação e doutorado. A estratégia visa fortalecer um ecossistema de competências em IA, garantindo aprendizado contínuo ao longo da trajetória educacional.

Ainda no PBIA, a ação de impacto nº 36 (“Emprega + IA”) propõe a criação de uma plataforma de serviços que utiliza IA para conectar vagas de emprego e cursos de capacitação aos 22 milhões de indivíduos cadastrados no Sistema Nacional de Emprego (Sine). O objetivo é reduzir o tempo de busca por emprego, diminuir os custos de recrutamento para empresas e aprimorar o sistema de qualificação profissional. Apesar do potencial des-

sa medida, ainda não há um desenho claro de como o setor privado e as instituições acadêmicas serão integrados de forma estruturada a essa iniciativa, o que limita a capacidade de ampliar a oferta e diversificar os formatos de capacitação disponíveis. Ainda, embora a iniciativa preveja o uso de IA para sua implementação, não se sabe se as oportunidades de capacitação serão desenhadas considerando o impacto da tecnologia no mercado de trabalho como um todo.

Para além do desenvolvimento de iniciativas esparsas, é importante que, tomando por base o exemplo da New Career Network (NCN), as plataformas de capacitação criadas por variados programas sejam conectadas entre si. A consolidação dos cursos existentes e das oportunidades de formação profissional voltadas ao uso de IA em um único endereço eletrônico ou aplicação facilita que o trabalhador tome conhecimento das variadas oportunidades existentes e possa escolher a mais apropriada ao seu perfil.

Possíveis indicadores de sucesso

Ampliação contínua do número de usuários ativos em plataformas nacionais de capacitação personalizadas e desenvolvimento de trilhas específicas para as necessidades apresentadas pela era da IA;

Participação crescente de empresas e instituições de ensino como provedoras de cursos e trilhas de aprendizagem nessas plataformas;

Diversificação dos conteúdos ofertados, contemplando desde competências digitais básicas até habilidades avançadas em IA e áreas correlatas;

Integração de dados sobre demandas do mercado de trabalho, garantindo que as trilhas formativas reflitam necessidades reais de empregabilidade;

Integração de diferentes ofertas de cursos numa única plataforma que facilite as escolhas personalizadas;

Expansão da cobertura territorial das iniciativas, com presença significativa em regiões com baixa infraestrutura digital e menor oferta educacional; e

Aumento da taxa de empregabilidade por plataformas de oferta de emprego, como SINE.

3. Programa nacional de apoio à adoção de IA por micro e pequenas empresas

“Lançar um programa nacional de apoio à adoção de IA por micro e pequenas empresas (MPEs), com oferta de capacitação acessível, acesso subsidiado a ferramentas tecnológicas, hubs regionais de apoio técnico (em parceria com o Sistema S) – reconhecendo o papel central das MPEs na geração de empregos”

O que dizem os dados

De acordo com análise do Sebrae baseada em dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) de 2023, micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis, em média, por oito em cada dez novos postos de trabalho no Brasil. No mesmo sentido, entre janeiro e março de 2025 as MPEs criaram 369.341 empregos, representando aproximadamente 63,5% dos empregos gerados no país nesse período. Isso evidencia que o modo como as MPEs incorporam a IA em seus processos produtivos tem relevância direta para a dinâmica do mercado de trabalho brasileiro, dado o volume de trabalhadores que concentram.

Apesar de seu papel estratégico, as MPEs enfrentam barreiras significativas para adoção de IA. O desenvolvimento ou a adaptação de soluções personalizadas exige investimento substancial em capital, infraestrutura e qualificação, condições que tendem a ser mais acessíveis para grandes empresas. Como consequência, a velocidade de incorporação tecnológica é desigual, o que pode ampliar a distância competitiva entre empresas de diferentes portes.

Essa assimetria tecnológica também afeta a capacidade das MPEs de inovar e aumentar a produtividade, limitando oportunidades de crescimento e de manutenção de empregos de qualidade. Sem mecanismos de apoio, como subsídios, capacitação técnica e acesso facilitado a ferramentas, há risco de que a revolução da IA aprofunde desigualdades estruturais no tecido empresarial brasileiro, com reflexos negativos para a inclusão socioeconômica e para a competitividade nacional.

O que temos e o que falta

No cenário atual, a principal iniciativa em nível federal direcionada à adoção de IA por micro e pequenas empresas (MPEs) e microempreendedores individuais (MEIs) está prevista no Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA), por meio da Ação Estruturante nº 44. Essa ação busca ampliar a produtividade e a competitividade desse segmento, prevendo a implementação de programas de aceleração em IA voltados para MPEs de setores intensivos em tecnologia, a realização de projetos-piloto de inclusão digital em três estados e o desenvolvimento de estudos para aprimorar o suporte aos MEIs em um prazo de 12 meses. Entre 2024 e 2028, está prevista a alocação de R\$ 305 milhões para financiar essas iniciativas.

Apesar desse avanço, a abrangência das medidas ainda é limitada diante da dimensão e diversidade do universo das MPEs no Brasil. Os programas de aceleração e os projetos-piloto, embo-

ra relevantes, tendem a beneficiar apenas um número restrito de empresas, principalmente aquelas já localizadas em centros mais desenvolvidos. Isso deixa lacunas significativas na cobertura territorial e no alcance a setores menos intensivos em tecnologia, mas igualmente relevantes para o emprego e para a economia local.

Falta também uma estratégia robusta de articulação entre governo, Sistema S, instituições financeiras e empresas de tecnologia para garantir que as MPEs tenham acesso contínuo e subsidiado a ferramentas de IA, capacitação prática e suporte técnico especializado. Sem essa integração, há o risco de que o investimento previsto no PBIa gere resultados pontuais, mas não promova mudanças estruturais na capacidade das MPEs de competir e inovar em um cenário de rápida transformação tecnológica.

Possíveis indicadores de sucesso

Expansão da cobertura geográfica dos programas de apoio, alcançando regiões com menor desenvolvimento tecnológico e infraestrutura digital limitada;

Participação crescente de MPEs em programas de aceleração, capacitação e projetos-piloto voltados para IA;

Ampliação do acesso subsidiado a softwares e serviços de IA, especialmente para empresas de pequeno porte em setores tradicionais;

Criação e fortalecimento de hubs regionais de apoio técnico em parceria com o Sistema S e empresas de tecnologia com atendimento efetivo e contínuo;

Aumento do número de MPEs que adotam ferramentas de IA para aprimorar processos produtivos, gestão e atendimento ao cliente; e

Aumento do número de empregos oferecidos pelas empresas, considerando qual percentual dos novos empregos derivam de necessidades que surgiram devido ao uso de IA.

4. Observatório nacional sobre IA e mercado de trabalho

*“Desenvolver um **observatório nacional sobre IA e mercado de trabalho**, com dados desagregados por território, raça, gênero, faixa etária, entre outros, para orientar políticas públicas baseadas em evidência”*

O que dizem os dados

Estudos nacionais e internacionais já demonstram que os impactos da IA sobre o mercado de trabalho não são homogêneos: variam conforme território, raça, gênero, faixa etária, nível de escolaridade e inserção formal ou informal no mercado. Essa heterogeneidade torna fundamental a criação de um observatório nacional capaz de produzir dados desagregados e análises específicas para o contexto brasileiro, orientando políticas públicas baseadas em evidências.

No Brasil, dois fatores estruturais reforçam a urgência dessa iniciativa. Primeiro, a elevada proporção de trabalhadores na informalidade, que combina baixa produtividade e menor qualificação, aumentando a vulnerabilidade aos impactos da automação por IA. Segundo, o baixo nível de produtividade média do trabalhador brasileiro (menos de um quarto da produtividade de um trabalhador nos Estados Unidos por hora trabalhada), o que indica um potencial elevado de ganhos se a adoção da IA for estratégica e inclusiva.

A experiência internacional também aponta recortes relevantes. Segundo a OIT, globalmente, 3,7% dos empregos femininos têm alto potencial de automação com IA (7,8% em países de alta renda), contra 1,4% dos masculinos (2,9% em países de alta renda). Na América Latina, cerca de 5% das mulheres estão em ocupações expostas à automação, contra menos de 2% dos homens. Em relação à raça, aproximadamente 24% dos trabalhadores negros estão em ocupações com potencial de automação igual ou superior a 75%, contra 20% dos trabalhadores brancos. Replicar e aprofundar análises como essas, com dados exclusivamente brasileiros e recortes territoriais, permitiria compreender melhor desigualdades, antecipar riscos e orientar políticas mais efetivas.

O que temos e o que falta

O Brasil conta com o Observatório Brasileiro de Inteligência Artificial (Obia), cujo objetivo é reunir e organizar informações sobre os avanços da IA, permitindo análises sobre sua adoção e impactos gerais na sociedade. No âmbito do PBIA, está prevista a consolidação do Obia como a principal plataforma nacional de inteligência sobre IA, com o objetivo de subsidiar a formulação de políticas públicas, orientar estratégias corporativas e apoiar processos de tomada de decisão relacionados ao uso dessa tecnologia.

Embora essa estrutura seja um avanço relevante, ainda não está claro se o escopo do Obia incluirá de forma sistemática a análise dos impactos da IA sobre o mercado de trabalho com recortes desagregados — como território, raça, gênero, faixa etária, renda e nível de formalidade laboral. Essa lacuna é crítica, pois o monitoramento dessas dimensões é essencial para compreender e mitigar desigualdades, além de orientar ações voltadas à inclusão produtiva em um cenário de transformação tecnológica acelerada.

Para que o Obia cumpra plenamente seu papel estratégico, é necessário garantir que a pauta de trabalho inclua indicadores sobre a adoção de IA em diferentes setores e portes de empresa, efeitos sobre ocupações e competências demandadas, e impactos diferenciados sobre grupos populacionais. Sem essa incorporação, o observatório corre o risco de produzir diagnósticos gerais, mas insuficientes para orientar políticas públicas específicas no enfrentamento dos desafios mapeados pelo estudo do projeto IAÍ.

Possíveis indicadores de sucesso

Inclusão, no escopo do Obia, de métricas e relatórios regulares sobre impactos da IA no mercado de trabalho, com recortes por território, raça, gênero, renda, faixa etária e nível de formalidade;

Publicação periódica de análises e painéis interativos de dados abertos voltados à inclusão produtiva e redução de desigualdades;

Utilização dos dados do observatório por órgãos públicos, empresas e instituições de ensino para formular políticas e programas direcionados;

Cooperação estruturada entre o Obia e instituições de pesquisa, think tanks e organizações da sociedade civil para ampliar a qualidade e diversidade de estudos, das fontes de dados; e

Aumento no número de estudos e diagnósticos produzidos pelo Obia que subsidiem ações específicas para grupos vulneráveis, MPES e regiões de menor desenvolvimento.

5. Investimentos em conectividade e acesso digital

*“Integrar políticas de qualificação e requalificação com **investimentos em conectividade e acesso digital**, especialmente em territórios com baixo índice de inclusão tecnológica e priorizando grupos historicamente discriminados”*

O que dizem os dados

A transformação digital impulsionada pela IA só pode gerar efeitos positivos no mercado de trabalho se for acompanhada de condições mínimas de acesso e conectividade. É inviável capacitar trabalhadores para lidar com novas tecnologias (ou mesmo introduzir práticas produtivas mediadas por IA) quando o acesso à Internet é limitado, instável ou restrito a dispositivos de baixa capacidade. Assim, políticas de qualificação, requalificação e inclusão produtiva dependem diretamente da expansão da infraestrutura digital.

As desigualdades regionais no Brasil tornam esse desafio ainda mais urgente. Segundo dados citados pelo IDEC, 73% da população do Nordeste sem acesso à Internet em casa identifica o preço elevado da conexão como principal barreira. Além disso, a forma de acesso também revela disparidades significativas: no Norte, 65% da população acessa a internet exclusivamente pelo celular, no Nordeste esse percentual chega a 72%, enquanto no Sul é de 48%. O uso exclusivo de dispositivos móveis restringe o tipo de atividade que o trabalhador pode desempenhar, reduzindo as oportunidades de aprendizado e de uso avançado de tecnologias como IA.

Essa limitação afeta diretamente a adoção de ferramentas digitais no trabalho, já que tarefas que demandam maior capacidade de processamento, softwares especializados ou múltiplas telas tornam-se inviáveis. Portanto, investir em conectividade e ampliar o acesso a dispositivos adequados não é apenas uma política de inclusão digital, mas uma condição essencial para

que trabalhadores de todas as regiões possam se beneficiar das oportunidades geradas pela IA e aumentar a produtividade do país.

O que temos e o que falta

O Brasil conta hoje com iniciativas relevantes, ainda que pontuais, para ampliar o acesso digital. Um exemplo é a Estratégia Nacional de Escolas Conectadas, que prevê investimento de até R\$ 8,8 bilhões até 2026 para levar internet de alta velocidade a mais de 138 mil escolas públicas urbanas e rurais de educação básica, com prioridade para regiões remotas. Até o momento, 73 mil escolas já foram conectadas, representando um avanço importante na infraestrutura educacional e no potencial de capacitação tecnológica de estudantes e professores.

Outra ação em curso é o Programa Computadores para Inclusão, do Ministério das Comunicações, que recondiciona e doa equipamentos para escolas, associações comunitárias, centros socioeducativos e comunidades indígenas, quilombolas e rurais. O programa também oferece cursos gratuitos de tecnologia da informação e comunicação, com foco em jovens e adultos em situação de vulnerabilidade social, contribuindo para a inclusão digital e a empregabilidade básica.

Para além do acesso a dispositivos, a questão da conectividade também envolve o desenvolvimento de uma rede de conexão estável e abrangente. Dentre as alternativas existentes no Brasil, tem crescido a conexão via satélite, primordialmente disponibilizada por operadoras credenciadas pela Starlink. Como esse tipo de conexão é mais útil em áreas remotas, onde os provedores tradicionais de conexão não atuam, no Brasil ela se estabeleceu primordialmente em lugares com menos infraestrutura urbana, como a região Norte. Isso eleva o risco de dependência de atores estrangeiros em relação à infraestrutura digital, levantando questões de soberania e segurança nacional.

Ainda, apesar dos avanços mencionados e dos riscos envolvidos, ainda há uma lacuna significativa para garantir que políticas de conectividade se articulem diretamente com estratégias de capacitação profissional para a era da IA. As iniciativas existentes não possuem, de forma explícita, integração com programas de requalificação voltados ao mercado de trabalho, nem metas específicas para a ampliação do acesso a dispositivos adequados para atividades complexas. Falta também um enfoque territorial que priorize regiões e grupos com maior risco de exclusão produtiva, bem como mecanismos de monitoramento que permitam avaliar o impacto da conectividade na adoção de tecnologias de IA no trabalho.

Possíveis indicadores de sucesso

Aumento do percentual de trabalhadores com acesso a dispositivos adequados para executar tarefas de maior complexidade associadas à IA;

Integração formal entre programas de conectividade e iniciativas de capacitação profissional para uso de tecnologias digitais e IA; e

Crescimento no número de cursos e programas de qualificação e requalificação que atingem públicos antes excluídos por barreiras de acesso digital.

6. Promoção de transparência algorítmica e revisão humana

*“Inserir princípios de **transparência algorítmica e revisão humana** em políticas trabalhistas, especialmente para plataformas digitais e setores intensivos em monitoramento automatizado”*

O que dizem os dados

A adoção de sistemas de IA no ambiente de trabalho, embora possa gerar ganhos de eficiência e novas formas de gestão, também apresenta riscos significativos, especialmente no que se refere ao monitoramento de trabalhadores. Evidências internacionais demonstram que tais práticas já têm impacto direto na manutenção do emprego. Uma pesquisa com 1.250 empregadores nos Estados Unidos revelou que 88% já haviam demitido funcionários após a adoção de softwares de monitoramento, muitas vezes por atividades classificadas como “não relacionadas ao trabalho”. Isso levanta preocupações sobre proporcionalidade e justiça nessas decisões.

Embora o uso de IA para monitoramento possa oferecer aos empregadores maior capacidade de gestão e acompanhamento de produtividade, sua implementação sem salvaguardas adequadas pode resultar em prejuízos injustificados aos trabalhadores, incluindo desligamentos baseados em dados incompletos, interpretações equivocadas ou vieses algorítmicos.

Nesse contexto, a incorporação de princípios de transparência algorítmica e de revisão humana obrigatória nas políticas trabalhistas é fundamental para equilibrar a eficiência tecnológica com a proteção de direitos. Essas medidas não apenas reduzem o risco de decisões automatizadas indevidas, mas também fortalecem a confiança entre empregadores e empregados, especialmente em setores que utilizam monitoramento automatizado em larga escala, como plataformas digitais e indústrias de alta produtividade.

O que temos e o que falta

Um dos marcos previstos no PBIA é a criação do Centro Nacional de Transparência Algorítmica e IA Confiável, cuja missão será ampliar a transparência e a responsabilidade no desenvolvimento e uso da IA, facilitando processos de auditoria e avalia-

ção de sistemas. O plano prevê que o Centro seja implementado em até 120 dias após junho de 2025, o que sinaliza um horizonte de concretização relativamente curto.

Embora a criação do Centro seja promissora, permanece incerto se ele adotará um recorte específico para questões trabalhistas, em especial no que diz respeito a plataformas digitais e setores intensivos em monitoramento automatizado. A ausência dessa ênfase pode limitar a efetividade da medida no enfrentamento de riscos concretos no mercado de trabalho, como demissões baseadas exclusivamente em decisões automatizadas ou processos de avaliação de desempenho opacos.

Complementarmente, em 2025, a Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) inaugurou um sandbox regulatório para sistemas de IA, priorizando a transparência de algoritmos que tratam dados pessoais. O programa prevê mecanismos de explicabilidade e auditabilidade. A lista definitiva de participantes será divulgada em outubro de 2025, e o experimento se estenderá até dezembro de 2026. Apesar do potencial, trata-se de uma iniciativa ainda em fase inicial, cuja efetividade dependerá da incorporação de salvaguardas específicas para proteger trabalhadores e da articulação com outras políticas públicas voltadas à regulação de IA no contexto laboral.

Possíveis indicadores de sucesso

Adoção de protocolos claros de transparência em políticas trabalhistas, prevendo a explicabilidade das decisões automatizadas que impactam contratações, avaliações de desempenho ou desligamentos;

Existência de revisão humana obrigatória em casos de decisões automatizadas que possam afetar direitos trabalhistas ou a continuidade do vínculo de emprego;

Disponibilidade pública de relatórios de impacto algorítmico específicos para o contexto laboral, com dados desagregados por setor e grupo populacional; e

Aproximação de sindicatos, associações de trabalhadores e entidades representativas do processo de elaboração e revisão de regras sobre uso de IA no ambiente de trabalho.

RECOMENDAÇÕES PARA O SETOR PRIVADO E BOAS PRÁTICAS CORPORATIVAS

1. Foco na complementação do trabalho humano

*“Adotar tecnologias de IA com foco na **complementação do trabalho humano**, promovendo aumento de produtividade sem substituição massiva de funções”*

O que dizem os dados

A aplicação da inteligência artificial no ambiente de trabalho pode seguir duas abordagens principais: automação, na qual tarefas antes executadas por pessoas passam a ser realizadas por máquinas, e complementação, em que a tecnologia atua como ferramenta de apoio para ampliar a eficiência e a qualidade do trabalho humano.

O uso de IA voltado à automação é especialmente incidente em funções de baixa qualificação, frequentemente ocupadas por trabalhadores em maior situação de vulnerabilidade socioeconômica. Nesses casos, há risco elevado de substituição de postos de trabalho, com impactos diretos sobre a empregabilidade

e a renda desses grupos. Já a adoção da IA com viés de complementação, ao invés de eliminar funções, potencializa a produtividade dos profissionais, permitindo que realizem tarefas de forma mais rápida, precisa e estratégica.

O que temos e o que falta

O PBIA adota, em sua formulação, o princípio de que a tecnologia deve complementar, ampliar e aprimorar as capacidades humanas, e não substituí-las. Essa diretriz representa um alinhamento com boas práticas internacionais que defendem o uso da IA para valorização da força de trabalho e não para a eliminação em massa de postos. No entanto, o documento não detalha mecanismos, indicadores ou incentivos concretos que assegurem que o setor privado priorize efetivamente soluções baseadas em complementaridade.

Faltam, por exemplo, diretrizes regulatórias e programas específicos que orientem empresas, especialmente nos setores mais expostos à automação, a adotar tecnologias que preservem funções e melhorem a produtividade do trabalhador. Incentivos fiscais, linhas de financiamento, critérios para contratação pública e programas de fomento poderiam ser utilizados para estimular a adoção desse modelo.

Além disso, não há previsão clara de acompanhamento e mensuração dos impactos das soluções de IA no mercado de trabalho, o que dificulta avaliar se, na prática, as iniciativas estão fortalecendo a empregabilidade e reduzindo riscos de exclusão. Uma política mais robusta demandaria mecanismos de monitoramento contínuo, bem como canais de diálogo estruturados entre governo, empresas e trabalhadores para alinhar a adoção tecnológica com objetivos sociais e econômicos de longo prazo.

Possíveis indicadores de sucesso

Número de empresas que adotam políticas internas explicitando compromisso com a não substituição massiva de funções por automação, com monitoramento por auditorias internas ou externas;

Taxa de retenção e requalificação de trabalhadores em setores que implementaram IA, indicando que a tecnologia foi integrada sem redução significativa da força de trabalho;

Casos documentados de aumento de produtividade vinculados à adoção de IA complementar, com divulgação de métricas antes e depois da implementação;

Participação de empresas em fóruns e iniciativas multissetoriais voltados à adoção responsável da IA no trabalho, com metas explícitas de preservação de empregos; e

Incorporação de cláusulas sobre complementaridade tecnológica em acordos coletivos de trabalho ou políticas corporativas, negociadas com sindicatos ou associações de trabalhadores.

2. Programas internos de qualificação contínua

*“Investir em programas internos de **qualificação e requalificação contínuas**, com ênfase em habilidades digitais e socioemocionais, especialmente para trabalhadores em vulnerabilidade, a fim de promover a realocação desses profissionais e não a sua substituição em massa”*

O que dizem os dados

O avanço acelerado da IA está encurtando drasticamente o ciclo de vida das habilidades profissionais. De acordo com o

Fórum Econômico Mundial, o tempo médio para que competências adquiridas se tornem obsoletas caiu de 30 para apenas 7 anos. Isso significa que, mesmo em carreiras consolidadas, trabalhadores precisam se atualizar de forma constante para acompanhar as transformações tecnológicas e manter sua relevância no mercado.

Nesse contexto, a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação não são mais diferenciais, mas requisitos essenciais para a permanência e o crescimento profissional. Programas internos de capacitação que incluem tanto habilidades digitais quanto socioemocionais tornam-se estratégicos para aumentar a produtividade, reduzir riscos de obsolescência e apoiar a inovação. Aproveitar talentos que já estão no espaço corporativo é mais vantajoso, inclusive, de um ponto de vista econômico, cortando custos administrativos e burocráticos.

Ainda, a atenção especial aos trabalhadores em vulnerabilidade é fundamental para que a transição tecnológica seja inclusiva. Evidências indicam que profissionais com ensino superior têm maior probabilidade de migrar para funções com alto potencial de complementaridade com a IA — 43,7% ao ano, contra 38% para aqueles sem ensino superior. Sem políticas e programas que democratizam o acesso à qualificação contínua, existe o risco de ampliar desigualdades estruturais e limitar os ganhos sociais e econômicos da transformação digital.

O que temos e o que falta

No Brasil, algumas empresas já vêm implementando programas de qualificação e requalificação voltados ao *upskilling* e *reskilling* de suas equipes, com ênfase em competências digitais aplicadas ao ambiente de trabalho. Outras desenvolvem programas que extrapolam os limites corporativos e atingem profissionais de diferentes setores, oferecendo oportunidades de requalificação pensadas especificamente para a era da IA.

Essas iniciativas mostram que o setor privado reconhece a importância da atualização constante de habilidades para acompanhar as transformações tecnológicas e preservar a competitividade.

Apesar desses avanços, trata-se ainda de um movimento fragmentado e restrito a organizações que já dispõem de recursos e estratégias internas consolidadas. A ausência de coordenação setorial impede que boas práticas sejam replicadas em larga escala e que trabalhadores de empresas de diferentes portes tenham acesso a programas de qualidade equivalente.

Falta, portanto, um guia ou marco de referência que alinhe essas ações de forma estruturada, estabelecendo padrões mínimos de conteúdo, metodologia e acompanhamento de resultados. Tal instrumento poderia servir como catalisador para transformar esforços pontuais em um programa robusto de capacitação contínua, incentivando a adesão de empresas de todos os tamanhos, em especial aquelas com recursos mais limitados.

Possíveis indicadores de sucesso

Aumento consistente no número de trabalhadores participantes de programas internos de *upskilling* e *reskilling*, especialmente entre aqueles em situação de vulnerabilidade socioeconômica;

Aumento da taxa de funcionários que, após a participação em programas internos de *upskilling* e *reskilling*, foram realocados em outras posições ao invés de serem desligados;

Diversificação dos conteúdos oferecidos, abrangendo tanto habilidades digitais quanto competências socioemocionais, com acompanhamento sistemático do progresso dos participantes;

Expansão do acesso aos programas para além das sedes e grandes centros urbanos, alcançando filiais, unidades produtivas e operações em regiões com menor oferta de capacitação; e

Criação ou adoção de um guia setorial que estabeleça padrões mínimos de qualidade e metodologias para programas internos de capacitação.

3. Códigos de conduta para o uso de IA no ambiente de trabalho

*“Desenvolver e divulgar **códigos de conduta para o uso de IA no ambiente de trabalho**, com diretrizes sobre privacidade, bem-estar, e autonomia dos trabalhadores”*

O que dizem os dados

A elaboração de códigos de conduta corporativos é amplamente reconhecida como uma ferramenta estratégica para consolidar práticas e valores organizacionais. Quando bem estruturados, esses documentos funcionam como guias claros para a tomada de decisão, prevenindo riscos, fortalecendo a governança interna e oferecendo diretrizes para a resolução de crises. Contudo, sua efetividade depende menos do texto em si e mais de sua aplicação concreta: é necessário que estejam incorporados à cultura corporativa por meio de liderança ativa da alta gestão, comunicação constante com todos os colaboradores, além de programas de treinamento e sistemas de monitoramento que assegurem seu cumprimento.

No caso específico do uso de IA no ambiente de trabalho, códigos de conduta podem estabelecer parâmetros essenciais para proteger a privacidade, preservar o bem-estar e garantir a autonomia dos trabalhadores. Esses documentos devem orientar não apenas o uso interno de ferramentas de IA, mas também a relação da empresa com fornecedores, clientes e parceiros, criando um padrão ético transversal.

O setor privado já dispõe de exemplos consolidados nesse campo. Empresas como Microsoft e Google, por exemplo, adotam

princípios de IA que abrangem temas como equidade, responsabilidade e proteção de dados, além de publicarem relatórios anuais de transparência sobre a implementação dessas diretrizes. Esses casos mostram que a criação e divulgação de códigos de conduta específicos para IA é não apenas viável, mas também alinhada às melhores práticas internacionais, desde que acompanhada de mecanismos claros de implementação e avaliação periódica de resultados.

O que temos e o que falta

O reconhecimento da relevância de códigos de conduta já está consolidado no cenário internacional. Um exemplo emblemático é o *Hiroshima Process International Code of Conduct for Organizations Developing Advanced AI Systems*, publicado pelo G7, que apresenta 11 diretrizes centrais para o desenvolvimento e uso responsável da IA — incluindo governança, transparência, segurança, mitigação de riscos e proteção de direitos fundamentais. Embora voltado especialmente a organizações desenvolvedoras de IA, o documento reforça a ideia de que o setor privado desempenha papel essencial na construção de um ecossistema seguro e confiável.

No Brasil, contudo, ainda não há um documento nacional que traduza essas diretrizes internacionais para a realidade local, levando em conta as particularidades do mercado de trabalho, as desigualdades estruturais e o perfil predominante de empresas, em grande parte compostas por micro e pequenos empreendimentos. A ausência de uma referência adaptada dificulta que as organizações compreendam como alinhar seus processos e estratégias aos princípios de uso ético da IA, e, conseqüentemente, reduz a chance de padronização de boas práticas no setor privado.

Além disso, é fundamental reconhecer que MPEs enfrentam desafios específicos para implementar códigos de conduta, seja

pela limitação de recursos financeiros, seja pela ausência de equipes especializadas. Por isso, qualquer estratégia para fomentar códigos no setor privado deve ser acompanhada de apoio técnico especializado, modelos simplificados de adesão e ferramentas práticas que permitam que empresas menores internalizem diretrizes éticas compatíveis com sua escala de operação. Essa abordagem garantiria que a cultura de uso responsável da IA não ficasse restrita às grandes corporações, mas se estendesse a todo o tecido produtivo nacional.

Possíveis indicadores de sucesso

Crescente número de empresas brasileiras, de diferentes portes e setores, que implementam códigos de conduta específicos para uso de IA;

Códigos publicados que contemplem, de forma explícita, diretrizes sobre privacidade, bem-estar e autonomia dos trabalhadores, alinhadas a referências internacionais, mas adaptadas à realidade brasileira;

Disponibilização de modelos simplificados, guias práticos e suporte técnico para micro e pequenas empresas, com crescente adesão por parte desse público;

Inclusão das diretrizes sobre IA em políticas de compliance, RH e governança, demonstrando que os códigos não são documentos isolados, mas parte da estratégia organizacional; e

Publicação voluntária, por parte das empresas, de relatórios ou comunicados que mostrem como os princípios estabelecidos estão sendo implementados e monitorados.

4. Acompanhamento dos efeitos da IA sobre a rotina laboral

*“Facilitar canais de diálogo com sindicatos e trabalhadores para **acompanhar os efeitos da IA sobre a rotina laboral** e ajustar processos conforme necessidades reais”*

O que dizem os dados

A aplicação da IA para fins de gerenciamento no ambiente de trabalho, quando feita de forma irrestrita, pode gerar efeitos nocivos. A OCDE aponta que o monitoramento constante por sistemas automatizados tende a intensificar o ritmo de trabalho, reduzir a autonomia dos trabalhadores e elevar os níveis de estresse. No setor financeiro, por exemplo, 85% dos profissionais submetidos à gestão algorítmica relataram aumento no ritmo de trabalho devido à IA, percentual superior aos 74% observados entre aqueles cuja interação com a IA ocorre de outras formas.

Esses impactos não se restringem a setores específicos e podem se agravar em contextos nos quais não há mecanismos institucionais para que os trabalhadores expressem preocupações ou proponham ajustes. A ausência de espaços de diálogo pode consolidar práticas que afetam negativamente o bem-estar e a produtividade a longo prazo, comprometendo a relação de confiança entre empregados e empregadores.

Nesse cenário, a criação de canais de diálogo com sindicatos e representantes dos trabalhadores surge como um caminho estratégico para monitorar e mitigar efeitos adversos da IA sobre a rotina laboral. A negociação coletiva e a comunicação direta, portanto, são instrumentos-chave para facilitar a adaptação de empresas e trabalhadores às transformações trazidas pela IA, permitindo ajustes ágeis e alinhados às necessidades reais.

O que temos e o que falta

Em âmbito internacional, a Declaração de Líderes do G20 de 2024, aprovada durante a presidência brasileira, inaugura um capítulo específico dedicado à Inteligência Artificial no mundo do trabalho. O texto reitera princípios fundamentais para uma adoção responsável da IA, como transparência, explicabilidade, justiça, supervisão humana, proteção de dados, não discriminação e governança ética, e destaca a importância do diálogo social e da negociação coletiva na implementação da IA no ambiente laboral. Essas diretrizes receberam contribuições diretas de representantes sindicais por meio do Fórum L20, refletindo uma intenção clara de fortalecer a voz dos trabalhadores nesse processo.

No Brasil, sindicatos já vêm organizando discussões e formações sobre os impactos da IA no trabalho, como ciclos de debates promovidos pela CUT e atividades formativas realizadas pela Confederação Sindical das Américas, além de identificar preocupações centrais como a opacidade algorítmica e o risco de discriminação automatizada. Tais iniciativas são essenciais, mas ainda funcionam de forma segmentada e esporádica, sem se basear em uma estrutura normativa ou guia referencial nacional que oriente negociações coletivas com foco na IA.

Portanto, o que falta é definir um instrumento ou plano nacional, produzido por atores brasileiros que estabeleça diretrizes adaptadas à realidade local para orientar negociações coletivas e canais de diálogo sobre IA no trabalho. Um exemplo é o Manual para a Negociação Coletiva da União Geral de Trabalhadores da Espanha (UGT), que inclui orientações específicas sobre negociação laboral na era da IA. Esforços semelhantes no Brasil permitiriam transformar iniciativas isoladas em estratégias consolidadas e proativas de governança trabalhista.

Possíveis indicadores de sucesso

Existência de protocolos formais de diálogo entre empresas, sindicatos e trabalhadores sobre o uso da IA no ambiente laboral;

Realização periódica de consultas ou reuniões entre RH e os funcionários contratados para avaliar impactos da IA e propor ajustes em processos de trabalho;

Criação de mecanismos de denúncia e auditoria acessíveis aos trabalhadores para contestar decisões automatizadas; e

Registro de casos em que ajustes operacionais ou mudanças em sistemas de IA foram feitos em resposta a preocupações levantadas por sindicatos ou trabalhadores.

5. Uso da IA para melhoria da qualidade de vida no trabalho

*“Utilizar IA para **melhorar a qualidade de vida no trabalho**, reduzindo tarefas repetitivas, promovendo flexibilidade e ampliando a personalização do ambiente de trabalho”*

O que dizem os dados

O impacto mais imediato da IA no trabalho tende a ocorrer por meio de alterações nas tarefas e na dinâmica do ambiente laboral, mais do que pela substituição direta de postos de trabalho. Quando aplicada de forma estratégica, a IA pode reduzir atividades repetitivas e burocráticas, liberando tempo para que os trabalhadores se concentrem em funções de maior valor agregado. Essa redistribuição de tarefas tem potencial para aumentar a satisfação profissional e promover melhores condições de bem-estar no trabalho.

Estudos também apontam benefícios concretos no uso da IA

para a saúde dos trabalhadores. Pesquisas da OCDE revelam que, na manufatura, 55% dos empregados que utilizam IA relataram melhorias na saúde mental, enquanto 60% indicaram ganhos na saúde física. No setor financeiro, esses índices ficaram em 54% e pouco menos de 40%, respectivamente. Além disso, sistemas inteligentes podem desempenhar um papel preventivo ao monitorar condições de risco, emitir alertas e contribuir para a redução de acidentes, especialmente em áreas de alto perigo como a construção civil e a mineração.

No entanto, esses benefícios não se distribuem de maneira uniforme. Trabalhadores homens e com ensino superior relataram melhorias mais expressivas tanto na saúde física quanto mental, enquanto mulheres e profissionais sem diploma universitário registraram avanços menores. Essa disparidade sugere que, sem estratégias inclusivas, a aplicação da IA no ambiente de trabalho pode acabar ampliando desigualdades já existentes.

O que temos e o que falta

Para compreender o cenário brasileiro, é fundamental considerar que a maior parte da população ocupada trabalha em micro e pequenas empresas (MPEs). Isso significa que o modo como esse segmento adota e utiliza a IA é determinante para que seus benefícios sejam percebidos de forma ampla. O relatório *Transformação Digital nos Pequenos Negócios 2025* mostra que o uso de IA ainda é limitado, embora esteja crescendo: 44% dos empreendedores afirmam empregar esse tipo de tecnologia. Entre os que utilizam, há uma desigualdade significativa relacionada à escolaridade: o percentual de adoção chega a 60% entre empreendedores com ensino superior e a 75% entre aqueles com pós-graduação.

Além da limitação no acesso e uso da tecnologia, falta um direcionamento claro para que as empresas, em especial as MPEs, adotem a IA com foco explícito na melhoria da qualidade de vida no trabalho. Atualmente, referências normativas como o

Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA) tratam de princípios importantes, mas sem detalhar mecanismos voltados diretamente ao ambiente laboral.

No caso do PBIA, há a premissa de “foco no bem-estar social” e a meta de garantir que os benefícios da IA contribuam para a inclusão e redução das desigualdades. No entanto, não há menção específica ao mercado de trabalho ou à qualidade de vida dos trabalhadores. Essa lacuna limita o potencial da política pública de orientar o setor privado para que a aplicação da IA seja estruturada não apenas para ganhos de produtividade, mas também para gerar ambientes mais saudáveis, inclusivos e centrados no ser humano.

Possíveis indicadores de sucesso

Existência de políticas empresariais formais que definam a utilização da IA para redução de tarefas repetitivas e burocráticas, com metas claras de melhoria da qualidade de vida no trabalho;

Monitoramento periódico dos efeitos da IA sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, com relatórios que indiquem evolução positiva desses indicadores;

Adoção de métricas de equidade para avaliar se os benefícios proporcionados pela IA estão distribuídos de forma proporcional entre diferentes grupos de trabalhadores, considerando gênero, escolaridade e porte da empresa; e

Aumento no percentual de MPEs que implementam soluções de IA com objetivo explícito de aprimorar o bem-estar e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.

CONCLUSÕES E PRÓXIMOS PASSOS

Este plano de ação constitui um primeiro esforço para traduzir em recomendações concretas os achados da primeira fase do projeto *IAÍ? Construindo Oportunidades para Todos no Mercado de Trabalho*. Mais do que um documento fechado, ele deve ser entendido como uma agenda inicial e viva, orientada por evidências e aberta a revisões. Ao articular propostas para os setores público e privado, buscamos estimular políticas inclusivas, estratégias corporativas responsáveis e iniciativas conjuntas que ampliem as oportunidades de trabalho em um cenário de rápida transformação tecnológica acelerada pela IA.

Na sequência, o plano será submetido a uma rodada de consultas a especialistas, representantes governamentais e lideranças empresariais, de modo a incorporar perspectivas diversas e refinar suas diretrizes. Esse processo reforça o caráter vivo do documento e permitirá que ele se mantenha responsivo às mudanças no debate sobre Inteligência Artificial e trabalho no Brasil. Acreditamos que, ao integrar contribuições plurais e fomentar a colaboração entre atores estratégicos, este plano poderá evoluir continuamente e se consolidar como uma ferramenta prática para promover inclusão produtiva e desenvolvimento sustentável.