

A IMPORTÂNCIA DO RH 4.0 NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS***THE IMPORTANCE OF HR 4.0 IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS***

Julia Chan Novais Carneiro da Silva – juliachannovaiscarneirodasilva@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Cristiane de Oliveira Serrano – criis.serrano@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v19i2.1440

Data de submissão: 01/09/2022

Data do aceite: 28/11/2022

Data da publicação: 20/12/2022

RESUMO

Este artigo teve como objetivo aprofundar o conceito do RH 4.0 de maneira a identificar, analisar e compreender os desafios encontrados pelo setor, buscando conhecer a nova Gestão de Pessoas e trazer a definição, mudanças e desafios, além de conhecer como o atual RH 4.0 engrena com o papel da liderança neste novo cenário. A metodologia está embasado em pesquisas bibliográficas, sendo utilizado duas bases de dados: Scielo e periódicos da Capes, com a finalidade de identificar os trabalhos já empreendidos nessa área. Os resultados foram apresentados em três categorias de análises: 1) O paradoxo do RH 4.0; 2) Desafios na implantação do RH 4.0 e seu impacto para as empresas e 3) Competências de um gestor. Verificou-se que nesse novo olhar do RH, as pessoas são consideradas essenciais para o funcionamento de uma organização e sobretudo como é fundamental que os gestores desenvolvam *hard* e *soft skills* para atuar nas transformações e mudanças das organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Quarta Revolução. RH 4.0. Liderança. Tecnologias. Competências.

ABSTRACT

This article aimed to deepen the concept of HR 4.0 in order to identify, analyze and understand the challenges encountered by the sector, seeking to know the new People Management and bring the definition, changes and challenges, in addition to knowing how the current HR 4.0 meshes. With the role of leadership in this new scenario. The methodology is based on bibliographic research, using two databases: Scielo and Capes journals, in order to identify the work already undertaken in this area. The results were presented in three categories of analysis: 1) The RH 4.0 paradox; 2) Challenges in implementing HR 4.0 and its impact on companies and 3) Competencies of a manager. It was found that in this new look at HR, people are considered essential for the functioning of an organization and above all how fundamental it is for managers to develop hard and soft skills to act in the transformations and changes of contemporary organizations.

Keywords: Fourth Revolution. HR 4.0. Leadership. Technologies. Skills.

1. INTRODUÇÃO

É possível verificar mudanças significativas em virtude da quarta revolução industrial em todas as áreas da humanidade, dessa forma não é diferente com a área de Recursos Humanos (RH), em que ocorreu uma transição da visão tradicionalista do RH para o RH 4.0, com intuito de acompanhar as novas necessidades exigidas pelo mercado. Segundo Albers (2016) a indústria 4.0 é um meio de produção inteligente, conectada e descentralizada, no qual competências, máquinas e produtos se conectam e conversam entre si. Diferentemente das outras três revoluções industriais (primeira com mecanização dos processos; segunda com energias e o desenvolvimento das indústrias; e terceira com máquinas que operam de forma automática), observa-se a representação de uma evolução natural dos sistemas industriais, desde a mecanização do trabalho até a automação da produção atualmente.

Ainda nesse contexto, de acordo com Guerra et al. (2020, p. 04) “esta nova era é acompanhada pela digitalização que auxilia os processos, conectando e integrando as diferentes fases e etapas da produção”. Os sistemas *ciber* físicos, vieram para auxiliar a integração das capacidades de computação, armazenamento e comunicação, que permitem obter melhor eficiência e eficácia nas organizações.

Por conseguinte, de acordo com Ivancevich (2008, p. 07), o RH 4.0 gerou relações entre as “pessoas e o ambiente organizacional, com a facilidade e disponibilidade da tecnologia as empresas investem cada vez mais em inteligências artificiais aplicadas em *softwares* de gestão”. Essas novas ferramentas otimizam o tempo, eliminam desperdícios e diminuem os custos, enquanto facilita os processos no meio corporativo.

Essa área de Recursos Humanos, tem desempenhado papel de suma nas organizações, alinhando os interesses da empresa com a dos colaboradores, com intuito do alcance das metas e objetivos, colocando essas pessoas como um recurso importante para o desempenho e sucesso das corporações contemporâneas. Nessa direção, na perspectiva de Ivancevich (2008, p. 08) “Os planos e as estratégias da organização e dos recursos humanos estão fortemente interligados. As estratégias de gestão de RH devem refletir claramente a estratégia organizacional relacionada às pessoas, aos lucros e à eficácia geral”.

É importante destacar que os recursos humanos são essenciais para a implantação das estratégias inovadoras frente às demandas impostas pela indústria 4.0. Baseado nisso, o departamento de RH precisa se adaptar a esse novo contexto, como por exemplo atualizar o processo de recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento. Tais afirmações são evidenciadas por Ivancevich (2008, p. 09) enfatizando que:

A importância do recrutamento, da seleção, do treinamento, do desenvolvimento, da recompensa, da compensação e da motivação da força de trabalho é reconhecida e praticada por gestores de cada unidade e área funcional de uma instituição.

Com isso, é necessário destacar a importância do acompanhamento e supervisão de profissionais capacitados como os líderes e gestores, que realizam a criação e aplicação dos métodos e estratégias adotados pela organização. Nesse sentido, Ivancevich (2008, p. 09) elucida que, “os gestores desempenham papel fundamental na determinação da direção, do tom e da eficácia do relacionamento entre os funcionários, a empresa e o trabalho realizado”.

Diante disso, o presente trabalho objetiva aprofundar o conhecimento deste novo conceito de RH 4.0 de maneira a identificar os desafios encontrados pelo setor. Para tanto, esse objetivo central se desdobra nos seguintes objetivos específicos: 1) conhecer os efeitos positivos e negativos de uma revolução na gestão de pessoas 4.0; 2) compreender os desafios para a implantação do RH 4.0 e sobretudo entender como tal implantação auxilia nas decisões estratégicas da organização; 3) levantar as diferentes hard e soft skills que os gestores precisam desenvolver para atuar nesse contexto em plena transformações e mudanças.

Portanto, é necessário conhecer os principais fatores que impactam e direcionam o novo conceito de RH 4.0 e sobretudo os desafios dos gestores atrelados a eficácia da equipe. Para isso, mesmo que não há uma maneira específica de como se avaliar a eficiência do novo RH nas organizações, através de pesquisas haverá a possibilidade de averiguar se os resultados estão dentro do padrão esperado ou se existe a necessidade de reformulação dos diversos procedimentos que avaliam e medem as expectativas dos colaboradores em vista da organização frente ao cenário atual. Para atingir tais objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica em base dados reconhecimentos no universo acadêmico.

Ressalta-se que os colaboradores diretos e indiretos de uma organização possuem papel imprescindível, seja em qual for a área de atuação. Sendo assim, necessário uma boa

administração dos recursos humanos aliados a uma estratégia de planejamento eficaz, a fim de repercutir positivamente no atingimento de resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Pessoas: definição, mudanças e desafios

A área de Gestão de pessoas, basicamente, tem por objetivo gerenciar o capital humano de uma empresa, exercendo atividades de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, além de cuidar da cultura e do clima organizacional.

Para a gestão de pessoas os indivíduos são tratados como recursos, nessa linha de raciocínio, Chiavenato (2008, p. 10) diz que o termo Recursos Humanos “são pessoas que passaram a ser tratadas como recursos produtivos para uma organização. Como recursos eles são padronizados, integrados, eficientes e carentes de gestão, o que significa também organizar, organizar, dirigir e controlar suas atividades, pois são considerados os temas ociosos da ação organizacional, com isso, esse capital humano possui a necessidade de ser administrado de forma estratégica para obter o maior retorno possível para a organização.

Ainda para Chiavenato (2008 p. 11) “as organizações estão deixando de investir diretamente em produtos e serviços e estão passando a investir em pessoas que saibam produzir, criar, desenvolver e melhorá-los”. Assim, ao invés de investir nos clientes estão investindo em quem os atende, desta maneira se está constituindo o um pilar para o sucesso empresarial onde as habilidades das pessoas estão sendo utilizadas para garantir que a organização obtenha vantagem competitiva no mercado em que está inserida, através do cumprimento da missão organizacional.

Porém com essa transição entre as revoluções industriais, as organizações enfrentam desafios, que ao invés de reduzir a gestão de pessoas a apenas um departamento, ocorre a ramificação para demais áreas, pois ela considera-se uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização, como um todo. Para isso, encontram-se os profissionais especializados em práticas de gestão de pessoas, que alimentam o sistema organizacional com ferramentas e aconselhamento. Além de indivíduos envolvidos no dia a dia, nas atividades de supervisão e de coordenação de atividades operacionais (ROCHA; PINTO et al., 2007).

Ainda nesse contexto, conforme a ótica de Xavier (2006) pode-se dizer que o nome do problema de uma organização é “gente”, que por sua vez é também a sua solução. O gestor, no dia a dia dos relacionamentos com a equipe vai conversar, negociar, observar, ouvir,

pactuar, ou seja, vai interagir de modo a que a organização funcione como a competência organizada. Assim, cabe a área de RH auxiliar o gestor em suas tarefas cotidianas e fornecer comunicação instit'ucional, treinamento, programas e políticas que sintonizem os colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. (XAVIER, 2006).

A esse respeito, ainda para Xavier (2006) considera-se que atualmente é tarefa da gestão de pessoas ajudar os colaboradores a encontrar seus interesses e motivações, e assim proporcionar as condições necessárias para que as atividades sejam realizadas em sintonia com esses interesses.

2.2 RH 4.0

O novo RH conhecido também como RH 4.0, trouxe mudanças no que diz respeito ao modo de pensar e agir dentro das organizações, com isso manifestou-se a necessidade das empresas em se adequar a nova era tecnológica digital, na qual cria-se uma comunicação detalhada com o ser humano e a respeito do mesmo, trazendo à tona a capacidade máxima do indivíduo dentro das organizações (IVANCEVICH, 2008).

Com essa finalidade, surgiram procedimentos e competências que passaram a pertencer aos profissionais de recursos humanos, os mesmos transformam e impactam toda a organização. Colaboradores são a inteligência que fornece decisões racionais, relevância e direção para objetivos estabelecidos. Desta maneira, as pessoas constituem o “capital intelectual da organização, quando as empresas entendem esse conceito de tratar os funcionários como parceiros de negócios e não mais como apenas funcionários contratados, conseguem obter alcançar o sucesso nas metas” (CHIAVENATO, 1999, p. 07).

Surge então um novo conceito que vem atrelado a nova era da tecnologia em que a indústria 4.0 traz uma proposta na automação juntamente com *softwares* que potencializam a eficácia nos departamentos da organização.

Entende-se então que hoje nesta era no qual predomina o espaço virtual, não só mudou a forma de implementar processos com o auxílio da tecnologia, como surgiu uma nova definição de profissionais de recursos humanos pois como afirma Lemos (2021, p. 54):

O gestor de pessoas 4.0 é o responsável por atrair os melhores talentos, aumentar o engajamento dos colaboradores, proporcionar a inovação, saber lidar com a inteligência artificial, para garantir a ética nos processos e claro, tudo isso sempre alinhado com a cultura organizacional.

Vê-se a importância do departamento pessoal estar alinhado com as expectativas e objetivos da empresa, pois desempenha um papel importante na forma como os colaboradores produzem, havendo uma importante análise desde a seleção até o desenvolvimento do trabalho, visto que de acordo com Lemos (2021, p. 156) o profissional de RH na era 4.0 tem como responsabilidade o “desenvolvimento organizacional, a gestão da mudança, ser fonte de inovação por meio do planejamento e força de trabalho, visando a melhoria contínua e a gestão de talentos das unidades de negócios”.

Assim, a relação normal entre a organização e colaborador, e a maneira de efetuação dos processos só muda se a instituição tomar parte para melhorar a satisfação e qualidade de vida dos seus colaboradores. Nessa direção, Lemos (2021, p. 106) com as inúmeras tecnologias que estão surgindo, como a automatização de processos e funções, o foco é “agregar valor estratégico nas atividades profissionais e, para isso, é fundamental estar atento no bem-estar dos colaboradores para que dessa maneira tragam resultados positivos para a empresa”. Ainda para Lemos (2021, p. 113) “os profissionais que trabalham engajados atuam com mais eficiência e eficácia diante das demandas e os recursos de trabalho, sentindo-se mais satisfeitos e revigorados, justamente por se sentirem felizes com as atividades que realizam profissionalmente”.

2.3 O papel da liderança 4.0

Liderança de acordo com Robbins (2002) é apresentada pela maneira que um líder utiliza a capacidade de influenciar uma equipe em caminho no qual poderá alcançar determinados objetivos. A liderança, está focada nas pessoas que exercem o poder e não apenas ao cargo ocupado. Estes atuam no despertar do conhecimento, desenvolvimento das habilidades e especialização nas relações interpessoais e buscam empatia, independentemente da posição que ocupa na organização. Nesse contexto, um líder precisa apoiar-se em três pilares: 1) estabelecer um caminho estratégico da empresa, 2) comunicar o planejamento aos seus liderados e 3) motivá-los para que as metas sejam cumpridas (KOTTER, 2000).

De acordo com Sartori et al. (2018, p. 26) “o tradicional modelo de gestão, utilizado principalmente pelas gerações mais antigas, é baseado nas características de um ambiente estável, seguro e a velocidade de mudança previsível”. Diante disso, para seguir na indústria 4.0, é fundamental a aquisição de novos modelos de negócios e estratégias no

desenvolvimento de novas habilidades que buscam integrar a tecnologia com inteligência emocional para compor o perfil de líder de sucesso na era digital (SARTORI et al., 2018).

Ou seja, liderar pessoas é muito mais do que dar ordens, mais que isso é inspirar, motivar, servir de exemplo aos demais. Cabe ao líder mudar paradigmas, transformar ambientes e principalmente desenvolver a inteligência emocional para obter autoconhecimento, o autocontrole e empatia, características cada vez mais exigidas nas interações com equipes, clientes e consumidores. Para isso, um bom líder deve aprimorar-se continuamente, buscar atualizações de sua área de competência e, principalmente, buscar desenvolver suas habilidades para que sua liderança seja eficaz e capaz de influenciar positivamente seus liderados em direção de um ideal comum benéfico (TISCHER et al., 2022, p. 36).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O desenvolvimento do estudo apresentado está embasado em pesquisas bibliográficas acerca do RH 4.0 na contemporaneidade, conhecendo as mudanças, os desafios encontrados assim como o impacto gerado. A pesquisa utilizou duas bases de dados: Scielo e periódicos da Capes, com recorte temporal de 2015 a 2022, com a finalidade de identificar os trabalhos já empreendidos nessa área com embasamento nessa temática sendo que “[...] o tema de uma pesquisa é qualquer assunto que necessite de melhores definições, melhor precisão e clareza do que já existe sobre o mesmo” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 81). A partir deste procedimento, foi buscado os principais conceitos utilizados para a pesquisa, além de uma coleta de materiais e dados para condução e análise de resultados, a fim de aprofundar o conhecimento deste novo conceito de RH 4.0 de maneira a identificar os desafios encontrados pelo setor.

Desta maneira, para a pesquisa bibliográfica foram utilizadas leitura, análise, interpretação e obtenção de resultados, com a finalidade de compreender os desafios para a implantação do RH 4.0 e sobretudo entender como tal implantação auxilia nas decisões estratégicas da organização, afinal "É a análise que permite observar os componentes de um conjunto, perceber suas possíveis relações, ou seja, passar de uma ideia chave para um conjunto de ideias mais específicas, passar à generalização e, finalmente, à crítica" (MARCONI; LAKATO, 2017, p. 40).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta etapa os resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica são discutidos e analisados, portanto foram apresentados em três categorias de análises: 1) O paradoxo do RH 4.0; 2) Desafios na implantação do RH 4.0 e seu impacto para as empresas e 3) Competências de um gestor.

4.1 O paradoxo do RH 4.0

Marcada pela introdução de sistemas técnicos e *software* integrados o Revolução Industrial 4.0 é o trabalho que integra as funções dos componentes físicos e virtuais. Neste contexto, conforme Silveira (2016) as novas informações e ferramentas que auxiliam no processo de gestão de pessoas e os profissionais estão se adaptando a informatização. As futuras demandas oferecem oportunidades para profissionais devidamente capacitados, com uma ampla formação para compreender e trabalhar com a vasta tecnologia que compõe a inteligência artificial. Esse empenho entra em concordância com Chiavenato (2008) no qual diz que as pessoas são tratadas como recursos produtivos para uma organização, em que os colaboradores passaram a desenvolver competências para contribuir com os objetivos da organização.

Os conflitos da descentralização, entretanto, amenizaram gradualmente quando a organização começou a entrar em contato com os evidentes benefícios que os novos processos trouxeram. A estratégia de implementação crescente acompanhada de um amplo processo de capacitação foi essencial para a descomplicação da tecnologia. Os conflitos diminuíram quando foi percebido que o tempo gasto com determinadas rotinas e tarefas passou a ser menor, e que o tempo economizado poderia ser utilizado em outros aspectos para executar novos processos. (VASCONCELOS et al., 2004).

É inegável a consciência que as organizações têm acerca da importância do capital humano (RIBEIRO, 2020). Por isso há um grande desafio das organizações mediante à expansão de mudanças tecnológicas no meio corporativo, que exige constantes ações para lidar com o processo conflituoso do desenvolvimento das habilidades e competências dos colaboradores de uma organização.

4.2 Desafios na implantação do RH 4.0 e seu impacto para as empresas

Os inúmeros desafios para a implementação do RH 4.0 são imensos visto que compreende aspectos internos e externos à organização, que estão mundialmente ligados pois “a globalização requer das empresas o desafio de aumentar a capacidade de aprender, colaborar e gerenciar a diversidade, a complexidade e a ambiguidade” (PEREIRA, 2020, p. 495).

Assim é possível destacar que houve também a revolução nos meios de informação e conhecimento pois “[...] a comunicação e a informação acontecem em tempo real, e essa revolução transformou radicalmente a valoração das empresas” (PEREIRA, 2020, p. 509).

Além do mais, a forma como os colaboradores passam a ser vistos pelas organizações muda completamente a maneira de como é transformada as relações entre empresa e funcionários porque “Os trabalhadores do conhecimento são fontes de vantagens competitiva. A sobrevivência da empresa depende do desempenho e da produtividade dos trabalhadores do conhecimento” (PEREIRA, 2020, p. 521).

Outro fator de grande importância, é o avanço das tecnologias juntamente com a inteligência artificial utilizados no RH afinal:

A inteligência artificial ultrapassa os limites do recrutamento e seleção, podendo levar para novos patamares atividades como: integração, treinamento, comunicação, feedback, retenção de talentos e outras informações importantes para o RH. O maior ganho, contudo, é liberar tempo para que as equipes de RH tomem as decisões estratégicas necessárias para potencializar os resultados (PEREIRA, 2020, p.586).

4.3 Competências de um gestor

Atualmente o papel do gestor vai muito além de organizar e dividir os trabalhos entre os membros da equipe, pode-se considerar que “grande parte do trabalho do gestor é saber inspirar, facilitar e motivar outros a um maior autodesenvolvimento e desempenho para a empresa e para a sociedade” (PEREIRA, 2020, p. 74).

Analisar e compreender a forma com que o gestor conduz a sua equipe através de estratégias é ter a consciência que isso trará impactos positivos ou negativos nos resultados esperados pois:

Esse diferencial se reflete na maneira de gerir pessoas, liderar um processo de educação corporativa, valorizar a aprendizagem e comprometer-se constantemente com o aprimoramento, transformando a equipe organizacional em um time de corrida de maratonas sem linha de chegada, com metas e resultados frequentemente reformulados, o que, naturalmente, conduz a organização a um maior efetivo de pesquisa e necessidade de capacitação (PEREIRA 2020, p. 468).

Pode-se afirmar que as competências comportamentais, como por exemplo a criatividade, inteligência emocional, comunicação, trabalho em equipe, liderança e resiliência são importante para o sucesso dos profissionais do futuro, pois são chamadas de *Soft skills*, por outro lado as competências técnicas pessoais caracterizada pelo conhecimento e habilidades do trabalhador em relação ao seu trabalho, tais como: qualificação e experiência profissional, idiomas, informática etc, são chamadas de *Hard Skills*.

Dessa maneira, com a exigência dessas novas competências, as organizações para serem bem-sucedidas na Indústria 4.0 e acompanhar as diversas mudanças e considerar novas formas para o recrutamento, de maneira a focar nas capacidades, mais do que nas qualificações, e determinar o papel de cada profissional. Pois o preparo do mesmo trás “fortes impactos para a organização assim como um bom relacionamento com os colaboradores” (MEIRA, 2020, p. 128). Os recrutadores precisarão olhar com mais frequência além para identificar as habilidades pertinentes para determinadas funções (LORENZ et al., 2015).

Com isso o gestor deve analisar que sua preocupação deve estar focada no uso “ético e humanizado, e na definição dos processos de gestão de pessoas e de tomada de decisões que desenvolvam líderes, talentos e competências necessárias para solucionar problemas” (SOUZA; CRUZ, 2020. p. 28)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o estudo bibliográfico produzido trouxe o intuito de conhecer os efeitos positivos e negativos da quarta revolução na gestão de pessoas 4.0, além de compreender os desafios para a implantação e como tal auxilia nas decisões estratégicas da organização. Sendo um dos pontos importantes nesse novo RH, em que as pessoas são consideradas essenciais, além do mais é fundamental que os gestores desenvolvem *hard* e *soft skills* para atuar nas transformações e mudanças das organizações contemporâneas.

Portanto, nessa era de grande utilização da tecnologia envolvida nos processos, fica evidente que o uso dos recursos tecnológicos para potencializar os resultados esperados na

organização é importante. Para isso, os meios utilizados auxiliam de maneira direcionada desde a seleção de candidatos, contratação e até desenvolvimento e planejamento dentro da organização.

Contudo, percebe-se que o desafio do gestor em implementar e conciliar a tecnologia nos processos de maneira eficaz e ao mesmo tempo saber interpretar e realizar ajustes para que as áreas da empresa caminhem com o mesmo direcionamento, sendo assim requer grande habilidade e perspicácia da equipe de gestão.

Para isso, é importante que o gestor esteja atualizado frente às inovações e às oportunidades que auxiliem nas atividades do RH que com a 4ª revolução deixa de ser apenas uma área passiva da empresa e torna-se ativa comprometida em buscar juntamente com as demais áreas da empresa as estratégias e objetivos dela.

Por fim, o investimento em capacitação, treinamento e desenvolvimento dos gestores diante das mudanças enfrentadas na globalização tornam se essenciais para lidar com os desafios enfrentados junto à organização. Afinal, exhibições de poder e ameaças aos colaboradores perderam sua vez exigindo assim competências dos líderes para impulsionar a equipe ao objetivo estipulado (MEIRA, 2020).

REFERÊNCIAS

- ALBERS, A.; GLADYSZ, B.; PINNER, T.; BUTENKO, V.; STÜRMLINGER, T. **Procedure for Defining the System of Objectives in the Initial Phase of an Industry 4.0 Project Focusing on Intelligent Quality Control Systems**. *Procedia CIRP*, v. 52, p. 262–267, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212827116308666>
- CERVO, A. L. BERVIAN, P. **A Metodologia científica**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Elsevier Editora Ltda, 2008.
- Confederação Nacional da Indústria (CNI). (2016). **Desafios para a indústria 4.0 no Brasil**. Distrito Federal: Brasília.
- GUERRA, R; PABLO Y ORTIZ, G ; ARMANDO, Resumen. **La industria 4.0 y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos. (Industry 4.0 and its relationship with Human Resources Management)**, 2020. [s.l.: s.n., s.d.]. Disponível em: <[http://www.spentamexico.org/v15-n3/A9.15\(3\)1-21.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n3/A9.15(3)1-21.pdf)>.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes**: a Nova Face do Poder e da Estratégia, 2000.

LEMOS, Aristella. **Gestão do Rh 4.0**: digital, humano e disruptivo. São Paulo: Literare Books International, 2021.

LORENZ, M., Rüßmann, M., Strack, R., Lueth, K. L., & Bolle, M. (2015). **Man and Machine in Industry 4.0**. Boston Consulting Group, 18. Makron Books, 2022.

MARCONI, M. A LAKATOS, E. M. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed, 2017.

MEIRA, Luciano Alves. **Soft skills**. São Paulo: Literare Books International, 2020.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial**. 2 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

RIBEIRO, Gisele. **Vista do Gestão de pessoas e a era da indústria 4.0**. Disponível em: , **Revistatheobaldodenigris.org**, 2020, Acesso em: 21 jul. 2022.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina. Et al. **Dimensões Funcionais da Gestão de pessoas**. 9 ed. Rio de Janeiro, 2003. São Paulo: Atlas, 2007.

SARTORI G.; ZANOTTOM.P.; FACHINELLI,A. C. **Liderança em tempos de indústria 4.0**: novos papéis para um novo perfil. XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, Caxias do Sul, 2018.Disponível em:<<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviiiimostrappga/paper/vie wFile/6022/1963>>. Acesso em 27 dez. 2020.

SILVEIRA, Cristiano Bertolucci. **Indústria 4.0**: O que é, e como ela vai impactar o mundo. - Citisystems, Citisystems, 2016. Disponível em: <<https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>>. acesso em: 21 jul. 2022.

SOUZA, Thânia; CRUZ, João. **Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. Disponível em: <<https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livro-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf#page=14>>. Acesso em: 27 jul. 2022.

TISCHER, C., Aparecido, G. R., Zambon, M. S., & Freitas, Éder M. de. (2022). **Reflexões sobre a liderança no contexto da Indústria 4.0** Revista Científica Zoom Business Review - ISSN 2764-5142, 1(1), 25–38.

VASCONCELOS, Isabella, OFENHEIM, André, VASCONCELOS, Flávio. **Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz**. [s.l.: s.n., s.d.], 2004. Disponível

em:<<https://www.scielo.br/j/raeel/a/7SrZMyrRYKKR87nFgnQQ64Q/?format=pdf&lang=pt>>
Acesso em: 21 jul. 2022.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática; Os desafios e soluções.**
Editora gente, 2006.