INTERFACE TECNOLÓGICA

TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL
Interface Tecnológica · v. 23, n. 1, 2026 · p. 168–176
ISSN on-line 2447-0864 · ISSN impresso 1807-3980
https://doi.org/10.31510/infa.v23i1.2415

REDEFINIÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS NO RH 4.0: evidências do mercado de trabalho

Redefinition of strategic competencies in HR 4.0: evidence from the labor market

Beatriz Cristina de Matos[1], **Lilian Segnini Rodrigues**[2]

AUTORIA

[1] **Beatriz Cristina de Matos**
Fatec São Carlos – SP – Brasil
beatrizcmatosrh@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-0814-9382

[2] **Lilian Segnini Rodrigues**
Fatec São Carlos – SP – Brasil
lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2796-8156

HISTÓRICO

Recebido	10/04/2026
Aceito	09/06/2026
Publicado	30/06/2026

COMO CITAR

MATOS, B. C. de; RODRIGUES, L. S. Redefinição das competências estratégicas no RH 4.0: evidências do mercado de trabalho. **Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 23, n. 1, p. 168-176, 2026. DOI: 10.31510/infa.v23i1.2415.

LICENÇA

Artigo de acesso aberto distribuído sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.

cc BY 4.0

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar como a transformação digital tem influenciado a redefinição das competências estratégicas exigidas do profissional de Recursos Humanos no contexto do RH 4.0. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e apoio quantitativo, realizada por meio da análise documental de 40 anúncios de vagas da área de Recursos Humanos em plataformas de recrutamento online. A análise de conteúdo permitiu identificar e organizar as competências com base no modelo de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Os resultados indicam a predominância de competências relacionadas à análise de dados, ao uso de tecnologias digitais e à atuação estratégica, com destaque para o People Analytics. Conclui-se que o profissional de Recursos Humanos deve desenvolver maior capacidade analítica, domínio tecnológico e alinhamento às estratégias organizacionais, evidenciando a necessidade de adequação da formação às demandas do RH 4.0.

Palavras-chave: Recursos humanos. RH 4.0. Competências estratégicas. Transformação digital. People Analytics.

ABSTRACT

This study aims to analyze how digital transformation has influenced the redefinition of strategic competencies required of Human Resources professionals in the context of HR 4.0. It is a descriptive research with a qualitative approach and quantitative support, based on the documentary analysis of 40 Human Resources job postings from online recruitment platforms. Content analysis was used to identify competencies according to the Knowledge, Skills, and Attitudes (KSA) model. The results indicate a predominance of competencies related to data analysis, digital technologies, and strategic performance, with emphasis on People Analytics. It is concluded that Human Resources professionals must develop greater analytical capacity, technological expertise, and alignment with organizational strategies, highlighting the need to adapt academic training to the demands of HR 4.0.

Keywords: Human resources. HR 4.0. Strategic competencies. Digital transformation. People Analytics.

1 INTRODUÇÃO

Desde a Primeira Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, o mundo do trabalho tem passado por transformações significativas impulsionadas pelas inovações tecnológicas, que influenciam não apenas os meios de produção, mas também a organização social, política e econômica das sociedades. Conforme aponta Hobsbawm (2012), cada ciclo tecnológico promove alterações no

perfil dos trabalhadores e nos métodos de gestão, evidenciando que a tecnologia atua como um agente constante de reestruturação das relações de trabalho.

No século XXI, esse movimento se intensifica com a chamada Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela integração de tecnologias digitais, físicas e biológicas, como inteligência artificial, big data, internet das coisas e sistemas ciberfísicos. De acordo com Schwab (2019), essa etapa representa uma transformação profunda na forma como o trabalho é concebido e organizado, uma vez que sistemas inteligentes passam a ocupar papel central nas estratégias organizacionais.

Esse cenário impacta diretamente a área de Recursos Humanos, que deixa de desempenhar funções predominantemente operacionais e passa a assumir uma posição mais estratégica nas organizações. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas precisa adaptar-se às novas exigências do ambiente digital, desenvolvendo talentos, promovendo aprendizagem contínua e incorporando soluções tecnológicas aos seus processos.

Assim, a transformação digital não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas implica a redefinição das competências estratégicas do profissional de Recursos Humanos. Competências como pensamento analítico, visão sistêmica, capacidade de adaptação e habilidade para utilizar dados na tomada de decisão tornam-se cada vez mais relevantes no contexto do RH 4.0. Entretanto, o processo de digitalização também gera desafios, como a tecno negatividade ou ansiedade tecnológica, associada ao receio da substituição da força de trabalho humana por sistemas automatizados. Além disso, a resistência à mudança, influenciada por fatores culturais e subjetivos, pode dificultar a incorporação de novas práticas e o desenvolvimento das competências necessárias (SILVA; VERGARA, 2003).

A relevância deste estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão acerca das transformações que atingem a área de Recursos Humanos diante do avanço tecnológico. Sob a perspectiva acadêmica, a pesquisa contribui para o debate sobre competências profissionais no contexto da transformação digital e do RH 4.0. No âmbito prático, oferece subsídios para que profissionais e organizações compreendam as exigências contemporâneas e fortaleçam uma atuação mais estratégica na gestão de pessoas.

Diante disso, torna-se pertinente questionar: de que maneira a transformação digital tem redefinido as competências estratégicas exigidas do profissional de Recursos Humanos no contexto do RH 4.0?

A partir dessa problemática, este estudo tem como objetivo analisar como a transformação digital tem contribuído para a redefinição das competências estratégicas exigidas do profissional de Recursos Humanos nesse novo contexto organizacional. De forma específica, serão analisados anúncios de vagas de emprego para a área de Recursos Humanos publicados em plataformas de recrutamento e seleção, com foco na identificação das competências estratégicas no contexto da transformação digital, observando a presença de exigências relacionadas ao uso de tecnologias e análise de dados.

2 CONCEITO DE COMPETÊNCIAS

Na literatura clássica da gestão por competências, Fleury e Fleury (2004) conceituam competência como o saber agir responsável e reconhecido, que envolve a mobilização e integração de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho, com o objetivo de gerar valor tanto para a organização quanto para o indivíduo. Sob essa perspectiva, a competência está associada à

capacidade do indivíduo de articular esses recursos diante das demandas organizacionais, produzindo resultados relevantes e alinhados aos objetivos institucionais.

Uma pessoa pode demonstrar competência ao realizar determinada tarefa, mas isso não significa que apresentará o mesmo desempenho em todas as situações. Isso ocorre porque a manifestação das competências depende das demandas específicas de cada contexto de trabalho. Dessa forma, um profissional pode apresentar elevado desempenho em determinadas atividades e não obter o mesmo resultado quando confrontado com tarefas diferentes ou situações que exigem outros conhecimentos e habilidades. Assim, as competências são compreendidas como capacidades que se manifestam na ação e que dependem da mobilização de recursos individuais em resposta às demandas do contexto profissional (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2018).

Nessa linha de análise, as competências podem ser compreendidas como capacidades dinâmicas, que envolvem a mobilização de recursos individuais e coletivos para responder às demandas profissionais e organizacionais. Dessa forma, não se restringem ao domínio técnico, abrangendo também aspectos como adaptação, aprendizagem contínua e aplicação prática dos conhecimentos em diferentes contextos (MONTEZANO; ISIDRO, 2025).

No contexto das competências estratégicas — compreendidas não como um conceito distinto, mas como uma extensão do conceito geral de competências —, sua especificidade reside na orientação para o alcance dos objetivos organizacionais. Observa-se que, antes da consolidação do paradigma do RH 4.0, essas competências estavam predominantemente associadas à capacidade de compreender o negócio, apoiar a formulação e a implementação de estratégias e contribuir para a melhoria do desempenho organizacional, em consonância com a perspectiva do RH como parceiro estratégico (ULRICH, 1997). Nesse cenário, destacavam-se aspectos como visão sistêmica, orientação para resultados, capacidade analítica e alinhamento às diretrizes organizacionais, com menor ênfase no uso intensivo de tecnologias digitais e na análise de dados em larga escala.

Dessa forma, observa-se que as competências estratégicas, em sua concepção tradicional, estavam fortemente vinculadas à lógica de alinhamento organizacional e geração de resultados, sendo posteriormente ampliadas com a incorporação de novas demandas decorrentes das transformações digitais no campo da gestão de pessoas.

2.1 Competências estratégicas no contexto do RH 4.0

Assim como no conceito geral de competência, as competências estratégicas podem ser entendidas como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Sua particularidade reside na aplicação dessas capacidades de maneira direcionada à tomada de decisão, à geração de valor e ao alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, as competências estratégicas não constituem uma categoria isolada, distinta das competências técnicas ou comportamentais, mas representam um nível de atuação voltado ao contexto estratégico das organizações (BRANDÃO et al., 2011).

Essa perspectiva se alinha à visão contemporânea de que o profissional de Recursos Humanos deve atuar como parceiro estratégico do negócio, promovendo o alinhamento entre as práticas de RH e a execução efetiva da estratégia organizacional. Em ambientes dinâmicos, estudos recentes destacam que, quando orientado estrategicamente, o RH vai além da execução de tarefas administrativas, participando ativamente de decisões empresariais e contribuindo para a geração de valor. Essa integração entre gestão de pessoas e estratégia organizacional é reconhecida como um fator crítico para o desempenho e a sustentabilidade das organizações, sobretudo em peque-

nas e médias empresas, onde o papel estratégico do RH ainda se consolida e pode elevar a competitividade e a eficácia das decisões de gestão de pessoas (AL-A'ALI, 2025).

No contexto das transformações tecnológicas e organizacionais do RH 4.0, observa-se que muitas competências estão relacionadas à capacidade de interpretar informações, analisar indicadores e utilizar dados para apoiar decisões. Pesquisas recentes apontam que a digitalização e a adoção de tecnologias disruptivas modificam significativamente as práticas de gestão de pessoas, exigindo que os profissionais desenvolvam habilidades analíticas e estratégicas para acompanhar o ritmo dessas mudanças (SILVA et al., 2022). Nesse cenário, abordagens baseadas na análise de informações tornam-se essenciais para compreender fenômenos relacionados à gestão de pessoas e subsidiar o planejamento estratégico da área.

Um exemplo é a abordagem conhecida como *People Analytics*, que utiliza dados, métodos analíticos e recursos estatísticos para compreender padrões de comportamento e desempenho dos colaboradores. Sob essa perspectiva, indicadores organizacionais podem ser analisados para identificar tendências, apoiar decisões gerenciais e fortalecer o planejamento estratégico da gestão de pessoas. Estudos recentes realizados no Brasil indicam que profissionais de RH reconhecem o *People Analytics* como ferramenta estratégica, capaz de oferecer suporte à tomada de decisão e de alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais (LUCCAS, 2026).

Dessa forma, no RH 4.0, as competências estratégicas podem ser definidas como aquelas que capacitam o profissional de RH a interpretar informações organizacionais, apoiar processos decisórios e alinhar práticas de gestão de pessoas às estratégias do negócio. Entre essas competências, destacam-se: pensamento analítico e tomada de decisão baseada em dados; visão sistêmica do negócio; planejamento estratégico de pessoas; capacidade de antecipação de problemas organizacionais; e uso estratégico de tecnologias aplicadas à gestão de pessoas. Estudos recentes reforçam que, para atuar efetivamente nesse contexto digital e estratégico, é fundamental que os profissionais desenvolvam habilidades analíticas e tecnológicas que permitam interpretar dados, identificar padrões e apoiar decisões estratégicas, promovendo maior alinhamento entre a gestão de pessoas e os objetivos organizacionais (SILVA et al., 2022; LUCCAS, 2026).

A partir dessas discussões, observa-se que a atuação estratégica do profissional de Recursos Humanos passa a exigir a integração entre conhecimentos tradicionais da gestão de pessoas e novas capacidades relacionadas ao uso de tecnologias e à interpretação de informações organizacionais. Nesse contexto, as competências estratégicas assumem papel central na atuação do RH, pois possibilitam que os profissionais compreendam o ambiente organizacional, apoiem a tomada de decisão e contribuam para o alinhamento entre as práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas das organizações. Assim, o desenvolvimento dessas competências torna-se um elemento fundamental para que a área de Recursos Humanos atue de forma efetivamente estratégica em ambientes organizacionais cada vez mais orientados por dados e tecnologias (LUCCAS, 2026).

3 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa deste estudo caracteriza-se como descritiva, pois busca identificar as competências estratégicas em demanda no contexto do RH 4.0, através da análise documental de vagas de Recursos Humanos anunciadas em plataformas de recrutamento (LinkedIn, Indeed, Gupy e Infojobs). A abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa, pois busca interpretar as competências descritas nas vagas analisadas. Adicionalmente, utiliza-se de elementos quantitativos ao contabilizar a frequência com que determinadas competências são exigidas.

3.1 Procedimentos de coleta de dados e critérios de seleção da amostra

A coleta de dados foi realizada por meio de quatro plataformas amplamente utilizadas no contexto de recrutamento e seleção: LinkedIn, Indeed, InfoJobs e Gupy. Foram selecionadas dez vagas de cada plataforma, totalizando 40 anúncios de emprego. A escolha dessas plataformas justifica-se por sua relevância e abrangência no mercado de trabalho, possibilitando o acesso a oportunidades em diferentes contextos organizacionais.

As vagas contemplam empresas de diversos segmentos econômicos, com predominância do setor de serviços, além da presença de organizações das áreas de tecnologia, comércio, logística e indústria, incluindo subdivisões como indústria automotiva, energética, de aviação e de alimentos. Também foram consideradas vagas com identificação organizacional confidencial. Essa diversidade permite uma análise mais abrangente das competências exigidas em diferentes contextos organizacionais. Para cada vaga, foram extraídas informações como cargo, nível hierárquico, empresa (quando disponível), segmento de atuação e descrição dos requisitos, com ênfase nos trechos relacionados às competências exigidas.

A definição da amostra baseou-se em critérios de inclusão e exclusão, visando garantir a consistência e a relevância dos dados. Foram incluídas vagas da área de Recursos Humanos com descrição clara das atribuições e requisitos, disponíveis publicamente e com identificação do segmento de atuação, ainda que, em alguns casos, a empresa estivesse classificada como confidencial. Foram excluídas vagas duplicadas, anúncios com informações incompletas ou genéricas, bem como aqueles que não apresentavam elementos suficientes para a identificação das competências requeridas. Também foram desconsideradas vagas que não se relacionavam diretamente com atividades típicas da área de Recursos Humanos.

3.2 Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), por se tratar de um método sistemático e objetivo que permite a interpretação de dados qualitativos. A análise foi conduzida em três etapas: (i) pré-análise, com organização e leitura inicial das descrições das vagas; (ii) exploração do material, com identificação e codificação das competências presentes nos anúncios; e (iii) tratamento dos resultados, com categorização e interpretação dos dados.

As competências identificadas foram organizadas com base no modelo de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), conforme Fleury e Fleury (2001), permitindo uma classificação estruturada das exigências profissionais. Além disso, foram analisadas à luz das transformações do RH 4.0, considerando demandas como digitalização, análise de dados e atuação estratégica da área de Recursos Humanos, conforme Ulrich et al. (2014) e Strohmeier (2020). Os procedimentos adotados garantem consistência na coleta, organização e análise dos dados, possibilitando a identificação de padrões nas competências requeridas e sua relação com as novas exigências do ambiente organizacional. Dessa forma, oferecem subsídios para a análise e discussão dos resultados, apresentados na seção seguinte.

4 RESULTADOS

A análise dos 40 anúncios de emprego coletados nas plataformas LinkedIn, Indeed, InfoJobs e Gupy permitiu identificar padrões relevantes quanto aos segmentos das empresas, níveis dos cargos e competências estratégicas exigidas pelo mercado na área de Recursos Humanos. Em rela-

ção aos segmentos, houve predominância do setor de serviços, considerando o agrupamento das vagas classificadas como serviços em geral e serviços na área da saúde. Em seguida, destacam-se o setor de tecnologia e as vagas classificadas como "confidencial", nas quais não foi possível identificar o segmento da empresa. Os setores de indústria, comércio e logística apareceram com menor frequência. Quanto ao nível dos cargos, verificou-se predominância de vagas de nível tático, especialmente para funções como analistas, especialistas e Business Partners. Esse dado indica que as demandas por competências estratégicas não estão restritas aos níveis mais altos da organização, estando presentes também em posições intermediárias, que articulam atividades operacionais e analíticas. Além disso, observou-se a presença de vagas para níveis iniciais, como estágios, demonstrando que essas exigências também começam a aparecer nas etapas iniciais da carreira em Recursos Humanos.

4.1 Competências e ferramentas identificadas nas vagas

No que se refere às competências exigidas, os dados foram organizados em três eixos temáticos com base no modelo de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA), amplamente utilizado na literatura para a compreensão do desenvolvimento de competências profissionais (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2016).

O primeiro eixo, denominado Inteligência de Dados e People Analytics, apresentou maior recorrência nos anúncios analisados, evidenciando a valorização de competências associadas à análise e interpretação de dados no contexto da gestão de pessoas. Nesse eixo, foram identificadas exigências relacionadas à construção de dashboards, utilização de ferramentas de Business Intelligence, interpretação de indicadores organizacionais, identificação de tendências e suporte à tomada de decisão baseada em evidências. Esses achados reforçam a perspectiva de Ulrich (1997) e Ulrich et al. (2014), segundo a qual a atuação estratégica de Recursos Humanos está diretamente relacionada ao uso de informações estruturadas e métricas organizacionais para geração de valor.

O segundo eixo, Tecnologia e Automação no contexto do RH 4.0, evidencia a crescente demanda por profissionais com domínio de sistemas de gestão e integração de plataformas digitais aplicadas aos processos de Recursos Humanos. Observou-se, ainda, a menção ao uso de inteligência artificial, ferramentas de automação e à necessidade de atenção à segurança da informação e à conformidade com a legislação vigente. Esses resultados estão alinhados às discussões sobre a transformação digital do RH, que aponta para a incorporação de tecnologias emergentes como requisito central para a atuação profissional contemporânea (DUTRA, 2016).

Por sua vez, o terceiro eixo, Business Partnering e Visão Sistêmica, evidencia a valorização de profissionais capazes de atuar de forma estratégica junto às lideranças organizacionais, contribuindo para processos decisórios, gestão da mudança e alcance de resultados institucionais. Esse eixo está em consonância com o modelo proposto por Ulrich, no qual o profissional de Recursos Humanos assume o papel de parceiro de negócios, integrando a gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da organização.

De forma integrada, os três eixos analisados evidenciam uma reconfiguração do perfil profissional de Recursos Humanos no contexto contemporâneo, caracterizada pela articulação entre competências analíticas, tecnológicas e estratégicas, em consonância com as transformações associadas ao modelo de RH 4.0.

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais ferramentas e metodologias identificadas nos anúncios analisados, associadas aos eixos de competências descritos.

Quadro 1 – Ferramentas e metodologias associadas às competências identificadas nas vagas analisadas

Categoria	Ferramentas/Metodologias Encontradas na Pesquisa
Visualização de Dados	Power BI, Tableau, Looker Studio, Dashboards.
Gestão e Métricas	OKRs, KPIs (Turnover, Absenteísmo, ROI de Treinamento), People Analytics.
Tecnologia Aplicada	Inteligência Artificial, SAP, SQL, ETL, Ferramentas de Automação.
Metodologias de Trabalho	Metodologias Ágeis, Gestão por Competências, Gestão de Projetos.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

4.2 Análise e discussão

A análise das vagas permitiu identificar padrões que confirmam as mudanças que vêm sendo discutidas na literatura sobre a área de Recursos Humanos. Observou-se que há uma predominância de vagas em nível tático, como analistas, especialistas e Business Partners, o que indica que as empresas estão buscando profissionais com competências que vão além das atividades operacionais. Nesse sentido, destacam-se a capacidade de análise, a atenção aos detalhes e a habilidade de trabalhar com dados, seja interpretando informações ou ajudando na construção de indicadores. Esse resultado está de acordo com a proposta de Ulrich (1997) e Ulrich et al. (2014), que aponta que o RH tem assumido um papel mais estratégico dentro das organizações.

Além disso, foi possível perceber que essas exigências aparecem em diferentes setores, principalmente no setor de serviços e na área de tecnologia, que foram os mais frequentes nos dados analisados. Isso mostra que a transformação do RH não acontece de forma isolada, mas acompanha as mudanças do mercado de trabalho como um todo, especialmente em áreas que dependem mais de conhecimento e inovação. A presença de ferramentas como Power BI, indicadores de desempenho (KPIs) e metodologias como OKRs reforça a importância do uso de dados na atuação do profissional de RH. De acordo com Fleury e Fleury (2001), ser competente envolve saber utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar valor, o que fica evidente nesse contexto.

Outro ponto importante é a presença de competências relacionadas à tecnologia, como o uso de sistemas, automação e até inteligência artificial. Isso mostra que o RH está cada vez mais ligado à tecnologia, caracterizando o chamado RH 4.0. Nesse sentido, Dutra (2016) destaca que a gestão de pessoas precisa acompanhar essas mudanças para se manter relevante dentro das organizações. Por fim, destaca-se que essas competências já são exigidas inclusive em vagas de estágio e posições iniciais, conforme evidenciado nos dados analisados. Esse resultado indica uma mudança relevante no perfil esperado dos profissionais desde o início da carreira, demonstrando que a atuação estratégica em RH não está mais restrita aos níveis hierárquicos mais elevados. Tal constatação sugere que o desenvolvimento de competências estratégicas precisa ocorrer de forma antecipada, ainda no processo de formação acadêmica, a fim de reduzir o desalinhamento entre as exigências do mercado e a preparação dos profissionais para atuação no contexto do RH 4.0.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como a transformação digital tem influenciado a redefinição das competências estratégicas exigidas do profissional de Recursos Humanos no contexto do RH 4.0. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar que o mercado de trabalho tem demandado um perfil profissional mais analítico, tecnológico e alinhado às estratégias organizacionais.

Assim, conclui-se que a transformação digital, no contexto do RH 4.0, tem redefinido as competências exigidas dos profissionais de Recursos Humanos, ao priorizar capacidades relacionadas à análise de dados, ao uso de tecnologias digitais e à atuação estratégica no apoio à tomada de decisão. Dessa forma, responde-se ao problema de pesquisa ao evidenciar que o mercado de trabalho passou a demandar um perfil profissional mais analítico, tecnológico e integrado às estratégias organizacionais, superando o modelo tradicional centrado em atividades operacionais. Esse cenário confirma a mudança do papel do RH, que passa a atuar de maneira mais estratégica, conforme discutido por Ulrich (1997), e em sintonia com as transformações mais amplas do mundo do trabalho (SCHWAB, 2019).

Além disso, destaca-se que essa redefinição de competências impacta diretamente a formação dos profissionais, indicando a necessidade de maior alinhamento entre o ensino e as demandas do mercado. Nesse sentido, o desenvolvimento de competências deve acompanhar as mudanças do contexto organizacional, conforme aponta Dutra (2016).

Como contribuição, este estudo evidencia, a partir da análise de anúncios de vagas, como o mercado tem redefinido as competências na área de Recursos Humanos, reforçando o papel do RH 4.0 na transformação da atuação profissional. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra de vagas analisadas, a fim de obter uma visão mais abrangente das competências exigidas no mercado de trabalho. Além disso, recomenda-se investigar de que forma os cursos de formação em Recursos Humanos têm incorporado, em suas grades curriculares, conteúdos relacionados à análise de dados, tecnologias digitais e atuação estratégica. Nesse sentido, estudos comparativos entre a formação acadêmica e as exigências do mercado podem contribuir para identificar lacunas e propor melhorias que favoreçam o desenvolvimento de competências alinhadas ao contexto do RH 4.0.

Por fim, destaca-se que compreender essas mudanças é essencial para alinhar a formação e o desenvolvimento profissional às exigências de um mercado cada vez mais orientado por dados, tecnologia e estratégia.

REFERÊNCIAS

AL-A'ALI, La'aleh. HR strategic partnership in small and medium enterprises. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 15, n. 5, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v15-i5/25551. Acesso em: 14 mar. 2026.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 3, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170035. Acesso em: 13 mar. 2026.

BRANDÃO, Hugo Pena; CARBONE, Pedro Paulo; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRUZ, N. P. B.; BELOCLIDES, P. de C.; AMORIM, J. G. de; SILVA, L. S.; SANTOS, J. do N. de S. Gestão estratégica e inovação: o papel da administração na transformação digital das organizações. **Journal of Media Critiques**, v. 11, n. 27, e244, 2025.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010. Acesso em: 14 mar. 2026.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOBSBAWM, Eric. **A era das revoluções**: 1789-1848. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

LUCCAS, Taciana Maria Lemes de. Percepção de profissionais de recursos humanos sobre People Analytics. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 16, n. 1, p. 11-30, 2026. Disponível em: https://doi.org/10.23925/recape.v16i1.63019. Acesso em: 14 mar. 2026.

MONTEZANO, Lina; ISIDRO, Antonio. Relação multinível das competências para inovação no setor público. **Gestão.Org**: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 23, p. 1-24, 2025.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. A resistência à mudança organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 1, p. 11-34, 2003.

STROHMEIER, Stefan. Digital human resource management: a conceptual clarification. **German Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 3, p. 345-365, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1177/2397002220921131. Acesso em: 14 mar. 2026.

ULRICH, Dave. **Human resource champions**: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne; JOHNSON, Dave; SANDHOLTZ, Kurt; YOUNGER, Jon. **HR from the outside in**: six competencies for the future of human resources. New York: McGraw-Hill, 2014.

Os conceitos e as opiniões expressos neste artigo são de responsabilidade exclusiva de seus autores.