

Area Temática: **GEPESS – GESTÃO DE PESSOAS**

Título do artigo: **RH 4.0 - A GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DAS MÁQUINAS:
VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE**

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de demonstrar o desafio das mudanças do departamento de Recursos Humanos (RH) tradicional para o RH estratégico na era da **Indústria 4.0**. Com todas as mudanças tecnológicas que vêm transformando o nosso cotidiano e a maneira como produzimos, as máquinas deixam de auxiliar e passam a se unir com as pessoas em um fenômeno conhecido como **RH 4.0** que decorre da quarta Revolução Industrial. A tecnologia tem se tornado um fator primordial para que as organizações tenham colaborações mais estratégicas e assertivas, minimizando atividades repetitivas e burocráticas através da automação. Todavia, é necessário estarmos atentos às vantagens e desvantagem que estes processos automatizados, principalmente no Recrutamento e Seleção, trazem para o meio corporativo, já que o RH é o setor que lida com o comportamento e o sentimento das pessoas e tem o primeiro contato com o colaborador ao ingressar na organização.

Palavras-chave: Gestão estratégica; Recrutamento e seleção; Automação.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the challenge of changes from traditional Human Resources Department (HR) to strategic HR in the era of **Industry 4.0**. With all the technological changes that have been transforming our daily lives and the way we produce, machines are no longer helping and are joining forces with people in a phenomenon known as **HR 4.0**, which stems from the fourth industrial revolution. Technology has become a key factor for organizations to have more strategic and assertive collaborations, minimizing repetitive and bureaucratic activities through automation. However, it is necessary to be aware of the advantages and disadvantages that these automated processes, especially in recruitment and selection, bring to the corporate environment, since HR is the sector that deals with people's behavior and feelings and has the first contact with the employee when joining the organization.

Keywords: Strategic management; Recruitment and selection; Automation.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo é resultado do Trabalho de Conclusão de Curso que visa discutir sobre as práticas inovadoras dos Recursos Humanos (RH).

Ultimamente está em evidência a quarta Revolução Industrial não só no meio corporativo, mas também em toda a sociedade. A Indústria 4.0 surgiu de maneira progressiva através do desenvolvimento tecnológico que está inserido em todo setor organizacional.

Graças a essa evolução tecnológica, a rápida mudança que sofremos no dia a dia e a alta competitividade no mercado, um dos setores mais estratégicos das empresas também sente essas variações. Com isso, surge o RH 4.0 como um aliado para as corporações.

O RH 4.0 é a resposta do setor de Recursos Humanos à quarta Revolução Industrial: a tecnologia. Sendo assim, o RH 4.0 transforma o modo natural de lidar com as demandas, tornando-as automatizadas e direcionadas de maneira inteligente.

A questão não é apenas instalar um software, mas também mudar a cultura organizacional da empresa, na qual o RH passa a ter uma função mais estratégica, aumentando a sua jurisdição e relevância dentro das empresas.

De forma mais clara, o RH deixa de ser tradicional, onde está envolvido com funções mais burocráticas, como gestão de folhas de pagamento e registro de funcionários, por exemplo, e passa a se expandir, contribuindo diretamente para os resultados da corporação no que diz respeito a:

- atrair profissionais de alto desempenho;
- melhorar o clima organizacional;
- estimular a cultura da aprendizagem e da inovação;
- elaborar um programa de desenvolvimento de profissionais.

Tudo isso é possível graças à inserção de tecnologias inteligentes que auxiliam os gestores no mapeamento das necessidades prementes do seu capital humano.

Inúmeras empresas com bons resultados, se permanecerem com as práticas do RH tradicional, estarão fadadas ao fracasso, pois as novas organizações estão se tornando cada vez mais competitivas e novas plataformas de gestão estão surgindo com a tecnologia a disposição para soluções inovadoras.

Segundo Magaldi (2018), várias são as dificuldades dos gestores para a quarta Revolução Industrial, e isso ocorre de maneira implacável, pois a tecnologia cresce em ritmo veloz. É necessário que os líderes “acordem” para essa realidade, pois as corporações que alcançarão sucesso serão as que melhor se adaptarem às mudanças, e não as mais fortes. Para Maciel, “o diferencial de todo esse processo não será a tecnologia, mas as pessoas que criam e usam essa tecnologia, conduzindo-a conforme as necessidades existentes” (MACIEL, 2009, p. 71). É primordial que as corporações reavaliem seu modelo de atuação buscando alternativas para permanecerem no mercado, sendo assim, o RH 4.0 é o seu maior aliado.

O referido trabalho tem como tema: **“RH 4.0 - A Gestão de Pessoas na Era das Máquinas: vantagens e desvantagens do recrutamento online”**. Visa demonstrar que o mundo corporativo se tornou altamente competitivo, o que exige das organizações um posicionamento cada vez mais estratégico, para alcançar um nível cada vez mais elevado no mercado, por isso é preciso que o processo de

recrutamento e seleção seja realizado de maneira rápida e eficaz atendendo às necessidades imediatas das organizações.

Sabemos que as empresas estão sempre buscando equipes de alta *performance*, pessoas talentosas que desempenham suas funções com excelência. No entanto, precisamos ficar atentos em como fazemos esse processo de recrutamento e seleção sem perder a humanidade do setor de recursos humanos, já que tudo vem se tornando altamente automatizado.

As pessoas precisam querer fazer parte de uma organização por se sentirem valorizadas, por se perceberem como parte real e importante na empresa, e isso acontece no primeiro contato entre o futuro colaborador e o setor de recursos humanos.

2 EVIDÊNCIA DE PRÁTICAS DO RH

A era industrial trouxe muitos benefícios para as organizações, a tecnologia da informação trouxe mudanças significativas em todos os setores corporativos e o setor de RH é um deles. As empresas perceberam que é preciso enxergar o colaborador como parceiro e não como mais um recurso da empresa e isso se tornou a chave do sucesso de muitas organizações. A área de Recursos Humanos sempre desempenhou um papel de suporte operacional para as empresas durante muitos anos. Mesmo que algumas empresas percebessem a gestão de pessoas como um integrante importante na unidade, ainda não havia espaço para refletir sobre um modelo de RH diferente onde houvesse uma participação mais estratégica agregando valor à empresa. Com a forte mudança do cenário tecnológico, a indústria 4.0 com certeza trouxe muitos benefícios, mas também trouxe uma grande dificuldade: a integração das pessoas aos processos que hoje em dia são altamente automatizados.

O setor de Recursos Humanos tem seus subsistemas: desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho e competências e recrutamento e seleção. Neste tópico, abordaremos o subsistema de recrutamento e seleção e as vantagens e desvantagens desse processo no contexto do RH 4.0.

2.1 Recrutamento e Seleção

Recrutamento e seleção é o processo utilizado pelo RH para a contratação de novos talentos, o qual envolve várias etapas como: triagem de currículos, entrevistas, análise de perfil comportamental, para verificar se o candidato atende aos requisitos da função e se ele está alinhado com a cultura da organização, ou seja, é um processo para agregar pessoas. Para Chiavenato:

Recrutamento corresponde ao processo pelo qual a empresa atrai candidatos para abastecer seu processo seletivo. O recrutamento pode ser interno (os próprios funcionários) ou externos (atraídos do mercado). Já a seleção é o processo de escolher o melhor candidato para o cargo. (CHIAVENATO, 1999, p. 106)

Ainda para o mesmo autor, o processo de seleção é um processo de comparação entre os candidatos e a tomada de decisão, já que nos diferenciamos na forma como aprendemos uma tarefa, assim como na forma de executá-la. O processo seletivo deve trazer uma indicação do candidato e do seu potencial futuro para a organização.

Ao abordar novas perspectivas para o RH, Ulrich argumenta que “os profissionais de RH precisam desenvolver suas capacidades de envolver outros entes da organização, não basta mais contratar, treinar ou premiar indivíduos” (ULRICH, 2000, p. 26). Portanto, é preciso que os líderes e os profissionais de RH participem juntos do processo seletivo dos novos colaboradores e assim alinhar as expectativas.

O capital intelectual das empresas, é o verdadeiro responsável pelo sucesso da organização, mesmo a tecnologia tendo uma real importância nos resultados, é preciso que pessoas a manuseiem para alcançar o objetivo desejado. São as pessoas que encontram soluções para os problemas, contribuem com ideias e tomam as decisões.

2.1.1 Prática Tradicional x Prática Moderna

Ainda é muito comum o setor de RH das empresas começarem um processo de seleção de colaboradores, quando um cargo fica vago. Essa nova contratação serve para ocupar uma função e dar prosseguimento às tarefas pertinentes ao cargo. Isso demanda tempo, recursos financeiros e esforço na busca de profissionais qualificados à vaga, para fazer parte do time interno da empresa.

Em contrapartida, o RH 4.0 é mais proativo já que sai desse modelo “engessado” de seleção e passa a ter uma contratação mais estratégica como, por exemplo, auxílio de ferramentas virtuais de inteligência artificial que auxiliam na realização do estudo das competências necessárias que um colaborador precisa ter para assumir um determinado cargo. Após esse processo, é feito um levantamento de perfil comportamental e profissional de todos os candidatos a uma determinada função. Os que forem mais compatíveis com a vaga terão mais chance de contratação, reduzindo custos e otimizando tempo.

O atual modelo de recrutamento ganhou uma ferramenta muito importante para a captação de novos talentos: a internet. Isso faz com que as empresas alcancem uma quantidade maior de candidatos, tornando maior a possibilidade de encontrar o candidato ideal, padronizando informações curriculares que interessam às empresas (ALMEIDA, 2004, p.38). Para o autor, este tipo de recrutamento traz vantagens também para quem está se candidatando, como ter mais informações sobre as organizações e os cargos, oportunidades para fazer escolhas profissionais, se candidatar a empresas de outros países, além de ter a certeza de que o currículo foi entregue ao RH.

Cada vez menos vemos o recrutamento sendo feito por mídias sociais tradicionais, como jornais e anúncios de emprego, a maior parte das empresas faz seu processo de forma virtual, melhorando o processo de filtragem, selecionando candidatos com competências específicas, além de utilizar a internet como uma base de gestão de dados atualizados. O recrutamento online ou *e-recruitment*, cresce significativamente no Brasil e já viralizou no exterior.

Ao discorrer sobre captação de talentos, Almeida relata quais são as ferramentas atuais mais utilizadas para recrutamento e seleção, que viabilizam esse processo automatizado (ALMEIDA, 2004, p. 43). Algumas delas são:

- Captação de currículos: sites empresariais ou de consultoria de RH para onde os candidatos enviam seus currículos;
- Software de análise de currículos: são agentes eletrônicos que visam buscar candidatos através da observação dos currículos na internet;

- **Análise de qualificações:** com o uso de softwares¹ que têm a capacidade de saber se o profissional atende às necessidades do cargo;
- **Entrevistas online:** é uma entrevista padronizada, buscando desenvolver assuntos que se alinhem com as competências exigidas do candidato pela empresa.
- **Provas de habilidades e conhecimentos:** avalia-se os conhecimentos e habilidades dos profissionais para atuarem em determinados cargos.
- **Testes de perfil e talentos:** verifica-se o desempenho dos candidatos, através da capacidade verbal, espacial, lógica etc.
- **Teste de lisura:** verifica-se a possibilidade de os candidatos estarem envolvidos em questões agressivas, hostis, com comportamentos inapropriados.
- **Levantamento quanto ao alinhamento da cultura organizacional:** verifica-se o alinhamento dos candidatos com o modelo de cultura da empresa e com o ambiente corporativo.
- **Simulação:** faz-se uma avaliação simulando situações que o candidato irá vivenciar dentro da empresa.
- **Análise social:** verificação de antecedentes criminais, referências de empregos anteriores.

2.1.2 Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Online

Segundo os sites Gupy.io e Empregare.com, o recrutamento online se diferencia muito do modelo tradicional nas seguintes questões:

Quadro 4 - Recrutamento tradicional x Recrutamento online

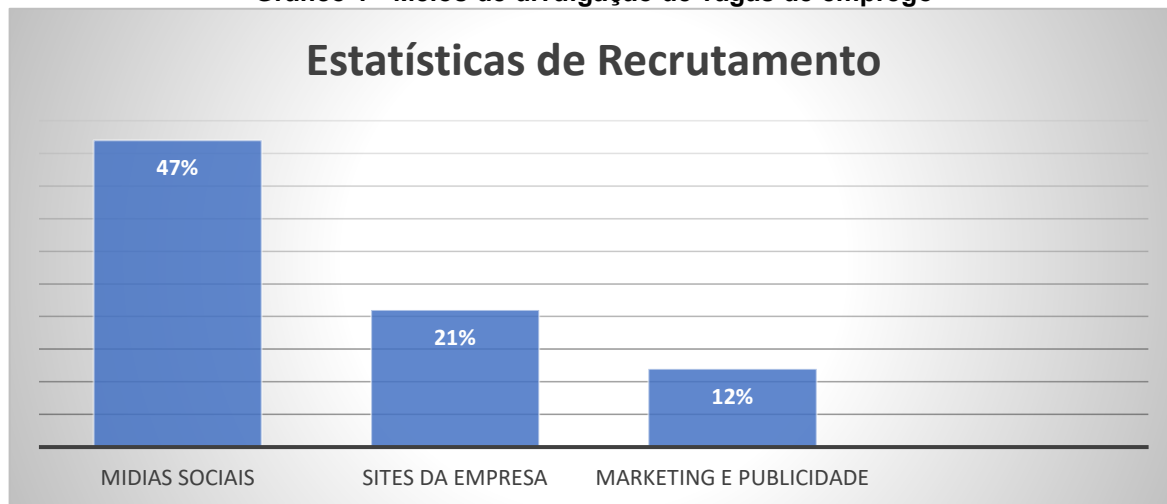
Recrutamento Tradicional	Recrutamento online
Processos tradicionais de recrutamento	Redução de custos e de tempo
Processos burocráticos	Celeridade na realização dos processos
Rigidez nos processos	Flexibilidade nos processos
Triagem de currículo manual	Triagem de currículo mais inteligente
Anúncios em jornais	Gestão de vagas em tempo real
Alcance através de mídia regional	Alcance através de mídias mundiais
Currículos em papel	Currículos eletrônicos
Testes presenciais	Testes online
Alerta de vagas, e-mails	Caixas postais, telefones
Processos por demanda	Criação de comunidades virtuais
Entrevistas face a face	Entrevistas online

Fonte: Elaboração própria, adaptado de gupy.io data (26/08/2021) e empregare.com (29/08/2021)

¹ Softwares: é um conjunto de dados ou instruções que informam a um mecanismo como trabalhar. Em outras palavras, é todo programa presente em computadores, celulares ou em outros dispositivos que possibilite a execução de suas funções.

Em relação ao recrutamento e seleção online, uma pesquisa realizada pelo *Jobvite Recruiter Nation Study 2018*, aponta que os recrutadores utilizam os seguintes meios de divulgação de vagas de empregos conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Meios de divulgação de vagas de emprego

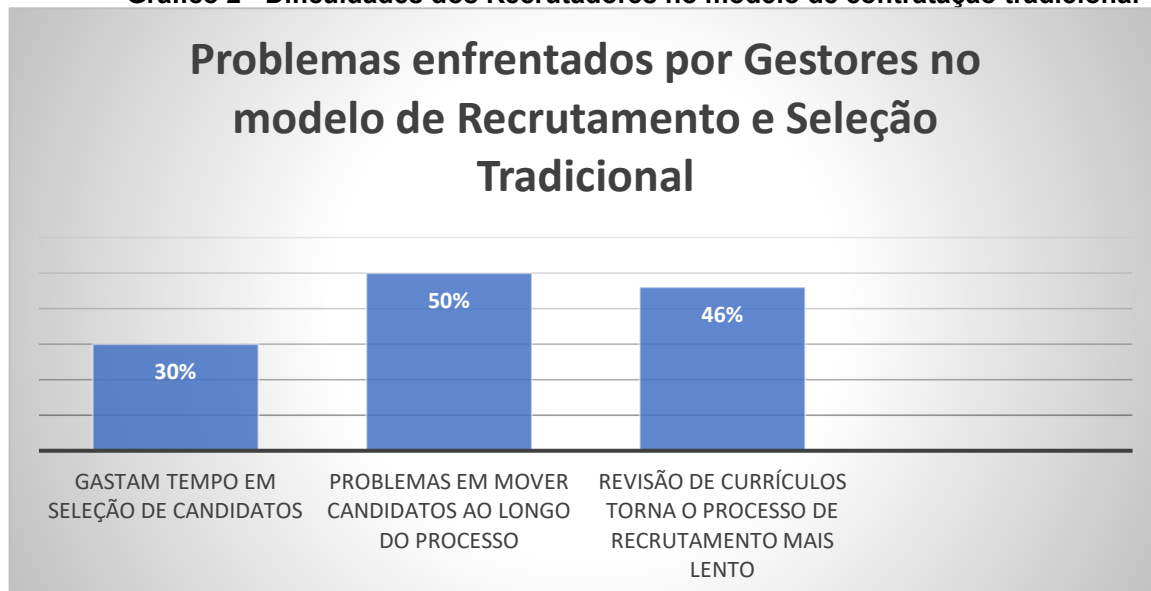


Fonte: Elaboração própria, adaptado de Estatísticas de Recrutamento: Conheça os Principais dados sobre R&S - abler²

Entre as mídias sociais, a mais utilizada é o LinkedIn, considerando que cerca de 77% das empresas fazem uso desta ferramenta atualmente.

Outra pesquisa realizada pela *Jobvite Recruiter Nation Study, 2018* e pela *Entelo, Recruiting Trends Report, 2018*, apontam as dificuldades enfrentadas pelos recrutadores no modelo de seleção e contratação tradicional:

Gráfico 2 - Dificuldades dos Recrutadores no modelo de contratação tradicional



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Estatísticas de Recrutamento: Conheça os Principais dados sobre R&S - abler³

²Adaptado de Estatísticas de Recrutamento e Seleção: Conheça os Principais Dados sobre R&S. Disponível em: <www.blog.abler.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2021.

³Adaptado de Estatísticas de Recrutamento e Seleção: Conheça os Principais Dados sobre R&S. Disponível em: <www.blog.abler.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2021.

A mesma pesquisa aponta que cerca de 91% das empresas pretendem investir em softwares e ferramentas para melhorar seus processos de recrutamento e seleção.

Desta forma, podemos perceber o porquê do modelo de contratação atual, o *e-recruitment*⁴, estar sendo adotado por muitas empresas, como a AmBev, por exemplo. Tais organizações já fazem boa parte de seus processos de recrutamento online, o que permite que o gestor de RH se comprometa com outras tarefas na empresa enquanto os testes online estão sendo realizados pelos candidatos. Porém, Januzzi (2004) destaca algumas desvantagens a serem levadas em consideração no processo de recrutamento online:

- Impessoalidade: pelo fato de a empresa não ter um contato inicial com o candidato, a comunicação pode ser mais fria.
- Inexistência da relação entre futuro colaborador e a organização: abordagem feita virtualmente, impedindo ambas as partes de se conhecerem face a face inicialmente.
- Possibilidade de contratações erradas: confiando apenas na inteligência artificial de softwares, não é possível perceber o temperamento e as qualidades de um profissional.

Podemos constatar que os softwares de recrutamento e seleção tornam o processo mais ágil tanto para a organização como para quem está se candidatando. Segundo o site da Gupy, o processo de recrutamento online tem maior eficiência operacional, tornando 50% mais rápido o processo de fechamento das vagas com testes de perfil comportamental, análise de dados e comunicação simplificada. No entanto, os softwares podem fazer uma leitura incorreta do candidato, pois não fazem a leitura dos gestos, da fala, da conduta; o processo online pode ter menor envolvimento do candidato em relação a vaga, pois muitas vezes eles ainda não acreditam nesse método, por ser algo que ainda está sendo implementado nas organizações e o mais impactante, é a perda de excelentes profissionais, por não utilizarem as palavras-chaves que sinalizam ao algoritmo que ele é um candidato potencial para a vaga. Precisamos tomar o cuidado de não parecer que esses candidatos são apenas números para os recrutadores, já que há uma infinidade de possibilidades de pessoas para concorrer a vaga e dessa forma perder a conexão com as empresas.

Não se pode esquecer do fato de que o contato presencial, entre o candidato e a empresa, é primordial para que sejam averiguadas as informações prestadas pelo candidato e para que se faça uma análise de seu comportamento.

Nós estamos vivendo o momento das *HRTechs*⁵, da *upskilling*⁶ e da *reskilling*⁷, onde não basta a empresa ter apenas a ferramenta de recrutamento e seleção online, mas tem que se atentar e fornecer meios para o colaborador se desenvolver para aumentar as suas capacitações diante do cargo em que ocupa e se requalificar para conquistar novas habilidades para ocupar novos cargos.

Essas *HRTechs*, como a Gupy por exemplo, estão buscando cada vez mais soluções que integrem a gestão de pessoas, é exatamente por isso que ela recebeu

⁴ *E-Recruitment*: termo em inglês utilizado para recrutamento e seleção *online*.

⁵ *HRTechs* (Human Resources Technology): é a Tecnologia dos Recursos Humanos, é o termo utilizado pelas empresas que promovem soluções tecnológicas para a área de Recursos Humanos

⁶ *Upskilling*: termo em inglês utilizado nas empresas de RH para tratar sobre aprimoramento e aperfeiçoamento do colaborador no cargo em que ele ocupa.

⁷ *Reskilling*: termo em inglês utilizado nas empresas de RH para tratar sobre o desenvolvimento de novas habilidades do colaborador para ocupar novos cargos.

mais de R\$ 500 milhões de reais em investimentos, para aprimorar o algoritmo no recrutamento e seleção, para atender aos mais diversos desafios no momento da contratação e para ser uma ponte entre a empresa contratante e o futuro colaborador, proporcionando uma boa experiência para o candidato, já que é o seu primeiro contato com a organização.

3 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho teve como principal objetivo investigar as vantagens e desvantagens obtidas no processo de recrutamento e seleção atualmente no mercado.

Averiguar as Práticas Tradicionais em comparação com as Práticas Modernas no processo de recrutamento e seleção, observar as Vantagens e Desvantagens do Recrutamento *Online*, elencando os benefícios ofertados por este modelo de recrutamento e seleção, demonstrando que esta nova prática reduz significativamente os custos e traz resultados mais dinâmicos, tornando o processo mais ágil e assertivo. Com o auxílio das pesquisas realizadas através de artigos que abordam o modelo de recrutamento e seleção, percebemos que o método tradicional vem sendo substituído por esse modelo mais revolucionário, no qual as organizações contam com softwares modernos para triagem de currículos, testes comportamentais virtuais, entre outras ferramentas, viabilizando a busca do candidato ideal. Os candidatos também se beneficiam, pois eles têm a possibilidade de ter seus currículos vistos por diversas empresas mundialmente, aumentando suas chances de serem contratados. Devemos salientar que as empresas não podem permitir que o processo de recrutamento e seleção online se torne impessoal, robótico e frio, devemos utilizar o algoritmo ao nosso favor, mas sem perder a humanização que só um contato pessoal pode trazer para fazer uma análise mais profunda do candidato, gerando conexão entre a empresa e o futuro colaborador.

Pôde-se constatar que essa mudança tecnológica na área de Recursos Humanos vem se tornando uma tendência nas organizações em âmbito mundial, o que justifica a importância deste trabalho que visa demonstrar, de forma concreta, a praticidade do modelo de Recrutamento e Seleção Online.

Pretende-se com este trabalho, contribuir de forma efetiva com o entendimento de que o setor de RH está mudando, se tornando mais competitivo e contribuindo diretamente para o funcionamento da empresa, através de métricas e análise de dados que comprovam o aproveitamento de cada funcionário, de cada equipe, identificando estratégias e as melhores ferramentas utilizadas neste processo.

REFERÊNCIAS

ABLER. **Estatísticas de Recrutamento**: Conheça os Principais Dados sobre R&S. 2021. Disponível em: <<https://blog.abler.com.br/estatisticas-de-recrutamento-e-selecao-conheca-os-principais-dados-sobre-r/>>. Acesso em: 10 dez 2021.

AGERETI. **Clima organizacional**: o que é e como ele impacta no capital humano. Disponível em: <<https://agereti.com.br/blog/clima-organizacional-o-que-e-e-como-ele-impacta-no-capital-humano>>. 2018. Acesso em: 01 nov. 2021.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANGINEBR. **Saiba qual é o perfil de um gestor da indústria 4.0**. 2019. Disponível em: <<https://enginebr.com.br/perfil-gestor-industria-4-0/>>. Acesso em: 20 out 2021.

BORLIDO, David José Araújo. **Indústria 4.0** – Aplicação a Sistemas de Manutenção. Mestrado Integrado em Engenharia Mecânica. Universidade de Porto, 2017.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pereira de. **A clínica de gerenciamento**: modelo mental para gerenciamento empresarial. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Adalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

COELHO, Pedro Manuel Nogueira. **Rumo a Indústria 4.0**. Dissertação apresentada para obtenção de grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial. Coimbra, julho, 2016.

DAMIANI, Fernanda. **É preciso provar o valor do RH**. Anuário RH Premium. vol. 9. Grupo Top RH. Rio de Janeiro, 2021. RH Pra Você. Disponível em: <https://materiais.rhpravoce.com.br/rh_premium_rh_digital>. Acesso em: 20 set. 2021.

GRANATO, Luísa. Gupy Capta R\$ 500 mi, maior Investimento em HRTech na América Latina. Exame. 2022. Disponível em: <https://exame.com/pme/gupy-maior-investimento-hrtech-america-latina>>. Acesso em: 05 set. 2022.

DI STEFANO, Rhandy. **O Líder Coach**: Líderes criando líderes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DIAS, Mariana. **People Analytics**, o que é benefícios e como aplicar no RH. Gupy.io. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/people-analytics>>. Acesso em: 29 out. 2021.

EMPREGARE. **Tipos de Recrutamento**: conheça os principais. 2020. Disponível em: <<https://blog.empregare.com/principais-tipos-de-recrutamento/>>. Acesso em: 16 set 2021.

FISHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: as pessoas na organização. Ed. Gente: São Paulo, 2002.

GUIMARÃES, Bruna. **Recrutamento Online**: entenda as vantagens e desvantagens. 2021. Gapy.io. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-online>>. Acesso em: 16 set 2021.

JANUZZI, L. **Recrutamento via internet**. Disponível em: <<https://via6.com/topico.php?tid=3181>>. Acesso em: 16 set. 2021.

KOTTER, John P. **Liderando Mudanças**: Um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MACIEL, Marcus G. **Lazer corporativo**: estratégias para o desenvolvimento dos recursos humanos. São Paulo: Phorte, 2009.

MAFFEZZOLI, Caroline. **People Analytics**: conheça a solução que auxilia a gestão de RH. 2020. GPTW. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/people-analytics/>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

MAGALDI, Sandro Neto; José Salibi. **Gestão do Amanhã**: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial. São Paulo: Gente, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**, 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTEIRO, Lilian. **Pesquisa mostra desafios e evolução dos profissionais de RH**. 2019. Em.com. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/emprego/2019/01/10/interna_emprego,1020047/pesquisa-mostra-desafios-e-evolucao-dos-profissionais-de-rh.shtml>. Acesso em: 10 dez 2021

NAKATA, Lina. **A era do Employee experience**. 2018. GPTW. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/employee-experience/>>. Acesso em: 01 nov. 2021.

NEVES, Daniel; SOUSA, Rafaela. **Revolução Industrial**. Brasil Escola. Disponível em: <<https://brasilescola.uol.com.br/historiag/revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 05 set 2021

ROSSI, César. **Tendências para 2020 no RH 4.0**. ABRHBrasil. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/tendencias-para-2020-no-rh-4-0/>>. Acesso em: 20 set. 2021.

SÓ HISTÓRIA. **Revolução Industrial**. Virtuoso Tecnologia da Informação. 2009. Disponível em: <<https://www.sohistoria.com.br/resumos/revolucaoindustrial.php>> Acesso em: 30 out 2021

ULRICH, Dave. **Recurso humanos estratégicos**: novas perspectivas para profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

VASSALLO, Davide; JACOBS, Mieke. **Não perca de vista o fator humano na indústria 4.0**. 2016. Du Pont Sustainable Solutions. Disponível em: <<https://www.consultdss.com.br/fator-humano-na-industria-40/>>. Acesso em: 16 set 2021.