

GESTÃO
de
PESSOAS
na
INDÚSTRIA
4.0

Amostra

SANDRO MÁRCIO DA SILVA ■ RICARDO GABRIEL

GESTÃO *de* PESSOAS *na* INDÚSTRIA 4.0

desafios e oportunidades na era digital



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2025

Gestão de Pessoas na Indústria 4.0

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA.).

Copyright © 2025 Sandro Márcio da Silva e Ricardo Gabriel.

ISBN: 978-85-508-2625-7

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

S586g

1.ed. Silva, Sandro Márcio da
Gestão de pessoas na indústria 4.0 : desafios e
oportunidades na era digital / Sandro Márcio da
Silva. – 1.ed. – Rio de Janeiro : Alta Books,
2025.
400 p. : 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-85-508-2625-7

1. Administração de empresa. 2. Gerenciamento de
pessoas. 3. Indústria – Administração.
4. Inteligência artificial – Inovações
tecnológicas. I. Título.

04-2025/84

CDD 658.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Gerenciamento de pessoas : Administração 658.1

Aline Grazielle Benitez – Bibliotecária – CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: Rosana Arruda

Vendas Governamentais: Cristiane Mutus

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Christiano Sensi e Denise Fernanda Lutfi

Diagramação: Rita Motta

Capa: Rita Motta



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvидoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Editora
afiliada à:

ASSOCIADO



Sumário

Prefácio	1
Introdução	5
 As revoluções como mecanismo de transformação do trabalho	11
RICARDO A. GABRIEL	
 História, cultura e poder nas organizações	45
SILVIA LOYOLA VIEIRA DA SILVA	
 A revolução da informação e a nova economia do futuro	70
RICARDO A. GABRIEL	
 Tecnologias viabilizadoras do futuro	95
RICARDO A. GABRIEL	
 Atração e captação de candidatos em contexto digital	118
PAULO RICARDO FRÓES MORELLI DA SILVA	
SANDRO MÁRCIO DA SILVA	
 Seleção de profissionais em tempos digitais	140
SHIRLENE RIBEIRO	
ALESSANDRA VIEIRA DA COSTA SILVA	
GISELLE DO NASCIMENTO AUGUSTO	
SANDRO MÁRCIO DA SILVA	
 Treinamento, desenvolvimento e aprendizagem nas organizações	175
TIAGO BEZERRA DE ARAUJO (<i>IN MEMORIAN</i>)	
SANDRO MÁRCIO DA SILVA	

	A evolução dos meios de pagamentos no contexto digital	212
	RICARDO A. GABRIEL	
	Modelos de gestão participativos, cargos e carreiras no contexto digital	242
	GISLAINE GANDRA	
	Planejamento sucessório	266
	JULIANA COSTA GONÇALVES INDIRA BARRETO TRINDADE	
	Gestão de pessoas no setor público	287
	LUCIANA SILVA CUSTÓDIO	
	Global Mobility	310
	INDRE NARDI DE ASSIS MEDEIROS WANDER THOMÉ	
	Business Partner	323
	FABIANA DUTRA	
	Indicadores de RH e People Analytics	342
	SÉRGIO ARAÚJO TEIXEIRA AMANDA AGUILAR GODINHO MAYRA FELIX SILVA FERNANDA CRISTINA COSTA COUTO	
	O futuro do trabalho	369
	SÉRGIO DE OLIVEIRA BIRCHAL	
	Índice	391

Prefácio

Esta obra de excelência foi elaborada durante o período da pandemia, quando era impossível viver sem um instante de dificuldade em controlar emoções fortes e superlativas, sem que sentíssemos cada vez mais a nossa vida real sendo tomada por contingências tais como virtualidade, imprevisibilidade, ansiedade e perdas de entes queridos. Mas precisamos fazer acontecer e seguir em frente, e esta coletânea de conhecimentos de grandes profissionais é um exemplo disso. Podemos afirmar, como Winston Churchill acreditava, que grandes oportunidades surgem em períodos de crises.

Aconteceu que, nesse momento ainda turbulento, eu me deparei com um convite muito bondoso e especial para escrever este prefácio. Diante deste projeto ímpar, eu me vi tomada por aquele mesmo sentimento imortalizado por François Rabelais em um de seus romances: “*Rompre l’os et sucer la substantifique moelle!*”¹ Eu me vi pronta para atacar os prazeres do aprendizado, nutrindo-me da substância ímpar que, para o nosso deleite, é oferecida a nós pelos talentosos profissionais, idealizadores deste projeto, professores Sandro Márcio da Silva, Ricardo Alexander Gabriel e Mardele Rezende. Parabéns!

Não queremos ficar doentes juntos, queremos é ficar bem juntos. Somos essencialmente seres sociais e, consequentemente, necessitamos uns dos outros. “*Vou te contar, os olhos já não podem ver coisas que só o coração pode entender; fundamental é mesmo o amor, é impossível ser feliz sozinho.*”² O mesmo se dá com esta obra, fruto de cada experiência e aprendizado nas respectivas carreiras, que irá nos inspirar com temas relevantes para se fazer a tão sonhada gestão de pessoas com excelência. Mais ciência, mais arte e mais beleza nas relações.

Há um ano, os especialistas diziam que o mundo era “VUCA” — *Volatility* (volátil), *Uncertainty* (incerto), *Complexity* (complexo) e *Ambiguity* (ambíguo). Hoje, o acrônimo que explica nosso *zeitgeist* (espírito

¹ “Quebre o osso e chupe a medula”, em tradução livre.

² Trecho da música “Wave”, de autoria de Tom Jobim, lançada no álbum homônimo, em 1967.



da época) é “BANI”: *Brittle* (frágil), *Anxious* (ansioso), *Nonlinear* (não linear) e *Incomprehensible* (incompreensível). Mais do que definidor do mundo, o acrônimo BANI é uma lógica que determina como sua postura pessoal deve ser daqui por diante.

Entretanto, algumas competências não saem de moda. Os grandes gestores de pessoas possuem, combinadas de maneira diferente, autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social. E uma das mais admiradas e necessárias competências nos grandes líderes é a capacidade de tomar decisões, principalmente sob pressão e em momentos de crise. Sermos resilientes se faz necessário como nunca para seguirmos em frente.

Lembrando decisões que podem mudar as nossas vidas, conto sobre a minha. Nosso desafio era oferecer para o empresariado brasileiro uma plataforma digital, americana, científica, validada por Harvard. E esse desafio foi vencido há trinta anos com a ajuda do PI — Predictive Index.

Fundado em 1955, o *assessment* comportamental PI é uma tecnologia que permite construir o perfil comportamental dos respondentes. Com ele se tornava possível atingir nosso propósito: prospectar indivíduos certos, transformando-os em pessoas mais felizes e, muitas vezes, em grandes lideranças; direcionar e manter as pessoas certas nos lugares certos. Simples assim!

Outra decisão evolucionar: assumir a presidência da ABRH — Associação Brasileira de Recursos Humanos —, Seção Minas Gerais, dedicando, de forma voluntária, o meu tempo para inspirar as pessoas e as organizações a cuidar do seu capital humano e, ousar escrever, sair do pensamento só de processos da área de gestão de pessoas e falar do negócio, do financeiro, da comunicação, de estratégia, tecnologia, marketing — que sempre são feitos por gente. Pessoas conectadas que fazem acontecer.

Um ensinamento que inspira: o que é comum nas empresas feitas para durar, com *mindset* de mudança? Investimento em tecnologia e liderança sob a premissa de que “a habilidade executiva número um é escolher as pessoas certas e colocá-las nas posições certas” (frase de Jim Collins). Trabalho, persistência e as pessoas certas são componentes indissociáveis do sucesso!

Mas quem são as pessoas certas? Aquelas que querem e podem experimentar a visão, a expectativa e o propósito da organização.

Não temos somente um perfil para definirmos os talentos; tudo funciona como um escudo de futebol. Precisamos de bons atacantes, mas se faz necessário escalarmos o goleiro, zagueiros, técnicos, preparadores físicos, médicos e, não duvide, até “cartolas”. Muito mais no sentido do filme *Os Vingadores*, da Marvel, cada um deve usar sua melhor versão, pois não existe mais um super-herói, mas, sim, um time bem formado. E, como um personagem pode fazer falta para compor a esquadra, criar equipes de alta performance é essencial.

Por isso, o tema diversidade e inclusão é essencial para formar um grupo vitorioso e deve ser pensado em seu espectro amplo, abarcando peculiaridades de gênero, raça, orientação sexual, geração, pensamento, formação, comportamentos e de pessoas com deficiência — PCD. Um ambiente diverso é mais desafiador, mas também é responsável pela alta performance. Buscar e aprender com o diferente é essencial. Gerir pessoas é fazer a gestão da diversidade.

Contudo, o papel da liderança é fundamental. O grande herói da vida real é, antes de tudo, o líder consciente, porque ele, como canta o poeta, é o grande motivador, muito mais que um amigo. É parte indissociável do caminho, aquele que nos ensina o jogo da vida e por quem nunca vamos ficar mudos para falar de amor, ou seja, o modelo ideal personalíssimo de líder que cuida, é humano, busca atingir resultados conscientes e alinha o propósito à estratégia organizacional.

Os profissionais precisam de um trabalho no qual possam desenvolver a sua melhor versão, crescendo em uma equipe de bons colegas e com um líder inspirador. As pessoas abandonam um chefe ruim, bem como situações frustrantes e ambientes tóxicos, onde não se sentem engajadas, não têm desafios e ficam paralisadas. A confiança verdadeira só existe entre indivíduos, sendo produzida pela ocitocina — uma substância mágica que ajuda a definir a nossa vulnerabilidade, para sermos empáticos nas relações.

Então, para a boa construção de um relacionamento saudável, a confiança é fundamental. É uma crença edificada aos poucos e conquistada por meio dos nossos comportamentos e ações. Após dez anos de estudo, o Google concluiu que as equipes de alta performance não são fruto somente da pressão por resultados, mas, notadamente, da segurança psicológica.

E, para que possamos nos adaptar a este mundo em permanente transformação, precisaremos atualizar constantemente o nosso “aplicativo” cerebral. A professora de psicologia de Stanford Carol Dweck defende, em seu livro *Mindset*, que as atitudes mentais das pessoas podem ser fixas ou progressivas. Os que têm a atitude mental fixa não poderão fazer nada para mudar. Por outro lado, as pessoas de atitude mental progressiva investem no esforço como agente transformador, capaz de construir competências e (porque não?) mundos melhores. Nunca deixem de seguir o fantástico ensinamento de Alvin Toffler: *“O analfabeto do século XXI não será aquele que não consegue ler e escrever, mas aquele que não consegue aprender, desaprender e reaprender.”* O único jeito de permanecer vivo neste mundo é se reinventar.

E, para funcionar, sejamos perenes, tendo sempre este ponto para abriremos a nossa mente, lembrando: nunca é cedo ou tarde demais para aprender. Só assim podemos nos fortalecer com habilidades necessárias e em constante evolução.



“*Conhece-te a ti mesmo*”: Cuide melhor da sua agenda e foque o que é prioritário e indispensável. Estamos sob teste do destino para criarmos uma nova organização de sociedade. É a lição de Comte-Sponville, mais atual ainda em tempos de incertezas: “*Que cada um seja o seu próprio mestre, como convém, e seu juiz, para ser humano, mais forte e doce.*” Pratique intensamente seu autoconhecimento e saiba fazer a gestão das suas emoções.

O sujeito que não é protagonista da sua própria carreira, do seu desenvolvimento e da sua felicidade está perdendo tempo vital, investindo a sua energia negativa em culpar os outros e não se autorresponsabilizando.

Fato: as empresas de sucesso estão buscando profissionais que almejem a autogestão. Se você está sendo selecionado, tenha certeza de que está reciprocamente escolhendo a sua organização.

Sigamos juntos, incentivando oportunidades para que todos exerçam o ofício profissional. Em tempos de um excesso de trabalho causador de distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico, doença chamada de “Síndrome de Burnout”, devemos compartilhar a prevenção: o equilíbrio.

A pergunta mudou. Não será mais quanto custa investir na saúde física, mental, espiritual e social dos nossos empregados e de nós mesmos, e sim: quanto custará se deixarmos de investir?

Aí reside a essencialidade dos Recursos Humanos, trazendo a experiência de profissionais do mercado, com temas fundamentais propostos nos capítulos a seguir, para que seja possível gerar mais resultados, elaborando estratégias, motivando, criando uma missão e construindo uma cultura. E, claro, gerando o clima ideal para as pessoas se sentirem engajadas.

O que a vida quer de nós, sempre e notadamente nos tempos da Covid-19, é coragem para ser humano e amar o próximo como a si mesmo. Afinal, temos um verdadeiro compromisso com a humanização dessas mudanças e com a educação das pessoas. Enquanto estivermos conectados ao desejo de resolver o problema de alguém ou de uma empresa, encontraremos um trabalho, um propósito e um sentido no nosso ofício como gestores de pessoas.

Vale dizer que, à frente ou por trás das inovações, como origem ou destino de toda e qualquer transformação, estão as pessoas e suas conexões. Conforme advertiu Simon Sinek, “*se você não entender de gente, está perdido*”.

E aqui está, para não deixar ninguém perdido, tal como um farol iluminando a amplidão de um mar de incertezas, esta maravilhosa obra dos talentosos profissionais Sandro Márcio da Silva, Ricardo Alexander Gabriel e Mardele Rezende!

Eliane Ramos

Presidente da ABRH-MG e Diretora Regional
do Grupo Arquitetura Humana — PI Brasil

Introdução

Quando encontramos uma organização que busca intencional e deliberadamente melhorar seus processos, ter mais qualidade e menores custos nos serviços e produtos, podemos dizer que ali existe potencial para soluções inovadoras.

As soluções inovadoras, que aumentam a chance de um melhor posicionamento no mercado, vieram para romper com *modi operandi* antigos, propondo, na maioria das vezes, algo nunca visto, e oferecendo ao mercado alternativas mais interessantes a preços mais competitivos.

E parte disso começou há mais de um século, quando a Revolução Industrial fez isso em cada criação, descoberta e inovação. No começo, ela contribuiu para que serviços feitos de maneira manual, com máquinas de uso geral e que faziam operações básicas, fossem substituídos por processos de fabricação com máquinas que produziam em larga escala, automatizando grande parte dos processos. Esse avanço trouxe consigo a padronização das tarefas e dos processos, a seleção da matéria-prima, a separação de funções e a organização das fábricas em setores que permitem a entrega de grandes lotes de fabricação, contribuindo para altos estoques de produtos e, consequentemente, para a expansão das vendas por diversas partes.

E, à medida que outras descobertas aconteciam, surgiam novas tecnologias e inovações que rompiam com o modo antigo de se fazer as coisas. Isso trazia benefícios para o processo produtivo e para os produtos que eram vendidos. Essa constante evolução na fabricação, e no produto que era entregue, permite-nos até mesmo citar um exemplo de produto que sofreu mudanças ao longo do tempo e que afeta todos no mundo até o momento.

O telégrafo transmitia, por meio de pulsos elétricos, códigos que podiam ser interpretados e virar mensagens. A constante busca por melhorias e avanços na utilização desse meio de comunicação nos trouxe um novo produto, o telefone. Se no início e durante grande parte do século XX não era possível imaginar um telefone funcionando sem que cabos os interligassem às redes de comunicações, atualmente os aparelhos celulares têm ficado cada vez menores, perderam os fios e vêm ganhando centenas de funcionalidades muito além de uma simples ligação telefônica.



Todas essas transformações vêm ocorrendo devido, principalmente, ao rápido desenvolvimento científico e tecnológico. Tal desenvolvimento afeta não só a maneira como produtos, serviços e processos são desenvolvidos, mas também a maneira como são produzidos e o modo como impactam diferentes dimensões organizacionais e a sociedade como um todo.

E, quando pensamos nessa evolução tecnológica e nas mudanças que ela traz, algumas perguntas vão surgindo, como, por exemplo: o que as organizações estão fazendo dentro deste cenário de transformação digital e quais são os impactos na gestão de pessoas? Podemos transformar os processos de gestão de pessoas de nossas organizações, beneficiando-nos daquilo que a tecnologia está nos proporcionando atualmente? Como a atuação da área de gestão de pessoas pode contribuir ainda mais para ajudar as organizações a se tornarem mais competitivas e inovadoras? A gestão de pessoas pode ser estratégica para os negócios da organização?

De tanto pensar e conversar com outros especialistas sobre essas questões, este livro começou a criar formas e a ser construído. Um sonho de alguns anos de discussões que foi alimentado pelas observações e interações com alunos, gestores organizacionais e profissionais da área de Gestão de Pessoas.

Todos temos acompanhado os desafios dos profissionais da área de Gestão de Pessoas, que tem passado por um turbilhão de mudanças jurídicas, tecnológicas e de mundo, que foram todas absurdamente aceleradas pela pandemia da Covid-19, recentemente.

Testemunhamos uma evolução sem precedentes nas relações empresa x profissionais, profissionais x trabalho, lado profissional x lado humano. E o *home office* (ou *anywhere office...*) vai consolidando a indissociabilidade dos diferentes aspectos de um mesmo ser humano. É o reinado da integralidade; o chamado pela diversidade e pela pluralidade; o encontro de águas tão diferentes na construção de alternativas.

Este livro, portanto, é um exemplo desse encontro de águas de tão diferentes vertentes. A finalidade é uma só: fortalecer os profissionais da área de Gestão de Pessoas e os gestores, cuja principal fonte de sucesso é, cada vez mais, saber conciliar diferenças. Ao estimular essa interação, mediada por ferramentas digitais e sob o comando de um volume incrível de novas leis e portarias, acreditamos estar contribuindo para um novo contexto organizacional, onde o trabalho repetitivo vai passando para as máquinas e para a Inteligência Artificial, deixando ao ser humano a nobre tarefa de aprofundar o conhecimento sobre a verdade, sobre as relações de causa e efeito, sobre o papel da crítica e do aperfeiçoamento, e sobre a criatividade. A máquina faz o rotineiro e o operacional. O ser humano exerce o que lhe distingue: o livre arbítrio, a crítica, a operação respeitosa dos recursos naturais, a evolução.



Ao conceber este livro pensamos, portanto, num cenário em que o homem se livra das tarefas que fazem pouco uso das suas competências distintivas.

Naturalmente, ele levanta polêmicas. Num tempo de tanto desemprego, seria o caminho digital uma boa alternativa, visto que pode diminuir ainda mais os índices de ocupação humana? Não tivemos preocupação em “ter certeza” sobre as respostas. Acreditamos que elas não estão prontas. Ainda precisam ser construídas. E a construção de boas respostas se inicia com boas perguntas; e elas nunca se esgotam.

Nossa vontade é que o livro seja provocativo, inspire a busca e a pesquisa, e estimule a profissionalização dos profissionais da área de Gestão de Pessoas e dos gestores de áreas e departamentos.

Este livro tenta unir, de maneira equilibrada e sistêmica, as contribuições sobre o passado, o presente e o futuro para compreender a gestão das relações entre pessoas e diferentes tipos de organizações. Em termos de passado, entendemos que o livro não pode se furtar de falar um pouco da história do trabalho desde seus primeiros registros ao redor do mundo. Igualmente, entendemos ser impossível falar de trabalho nas empresas brasileiras de hoje sem contar nossa história e as suas consequências para a construção da cultura nacional, da cultura das organizações e do relacionamento das pessoas com o trabalho e com as organizações brasileiras. A menção e a tentativa de conexão dos $\frac{3}{4}$ iniciais da história do nosso país (de 1500, ano do descobrimento, até 1888, quando se deu a extinção, pelo menos do ponto de vista legal, da escravidão) com o nosso mundo moderno passam por um esforço de compreender melhor alguns “porquês” de sermos como somos e de fazermos o que fazemos da forma como fazemos, de forma que seja possível, ao trazer esta discussão para a luz, aumentar a probabilidade de compreendermos tais porquês e, daí então, buscar alternativas mais adequadas e respeitadas à nossa cultura e à nossa forma de tratar as pessoas, de maneira que as organizações consigam merecer delas seu comprometimento, suas melhores ideias e sua dedicação.

Essa discussão ocorrerá entre os capítulos 1 e 4 deste livro. No Capítulo 1, vamos voltar no tempo para entender o que estava acontecendo na Europa, pois os pensadores da época influenciaram mudanças que se transformaram em revoluções, e essas revoluções impactaram todo o modelo de trabalho que temos atualmente. Assim como no exemplo do telefone, as revoluções nos trouxeram mudanças nos processos produtivos, tecnologias e inovações constantes. Se tivemos mudanças nos processos produtivos, tivemos também nos padrões de relacionamentos dentro das organizações, que sempre tiveram pessoas que sofriam os impactos diretos da sociedade e do tempo em que viviam — e isso se refletia no ambiente de trabalho. Por isso, nem



sempre era fácil fazer mudanças estruturais ao passo que as organizações progrediam. Veremos isso no Capítulo 2.

Mais recente em nossas histórias de revoluções, temos a revolução da tecnologia da informação, que só ocorreu devido às criações e às inovações surgidas no início e durante o século XX. O Capítulo 3 vai destacar toda essa evolução tecnológica que abriu os caminhos das indústrias, seja em seu processo produtivo ou mesmo na entrega e na busca de produtos a cada dia melhores e inovadores. E nos mostra como a tríade pessoas, tecnologia e gestão é importante nos dias atuais e para o futuro das organizações. Destacando mais o assunto, o Capítulo 4 apresenta uma nova revolução que muitos estão chamando de “A Quarta Revolução”, baseada nas tecnologias digitais, com suas redes de comunicação, computadores e sistemas inteligentes que estão interagindo e modificando a forma como vivemos, reduzindo o tempo das atividades cotidianas e melhorando o trabalho dentro das organizações, algo que pode ser aplicado também no RH das organizações.

O início de toda organização e gestão está na atração e captação de pessoas, e dentro do cenário apresentado, principalmente dos últimos dois capítulos do livro, sofre diretamente os impactos da velocidade da tecnologia e precisa se adaptar para conseguir melhores resultados. O Capítulo 5 mostra as abordagens, metodologias e técnicas mais recentes para um mercado de trabalho cada vez mais digital. Dando continuidade a esse assunto, o Capítulo 6 prepara o leitor para compreender a importância do processo seletivo em um mercado competitivo e digital, e para saber identificar oportunidades a fim de reduzir o retrabalho nos processos seletivos, usando de maneira correta as ferramentas e as tecnologias disponíveis. E o interessante de falarmos sobre usar de maneira correta as ferramentas e tecnologias é que ninguém aprende automaticamente cada uma delas, mas elas estão inseridas em todas as áreas das organizações atualmente. Por isso, precisamos de tempo e, principalmente, de treinamentos para que as pessoas possam desenvolver melhor suas funções. E o Capítulo 7 nos mostra exatamente isso, o papel da área de treinamento, definindo quais caminhos podemos seguir para levar o conhecimento e contribuir para novas competências individuais e organizacionais.

Uma vez dentro da organização e executando algum trabalho, temos que receber algo em troca, ou seja, temos que ter alguma forma de pagamento. O Capítulo 8 apresenta a evolução desse processo de pagamento por um trabalho executado, explica os conceitos de remuneração, relação de trabalho e emprego, e esclarece como a tecnologia melhora a gestão de pagamentos nas organizações. A gestão organizacional também é importante, portanto precisamos entender e saber trabalhar com a gestão dos cargos e com as carreiras. O Capítulo 9 apresenta modelos de gestão participativos dentro do contexto digital.

Precisamos também lidar com o processo de sucessão dentro das organizações, por isso, no Capítulo 10, destacamos o tema sucessão, que provou sua relevância em meio à pandemia, quando muitas organizações tiveram que lidar simultaneamente com os desafios e desconfortos de diferentes naturezas pela falta de lideranças preparadas para assumir posições de profissionais que, infelizmente, sucumbiram ao vírus Covid-19.

Diante de tantas mudanças, como é feita a gestão de pessoas e quais são os esforços para a modernização dessa área no setor público? O Capítulo 11 apresenta uma visão da gestão e os desafios no contexto atual, destacando o quanto o desenvolvimento tecnológico, as metodologias de pesquisa e as novas diretrizes nacionais de “reforma administrativa” podem tornar a prestação de serviço aos cidadãos mais eficiente e menos onerosa.

No Capítulo 12, falamos sobre *global mobility*, com o objetivo de ajudar profissionais de RH a enfrentar o desafio de lidar com o fluxo de profissionais de diferentes nacionalidades entre seus diferentes *sites*. Para além das questões legais, leva-se em conta os aspectos práticos para implementação e boas consequências da mobilidade global.

O Capítulo 13 discute sobre um dos papéis mais jovens nas organizações: o *Business Partner*. Dotado de características específicas, pois precisa sair do ar-condicionado e se relacionar, de verdade, com os diferentes ambientes organizacionais, conhecendo não só as diferentes possíveis contribuições da área de Gestão de Pessoas, mas também as idiossincrasias de cada um de seus atuais e potenciais clientes internos, o Business Partner é um marco importante da carreira dos profissionais da área de Gestão de Pessoas. Considerando-se o aumento do uso da tecnologia e da valorização das competências de interpretar relatórios e tomar decisões, o papel do Business Partner será fundamental no encontro e na alocação de profissionais diferenciados com papéis versáteis em áreas de negócio cada vez mais dinâmicas dentro e fora da organização.

Outro avanço, que também foi viabilizado pela evolução tecnológica e conceitual, foi o desenvolvimento dos processos de cálculo e utilização dos indicadores em gestão de pessoas. O uso otimizado de planilhas, indicadores, *dashboards* e da programação em “R” está permitindo o avanço e a consolidação do *people analytics* como ferramenta prognóstica de gestão. Acompanhe a discussão super bem articulada sobre indicadores e *people analytics* no Capítulo 14.

Finalmente, o Capítulo 15 se atreve a lançar luz sobre o futuro das organizações e suas consequências sobre o futuro do trabalho. Percorrendo o pensamento de diferentes filósofos, pensadores e economistas, o Capítulo 15 vai discutir algumas tendências em termos de gestão de pessoas. Mais trabalho e menos emprego; trabalhos temporários em vários postos na empresa, inclusive na atividade-fim... Um conjunto de pessoas que talvez não trabalhe