



## **GESTÃO DE PESSOAS E A ERA DA INDÚSTRIA 4.0**

Gisele de Lima Fernandes Ribeiro<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Em plena era da chamada indústria 4.0, o presente artigo visa, por meio de um breve resgate histórico e conceitual, desencadear a reflexão acerca de como as transformações nas condições de trabalho e de emprego, desde os tempos mais remotos, obrigaram o homem a se reinventar enquanto profissional. A pesquisa enfatiza ainda, como essas transformações impactaram as mais diferentes esferas da sociedade, tais como a família, a economia, a política, entre outras. Por fim, alinhada aos objetivos organizacionais, como responsável e facilitadora do desenvolvimento do capital humano nas organizações, a pesquisa busca suscitar reflexão acerca do papel da gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Capital Humano. Indústria 4.0. Globalização. Conhecimento. Competências Essenciais.

### **1. INTRODUÇÃO**

Muito se tem falado sobre a indústria 4.0 e seus impactos nos mais diversos setores da sociedade. O conceito da conectividade no ambiente empresarial, que permite interação e troca de informações entre as próprias máquinas, possibilita tomada de decisões que otimizem os processos, visa redução de custos, melhoria da qualidade e

---

<sup>1</sup> Doutora e mestre em Psicologia Experimental: Análise do Comportamento pela PUC/SP; Psicóloga pela USJT; e Licenciada em Pedagogia pela UNICID. Possui pós-graduação lato sensu em Educação em Ambientes Virtuais pela Universidade Cruzeiro do Sul e em Recursos Humanos na Gestão de Pessoas pela USJT. Conta com experiência de 24 anos na área de gestão de pessoas e de 17 anos no ensino superior. É docente do CST em Produção Gráfica no SENAI Theobaldo de Nigris e Coordenadora de cursos de Graduação e de Pós-graduação EaD no grupo Cruzeiro do Sul Educacional. E-mail: [gisele.ribeiro@sp.senai.br](mailto:gisele.ribeiro@sp.senai.br)

atendimento às mais diversas demandas, está cada vez mais presente nas discussões acerca da gestão empresarial. Mas diante de tamanha revolução nas operações, algumas questões emergem: Quem são os profissionais da indústria 4.0? Como o gerenciamento de pessoas contribuirá com as novas organizações? E, como preparará o profissional para esse futuro, nada distante?

Apesar de o tema, indústria 4.0 ser recente, a necessidade de o homem adequar-se às transformações nas condições de trabalho e emprego não é novidade. Ao longo da história da humanidade, é possível identificarem por diversos momentos que o homem precisou se adequar às transformações no modelo de trabalho. Transformações que o impactaram não apenas no âmbito profissional, mas também nas demais esferas de sua vida, tais como, a relação familiar e em comunidade, bem como o modo de lidar com a informação e buscar conhecimento.

Por meio de um resgate literário, histórico e analítico, o presente artigo, apresenta, ainda que sem a pretensão de esgotar o tema, como, em diferentes época, as transformações no ambiente organizacional impactam na relação homem-trabalho e, por meio dessa, suscitar reflexão acerca de como a gestão de pessoas, alinhada aos objetivos organizacionais, pode contribuir nesse novo momento das organizações.

## **2. DO ARTESÃO AO OPERÁRIO**

O futurólogo Alvin Toffler (2014) afirma que as mudanças pelas quais a sociedade passa conduz a transformações nos mais diferentes sistemas e subsistemas da sociedade.

Como descreve o autor, à medida em que o homem deixa a vida nômade e estabelece relação com a terra, cultivando-a, provoca modificações políticas, econômicas, familiares, culturais, sociais, educacionais, entre outras áreas da vida humana.

Na Era Agrícola, fase denominada de primeira onda por Toffler, a principal fonte de riqueza do homem era a terra, por meio da qual tirava seu sustento. A primeira onda marcou a sociedade há mais de 10 mil anos e, nela, a estratificação social predominava, definindo de forma clara e rígida os diferentes níveis hierárquicos desde o nascimento.

Com sistema de trabalho predominante artesanal, quem detinha o conhecimento era o patriarca da família. E, se conhecimento é poder, a mais importante

posição familiar era a do patriarca, que era senhor absoluto do lar e plenamente respeitado. Seu conhecimento era transmitido de pai para filho, nas grandes e numerosas famílias.

Com a Revolução Industrial, denominada a segunda onda, a manufatura industrial e o comércio de bens passam a ser a fonte de riqueza da sociedade, ocupando a posição da terra. E se a riqueza não estava mais nos campos, mas nas cidades, é para lá, para os centros urbanos que a família se transferia.

Em relação à família, se durante a primeira onda a parentela numerosa era até conveniente, pois todos auxiliavam no ofício familiar; a segunda onda exige mais mobilidade, requerendo um modelo familiar mais compacto, que pudesse se deslocar do campo para a cidade, onde o emprego estava. Portanto o modelo ideal passa a ser o da família nuclear: pai, mãe e filhos, “sem o estorvo dos parentes” (TOFFLER, 2014, p. 41). E assim surgem os asilos para cuidar dos parentes que sobram.

Se antes, na primeira onda, a educação formal era restrita apenas à elite, na segunda onda surge a educação em massa, cuja tarefa, por meio das escolas, não era apenas a de ensinar leitura, escrita e aritmética, mas a de formar, por meio do currículo encoberto, futuros operários ensinados a serem pontuais, disciplinados e hábeis em atividades rotineiras e repetitivas. Cabe ao homem adequar-se a tais modificações, adaptar-se ao novo modelo de trabalho.

A autoridade patriarcal começa a ruir, uma vez que não é mais o pai o detentor do conhecimento e senhor absoluto do lar. O conhecimento, que estava na família, é transferido para a empresa moderna – industrial e comercial, que passa a ser o centro do saber.

Outras mudanças como: a introdução do rádio, da televisão, posteriormente do computador, além da viação, que agilizavam o sistema de comunicação, que na primeira onda era restrito aos manuscritos; ou mesmo a descoberta da pílula anticoncepcional, que permitiu à mulher maior controle sobre seu corpo, ocasionaram transformações políticas e sociais importantes.

Diante de tal cenário, das mudanças geradas pela segunda onda, é possível vislumbrar o quanto o homem precisou se modificar para adequar-se às exigências do trabalho: seu “ganha pão”. Aquele que trabalhava no ambiente familiar em um ofício sobre o qual tinha domínio de cada etapa, passa a atuar na fábrica, distante do lar, e em atividades, na maioria das vezes, sem significado, uma vez que executava apenas uma pequena parte do todo. Na segunda onda, o homem era apenas mais uma das peças de engrenagem das grandiosas fábricas.

### 3. ERA DO CONHECIMENTO

A constituição da chamada Sociedade da Informação, ou do Conhecimento, marca o surgimento da terceira onda. Com sistemas de comunicação e de transporte muito mais eficientes, a distância global diminui, desencadeando a chamada aldeia global.

A globalização das economias, a criação de zonas de comércio livre e blocos econômicos, diminuem as fronteiras e aumentam a concorrência. Para manterem-se competitivas, não basta às organizações apenas a produção em larga escala, a produção em massa. É preciso inovar, fazer melhor do que os concorrentes, é preciso ter conhecimento.

É por meio do conhecimento que se adquire o poder. É o conhecimento que permitirá criar métodos de produção muito mais eficientes, quer na fábrica, quer no campo. Por meio do conhecimento, o homem pode, diferente das Eras anteriores, acender na escala social, até então estratificada.

Além da maleabilidade econômica, a terceira onda traz também a maleabilidade social. A instituição familiar, tal como já havia previsto Toffler, ainda na década de 1980, passa a ter formatos distintos, nas quais há fusão dos papéis e de valores sociais. Surgem movimentos em defesa da diversidade, da igualdade e especialmente do individualismo, tornando o indivíduo o centro de tudo (TOFFLER, 2014).

Já com relação específica ao trabalho, a criação da aldeia global, cercada de informação e conhecimento disponível a todos e competitividade cada vez mais acirrada, faz com que as organizações necessitem se reinventar. Não é mais a força dos músculos o diferencial do trabalhador, mas o valor que esse agrega à organização.

Prahalad e Hamel (1990) ao difundirem o conceito de *core competence*, ou competências essenciais, são categóricos ao afirmar que uma organização só se manterá competitiva, caso seja capaz de se diferenciar de seus concorrentes.

Para os autores, “a tarefa crítica para a gestão é criar uma organização capaz de infundir produtos com funcionalidades irresistíveis ou, melhor ainda, criar produtos que os clientes precisam, mas ainda nem sequer imaginam” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, s.p.) E como fazer isso? Não há outra forma se não a de investir no capital humano, que provê à organização elementos para constituição de seu capital intelectual.

#### 4. PARADOXO DA GESTÃO DE PESSOAS

A despeito da valorização do capital humano nas organizações, da percepção e das mensagens eloquentes em que o homem é a melhor fonte do conhecimento da empresa: vivemos um paradoxo. O que de fato realmente acontece nas organizações, como bem colocam Prahalad e Hamel, é que se por um lado o discurso “é que os funcionários são o patrimônio mais valioso da empresa; o que eles (os funcionários) percebem é que são o patrimônio mais descartável” (2005, pp. 11-12).

Ainda nas palavras dos autores,

... os funcionários têm dificuldade em se conformar com todo discurso sobre a importância do Capital Humano acompanhado de cortes aparentemente indiscriminados. Com muita frequência, têm de enfrentar a opção perder ou perder: Se não for mais eficiente, você perderá seu emprego. E, por falar nisso, se for realmente mais eficiente, você perderá seu emprego. (2005, pp. 11-12).

Ainda em meados da década de 1990, autores como Bridges (1995) e Rifkin (1995) já anunciavam a mal fadada situação do homem em relação à organização.

Para os autores, na época, já estava evidente que o processamento de dados, o avanço das telecomunicações, a internet, a automação, tornariam atividades, até então, realizadas pelo homem, passíveis de serem realizadas por máquinas, reduzindo custos e aumentando a produtividade. Anunciavam, então, em 1995, o declínio dos postos de trabalho.

Nesse sentido, tal como sugeriam no título de seus respectivos livros, Bridges, em *Um mundo sem empregos*, e Rifkin, em *O fim dos empregos*, o mundo que estava por vir seria o de cada vez menos ofertaria postos de trabalho. Vale ressaltar, entretanto, que menos postos de trabalho não significava na época, e não significa agora, extinção do emprego, mas sim um número cada vez mais escasso de oportunidades de emprego.

E a previsão tem se confirmado. Com profissões sendo extintas e novas profissões sendo criadas, o futuro passa a exigir muito mais dos profissionais de hoje. Ou seja, mais uma vez a relação homem-trabalho é alterada. Na atual relação, o profissional deve agregar valor à organização, mantendo-a competitiva. Deve buscar

constante qualificação e desenvolvimento, além de gerenciar sua carreira como um empreendedor.

A fim de atender às exigências da atual relação homem-trabalho vive-se na chamada Era *Multitasking*<sup>2</sup>, ou Era Multitarefa, com demandas intermináveis e sobrepostas. Com tudo isso, mais uma vez, as relações familiares e sociais são impactadas, bem como a economia e a política.

Parafraseando Prahalad e Hamel (2005), quando afirmam que as empresas deveriam não apenas se preocupar com a análise detalhada de seus custos, mas também com o valor percebido pelos clientes, vale acrescentar que precisam também se preocupar em potencializar seu principal ativo, o indivíduo na organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Do ponto de vista da Gestão de Pessoas, o homem, ao longo do tempo, deixou de ser visto como apêndice da máquina e gerador de custos, para ser visto como componente do capital intelectual da organização.

Entretanto é inegável que, por mais consciência que as organizações possam ter acerca da importância do capital humano, de entendê-lo como seu diferencial e fator decisivo para obtenção de melhor resultado econômico muitas vezes, as ações se mostram contrárias.

Como gestor é importante considerar, ainda que a indústria 4.0 revolucione os diversos setores da sociedade, sabe-se hoje que o homem não é apêndice da máquina, como já dito aqui - e em tantos outros lugares -, mas podemos afirmar que a máquina é sim apêndice do homem, produto de seu conhecimento.

Portanto é importante considerar não apenas o discurso, mas as ações e, especialmente a crença, seja a de que, como bem coloca Stewart (1998), o conhecimento da organização advém do capital humano, e é esse que proverá condições para o desenvolvimento das competências organizacionais e, conseqüentemente, das competências essenciais. Ou seja, é esse o conhecimento que permitirá a organização criar vantagem competitiva inovadora, difícil de ser imitada, que atenda aos anseios dos clientes e que seja capaz de expandir para novos mercados, tal como descrevem Prahalad e Hamel (1990), ao definirem a organização que possui competências essenciais.

---

<sup>2</sup> Termo utilizado para definir uma das características da era moderna, na qual a capacidade de executar diversas tarefas simultaneamente é valorizadas.

## REFERÊNCIAS

BRIDGES, William. **Um mundo sem empregos**. JobShift. São Paulo: Makron Books, 1995

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. (1990). **The core competence of de corporation**. Harvard Business Review. May-Jun 1990.

\_\_\_\_\_.(2005). **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Traduzido por Outras Palavras. Rio de Janeiro: Elsevier.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995

STEWART, Thomas A. (1998). **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11ª edição. Rio de Janeiro: Campus.

TOFFLER, Alvin. (2014). **A Terceira Onda**. 32ª ed. Rio de Janeiro: Record, publicação original 1980.