

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

**Grupo de Pesquisa: Athena – Laboratório de estudos em organizações, inovação
e colaboração**

Área de especialidade: Indivíduos, grupos e organizações

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO
DE TALENTOS: NOVAS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DA MADEIRA 4.0 NA
CIDADE DE CAÇADOR/SC**

005.056.569-90

Florianópolis

2025

PROPOSTA DE PESQUISA: O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS: NOVAS PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA DA MADEIRA 4.0 NA CIDADE DE CAÇADOR/SC

1- INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem se consolidado como um fator determinante para o sucesso das empresas, especialmente em um contexto de intensas transformações tecnológicas e econômicas. Com a ascensão da Indústria 4.0, caracterizada pela digitalização e automação dos processos produtivos, as organizações enfrentam desafios crescentes na atração e retenção de talentos. No setor de base florestal, tradicional na economia de Caçador/SC, torna-se essencial contar com profissionais qualificados e adaptáveis às novas tecnologias, tornando a gestão de pessoas um aspecto estratégico fundamental.

A capacidade de uma empresa em atrair e reter talentos está diretamente relacionada à sua cultura organizacional e à habilidade de oferecer um ambiente de trabalho inovador, alinhado às novas demandas do mercado. No contexto da Indústria 4.0, esse desafio se intensifica, pois as competências exigidas estão em constante evolução, demandando não apenas capacitação técnica, mas também uma cultura que incentive o aprendizado contínuo, o engajamento e a inovação.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: **de que forma a cultura organizacional influencia a atração e retenção de talentos na Indústria da Madeira 4.0 em Caçador/SC?**

Este estudo tem como objetivo analisar o papel da cultura organizacional na atração e retenção de talentos na Indústria da Madeira 4.0 em Caçador/SC. A pesquisa buscará compreender como uma cultura organizacional bem estruturada pode se tornar um diferencial estratégico na gestão de pessoas, promovendo maior satisfação, produtividade e competitividade para as empresas do setor. Como resultado, após ser traçado um perfil da cultura organizacional da indústria da madeira, pretende-se propor um conjunto de recomendações práticas e estratégicas que possam ser implementadas pela área de Gestão de Pessoas das indústrias de móveis e madeira, contribuindo para o fortalecimento e o futuro da indústria de base florestal em Caçador.

2- JUSTIFICATIVA

A relevância deste estudo reside na necessidade crescente de compreender o impacto da cultura organizacional na atração e retenção de talentos, especialmente em um setor tradicional como o de base florestal, que enfrenta desafios estruturais e competitivos. O avanço da Indústria 4.0 impõe novas exigências ao mercado de trabalho, tornando essencial a adoção de estratégias organizacionais que promovam formação contínua, reconhecimento profissional e um ambiente inovador.

Uma escuta realizada pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2021, comunicação pessoal) com empresários do Sindicato Patronal da Madeira (SIMCA), apontou que a dificuldade em encontrar profissionais com o perfil técnico e comportamental adequado é um dos principais desafios do setor. Mesmo oferecendo remunerações competitivas em relação a outras regiões do estado, Caçador, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2020), apresenta um salário médio na indústria de aproximadamente dois mil quinhentos e vinte reais (R\$ 2.520,00), enquanto o estado paga dois mil trezentos e oitenta reais (R\$ 2.380,00). Contudo, o setor ainda não consegue atrair os trabalhadores desejados, o que indica que fatores intangíveis, como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional, desempenham um papel decisivo na escolha e permanência dos profissionais.

Em Caçador/SC, conhecida como a 'Capital Nacional da Madeira', o setor de base florestal é um dos principais pilares da economia. Segundo o Instituto Euvaldo Lodi (2024), o arranjo produtivo de Madeira e Móveis foi responsável, em 2022, por um Valor da Transformação Industrial (VTI) de R\$9,0 bilhões, representando 6,4% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial de Santa Catarina. Mais da metade dos vínculos empregatícios do setor está concentrada nas regiões geográficas intermediárias do Oeste Catarinense (28,2%) e do Norte Catarinense (24,9%). Nessas regiões, os municípios de maior destaque são Caçador, com predominância na fabricação de produtos de madeira, e São Bento do Sul, voltado à fabricação de móveis. Em 2023, Santa Catarina se consolidou como o segundo maior exportador nacional de produtos de madeira e móveis, reforçando a importância da indústria no estado.

Embora estudos sobre a Indústria 4.0 sejam amplamente discutidos, há uma lacuna significativa na literatura acadêmica sobre os impactos das transformações digitais na gestão de pessoas, especialmente no setor madeireiro. Assim, esta pesquisa busca contribuir para o preenchimento desse *gap*, fornecendo *insights* para empresas e gestores.

Além da contribuição acadêmica, este estudo tem um significado pessoal. Tendo vivido por 17 anos em Caçador e atuado na área institucional da FIESC, compreendo a relevância desse setor para o município e sua economia. Com formação em Psicologia e especialização em Gestão de Pessoas, meu objetivo é propor soluções que fortaleçam a indústria local e promovam um ambiente de trabalho mais inovador e humanizado.

Por fim, considerando a relevância do setor de móveis e madeira para a economia catarinense, a proposta de intervenção poderá servir como referência para outras regiões que enfrentam desafios semelhantes, incentivando a troca de experiências e a adoção de boas práticas. Além disso, a pesquisa poderá beneficiar entidades como a FIESC e o SIMCA, e o poder público, fornecendo subsídios para a formulação de políticas voltadas ao desenvolvimento sustentável da indústria de base florestal. Dessa forma, seu impacto transcende o ambiente industrial, contribuindo para o desenvolvimento econômico e a melhoria da qualidade de vida na região.

3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 – Cultura Organizacional e a Gestão de Pessoas

A cultura organizacional desempenha um papel essencial na sustentação do desempenho e da competitividade das empresas, especialmente em um cenário de constantes mudanças como o da Indústria 4.0. Conforme argumenta Chiavenato (2016), trata-se de um conjunto de valores compartilhados que orientam as interações entre os membros da organização, exercendo uma influência direta nos resultados e na capacidade competitiva da empresa.

Enquanto a política de Gestão de Pessoas, representa um conjunto estruturado de diretrizes que alinham os colaboradores aos objetivos estratégicos da organização. Para Chiavenato (2004), essa política funciona como regras que regulam as práticas organizacionais do dia a dia, assegurando que as atividades sejam executadas de maneira convergente com as metas estabelecidas. Nesse sentido, as diretrizes da área de Gestão de Pessoas determinam como a empresa gerencia o seu capital humano, promovendo um ambiente favorável tanto para o alcance dos objetivos da empresa, quanto para o desenvolvimento individual dos seus colaboradores.

Segundo Gil (2002), a cultura organizacional deve fomentar um ambiente dinâmico que incentive o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Para o autor, é essencial que os

processos internos promovam a construção de competências, tornando os profissionais mais produtivos e inovadores, de modo a contribuir com a organização. Além disso, o desenvolvimento de pessoas não se limita à aquisição de conhecimentos e habilidades técnicas para o desempenho das funções, mas envolve também a transformação de hábitos, a adoção de novas atitudes e a capacitação constante para a evolução pessoal e profissional.

A partir da década de 1980, os estudos sobre capital humano passaram a receber maior destaque, impulsionados pela percepção de gestores, acadêmicos e consultores sobre a importância desse recurso intangível para o desempenho organizacional. Desde então, as pesquisas nessa área evoluíram, aprofundando a compreensão do papel estratégico do capital humano nas empresas (FERRAZ, DERISIO e CRISPIM, 2007).

O capital humano envolve o conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades de inovação e a competência dos colaboradores na execução de suas tarefas, ultrapassando os aspectos da cultura e dos valores organizacionais. Já o capital estrutural, refere-se à estrutura organizacional, aos clientes, aos relacionamentos com a marca e à tecnologia criada. Da combinação entre o capital humano e o capital estrutural resulta o capital intelectual. (LIMA, ZUPPANI, MACLENNAN, 2017).

Hesselbein, Goldsmith e Beckard (1997) destacam que a tecnologia, a estratégia, as alianças globais e a inovação são fatores essenciais para garantir a vantagem competitiva no futuro. No entanto, todos esses elementos dependem, fundamentalmente, do talento humano. Empresas que conseguem atrair, desenvolver e reter profissionais altamente qualificados conquistam uma posição estratégica diferenciada, uma vez que esses colaboradores são mais exigentes quanto a oportunidades de crescimento e reconhecimento.

Conforme Chiavenato (1999), para que se alcance a modernização nas empresas, é fundamental iniciar com a transformação das pessoas que nelas trabalham, promovendo dinamismo e agilidade nos setores. Somente após esse processo, deve-se focar na modernização das máquinas e equipamentos. Sendo assim, a cultura organizacional e o seu capital humano torna-se um fator estratégico para o sucesso de qualquer organização, incluindo aquelas do setor de base florestal, que será abordado na próxima seção.

3.2 – A indústria de base florestal e sua importância

A análise de estudos sobre o setor florestal brasileiro revela sua relevância para a economia nacional, destacando-se pela contribuição significativa a diversos indicadores socioeconômicos. De acordo com Valverde et al. (2003), o setor impacta diretamente o PIB, a

geração de empregos, a arrecadação tributária, a remuneração dos trabalhadores e a captação de divisas por meio das exportações, evidenciando seu papel estratégico no desenvolvimento econômico do país.

Conforme o Instituto Euvaldo Lodi (IEL, 2024), o setor de base florestal engloba a produção de diversos produtos derivados da madeira, como itens para construção, embalagens, MDF, madeira serrada, laminada, compensada, prensada e aglomerada. A indústria moveleira, por sua vez, abrange desde a fabricação artesanal até a produção em larga escala de mobiliário.

Santa Catarina se destaca nesse segmento ocupando a segunda posição nacional em valor de transformação industrial, com 18,7% de participação, ficando atrás apenas do Paraná com 23,4%. O estado desempenha um papel crucial na economia, fornecendo matérias-primas para indústrias como papel, celulose e energia renovável. Em 2023, o setor exportou US\$ 1,4 bilhão, com destaque para a madeira serrada (US\$ 311,3 milhões), obras de carpintaria (US\$ 293,5 milhões) e móveis (US\$ 241,8 milhões), sendo Santa Catarina líder nas exportações nacionais desses produtos, além de se destacar também em madeira compensada (US\$ 213,2 milhões) e MDF (US\$ 62,4 milhões) (IEL, 2024).

O município de Caçador possui 25.473 trabalhadores formais, dos quais 13.398 atuam na indústria e 6.471 estão na indústria da madeira, representando 48,3% do total. No entanto, 58,5% desses trabalhadores não possuem escolaridade básica, o que destaca a necessidade de intervenções focadas na qualificação da força de trabalho (RAIS, 2020). Para enfrentar esse desafio, a FIESC e o SIMCA lançaram o Tratado para Excelência da Indústria Madeireira (TEM), concentrando-se em três pilares: elevação da escolaridade básica, qualificação profissional e valorização do setor. A iniciativa visa unir esforços para enfrentar os desafios do setor, configurando-se como uma ação estratégica que pode impactar positivamente o setor (FIESC, 2022).

Como um dos principais polos da indústria de base florestal do Brasil, Caçador abriga um *cluster* produtivo que integra principalmente indústrias de transformação primária e secundária da madeira. Diante disso, a adoção de tecnologias da Indústria 4.0 surge como uma oportunidade para elevar a eficiência e a competitividade do setor no município (IEL, 2024).

3.3 – A Indústria da madeira 4.0

A Indústria 4.0 representa uma profunda transformação digital, redefinindo a forma como as empresas operam e se relacionam com os seus colaboradores. Para Schwab (2016), essa revolução está alterando significativamente a maneira como vivemos, trabalhamos e

interagimos. Essa nova era industrial é caracterizada pela adoção de tecnologias avançadas, como inteligência artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), manufatura aditiva e automação, promovendo mudanças estruturais em diversos setores produtivos

De acordo com Silveira (2016), a Indústria 4.0 marca um novo período no contexto das grandes revoluções industriais, impulsionada pela implementação de fábricas inteligentes. Esse avanço permite a interconectividade dos processos produtivos, tornando-os mais eficientes, autônomos e customizáveis. Além disso, a automação e o uso de robôs em linhas de produção transferem o foco do trabalho humano das atividades operacionais para funções estratégicas e criativas.

No Brasil, a adoção dessas tecnologias no setor moveleiro ainda é limitada. Segundo a FIRJAN (2019), muitas empresas ainda transitam da segunda para a terceira revolução industrial. A requalificação de trabalhadores e gestores é essencial para a Indústria 4.0, que exige profissionais capacitados em tecnologias digitais, análise de dados e tomada de decisão, além de equipes qualificadas, criativas e com forte liderança.

Apesar da importância dessas inovações para a competitividade do setor, Tan (2019) aponta que a adoção da Indústria 4.0 no Brasil ainda enfrenta diversos desafios, como a escassez de mão de obra qualificada, a falta de conhecimento dos gestores sobre as novas tecnologias e as dificuldades de investimento em infraestrutura, agravadas pela percepção de dificuldades no acesso a financiamento.

Essa problemática não se restringe ao Brasil. A indústria moveleira de países como a Malásia, que também possui uma economia expressiva no setor madeireiro, enfrenta desafios semelhantes. Assim como ocorre no Brasil, a implementação da Indústria 4.0 na Malásia esbarra, sobretudo, na falta de profissionais qualificados para operar as novas tecnologias e pelos elevados custos de implementação e manutenção, dificultando a modernização do setor (RATNASINGAM *et al.*, 2020).

A Quarta Revolução Industrial tem impactado significativamente o mercado de trabalho, exigindo novas abordagens na cultura organizacional. Conforme o *World Economic Forum* (2023), a velocidade das transformações tecnológicas demanda investimentos contínuos na qualificação da força de trabalho para garantir sua adaptação às novas exigências do setor produtivo. Estratégias como requalificação profissional, fortalecimento de mercados de trabalho inclusivos, estímulo ao empreendedorismo e adoção de modelos de trabalho digitalmente integrados são fundamentais para consolidar essa nova realidade.

3.4 – Considerações

Nesse contexto, a cultura organizacional é determinante para garantir a integração efetiva das inovações tecnológicas. Vassallo e Jacobs (2019) destacam que, embora o volume de dados gerados pela implementação de recursos tecnológicos seja significativo, seu valor real só se concretiza quando as pessoas têm a capacidade de analisar e interpretar essas informações, utilizando-as para tomar decisões assertivas.

A região do Meio-Oeste Catarinense abriga empresas madeireiras de grande tradição e relevância econômica. Nos últimos anos, a modernização de maquinários, impulsionada pela globalização, trouxe mudanças tecnológicas ao setor. Nesse cenário, a qualificação profissional torna-se essencial para atender às exigências do mercado. Conforme o estudo de Gambirage *et al.* (2019), a gestão de pessoas e o estilo de liderança são fatores chave para o processo de adaptação e inovação das empresas da região.

A atração e retenção de talentos não dependem apenas de remuneração competitiva, mas também de um ambiente organizacional que promova aprendizado contínuo, colaboração e uma identidade corporativa forte. Ulrich (2000) argumenta que na Indústria 4.0 a gestão de pessoas deve avaliar não apenas as competências técnicas, mas também a resiliência, a capacidade de adaptação e a inteligência emocional dos profissionais.

Conforme Chiavenato (2016), o capital humano, formado pelo conjunto de pessoas que compõem a organização, é um dos fatores mais determinantes para a competitividade. Quanto maior for a contribuição das pessoas na tomada de decisões e no direcionamento estratégico, mais significativo será seu impacto no futuro da empresa. Por este motivo, a cultura organizacional é fundamental na construção de uma identidade corporativa robusta, criando um ambiente propício à retenção de talentos.

Neste sentido, as empresas com culturas sólidas apresentam taxas mais elevadas de satisfação e engajamento dos colaboradores. Liboni, Cunha e Pereira (2019) enfatizam que na Indústria 4.0 a gestão de pessoas integra os processos organizacionais, tornando essencial o desenvolvimento de novos modelos de seleção, desenvolvimento e gestão de talentos.

Assim, em um cenário de rápidas transformações, a cultura organizacional, mediada pelo capital humano, se consolida como um fator estratégico de sucesso e crescimento para as empresas. A crescente demanda por profissionais altamente qualificados intensifica a competição por esses talentos, o que impõe às organizações a necessidade de desenvolver estratégias eficazes para atrair, desenvolver e valorizar sua força de trabalho (CHAVES, 2007).

No setor de base florestal, a construção de uma cultura organizacional sólida e bem estruturada é ainda mais relevante, pois garante sustentabilidade, inovação e competitividade no mercado. Como enfatiza Paiva (2019), em qualquer organização, todas as ações dependem, direta ou indiretamente, da atuação humana.

4 - PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagens quantitativa e qualitativa, possuindo delineamento experimental de campo (FARIAS FILHO e ARRUDA FILHO, 2013) a fim de observar de que forma a cultura organizacional influencia a atração e retenção de talentos na Indústria da Madeira 4.0 em Caçador/SC.

O estudo delimita-se às empresas associadas ao SIMCA, localizado no município de Caçador/SC. A amostra será definida por meio de amostragem não probabilística por conveniência, considerando empresas que demonstrem interesse em participar da pesquisa.

Após o projeto passar pela avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), os representantes do SIMCA serão contatados pela pesquisadora, a qual apresentará o projeto, os objetivos e os possíveis benefícios que ele trará para a região. Como o SIMCA possui 30 indústrias associadas, das quais serão selecionadas, de modo aleatório, o mínimo de 15 empresas para participar. Ao entrarem na amostragem, serão contactados seus respectivos gestores responsáveis pelo setor de Recursos Humanos. Estes gestores, por sua vez, além de responderem a um questionário, serão instruídos para aplicar um novo questionário em 5 líderes, de áreas diferentes da empresa.

Após a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido os participantes (líderes e gestores) responderão um questionário estruturado (com perguntas fechadas e escalas Likert) e/ou entrevistas semiestruturadas, para capturar percepções sobre a influência da cultura organizacional na atração e retenção de talentos. Além desses questionários, para fins de contextualização, serão analisados dados do Observatório da FIESC para indústria de base florestal desta região e dados bibliográficos presentes na literatura atual.

Os dados serão analisados nos *softwares* Excel e Power BI, aplicando estatísticas descritivas e inferenciais para identificar padrões e correlações. Os dados qualitativos serão examinados por meio da análise de conteúdo, categorizando respostas conforme as dimensões da cultura organizacional e gestão de talentos.

Como entregáveis, além da apresentação do perfil organizacional da indústria madeireira de Caçador, será estruturado um manual com boas práticas, que servirá como um

guia para as empresas, auxiliando na implementação de uma cultura organizacional eficaz, alinhada às exigências da Indústria 4.0 e à promoção de um ambiente propício à inovação, ao engajamento e à permanência dos profissionais no setor.

5 - VIABILIDADE/IMPLEMENTAÇÃO

A proposta do projeto de pesquisa apresenta viabilidade tanto técnica quanto econômica, uma vez que seu desenvolvimento não demandará financiamento, pois será baseado na utilização de dados de domínio público e fontes bibliográficas de livre acesso ou disponíveis por meio da rede UDESC. Além disso, minha experiência como colaboradora do Sistema FIESC por 18 anos, incluindo 5 anos de atuação próxima ao setor madeireiro em Caçador/SC, e minha posição atual como Assessora de Relacionamento, me permite facilitar o acesso à amostra da pesquisa e favorecer a adesão da população ao questionário.

A aplicabilidade dos resultados desta pesquisa será direcionada para a melhoria das práticas de gestão, com foco na cultura organizacional como fator estratégico para a atração e retenção de talentos. Deste modo, o próprio SIMCA poderá atuar como facilitador na disseminação e adesão ao projeto, visto que a partir destes dados será possível a proposição de iniciativas estratégicas para a formulação de políticas empresariais mais eficazes.

6 - CRONOGRAMA

	Ano	2025		2026		2027
	Semestre	2	1	2	1	
Atividades Previstas	Disciplinas e Planejamento	x	x			
	Revisão Bibliográfica	x	x	x		
	Desenvolvimento do Instrumento de Pesquisa		x			
	Coleta de Dados		x	x		
	Análise de Dados e Interpretação		x	x		
	Redação da Dissertação			x		x
	Qualificação e Defesa					x

7 – REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2020**. Brasília, 2020.
- CHAVES, Lise Steigleder. **Percepção da área de recursos humanos sobre políticas e ações de retenção de pessoal adotadas na indústria metalmecânica na região Norte de Santa Catarina**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2016.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; ARRUDA FILHO, Emilio J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – FIESC. **FIESC e sindicato industrial lideram mobilização para valorizar setor madeireiro**, 04 mar. 2022. Disponível em: <https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/fiesc-e-sindicato-industrial-lideram-mobilizacao-para-valorizar-setor-madeireiro>. Acesso em: 01 mar. 2025.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN. **Indústria 4.0 no Brasil: oportunidades, perspectivas e desafios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Publicações Firjan, 2019.
- FERRAZ, S.; DERISIO, D. P. L.; CRISPIM, S. F. Capital humano: fonte de vantagem competitiva? A visão de duas organizações do setor farmacêutico. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – ENGPR, 1., 2007, Natal. **Anais [...]**. Natal: EnGPR, 2007.
- GAMBIRAGE, Cinara; *et al.* Estilos de liderança predominantes em uma indústria madeireira no Meio-Oeste Catarinense: um estudo de caso. **Interações**, Campo Grande, v. 20, n. 3, p. 45-60, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKARD, Richard. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 1997.
- INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA – IEL/SC. **Atlas da competitividade da indústria catarinense**. Florianópolis: IEL/SC, 2024.
- LIBONI, Luciana B.; CUNHA, Maria P.; PEREIRA, Marlei. **Gestão de recursos humanos na Indústria 4.0**. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S.; MACLENNAN, M. L. F. Human Resource Management in the BRICS countries: a comparative study. **Interações**, Campo Grande, v. 15, n. 2, p. 230-245, 2017.

PAIVA, Kely Cesar Martins da. **Gestão de Recursos Humanos: teorias e reflexões**. Curitiba: Intersaberes, 2019.

RATNASINGAM, J., *et.al.* Assessing the awareness and readiness of the Malaysian furniture industry for Industry 4.0. **BioResources**, v.15, n. 3, p. 4866-4885. Disponível em: <https://bioresources.cnr.ncsu.edu/resources/assessing-the-awareness-and-readiness-of-the-malaysian-furniture-industry-for-industry-4-0/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVEIRA, C. **O que é a Indústria 4.0 e como ela vai impactar o mundo**. Citisystems, 2017. Disponível em: <https://www.citisystems.com.br/industria-4-0/>. Acesso em: 01 mar. 2025.

TAN, Hee Lun. **Factors affecting turnover intention of Generation Y workers in timber (woodworking) industry of Malaysia**. 2019. Dissertação (Mestrado) – Universiti Tunku Abdul Rahman, Malásia, 2019.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégico: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2000.

VALVERDE, S. R. et al. Efeitos multiplicadores da economia florestal brasileira. **Revista Árvore**, v. 27, n. 3, p. 285-293, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-67622003000300003>. Acesso em: 07 mar. 2025.

VASSALLO, D.; JACOBS, M. Não perca de vista o fator humano na Indústria 4.0. **DuPont Sustainable Solutions**, 2019. Disponível em: <https://www.consultdss.com/pt/conteudo/fator-humano-na-industria-40/>. Acesso em: 10 mar. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Strategic Intelligence | World Economic Forum**. Disponível em: <https://intelligence.weforum.org/>. Acesso em: 09 mar. 2025.