

**OS NOVOS RUMOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: O RH 3.0:
APRESENTAÇÃO DE UM CASO BRASILEIRO**

***THE NEW DIRECTIONS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: RH 3.0:
PRESENTATION OF A BRAZILIAN CASE***

SILVA¹, B. L. T., SCOPELLI, R. C.,² ROMANO, A. L.³

¹ Graduada em Administração pela faculdade IMMES e Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Centro Universitário Barão de Mauá. ² Mestre em Administração de Agronegócios pela UNESP. Docente no IMMES ³ Doutor em Engenharia de Produção pela UNIMEP, Docente no IMMES.

Resumo: Diante das modificações

ocorridas pela gestão de recursos humanos e com o novo modelo estabelecido, o RH 3.0, as organizações foram impulsionadas a se aprimorarem para estar à frente da concorrência, elevando sua produtividade e lucratividade com seu principal capital: as pessoas. Neste contexto, este estudo foi desenvolvido através de uma severa revisão bibliográfica e pesquisa de campo, aplicada em empresas de diferentes setores, para identificar como tais mudanças influenciam diretamente essas organizações. A análise dos dados indica a importância de investimentos em novos processos, treinamentos e na valorização das pessoas, reconhecendo seu poder produtivo como lucratividade, sem considerar as necessidades intelectuais e motivacionais de cada colaborador.

Palavras – Chave: RH 3.0; Gestão de Recursos Humanos; Inovação.

Abstract: *In view of the changes made by human resources management and with the new model established, HR 3.0, organizations were driven to improve themselves to be ahead of the competition, increasing their productivity and profitability with their main capital: people. In this context, this study was developed through a severe bibliographic review and field research, applied in companies from different sectors, to identify how such changes directly influence these organizations. The analysis of the data indicates the importance of investments in new processes, training and in the valuing of people, recognizing their productive power as profitability, without considering the intellectual and motivational needs of each employee.*

Keywords: *HR 3.0; Human resource Management; Innovation.*

1. Introdução

O conceito de Recursos Humanos traduz as práticas e objetivos que visam administrar os comportamentos dentro de uma organização. Ou seja, é a área mediadora entre os interesses da empresa e funcionário, com uma boa e qualificada gestão, promovendo as necessidades do colaborador para que a empresa obtenha as maiores produtividades e resultados, o que, de acordo com Fidelis e Banov (2017, p. 21), o objetivo da área de Recursos Humanos é desenvolver a equipe de trabalho para sustentar as metas da organização e utilizar o indivíduo como peça importante no desenvolvimento produtivo da empresa.

Com as novas mudanças, foi-se o tempo onde o departamento de Recursos Humanos utilizava pessoas exclusivamente como ferramentas para o processo produtivo, deixando de lado o bem-estar, as motivações e boas condições de trabalho. Além da parte burocrática trabalhista, o RH, com o passar do tempo, assumiu responsabilidades como recrutamento e seleção, cargos e salários, clima organizacional, treinamento e desenvolvimento e análise das medidas de desempenho, percebendo que a eficácia dos colaboradores vai além de salários e que as influências de fatores psicológicos são importantes para o desenvolvimento total do colaborador.

Atualmente, as modificações sofridas pelo RH na última década, nos mostra que as empresas estão colocando em pauta o recurso mais precioso que ela tem – o capital humano. Diferente do que se pensava tempo atrás, a era da globalização fez com que as empresas buscassem as novas automatizações, inovações e a busca de novos talentos para irem de encontro com a competitividade acirrada do mercado. Por isso, a relação que está sendo criada nos novos rumos de gestão de pessoas, reúne a visão ampla do negócio, utilizando como ferramentas estratégicas: gestores que entendam o negócio e conversa entre os departamentos em sincronia com a missão, os valores e a cultura organizacional para a obtenção dos resultados desejados.

De forma geral, é nesta linha que a área de Gestão de Pessoas vem se

aperfeiçoando e direcionando os seus novos rumos, incluindo o novo RH 3.0, que focaliza as suas diretrizes em inovação, tecnologia e agilidade para atrair e desenvolver novos e bons talentos. Ele deixa de ser “só pessoas” para se tornar parte total da empresa, com boa comunicação entre todos os departamentos da organização e participação importante dos novos líderes capacitados, em decisões.

Segundo Gil (2001, p. 23 e 24): “Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização. O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas”.

Compreendendo, desta forma, que as pessoas e as exigências do mercado mudam e inovam-se e ter o posicionamento estratégico diante das novas situações, faz com que a organização saia à frente da concorrência, sem deixar de sincronizar a visão do próprio negócio e a valorização dos seus colaboradores. Entretanto... As organizações têm conhecimento e estão aplicando o novo modelo 3.0? E em quais pontos estratégicos mais têm dificuldades?

Diante da busca incansável da perfeição, lucratividade e sucesso, estar atento às novas mudanças e tecnologias, faz com que as empresas e os novos modelos de negócios, não fiquem atrás nesse mercado tão competitivo. Nessa área estudada, as empresas se destacam pela percepção de valorização de pessoas na organização, pois entendem que para ir à frente, os melhores meios, são as pessoas. De acordo com Chiavenato (2016, p. 271), na Era Industrial, empresas bem-sucedidas eram aquelas que mantinham alto capital financeiro, e faziam-no crescer e expandir. Seu sucesso era exposto, sobretudo, por sua riqueza financeira. Porém, hoje, as empresas de

sucesso, são as inovadoras e ágeis, dependem da capacidade de produzir bens e serviços criativos, e muitas vezes, empresas de pequeno porte constroem capitais maiores que empresas grandes, por uma simples razão: buscam o capital intelectual. Com isso, entende-se a importância da atualização e da busca incessantes por novidades, como os novos rumos, buscados para uma área essencial para a empresa: a Gestão de Recursos Humanos.

O objetivo geral apresentado foi demonstrar os novos rumos da Gestão de Pessoas: o RH 3.0 e como ele está presente na visão da organização. Utilizando como norte as resoluções:

- a) Relatar o posicionamento das empresas em relação à gestão de pessoas;
- b) Identificar os principais problemas enfrentados pelo departamento de recursos humanos;
- c) Descrever se há influências do RH 3.0 dentro das organizações, atualmente.

2. Referencial teórico

Em um viés histórico, nem sempre o capital humano foi julgado e colocado em um patamar de preocupação e importância para a organização. Segundo Chiavenato (1999, p. 05) enfatiza que o relacionamento antigo entre pessoas e organizações era conflitante, pois se acreditava que a organização visava o seu lucro, produtividade e redução de custos, não sendo compatíveis com os objetivos dos colaboradores, que buscavam melhores salários, benefícios, lazer e desenvolvimento pessoal. A relação estabelecida entre empresa-funcionário, não era uma via de mão dupla que ambos saíam satisfeitos. Chiavenato ainda nos diz que a empresa que deseja obter satisfatórios resultados, depende das pessoas para isso e em consequência, as pessoas precisam da organização para alcançar também suas metas pessoais.

Voltando tempos atrás, nota-se a evolução histórica das Teorias Administrativas que consequentemente, afeta diretamente na percepção e foco nas

peças da organização. O RH atuante nos anos passados, muda para os dias atuais, aprimorando sua gestão juntamente com a cultura organizacional, anteriormente com o início da escola Administrativa Científica, tinha-se pessoas como produtividade e mão de obra, deixando de lado qualquer necessidade básica do colaborador, já na Teoria Comportamental de Maslow, uma das últimas escolas clássicas, estudada por psicólogos, buscava embasamento no comportamento individual de cada pessoa, com foco em suas motivações atreladas ao seu desenvolvimento produtivo na organização, os efeitos dos relacionamentos de grupo e suas necessidades. A cultura organizacional tem sido fator crítico de sucesso de projetos ligados as mais diversas áreas da organização (Romano et al, 2015).

Abraham H. Maslow, um dos estudiosos da teoria e especialista em motivações humanas, embasou seus estudos nas necessidades dos seres humanos e com isso, apresentou uma pirâmide que consiste em cinco partes: fisiológicas; segurança; social, estima e por último, no nível mais alto, as necessidades de autorealização, visando o autodesenvolvimento contínuo e na realização do potencial, demonstrando o que a pessoa deseja se tornar (Francisco Lacombe, p.129 a 136). Conclui-se, portanto, o quanto as necessidades individuais dos colaboradores têm fortes influências em sua produtividade e no desenvolvimento organizacional e social.

Linha do tempo: Desenvolvimento das teorias administrativas em pessoas

ESCOLA	PRECURSOR	DATA	PRINCIPAIS IDEIAS	
			FOCO OPERACIONAL:	PESSOAS:
Administrativa Científica	Frederick Taylor	1903	Produtividade	Obtinham apenas ganhos materiais
Teoria Clássica	Henri Fayol	1916	Função Administrativa	Desconsiderava os aspectos humanos e motivacionais
Relações Humanas	Elton Mayo	1927	Fatores Psicológicos e Sociais na produtividade.	Ênfase nas necessidades do indivíduo
Teoria Comportamental	Maslow	1957	Motivações atreladas ao desenvolvimento produtivo	Necessidades individuais no desenvolvimento organizacional

FIGURA 1. Desenvolvimento das teorias administrativas.
Elaborada pela autora (2018)

Foi somente em meados da década de 90, que começou a usar o termo administração de recursos humanos, logo após a cultura de consciência das empresas estarem focalizadas para as pessoas participantes da organização. Surgem questionamentos sobre o modelo utilizado para tratar os funcionários, preocupando-se em encontrar novas formas atualizadas de gestão para serem aplicadas dentro das empresas.

As alterações culturais vão sendo implementadas no novo modelo de negócio de várias organizações. Assumem essa atualização como forma de administrar também, as mudanças drásticas sofridas no atual cenário do século XXI que englobam áreas econômicas, tecnológicas e de mercado, que influenciam diretamente o modo de agir das organizações frente as prioridades e concorrências. Como base, surgiu a denominação do RH 1.0, chamado de Departamento Pessoal (DP) que baseava-se na parte burocrática e documentária dos processos operacionais que envolviam os funcionários, como: contratações, rescisões, férias e cálculos trabalhistas e foi neste modelo de RH que as leis trabalhistas eram cumpridas e certificadas sobre os direitos dos colaboradores da empresa, mas, ainda não se atuava na parte humana e emocional do funcionário. Além disso, todos os processos eram feitos de maneira manual e, por isso, demandava muitas horas de serviço.

Com o passar do tempo, no novo modelo RH 2.0, mistura-se burocracia com a parte comportamental e social dos colaboradores, onde se buscava também, participação na administração da empresa, tornando o RH parte importante ao lado de todos os demais departamentos. Foi nesta fase também, que surgiram os business partners, ou seja, consultores em gestão de pessoas para o processo de gestão de resultados. (LOTUFO, 2018)

Após uma nova adaptação a evolução das organizações e do mercado, em recentes pesquisas, surge o RH 3.0, que segundo artigo publicado na Revista Exame:

“É a evolução do modelo tradicional de recursos humanos. O departamento nasceu para evitar que as companhias se envolvessem em problemas na hora de contratar e demitir mão de obra. Sua evolução, o RH 1.0, surgiu com a tarefa de garantir que as empresas cumprissem o que prometiam em relação às pessoas. Já o RH 2.0 significou a mudança de que a área de recursos humanos precisava para ser mais do que apenas um parceiro de negócios — ela deveria administrar partes importantes para o negócio. Nessa fase, surgiram os business partners. Já o RH 3.0 significa a evolução do departamento a um nível que, com a ajuda da tecnologia, de ferramentas e de sistemas de people analytics, permite fazer muito mais na gestão de empregados. O business partner transforma-se num conselheiro de talentos, trabalhando junto com os líderes de negócios. O que você vê no modelo 3.0 é algo totalmente automatizado. É preparar o funcionário não só para hoje, mas também para o futuro. É deixar a área de recursos humanos muito mais ágil.”

Inicia-se, então, um novo processo de adaptação e busca para enquadramentos do novo modelo de gestão. É no RH 3.0 que as pessoas são vistas como centro de discussões e estratégias, como forma de alavancar-se frente à concorrência tão grande do atual cenário do mercado competitivo, aliando os talentos aos objetivos estratégicos da empresa.

Não é à toa que a área de recursos humanos está em constante evolução e o quanto já avançou do RH 1.0 para o 4.0, com as buscas frenéticas de tecnologias mais avançadas, disputas de mercado e retenção de talentos, fazem as organizações estarem atentas ao mercado e acompanhar a mudança deste setor, pois, como se observa, as pessoas passaram de —mão de obra para capital humano.

3. Metodologia

Para Gil (2008, p.8), pode-se definir método como o caminho para chegar ao resultado e método científico, como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir o conhecimento. A palavra Método vem da palavra grega métodos, formada por duas palavras metá que significa no meio de; através, entre,

acrescida de odós, que significa —caminhol. Assim, podemos dizer que Mé- todo significa ao longo do caminho, ou seja, —forma de proceder ao longo de um caminho (TRUJILLO FERRARI, 1982, p. 19).

Portanto, o estudo para esse caminho foi desenvolvido por meio de principais levantamentos bibliográficos, abordando os atuais e mais desenvolvidos temas para a área de gestão de recursos humanos e os novos rumos que estão sendo aplicados, com embasamento em pesquisa de campo para informações concretas sobre como estes recursos estão influenciando as organizações.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post- facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc) (FONSECA, 2002 apud ERHARDT; SILVEIRA, 2017)

Os dados da pesquisa foram coletados em empresas da cidade de Matão, de portes e setores diferentes, onde foi respondido um questionário com os principais pontos objetivais da pesquisa e posteriormente, apresentados de forma detalhada para a conclusão final.

4. Análise e discussão de resultados

A coleta de dados foi desenvolvida através de um questionário, possibilitando com esta técnica melhor exatidão do que se deseja. Além disso, refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche, com um conjunto de questões, relacionados a um problema central, fazendo com que qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a participação em um questionário. (CERVO, BERVIAN, 2002 p. 48).

A pesquisa foi formada por onze questões e posteriormente respondida pelos participantes através de um e-mail enviado para as empresas. Para participar, foram selecionadas e convidadas diversas organizações de diferentes setores, porém somente onze realmente o responderam. Sua análise foi através da tabulação das

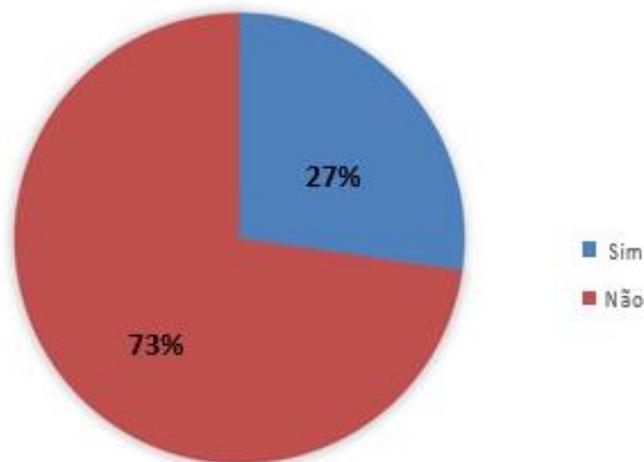
respostas obtidas, baseando-se através de bibliografias para discussão e conclusão do assunto. Como resultados das primeiras questões, caracterizando os participantes:

- São onze empresas de diferentes ramos e portes da cidade de Matão- SP;
- Percentual de 54% distribuídos em médio e grande porte;
- E a maior quantidade de participantes (27%) no setor de implementos agrícolas e as demais, diversificadas em: alimentos e suplementos nutricionais, comunicação visual, hotelaria, indústrias de coifas e produtos de origem animal, hospitalar e varejo e comércio de roupas.

Em relação aos cargos ocupados pelos participantes respondentes: Assistentes de Recursos Humanos, Auxiliar Administrativo, Auxiliar Financeiro, Encarregado Administrativo, Escriturária, Supervisora de Recursos Humanos e em uma das empresas, o proprietário da organização.

Das empresas participantes da pesquisa, foram levantadas quantas possuíam o Departamento de Gestão de Recursos Humanos e o resultado encontrado, foi que apenas cinco das onze empresas respondentes, representando percentual de apenas 45,45% que possuem o departamento próprio para gestão de pessoas, o que, segundo Fidelis e Banov (2017, p. 22 a 24), as empresas sem a gestão adequada de pessoas, perdem potencial humano por não saberem gerir, captar dados e transformá-los em informações importantes para o desenvolvimento estratégico da organização, além disso, o papel da área atualmente, se configura como apoio aos gestores, refletindo no comportamento e na produtividade dos trabalhadores permitindo retenção das pessoas em longo prazo.

Frente a essa nova onda de globalização e novidades tecnológicas, foi analisado também, o quanto as empresas investem regularmente em novidades e atualizações referentes à área de Recursos Humanos, com intuito de saberem o quanto se importam em estar aptos e a frente no mercado competitivo, conforme gráfico abaixo, que estudado por Gil (2011, p. 39), já informava a importância dos novos softwares e das novas máquinas com a rápida necessidade de inovar para não se tornarem obsoletas.



Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 2. Empresas que investem em novidades na área.

Contudo, também afirma que, para as empresas prosperarem, devem se ajustar rapidamente a esse ritmo de mudança sem deixar de obter pessoas cada vez mais qualificadas. O que Fidelis e Banov (2017, p. 164 e 165) também concordam e citam softwares atualizados e diretamente responsáveis apenas para a área de Recursos Humanos, dando ênfase na agilidade de processos e informações precisas, aumentando a credibilidade da rotina dentro das organizações.

Sobre os problemas enfrentados pelas empresas, em primeiro caso, foram analisados, os três principais ligados diretamente aos colaboradores, conforme apresentado na figura 3. Os participantes podiam assinalar até três alternativas dispostas na questão. Além dos três principais escolhidos: motivação (26,09%), comunicação ineficaz (21,75%) e falta de comprometimento (17,40%), também foi assinalado, seguindo ordem de porcentagem: rotatividade e faltas, ambos com percentual de 13,04% e relacionamentos e falta de preparação dos líderes, também empatados com 4,34%.

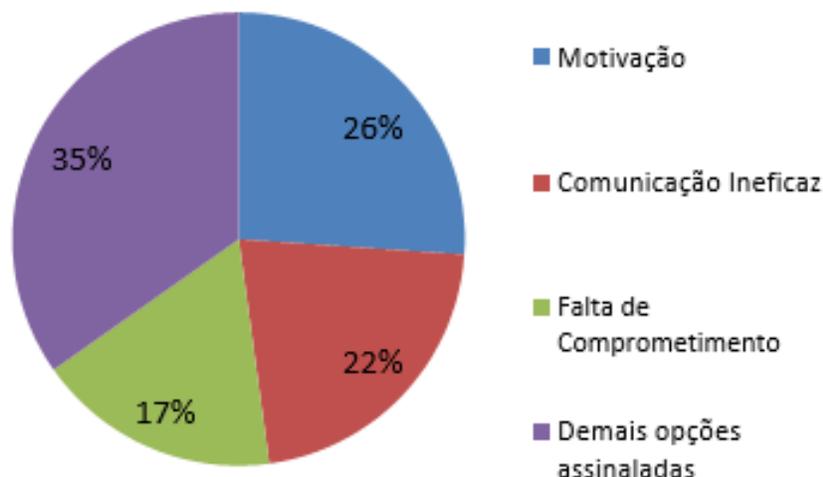
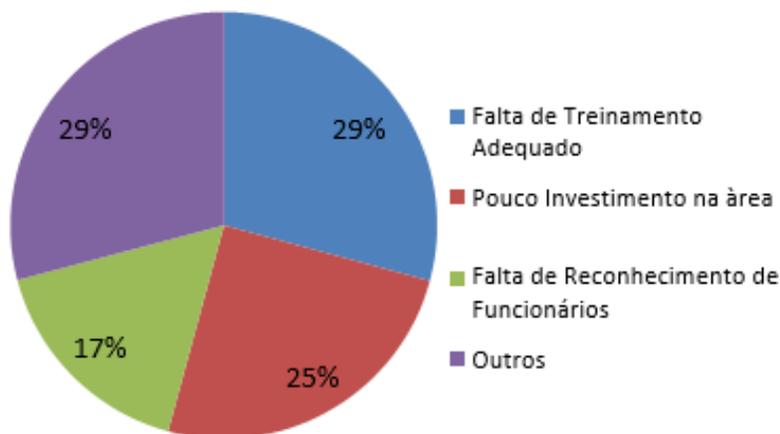


FIGURA 3. Problemas enfrentados pelos colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Ainda sobre os problemas enfrentados pelas organizações participantes, também foram analisados, os três principais, sofridos diretamente pela parte administrativa do departamento de recursos humanos, ou seja, os que envolvem a área completa do setor de RH e não exclusivamente os funcionários. Com isso, obtiveram-se as três principais assinaladas: Falta de treinamento adequado (29,17%), pouco investimento na área (25%) e falta de reconhecimento dos colaboradores (16,66%). Além disso, atrás destas, destaca-se tecnologias ultrapassadas com 12,5% e as demais, sugeridas em outras opções (não possui área específica, utilização incorreta dos recursos e gestão de cargos e salários), tiveram porcentagem igual a 4,16%, conforme apresentado abaixo.

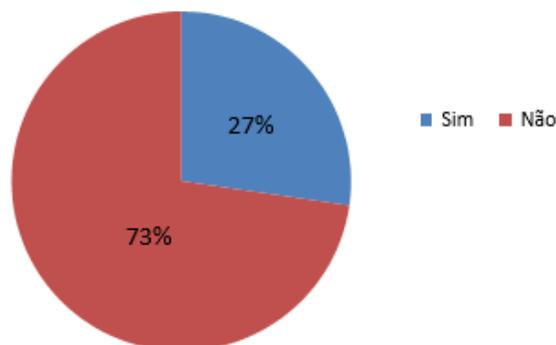


Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 4. Problemas enfrentados pelo departamento.

Sobre os novos rumos da Gestão de RH 3.0, estudado pelos objetivos do trabalho, oito das onze empresas participantes afirmam não ter conhecimento do mesmo, alcançando assim, um percentual de 72,73% e restando apenas 27,27% para as empresas que tem conhecimento sobre o RH 3.0.

Em estratégias utilizadas pelas empresas, perante o novo capital humano, foi pesquisado se as organizações participantes se preocupam, atualmente, em cuidar do funcionário e de suas necessidades interpessoais além de apenas usar força de trabalho dentro de sua área de atuação, e o resultado encontrado foi que para a alternativa Sim – 63,27%, Poucas Vezes – 27,27% e Não – 9,10%, o que para Marras (2011, p. 248), trata-se de uma nova inteligência; uma nova lógica que permita à empresa raciocinar em termos menos mecanicistas e mais humanistas, afim de se aproximar da sua força de trabalho e estimulá-la a ponto de obter o que se deseja: comprometimento, produtividade e qualidade.



Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 5. Empresas que já ouviram falar no RH 3.0.

Também sobre os novos investimentos, levantou-se se as empresas acreditam que os investimentos e a valorização da área de Recursos Humanos e dos funcionários possam interferir e diminuir os problemas enfrentados pela organização e conseqüentemente aumentar a lucratividade e produtividade, gerando o resultado quase unânime de dez empresas contra uma, acreditarem nestas mudanças e investimentos.

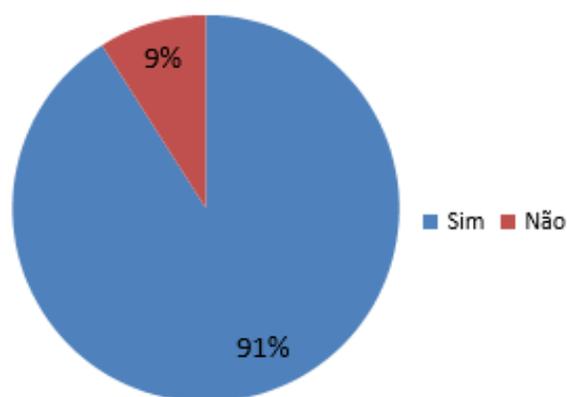


FIGURA 6. Empresas que acreditam nos investimentos como lucratividade e produtividade.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Com a análise desta questão, as perguntas anteriores da pesquisa, são afirmadas, pois a maioria das empresas participantes do questionário informou não investirem regularmente nas atualizações da área, porém, concordam reconhecer como problema, a falta de tais investimentos e atualizações, tornando-se inviáveis muitas mudanças necessárias atualmente, que segundo Marras (2011), o processo de mudança indica um alto grau de dificuldade no seu gerenciamento, pois ao mesmo tempo em que a empresa deseja ou precisa operar certas mudanças para adaptar-se à nova realidade ou antecipar-se a certos acontecimentos, os indivíduos, embora possam inicialmente colocar-se favoráveis, tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem.

Quando questionadas sobre quais ações implantariam para a adequação ao novo modelo de RH, visando que ele atua diretamente com tecnologia e com modelo de gestão com foco nas pessoas da organização, foram assinaladas como as principais três alternativas: Novos Softwares e Programas de Desenvolvimento, ambos com 28,57% e Treinamentos com 28,57%. Além destas, foram assinaladas também, Consultoria (14,29%) e Integração com os demais departamentos (10,71%), o que traduz os resultados vistos nas questões anteriores, demonstrando em como as tecnologias atuais, importantes e necessários em diversos processos dentro do departamento de recursos humanos, ainda não estão implantadas dentro da cultura organizacional das empresas, e o quanto processos de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores são necessários para a implantação de qualquer novidade e atualização destes mercados globalizados e em constate processo de mudança, para manter a eficácia da empresa diretamente relacionada ao principal capital organizacional: pessoas.

Através da aplicação e desenvolvimento analítico dos dados e resultados obtidos nas entrevistas, fica clara a dificuldade das organizações em implantar mudanças e a falta de conhecimento sobre os novos rumos do RH 3.0, mesmo considerando em vários aspectos, a importância e necessidade de tais investimentos, treinamentos e

atualizações. Por outro lado, mesmo com a falta de atualizações referentes à área, o reconhecimento e o posicionamento atual das organizações sobre as pessoas como fonte de lucratividade e produtividade mostram, nos dias de hoje, uma forma mais humana, levando os aspectos interpessoais, necessidades e motivações dos trabalhadores como fonte para treinar e desenvolver as principais chaves culturais da organização.

5. Considerações Finais

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a análise sobre as evoluções da gestão de recursos humanos e como, atualmente, está influenciando a cultura das organizações, incluindo o nível de conhecimento e aderência do novo modelo de RH, o 3.0. Além disso, viabilizou também, uma pesquisa de campo, com onze empresas participantes da cidade de Matão, que facilitou a obtenção de dados mais específicos sobre o agir das empresas perante essas mudanças, relatando quais as maiores dificuldades para implantação do RH 3.0, principais problemas com os funcionários, administração do departamento e quais investimentos e ações se direcionam para a adequação do novo modelo de recursos humanos, conforme levantados nos objetivos do trabalho.

De acordo com a pesquisa aplicada, é notória a grande dificuldade das empresas em aplicar e desenvolver as mudanças, além da falta de conhecimento sobre os novos rumos do RH 3.0, justificando-se, um modelo atual e de novo direcionamento para as organizações, mesmo com mercado no 4.0, e o pouco investimento destinado a tais atualizações, o que, segundo autores citados neste trabalho, causam ineficácia perante a concorrência, já que este departamento trata o principal recurso da organização: pessoa. No entanto, reconhecem em vários aspectos, a importância e a necessidade de tais investimentos, treinamentos e atualizações e, se posicionam, atualmente, sobre as pessoas, como fonte de lucratividade e produtividade com uma forma mais humana.

De forma geral, é nesta linha que a área de Gestão de Pessoas está aperfeiçoado

e direcionado, incluindo o novo RH 3.0, em que focaliza suas diretrizes diretamente em inovação, tecnologias e desenvolvimento de novos e bons talentos dentro das organizações para alavancar e acompanhar as mudanças cada vez mais frequentes do mercado, como o surgimento atual da indústria 4.0. Por isso, considera-se de grande valia a ampliação desta pesquisa de campo em uma quantidade maior de organizações, para que sejam consideradas também, empresas classificadas com o RH 4.0.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. Barueri: Manole, 2016. 299 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: Tradicional e Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas S.a., 2001.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Fgv, 2003.

LOTUFO, Marcel. **RH 3.0 e os Desafios para a Área de Recrutamento e Seleção**. 2018. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/rh-3-0-e-os-desafios-para-a-area-de-recrutamento-e-selecao>>. Acesso em: 22 set. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NASSER, Cassia Maria. **Aprendizagem Organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH Essencial: Gestão estratégica de pessoas e**

competências. São Paulo: Saraiva, 2014. 394 p.

PEREIRA, Pedro Luiz. RH 3.0 - Liderança de Pessoas. 2016. Disponível em:

<<http://www.rhthink.com.br/rh-30-lideranca-de-pessoas/>>. Acesso em: 08 out. 2018.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

RODRIGUES, Edson. **Conseguindo resultados através de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROMANO, A.L. et al. Avaliação da Sustentabilidade Corporativa e da Cultura

Organizacional - Survey no Setor Brasileiro de Cosméticos. **Pensamento**

Contemporâneo em Administração, v. 9, 142-158, 2015.

SANTOS, Kelly Vieira Costa. **Os novos rumos do RH nas empresas**. São Paulo:

Web Artigos, 2016. Disponível em: <<https://www.webartigos.com/artigos/os-novos-rumos-do-rh-nas-empresas/145532>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VITORIO, Tamires. **Saiba o que é o RH 3.0**. 2017. Publicado em 12 de dezembro de 2017.. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/saiba-o-que-e-o-rh-3-0/>>. Acesso em: 25 set. 2018.