

## **A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS: EXPLORANDO O CONCEITO DE RH 3.0 A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO BRASILEIRO**

*THE EVOLUTION OF PEOPLE MANAGEMENT: EXPLORING THE CONCEPT OF HR 3.0 FROM A BRAZILIAN CASE STUDY*

Bruna Leticia Tomaz da Silva  
Instituto Municipal Matonense de Ensino Superior - IMMES  
1700954@uab.estudante.pt

Rosana Cristina Scopelli Chagas  
Instituto Municipal Matonense de Ensino Superior - IMMES  
1700954@uab.estudante.pt

André Luiz Romano  
Universidade Aberta de Lisboa  
andreromano1973@hotmail.com

---

Aprovado em 04/2024

### ***Resumo***

Com as transformações ocorridas na gestão de recursos humanos e a introdução do modelo RH 3.0, as empresas foram desafiadas a inovar para se manter competitivas, aumentando sua eficiência e rentabilidade por meio de seu recurso mais valioso: as pessoas. Nesse cenário, este estudo baseia-se em uma profunda revisão bibliográfica e em uma pesquisa de campo realizada em organizações de diferentes segmentos, com o objetivo de compreender o impacto dessas mudanças nas empresas. Os resultados apontam a relevância de investir em processos modernizados, capacitação e na valorização dos colaboradores, reconhecendo seu papel como força produtiva e geradora de lucro, embora muitas vezes sem considerar plenamente suas necessidades motivacionais e intelectuais.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas 3.0; Transformação na Gestão de Recursos Humanos; Inovação Organizacional.

---

## Abstract

*With the transformations in human resource management and the introduction of the RH 3.0 model, companies have been challenged to innovate to remain competitive, increasing their efficiency and profitability through their most asset: people. In this context, this study is based on an in-depth literature review and field research conducted in organizations from various sectors, aiming to understand the impact of these changes on companies. The findings highlight the importance of investing in modernized processes, training, and valuing employees, recognizing their role as a productive and profit-generating force, although often without fully considering their motivational and intellectual needs.*

**Keywords:** *People Management 3.0; Transformation in Human Resource Management; Organizational Innovation.*

## 1 INTRODUÇÃO

---

O conceito de Recursos Humanos (RH) abrange práticas e objetivos que buscam gerir comportamentos dentro de uma organização, mediando interesses empresariais e dos colaboradores. Segundo Fidelis e Banov (2017), o objetivo do RH é desenvolver equipes para sustentar as metas organizacionais, reconhecendo os colaboradores como elementos-chave no processo produtivo. Com o tempo, o RH deixou de tratar pessoas apenas como ferramentas produtivas, passando a valorizar o bem-estar, as motivações e as condições de trabalho. Além das funções tradicionais, como recrutamento, cargos e salários, treinamento e clima organizacional, o RH passou a considerar fatores psicológicos como determinantes para a eficácia e o desenvolvimento dos colaboradores.

Na última década, a valorização do capital humano se tornou central, refletindo uma transformação na gestão de pessoas. Em tempos

de globalização, empresas buscam automatizações, inovação e novos talentos para enfrentar a competitividade. O RH 3.0 surge nesse contexto, focando em inovação, tecnologia e agilidade, e deixando de ser um departamento isolado para integrar toda a empresa estrategicamente. Segundo Gil (2001), há uma crescente tendência de reconhecer os empregados como parceiros fundamentais para o sucesso organizacional, especialmente em atividades especializadas que demandam alto grau de envolvimento e colaboração.

Empresas bem-sucedidas hoje se destacam por sua capacidade de inovação e agilidade, priorizando capital intelectual sobre capital financeiro, conforme apontado por Chiavenato (2016). Na Era Industrial, a prosperidade empresarial era definida pelo acúmulo de riqueza; atualmente, organizações menores, porém inovadoras, conseguem superar grandes corporações ao investir no desenvolvimento humano e na criatividade.

Essa evolução reflete a importância de alinhar a visão estratégica da empresa à valorização dos colaboradores, entendendo que a gestão de pessoas é essencial para enfrentar os desafios do mercado. No entanto, resta questionar se as organizações estão plenamente adaptadas ao modelo RH 3.0 e quais são os principais pontos de dificuldade nessa transição. A busca por atualização contínua e adoção de novas tecnologias é imprescindível para que empresas permaneçam competitivas e valorizem seu recurso mais importante: as pessoas.

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

Historicamente, o capital humano nem sempre foi considerado prioritário nas organizações. De acordo com Chiavenato (1999), o relacionamento entre pessoas e empresas era frequentemente conflituoso, com as organizações focadas exclusivamente em lucro, produtividade e redução de custos, enquanto os colaboradores buscavam melhores salários, benefícios e desenvolvimento pessoal. Essa relação unilateral começou a mudar com o reconhecimento de que o sucesso empresarial depende diretamente das pessoas, e estas, por sua vez, precisam das

organizações para atingir suas metas pessoais.

A evolução das Teorias Administrativas influenciou significativamente essa percepção. Na era da Administração Científica, os colaboradores eram vistos como ferramentas de produtividade, desconsiderando suas necessidades básicas. Com a Teoria Comportamental de Maslow, o foco mudou para as motivações e comportamentos individuais, bem como para a importância dos relacionamentos interpessoais e das necessidades humanas no ambiente organizacional. A cultura organizacional, conforme Romano et al. (2015), tem se tornado um fator crítico de sucesso em diversos projetos empresariais.

Abraham Maslow, um dos principais estudiosos do comportamento humano, desenvolveu uma hierarquia de necessidades dividida em cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorealização. Este último representa o ápice das necessidades humanas, onde o indivíduo busca seu desenvolvimento pleno e a realização do seu potencial (Lacombe, p. 129-136).

Portanto, as necessidades individuais dos

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

### Linha do tempo: Desenvolvimento das teorias administrativas em pessoas

FIGURA 1. Desenvolvimento das teorias administrativas.

---

colaboradores exercem influência direta em sua produtividade, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e social, destacando a importância de equilibrar objetivos empresariais e pessoais para alcançar resultados satisfatórios e sustentáveis.

O termo "administração de recursos humanos" começou a ganhar força na década de 1990, quando as empresas passaram a focar mais nas pessoas dentro das organizações. Esse período trouxe questionamentos sobre os modelos de gestão, buscando novas abordagens que valorizassem os colaboradores. As mudanças culturais e as transformações no cenário econômico, tecnológico e de mercado impulsionaram a evolução dos modelos de gestão de pessoas, culminando na transição dos conceitos de RH 1.0 para o RH 3.0.

O RH 1.0, também conhecido como Departamento Pessoal (DP), estava voltado para aspectos burocráticos e operacionais, como contratações, rescisões e cálculos trabalhistas. Embora cumprisse as leis trabalhistas, não abordava o lado humano e emocional dos colaboradores. Nessa fase, os processos eram manuais e demandavam grande esforço operacional.

Com o tempo, o RH 2.0 combinou a burocracia com aspectos sociais e comportamentais dos funcionários, trazendo maior integração entre o RH e os demais departamentos. Foi nesse momento que surgiram os business partners, consultores focados em gestão de pessoas para impulsionar resultados organizacionais (Lotufo, 2018).

Já o RH 3.0 representa a evolução do modelo tradicional, utilizando tecnologia, ferramentas avançadas e sistemas de people analytics para melhorar a gestão de talentos. Nesse modelo, os business partners tornam-se conselheiros estratégicos, trabalhando lado a lado com líderes

empresariais. A gestão passa a preparar os colaboradores para o presente e o futuro, tornando o RH mais ágil e focado na inovação.

De acordo com a Revista Exame, o RH 3.0 coloca os talentos no centro das estratégias organizacionais, transformando o "capital humano" em um diferencial competitivo. Atualmente, as empresas se adaptam ao cenário competitivo, avançando rumo ao RH 4.0, que se baseia em tecnologias avançadas e inteligência artificial para otimizar a gestão de pessoas. Essa evolução demonstra como o setor de recursos humanos está em constante transformação, acompanhando as demandas do mercado e reforçando a importância das pessoas como o principal ativo das organizações.

### 3 METODOLOGIA

---

De acordo com Gil (2008), o método é o caminho para alcançar resultados, enquanto o método científico consiste em procedimentos intelectuais e técnicos para obter conhecimento. A palavra "método" deriva do grego *méthodos*, significando "ao longo do caminho" ou "forma de proceder" (Trujillo Ferrari, 1982).

Este estudo foi realizado por meio de levantamentos bibliográficos e uma pesquisa de campo, abordando temas atuais sobre gestão de recursos humanos e os novos rumos aplicados às organizações. A pesquisa de campo incluiu a coleta de dados diretamente com pessoas, utilizando diferentes abordagens metodológicas, como pesquisa-ação e pesquisa participante (Fonseca, 2002 apud Erhardt; Silveira, 2017).

Os dados foram coletados em empresas de diversos portes e setores na cidade de Matão, com a aplicação de um questionário que explorou os principais objetivos da pesquisa.

As informações obtidas foram organizadas e analisadas detalhadamente para fundamentar as conclusões finais, permitindo avaliar como os novos recursos e práticas de gestão de recursos humanos influenciam as organizações.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários enviados por e-mail a diversas empresas de Matão-SP, abordando questões relacionadas à gestão de recursos humanos. O questionário, composto por 11 perguntas, foi respondido por representantes de 11 empresas de diferentes setores, incluindo implementos agrícolas (27%), alimentos e suplementos nutricionais, comunicação visual, hotelaria, indústrias de coifas, produtos de origem animal, hospitalar, e varejo de roupas.

A análise das respostas foi realizada com base em bibliografias que sustentaram a discussão e as conclusões do estudo.

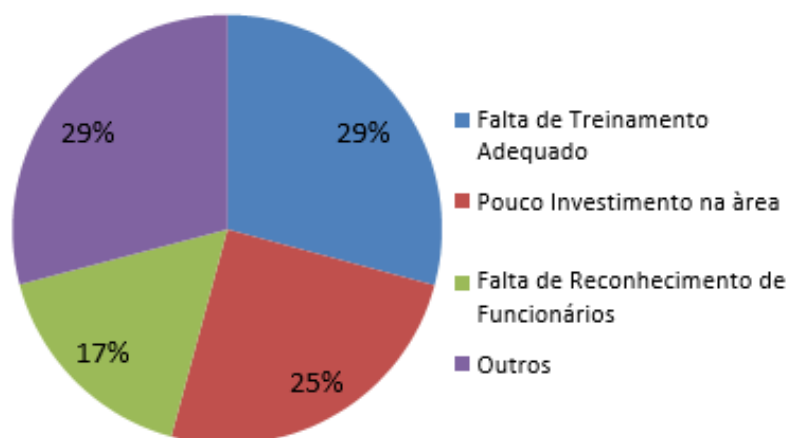
Das empresas participantes, 54% pertencem aos

setores de médio e grande porte. Os respondentes incluíram cargos como Assistentes de RH, Auxiliares Administrativos e Financeiros, Supervisores de RH e, em uma das empresas, o próprio proprietário.

Apenas 45,45% das empresas possuem um departamento formal de gestão de recursos humanos. Segundo Fidelis e Banov (2017), a ausência de uma gestão estruturada de pessoas limita o potencial humano e prejudica o desenvolvimento estratégico da organização, além de dificultar a retenção de talentos no longo prazo.

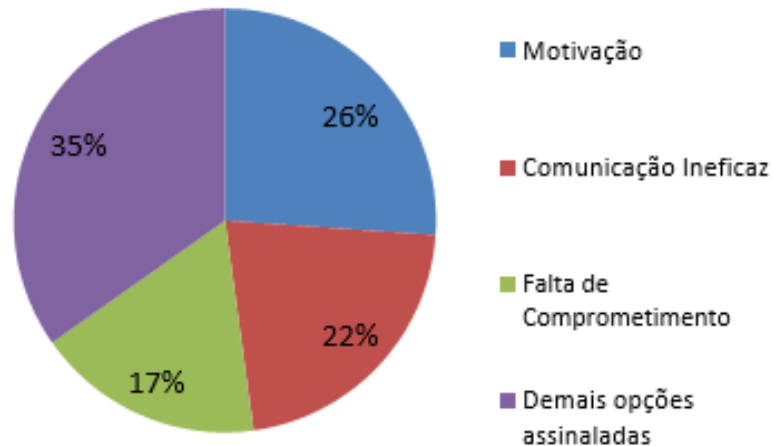
O estudo também avaliou os investimentos regulares das empresas em atualizações tecnológicas e inovações na área de RH. Apesar da globalização e da crescente demanda por tecnologias modernas, como novos softwares, os resultados indicam que muitas empresas ainda carecem de ações proativas para se manterem competitivas, alinhando-se à necessidade de inovação para evitar a obsolescência, conforme destacado por Gil (2011).

Contudo, também afirma que, para as empresas



Fonte: Dados da pesquisa

FIGURA 4. Problemas enfrentados pelo departamento.



**FIGURA 3. Problemas enfrentados pelos colaboradores.**

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

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.

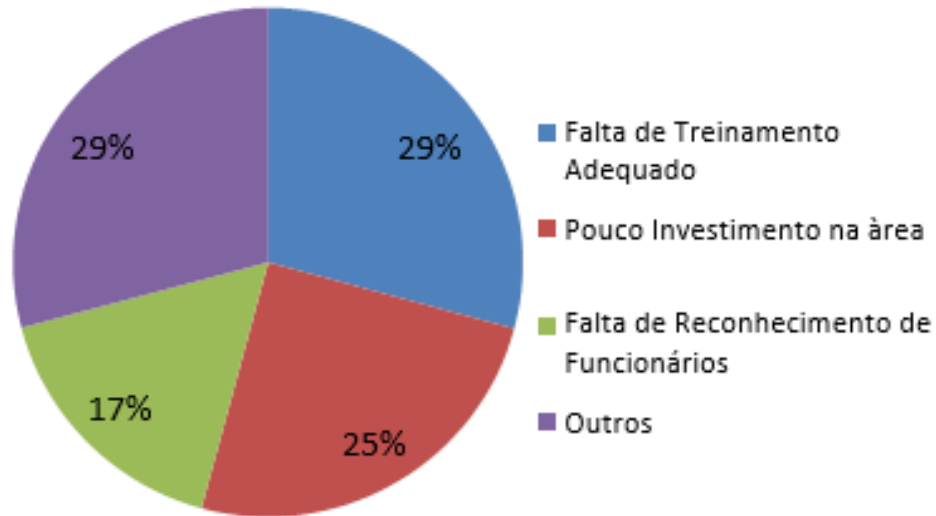
Sobre os problemas enfrentados pelas empresas, em primeiro caso, foram analisados, os três principais ligados diretamente aos colaboradores, conforme apresentado na figura 3. Os participantes podiam assinalar até três alternativas dispostas na questão.

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%.

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 na Figura 4.

A pesquisa revelou que a maioria das empresas participantes (72,73%) não possui conhecimento sobre o modelo de gestão RH 3.0, enquanto apenas 27,27% demonstraram familiaridade com



Fonte: Dados da pesquisa

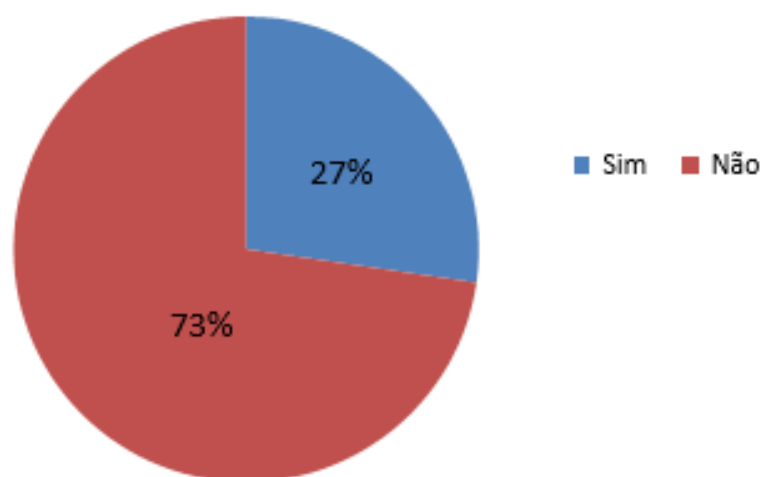
FIGURA 4. Problemas enfrentados pelo departamento.

o conceito. Esse dado evidencia a falta de atualização em relação às tendências contemporâneas da gestão de recursos humanos.

Quando questionadas sobre estratégias voltadas ao cuidado com os colaboradores e suas necessidades interpessoais, os resultados apontaram que 63,27% das empresas se preocupam com esse aspecto, 27,27% afirmam fazê-lo raramente, e 9,10% não demonstram nenhuma preocupação. Esses dados refletem uma transição para uma abordagem mais humanista na gestão, alinhada ao que Marras (2011) descreve como uma nova lógica organizacional. Essa lógica visa superar práticas mecanicistas e adotar uma visão mais centrada nas pessoas, promovendo maior aproximação com os colaboradores e estimulando comprometimento, produtividade e qualidade.

O estudo sugere que, embora muitas empresas ainda estejam distantes do modelo RH 3.0, há um movimento gradual em direção a práticas mais humanas e estratégicas. Esse avanço é essencial para alinhar o capital humano às demandas organizacionais, melhorando o desempenho e a competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico.

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.



Fonte: Dados da pesquisa

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

A análise evidenciou que a maioria das empresas participantes do estudo não realiza investimentos regulares em atualizações na área de Recursos Humanos, embora reconheçam que essa carência compromete mudanças essenciais. Segundo Marras (2011), o processo de mudança é complexo e enfrenta resistência, mesmo quando inicialmente aceito, o que dificulta o gerenciamento dessas transformações.

Entre as ações prioritárias apontadas pelas empresas para adequar-se ao modelo RH 3.0, destacaram-se: novos softwares e programas de desenvolvimento (28,57% cada) e treinamentos (28,57%). Além disso, foram mencionadas consultorias (14,29%) e integração com outros departamentos (10,71%). Esses dados refletem a falta de tecnologias e práticas modernas no setor de recursos humanos, reforçando a necessidade de treinamento e desenvolvimento para implementar mudanças alinhadas ao mercado globalizado e em constante evolução.

A pesquisa também revelou que, apesar da dificuldade em implantar mudanças e da falta de conhecimento sobre o RH 3.0, as empresas reconhecem a importância de investir em inovação e capacitação. Essa evolução marca um posicionamento mais humano, valorizando o capital humano como o principal recurso organizacional. A atenção às necessidades interpessoais e motivações dos colaboradores torna-se essencial para treinar e desenvolver competências culturais e estratégicas dentro das organizações. Assim, o RH 3.0 é visto como uma ferramenta para alinhar tecnologia e gestão de pessoas, promovendo maior eficácia e competitividade.



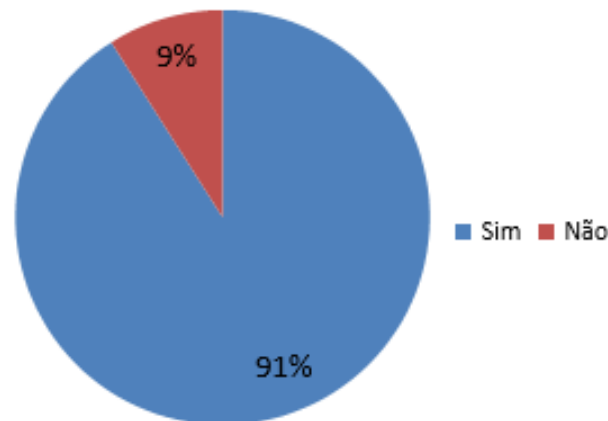


FIGURA 6. Empresas que acreditam nos investimentos como lucratividade e produtividade.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo analisou a evolução da gestão de recursos humanos, com foco no modelo RH 3.0, e sua influência na cultura organizacional. A pesquisa incluiu um levantamento em 11 empresas de Matão, abordando as dificuldades de implantação do RH 3.0, problemas com funcionários, gestão do departamento e os investimentos e ações necessários para essa adequação. Os dados revelaram desafios significativos na implementação das mudanças, incluindo falta de conhecimento sobre o modelo e pouco investimento em atualização, comprometendo a competitividade organizacional. Embora as empresas reconheçam a importância de investir em treinamentos e novas práticas, muitas ainda enfrentam barreiras para integrar o RH 3.0, que prioriza inovação, tecnologia e o desenvolvimento de talentos. Apesar da evolução para o mercado 4.0, o modelo 3.0 ainda se destaca ao posicionar as pessoas como o principal ativo das organizações, gerando

produtividade e lucratividade de forma mais humanizada.

A pesquisa destacou que a gestão de pessoas está em constante aprimoramento, alinhando-se às frequentes transformações do mercado, como a chegada da indústria 4.0. Ampliar o estudo para incluir mais empresas, especialmente aquelas já adaptadas ao RH 4.0, poderia trazer insights valiosos sobre as práticas mais eficazes e os desafios enfrentados nesse cenário em constante evolução.

---

## 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; BANOVA, 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.