



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

**ed.32**

FEVEREIRO  
2024



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

ed.32  
FEVEREIRO  
2024

INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675-520

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Biblioteca da EDITORA INTEGRALIZE, (SC) Brasil

International Integralize Scientific. 32ª ed. Fevereiro/2024. Florianópolis - SC

Periodicidade Mensal

Texto predominantemente em português, parcialmente em inglês e espanhol

ISSN/2675-5203

1 - Ciências da Administração

2 - Ciências Biológicas

3 - Ciências da Saúde

7 - Linguística, Letras e Arte

8 – Ciências Jurídicas

4 - Ciências Exatas e da Terra

5 - Ciências Humanas/ Educação

6 - Ciências Sociais Aplicadas

9 – Tecnologia

10 – Ciências da Religião /Teologia



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**Dados Internacionais de  
Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Editora Integralize - SC – Brasil**

Revista Científica da EDITORA INTEGRALIZE- 32ª ed. Fevereiro/2024  
Florianópolis-SC

**PERIODICIDADE MENSAL**

Texto predominantemente em Português,  
parcialmente em inglês e espanhol.  
ISSN/2675-5203

1. Ciências da Administração
2. Ciências Biológicas
3. Ciências da Saúde
4. Ciências Exatas e da Terra
5. Ciências Humanas / Educação
6. Ciências Sociais Aplicadas
7. Ciências Jurídicas
8. Linguística, Letras e Arte
9. Tecnologia
10. Ciências da Religião / Teologia



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

## EXPEDIENTE

### INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC

ISSN/2675-5203

É uma publicação mensal, editada pela  
EDITORIA NTEGRALIZE | Florianópolis - SC

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande, CEP 88032-005.

**Contato: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.online>**

#### **Diretor Geral**

Luan Trindade

#### **Diretor Financeiro**

Bruno Garcia Gonçalves

#### **Diretora Administrativa**

Vanessa Sales

#### **Diagramação**

Balbino Júnior

#### **Conselho Editorial**

Marcos Ferreira

#### **Editora-Chefe**

Dra. Vanessa Sales

#### **Editor**

Dr. Diogo de Souza dos Santos

#### **Bibliotecária**

Rosangela da Silva Santos Soares

#### **Revisores**

Dr. Antônio Jorge Tavares Lopes

Dra. Arethusa Karla A. Cavalcanti

Dr. Tiago Moy

Dra. Gleice Franco Martins

Permitida a reprodução de pequenas partes dos artigos, desde que citada a fonte.



**INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC**

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC  
ISSN / 2675-5203**

É uma publicação mensal editada pela  
EDITORA INTEGRALIZE.  
Florianópolis – SC  
Rodovia SC 401, 4150, bairro Saco Grande, CEP 88032-005  
Contato (48) 4042 1042  
<https://www.integralize.online/acervodigital>

**EDITORA-CHEFE**

Dra. Vanessa Sales

Os conceitos emitidos nos artigos são de  
responsabilidade exclusiva de seus Autores.



INTERNATIONAL  
INTEGRALIZE  
SCIENTIFIC

# CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRATION SCIENCES



INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC ISSN/2675 - 520

## CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**ORIGEM E FASES DA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS -RH.....08**

**Autora: Alaide de Souza Silva**

**Contato:** [tecnologaalaide@gmail.com](mailto:tecnologaalaide@gmail.com)

ORIGIN AND PHASES OF THE EVOLUTION OF HUMAN RESOURCES - HR

ORIGEN Y FASES DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS - RRHH

**DESAFIOS, DIVERSIDADE, INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS.....20**

**Autora: Alaide de Souza Silva**

**Contato:** [tecnologaalaide@gmail.com](mailto:tecnologaalaide@gmail.com)

CHALLENGES, DIVERSITY, INCLUSION AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES

DESAFÍOS, DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**ORIGEM E FASES DA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS- RH**  
**ORIGIN AND PHASES OF THE EVOLUTION OF HUMAN RESOURCES - HR**  
**ORIGEN Y FASES DE LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS - RRHH**

Alaide de Souza Silva  
tecnologaalaide@gmail.com

SILVA, Alaide de Souza. **Origem e fases da evolução dos Recursos Humanos - RH**. Revista International Integrate Scientific, Ed. n.32, p. 08 – 19, fevereiro/2024. ISSN/2675 – 5203.

### RESUMO

A metodologia utilizada para o tema abordado foi a pesquisa bibliográfica que baseou-se na leitura, revisão e análises de livros de autores da área e artigos científicos materiais já publicados para a contribuição do estudo. Fica evidente que a tecnologia no RH trouxe a inovação dos processos por meio de canais e ferramentas que deixaram de ser menos operacionais para se tornarem mais estratégicos dentro da empresa trazendo mais resultados e produtividade. O presente artigo buscou mostrar as principais forças de transformação em cada um dos períodos e como elas afetaram o surgimento e desenvolvimento da função e das práticas de recursos humanos no mundo e no Brasil. A evolução do RH fez com que o setor, que antes se ocupava somente com tarefas burocráticas assumisse a automatização da área. Logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, na maior parte dos países industrializados passou a existir uma condição social de pleno emprego. Algo que garantiu avanços para a vida dos trabalhadores, dava-se o início da evolução do RH. O RH deixou de focar na adequação dos trabalhadores à empresa e passou a se preocupar em oferecer benefícios aos colaboradores e também buscar formas de motivá-los e engajá-los para que eles produzissem mais e melhor, trazendo os melhores resultados para a empresa. Entende-se para o futuro do RH, à estratégia, gestão comportamental e tecnologia estarão cada vez mais conectadas.

**Palavras Chave:** Recursos Humanos (RH). Fases. Evolução.

### SUMMARY

The methodology used for the topic covered was bibliographical research, which was based on reading, reviewing and analyzing books by authors in the area and scientific articles already published to contribute to the study. It is evident that technology in HR has brought process innovation through channels and tools that are no longer less operational but become more strategic within the company, bringing more results and productivity. This article sought to show the main forces of transformation in each of the periods and how they affected the emergence and development of the function and practices of human resources in the world and in Brazil. The evolution of HR has meant that the sector, which previously only dealt with bureaucratic tasks, has taken on the automation of the area. Soon after the end of the Second World War, a social condition of full employment began to exist in most industrialized countries. Something that guaranteed advances in the lives of workers was the beginning of the evolution of HR. HR stopped focusing on workers' suitability for the company and started worrying about offering benefits to employees and also looking for ways to motivate and engage them so that they produce more and better, bringing the best results for the company. It understands whether for the future of HR, strategy, behavioral management and technology will be increasingly connected.

**Keywords:** Human Resources (HR). Phases. Evolution.

### RESUMEN

La metodología utilizada para el tema tratado fue la investigación bibliográfica, la cual se basó en la lectura, revisión y análisis de libros de autores del área y artículos científicos ya publicados para contribuir al estudio. Es evidente que la tecnología en RRHH ha traído innovación de procesos a través de canales y herramientas que ya no son menos operativos sino más estratégicos dentro de la empresa, trayendo más resultados y productividad. Este artículo buscó mostrar las principales fuerzas de transformación en cada uno de los períodos y cómo afectaron el surgimiento y desarrollo de la función y las prácticas de los recursos humanos en el mundo y en Brasil. La evolución de RRHH ha hecho que el sector, que antes sólo se ocupaba de tareas burocráticas, haya asumido la automatización del área. Poco después del final de la Segunda Guerra Mundial, comenzó a existir una condición social de pleno empleo en la mayoría de los países industrializados. Algo que garantizó avances en la vida de los trabajadores fue el inicio de la evolución de los RRHH. RR.HH. dejó de centrarse en la idoneidad de los trabajadores para la empresa y pasó a preocuparse por ofrecer beneficios a los empleados y también a buscar formas de motivarlos e involucrarnos para que produzcan más y mejor, trayendo los mejores resultados para la empresa. Entiende si en el futuro de los recursos humanos, la estrategia, la gestión del comportamiento y la tecnología estarán cada vez más conectados.

**Palabras clave:** Recursos Humanos (RRHH). Etapas. Evolución.

## INTRODUÇÃO

A estrutura do artigo envolve uma abordagem teórica sobre o tema: Origem e Fases da Evolução dos Recursos Humanos (Rh) e um breve resumo da história dos Recursos Humanos, suas transformações e mudanças ao longo do tempo.

Buscou-se fazer uma análise da evolução dos Recursos Humanos e a compreensão deste setor no ambiente das organizações, setor este responsável e imprescindível nas políticas e estratégias nas empresas e como são apresentados seus resultados.

Segundo as pesquisas, os Recursos Humanos (RH) passaram por muitas mudanças e transformações fugindo dos padrões do RH tradicional, buscando agregar à empresa competências e alternativas diversas, tendo como intuito o aperfeiçoamento do negócio. A visão desse modelo valoriza a diversidade, ampliando a visão de mundo da organização.

Para compreender a história do Recursos Humanos é possível falar um pouco sobre as mudanças e transformações do mesmo ao longo do tempo. Antes suas atividades eram limitadas na seleção, contratação e demissão de empregados.

Nos dias atuais os RH e suas atividades abrangem todos os departamentos de uma empresa, essencial em qualquer organização e sempre sincronizado com as estratégias organizacionais como principal agente da transformação, contribuindo significativamente para o alcance dos resultados.

Segundo Claro e Nickel (2002, p. 17), o RH apresenta um novo formato, apresentando mudanças que vêm acontecendo de forma gradual. Para os autores, “já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas”.

No que diz respeito à gestão de pessoas suas mudanças e transformações, Chiavenato (2014) enfatiza que:

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, do componente humano das organizações, de cultura e mentalidade, de inteligência, de energia e vitalidade, ação e pró ação. A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. Não somente nos seus aspectos tangíveis e concretos, como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de administração de recursos humanos (ARH). (CHIAVENATO,2014, p. 9)

O RH é determinante para o sucesso de qualquer empresa, sendo de grande importância que as organizações invistam nesta área atualizando –se. Como um diferencial competitivo das empresas, a evolução da Gestão de Pessoas e seu contexto de atuação, atualmente é um dos mais fundamentais parâmetros de sobrevivência das organizações no mercado.

A metodologia desta pesquisa caracteriza-se em Revisão de Literatura com Pesquisas Bibliográficas de diversos autores da área e levantamento de informações e análise em artigos, sites, periódicos e revistas, dos quais foram pesquisados assuntos sobre o Tema abordado neste trabalho.

Questiona-se: Os Recursos Humanos nas organizações passou várias etapas diferentes associadas a três importantes Eras. Quais foram as modificações nas relações de trabalho, seus desafios e responsabilidades?

Objetivou se através dos estudos, identificar as mudanças estruturais e conjunturais das empresas em cada fase de sua evolução dos Recursos Humanos.

Justifica se que ultimamente os Recursos Humanos (RH), passou por inúmeras mudanças. Nesse período houve uma grande evolução dando início a novos desafios garantindo a eficácia dos processos nesta área.

## ORIGEM E FASES DA EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (RH)

### Definições de Recursos Humanos

Para Chiavenato (1999), o termo RH ou Gestão de Pessoas pode ter três significados diferentes:

- **RH como função ou departamento:** RH é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.;
- **RH como um conjunto de práticas de recursos humanos:** RH se refere ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho;

O termo Gestão de Pessoas para Chiavenato (1999):

[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal, isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 1999, p. 5-6)

De acordo com Chiavenato (2014, p.8):

[...] A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização. (CHIAVENATO, 2014, p.8)

Segundo Toledo (1986), Recursos Humanos seriam o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

No período da Segunda Revolução Industrial, chamava-se o RH (Recursos Humanos) de Relações Industriais, composto pelas funções administrativas, burocráticas e supervisão do desempenho dos trabalhadores. Desta forma os Recursos Humanos originaram-se no período da Segunda Revolução Industrial, entre o final do século XIX e o início do século XX.

Por conta das mudanças que a introdução da mecanização causou transformando o capitalismo em sistema de produção, houve necessidade de reorganização, tanto no espaço, quanto no capitalismo, levando o trabalhador a perder o controle do processo produtivo, tendo que cada um com sua máquina específica, operarem somente uma máquina na realização de sua atividade, provocando desta forma grandes modificações nas relações de trabalho.

Dentro deste cenário, houve o surgimento dentro das organizações da administração de pessoas, sendo chamado de Departamento de Relações Industriais, departamento este, restringido somente às atividades burocráticas e operacionais, sendo os superiores que davam as ordens de como proceder. Buscava-se apenas a eficiência, os lucros e os custos, considerando o trabalhador apenas como mão-de-obra e fornecedor da força física não havendo preocupação com o bem-estar e a saúde dessas pessoas. A noção de condição social e emprego começaram a existir logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, levando essa área a diferentes desafios e responsabilidades.

Para uma maior compreensão, na história do Recursos Humanos, houve ao longo do tempo, muitas transformações e mudanças. Até algum tempo atrás algumas organizações ainda falavam-se apenas em relações industriais, uma visão burocratizada, que ocorreu desde o final da Revolução Industrial, tendo seu auge na década de 1950 (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009).

Entende-se que a Gestão de pessoas que engloba o capital humano, nos dias atuais passou a ser vista com a Teoria das Relações Humanas, isto é um conjunto de teorias administrativas, surgida por volta da década dos anos de 1930 nos Estados Unidos.

## **Setor de Recursos Humanos e sua Evolução**

Em meados do século XIX, houve importantes mudanças nas indústrias provocadas pela introdução da mecanização e o capitalismo como sistema de produção. Essas transformações influenciaram na reorganização do espaço e no capitalismo, como citado acima, o trabalhador perdeu o controle do processo produtivo, uma vez que cada operário operava somente uma máquina específica na realização de suas tarefas e desta forma provocou intensas modificações nas relações de trabalho. Foi nesse cenário de dúvidas e instabilidades que a administração de pessoas surgiu dentro das organizações, com o nome de Departamento de Relações Industriais e que se restringiam rigidamente a atividades burocráticas e operacionais, recebendo ordens dos superiores de como proceder.

As preocupações iniciais eram apenas a busca por lucros, custos e eficiência. As pessoas eram consideradas apenas mão-de-obra fornecedora de sua força física e muscular. A atual administração de Pessoal teve seu início no final do século XIX com o movimento da Administração científica e Escola Clássica, que foi marcada por Frederick W. Taylor e Henri Fayol. Esse movimento tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica para a padronização das atividades administrativas, para que a improvisação e o empirismo fossem substituídos, fazendo com que a falta de processos organizacionais fosse eliminada (GIL, 2009).

A partir da técnica de observação, Taylor pode concluir que a fadiga causada pela padronização das tarefas fazia com que os operários produzissem muito menos do que poderiam. Desta forma, ele desenvolveu seu sistema de Administração Científica que tinha como objetivo simplificar os movimentos necessários dos trabalhadores para a execução das tarefas.

Após o movimento da Administração Científica, por volta de 1930, surge a teoria das relações humanas, em que surgiu a necessidade de comprovar que os índices de produtividade e os resultados obtidos nas organizações eram influenciados pelas condições de trabalho as quais os trabalhadores eram expostos como, iluminação, calor e exposição aos riscos, e até mesmo por fatores psicológicos.

A partir da segunda guerra mundial (década de 40), a administração de pessoal passou a se preocupar mais com as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados (GIL, 2009).

A história dos Recursos Humanos (RH) é uma jornada de transformação, refletindo as mudanças nas relações de trabalho e na própria sociedade.

**Quadro 1-** Da 2a. Guerra Mundial até os anos 80 - Condições socioeconômicas, Configuração Organizacional e Recursos Humanos no mundo e no Brasil.

<b>No mundo</b>
<p><b><i>Condições socioeconômicas</i></b></p> <p>Crescimento Econômico;  Estado de bem estar social;  Internacionalização da Economia;  Consumo em massa;  Entrada das mulheres no mercado de trabalho;  Desenvolvimento de tecnologias;  Sindicatos: fortalecimento aparente no início deste período, com perda gradual de poder ao longo dos anos;  Pleno emprego no início de período e reestruturações durante a década de 80.</p> <p><b><i>Configuração Organizacional</i></b></p> <p>Produção em massa;  Expansão das multinacionais;  Estruturas divisionais;  Início da difusão de modelos “flexíveis” e mais “orgânicos” (década de 1970).</p> <p><b><i>Recursos Humanos</i></b></p> <p>Transformação do Departamento de Pessoal em Departamento de Recursos Humanos (engloba as áreas de DP e RI, além de haver preocupação com motivação, liderança e retenção de funcionários);</p>

Carreiras hierarquizadas;  
Surgimento de modelos de gestão de RH orientados à “organização flexível”.

Fonte: A História dos Recursos Humanos no mundo e no Brasil -- Moodle USP- Universidade de São Paulo

A história do RH no Brasil é um reflexo da própria história do país: diversa e cheia de transformações:

<b>No Brasil</b>
<p><b><i>Condições socioeconômicas</i></b></p> <p>Instalação das multinacionais no país; Realização de grandes obras civis e de infraestrutura; Crescimento da empresa privada nacional; Intensificação da urbanização; Fortalecimento dos Sindicatos; Dificuldades no desenvolvimento econômico.</p> <p><b><i>Configuração Organizacional</i></b></p> <p>Gestão taylorista/fordista; Importação de tecnologias, inclusive tecnologia administrativa; Desenvolvimento de grandes burocracias estatais.</p> <p><b><i>Recursos Humanos</i></b></p> <p>Departamento de Pessoal, voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista; Surgimento de experiências isoladas em recursos humanos, derivada ou copiada de empresas multinacionais; Dificuldades no desenvolvimento econômico se instalam no Brasil, especialmente após J.K. se instalaram no Brasil, especialmente após J.K.</p>

Fonte: A História dos Recursos Humanos no mundo e no Brasil -- Moodle USP- Universidade de São Paulo

Como interfaces entre o capital e o trabalho em meados dos anos de 1990, muitas empresas resolveram atribuir ao RH diversos nomes. Porém apesar de nomes diferentes, essas organizações defendiam a mesma opinião: o importante não é o nome, mas sim a essência, o sentido adquirido por esse setor dentro das organizações.

Já para outras organizações a visão da administração de recursos humanos, era mais dinâmica permanecendo até os anos de 1990. Para os autores as organizações mais estruturadas,

preocupam-se com administração de pessoas, buscando compreender os seres humanos suas capacidades intelectuais e habilidades.

É fundamental a percepção do valor e diferencial do Rh como um setor estratégico e determinante na sustentabilidade dos negócios e eficiente na contribuição da competitividade.

## **OS RECURSOS HUMANOS(RH) - AS TRÊS FASES DESDE SUA IMPLANTAÇÃO**

A administração de recursos humanos nas organizações passou várias etapas diferentes associadas a três importantes Eras: Industrialização Clássica (1900-1950), Neoclássica (1950-1990) e a Era da Informação (após 1990).

### **✓ FASE CLÁSSICA**

Para os autores, a gestão de recursos humanos teve seu surgimento como “Administração de Pessoal” logo no início do século XX.

Segundo Carvalheiro (2010):

Embora o aparecimento de uma secção de pessoal nas empresas possa ser referenciado ainda no século XIX, foi apenas a partir do início do século XX que esta assumiu um carácter de maior funcionalidade e importância. Muitos são os autores a identificarem o início do século XX como a data provável do surgimento do departamento de Administração de Pessoal nas Organizações. Assim, a Administração de Pessoal surge num contexto marcado pelo paradigma dominante nas organizações que defendiam a necessidade de controlo da força de trabalho e onde os recursos humanos se assumiram como factor básico de competitividade das organizações (CARVALHEIRO, 2010. p. 27).

Era uma época em que não existia preocupação na questão humanitária, pois o trabalho de quem era responsável pela administração de pessoal, era somente na parte técnica: recrutamento do trabalhador, salários, faltas, fase essa de carácter contábil.

Segundo Viscaino & Storck (2007):

Nessa fase os responsáveis se preocupavam principalmente com os custos das organizações. Os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil, ou seja, a organização comprava a mão-de-obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da “gestão de pessoal” que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930 (VISCAINO & STORCK, 2007. p.7)

O Brasil viveu nos anos de 1930 a 1950 a Sub fase da era clássica, pois nessa época foi criado a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) pelo então presidente Getúlio Vargas, levando as empresas a seguir com uma certa preocupação as leis regidas pelas relações trabalhistas.

O que marcou a era clássica, foi o modelo piramidal e a departamentalização funcional, pois, as decisões e o padrão de comportamento eram vindos dos trabalhadores que faziam parte da pirâmide, sendo considerados verdadeiras máquinas (ERTHAL, 2015).

## ✓ FASE NEOCLÁSSICA

A era Neoclássica iniciou no final da 2ª guerra mundial no ano de 1950 durando até 1990.

Houve grandes mudanças no mundo empresarial com o final da guerra, apesar da persistência nas rotinas burocráticas e operacionais, sendo adicionadas novas funções no setor de recursos humanos, como seleção e recrutamento, treinamento, desenvolvimento, higiene e segurança do trabalho (ERTHAL, 2015)

Durante esta era, o Brasil vivenciou a fase tecnicista com a implantação da indústria automobilística pelo então presidente Juscelino Kubitschek, segundo Viscaino & Storck (2007):

Nesta fase o então presidente Juscelino Kubitschek implantou em nosso país a indústria automobilística. Sendo assim os empresários tiveram que aceitar em seus organogramas o Gerente de Relações Industriais. Os trabalhadores ganharam mais força e representou também um avanço nas relações entre capital e trabalho. Nesta fase, a área de RH passou a comandar serviços como recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Teve seu auge entre as décadas de 1950 e 1965 (VISCAINO & STORCK, 2007. p 10).

A implantação do novo sindicalismo no ano de 1965, foi de grande importância, pois trouxe grandes mudanças no cenário organizacional, passando o gerente de pessoal a ser denominado como gerente de recursos humanos, além da ênfase humanística voltada para o indivíduo como pessoa e não mais como uma máquina foi adotada de vez (VISCAINO & STORCK, 2007).

Um grande passo no que diz respeito estrutura das organizações na era industrial, pois além do aumento de capacidade de processamento da informação, houve inovação: coordenação descentralizada sob dupla subordinação, à autoridade funcional e a autoridade de projeto; possuíam uma razoável capacidade para mudança e inovação e integraram um ambiente mais instável e adequada à novas tecnologias. Chiavenato (2010).

## ✓ ERA DA INFORMAÇÃO

A era da informação teve início da década de 1990. Como principal característica foi a rápida disseminação das informações, lançamentos de tendências a todo momento e globalmente espalhadas. Com a tecnologia da informação, a globalização da economia mundial passou a ser fato. O curioso é que esta nova era, colaborou para que os funcionários passassem a ser tratados de maneira diferente, afirma Erthal (2015):

A pessoa é considerada como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional. Ocorrem mudanças no aspecto da participação das pessoas no sucesso do negócio, em que o comprometimento integral dos indivíduos com a organização mobiliza todo o seu potencial criador, sua intuição, sua capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele, gerando vantagens competitivas singulares (ERTHAL, 2015. p 5).

Na era da informação, o gerente de recursos humanos passa a adquirir novas funções além de ser formado um profissional exclusivamente para essa função. No que diz respeito a este funcionário, Carvalheiro (2010) esclarece:

Esta fase teve seu início no meio da década de 1980, foi marcada pela colocação dos primeiros programas de planejamento estratégico ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Nesse período o Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido por diversas organizações como diretoria, em nível estratégico, e não mais como um funcionário de terceiro escalão. (CARVALHEIRO, 2010. p 8).

Segundo o autor, na era da informação, a estrutura organizacional, tem como ênfase equipes autônomas, deixou a utilização de departamentos, funcionários com interdependência entre as redes, e mais a organização é ágil e inovadora; grande interação entre os cargos e eles não são tão imutáveis como antes. Chiavenato (2010).

Esta nova era perdurou até os dias de hoje. Porém o que se faz necessário é compatibilizar os interesses entre a dualidade empresa x funcionário.

## **A EVOLUÇÃO DO RH - CARACTERÍSTICAS**

As fases ao longo da história da evolução do RH e suas características, segundo Tose (1997, p. 10-13).

### **✓ Contábil (Antes de 1930)**

Pioneira na Gestão de Recursos Humanos, se destacava pela atenção redobrada com as despesas da organização. Os empregados eram classificados, exclusivamente, sob perspectiva contábil: pagava-se pela mão de obra e, logo, as entradas e saídas provenientes dessa conta deveriam ser lançadas contabilmente.

### **✓ Legal (1930 a 1950)**

Marcada pela presença de uma nova função, o chefe de pessoal, com a criação das leis trabalhistas da era getulista sua preocupação era voltada para a supervisão conservação das mesmas. A autoridade até então era centralizada nos feitores, mas nessa época passou para o domínio do chefe de pessoal que se baseava nas regras e normas jurídicas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

### **✓ Técnico (1950 a 1965)**

Instituiu no Brasil o modelo americano de administração de pessoas impulsionando os recursos humanos (RH). Neste momento que a área de RH passou a oferecer serviços de planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, treinamentos, higiene e segurança do trabalho, entre outros.

### **✓ Administrativa (1965 a 1985)**

Foi marcada por um movimento histórico nas relações entre capital e trabalho, ninho de uma legítima revolução dos assalariados, gerou o movimento sindical. Estágio em que houve uma transformação na denominação e das responsabilidades do ainda gerente de relações industriais, que passou a ser nomeado Gerente de Recursos Humanos (GRH). O objetivo principal dessa reforma é substituir o destaque dado em processos burocráticos e operacionais e voltá-lo para questões humanas, enfatizando as pessoas e suas relações.

### **✓ Estratégica (1985 a atual)**

Definida de forma operacional, nesse período foram observadas as primeiras preocupações de longo prazo, dos gestores das organizações, com seus colaboradores.

Impulsionando o cargo de GRH, que deixou de ser um cargo de terceiro escalão, de nível tático e passou a ser reconhecido como parte da diretoria, em nível estratégico.

Fundamental que o gestor tenha esteja ciente dos processos a ser utilizados na organização, buscando identificar o momento certo para tomar decisões, pois o gerenciamento de uma empresa exige muito mais conhecimentos e técnica que anteriormente. No que diz respeito ao desenvolvimento dos Recursos Humanos, antes suas atividades eram limitadas na seleção, contratação e demissão de empregados. Nos dias atuais, suas atividades abrangem todos os departamentos de uma empresa como: planejamento de pessoal, análise nas definições de metas, atualização das informações relacionadas aos investimentos, planejar e implantar estratégias nos que diz respeito ao mercado no qual estão inseridas, objetivando o aumento da produção.

Segundo Chiavenato (2000):

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura. (CHIAVENATO, 2000, p. 199)

Quadro 2 - As cinco fases da evolução dos Recursos Humanos no Brasil

***RH 1.0: o trabalhador empregado***

Nesta fase, próxima ao fim da Segunda Guerra Mundial, o RH era basicamente o executor de atividades burocráticas e administrativas. Suas funções eram resumidas à contratação e demissão de colaboradores

***RH 2.0: o trabalhador funcionário***

Já focado mais na gestão, aqui a evolução do RH passa por atuar como parceiro de negócios. Participando em uma perspectiva mais gerencial, começa o oferecimento de benefícios e promoções baseado no desempenho e função dos colaboradores. É nessa fase que surge o termo “business partner”, um profissional que valoriza os aspectos técnicos, legais e processuais em análises para tomada de decisão.

***RH 3.0: o trabalhador colaborador***

No RH 3.0 é dado início a uma etapa de digitalização, sendo introduzidas soluções que facilitam a rotina de remuneração e processo seletivo. Agora, o profissional dessa área é visto como um “consultor de talentos”.

Os grandes objetivos deste setor agora são manter a motivação e produtividade em alta e o aprendizado contínuo. Nesta fase começam a aparecer as métricas de desempenho e o colaborador já é visto como peça-chave para o sucesso do negócio.

***RH 4.0: o colaborador transformador***

A evolução do RH agora passa por uma parte fundamental da transformação digital, sendo a porta de entrada para uma nova forma de pensar em toda a organização. A tecnologia ganha muita força e a automação passa a ser usada dentro e fora do departamento.

O RH assume a importante função de gestor do capital humano quando para o colaborador passa a ser mais importante a capacidade de aprender habilidades novas e as competências comportamentais, ou soft skills, além das qualificações técnicas.

***RH 5.0: o colaborador ágil***

Chegamos ao tempo atual, em que o RH está passando pela transformação da “Sociedade 5.0”. Agora, tecnologias de Big Data, Inteligência Artificial e Internet das Coisas são ferramentas para criar soluções focadas no bem-estar e nas necessidades humanas. Não estamos falando apenas de usar a ciência disponível, mas sim entender como elas podem ajudar as pessoas a terem mais produtividade e agilidade.

Esta é uma fase atual da evolução do RH, então ainda não é característica de todas as organizações. Porém, aquelas que não estiverem atentas às mudanças e se adaptarem, vão entrar em desvantagem competitiva e podem perder seus talentos para concorrentes.

Fonte: Único - Evolução do RH: o que mudou e o que podemos aprender?

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do conteúdo exposto sobre a história, fases e evolução dos Recursos Humanos, é possível perceber que no modelo de Recursos Humanos Tradicional do setor de RH era visto apenas como uma área operacional em que se exercia funções burocráticas e rotineiras, pois no início do século XX, as pessoas eram tratadas apenas como meros recursos de produção.

Devido às constantes mudanças e transformações em aspectos econômicos, sociais, tecnológicos e culturais, foram incorporadas novas abordagens no comportamento e na estrutura das organizações que influenciaram diretamente na evolução histórica da do RH, passando a integrar o trabalhador no contexto das organizações.

Conclui-se que a evolução da Gestão de Pessoas e seu contexto de atuação atualmente é hoje um dos mais fundamentais parâmetros de sobrevivência às organizações no mercado. Segundo as pesquisas, demonstrou-se os conceitos mais importantes dentro da área de recursos humanos pelas diversas datas históricas. Acompanhou-se pelos fatos históricos, o desenvolvimento da e a evolução dos RH, desde os primórdios e suas mudanças ocorridas. A evolução do RH caminha de acordo com as principais mudanças que ocorrem em nossa sociedade e a tendência é que continue a se adaptar de acordo com o cenário empresarial e social.

O RH passa a ampliar sua rede de atuação na empresa e, desta forma, ganha um espaço de maior destaque e resultados nos negócios, além de observar as tendências de mercado, interpretar e traduzir acontecimentos externos, adaptando para a realidade das empresas, ganhando pontos determinantes para o futuro.

Realizou-se uma revisão teórica, onde ficou evidenciada a progressiva evolução dos conceitos e práticas dos Recursos Humanos. Conclui-se que a evolução dos Recursos Humanos e seu contexto de atuação é hoje um dos mais fundamentais parâmetros de sobrevivência às organizações no mercado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G.; Leite, N. P. (Org.) (2009). Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. A evolução da gestão de recursos humanos. Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1º edição. Rio de Janeiro: Campus 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

ERTHAL, Amanda. Evolução histórica da administração de recursos humanos: um estudo com empresas do Vale do Taquari/RS. 2015. 31f. Monografia

GIL, A.C. Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2009.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais da Pontifícia Católica de São Paulo, São Paulo, 1997

ULRICH, David. Recursos humanos estratégicos. 6º. Ed. São Paulo: Futura, 2010.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Revista Científica Eletrônica de Administração. Garça. Ano VII, nº 13. 2007.

A História dos Recursos Humanos no mundo e no Brasil. - *Moodle USP*.p. 20. Universidade de São Paulo - *Moodle USP*

Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod\\_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf) - Acesso em: 02/02/24

CARVALHO, Amanda Gomes; FILHO, Érico Colodetti; FREITAS, Adriano Ferreira de. A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES. Faculdade Multivix. p 20. 05/2021

Disponível em:

<https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes.pdf>  
Acesso em 06/02/24

Único - Evolução do RH: o que mudou e o que podemos aprender? Disponível em:

<https://unico.io/unicopeople/evolucao-do-rh/> - Acesso em: 02/02/24

CALDA M. PINTO; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. p. 20. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod\\_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382562/mod_resource/content/0/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf) Acesso em: 02/02/24

## DESAFIOS, DIVERSIDADE, INCLUSÃO E TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS NA ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

CHALLENGES, DIVERSITY, INCLUSION AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES

DESAFÍOS, DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Alaide de Souza Silva  
tecnologiaalaide@gmail.com

SILVA, Alaide de Souza. **Desafios, diversidade, inclusão e transformações tecnológicas na área dos Recursos Humanos**. Revista International Integralize Scientific, Ed. n.32, p. 20 – 32, fevereiro/2024. ISSN/2675 – 5203.

### RESUMO

Atualmente, as organizações enfrentam grandes desafios para se adaptarem às constantes transformações sociais, culturais e tecnológicas. Devido às rápidas mudanças no mundo dos negócios, este estudo objetivou se analisar e identificar a importância das tendências, inclusão e diversidade nos Recursos Humanos (RH) dentro das organizações. Constatou-se, que face aos novos desafios, é fundamental que os Recursos Humanos conheçam além do mercado ao qual estão inseridos, mas também os aspectos culturais acerca da globalização, a diversidade e inclusão, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, além da tendência da transformação digital. Conclui-se que para que seja verdadeira e efetiva a gestão da diversidade nas empresas, se faz necessário que todos os envolvidos no espaço organizacional também desenvolvam a prática da inclusão criando um ambiente que possam alcançar seus objetivos e potencial profissional. Sobre os desafios, tendências, inclusão e diversidade nos dias atuais, cabe ressaltar que para a empresa, o papel do RH, sua criatividade e inovação, trazem inúmeros benefícios principalmente no mercado global altamente competitivo e desafiador. Para o sucesso do de RH numa empresa, se faz necessário novas ferramentas para exercício das atividades que estimulem esse setor como: desenvolvimento de novas estratégias e planejamentos, a inovação tecnológica, habilidade e criatividade.

**Palavras Chave:** Recursos Humanos (RH). Desafios. Diversidade. Inclusão. Transformações Tecnológicas.

### SUMMARY

Currently, organizations face major challenges in adapting to constant social, cultural and technological transformations. Due to rapid changes in the business world, this study aimed to analyze and identify the importance of trends, inclusion and diversity in Human Resources (HR) within organizations. It was found that, faced with new challenges, it is essential that Human Resources know not only the market in which they operate, but also the cultural aspects regarding globalization, diversity and inclusion, concern for the well-being of employees, in addition to the trend of digital transformation. It is concluded that for diversity management in companies to be true and effective, it is necessary for everyone involved in the organizational space to also develop the practice of inclusion, creating an environment in which they can achieve their goals and professional potential. Regarding the challenges, trends, inclusion and diversity nowadays, it is worth highlighting that for the company, the role of HR, its creativity and innovation, bring countless benefits, especially in the highly competitive and challenging global market. For the success of HR in a company, new tools are needed to carry out activities that stimulate this sector, such as: development of new strategies and plans, technological innovation, skill and creativity.

**Keywords:** Human Resources (HR). Challenges. Diversity. Inclusion. Technological Transformations.

### RESUMEN

Actualmente, las organizaciones enfrentan grandes desafíos para adaptarse a las constantes transformaciones sociales, culturales y tecnológicas. Debido a los rápidos cambios en el mundo empresarial, este estudio tuvo como objetivo analizar e identificar la importancia de las tendencias, la inclusión y la diversidad en los Recursos Humanos (RRHH) dentro de las organizaciones. Se encontró que, ante nuevos desafíos, es fundamental que Recursos Humanos conozca no sólo el mercado en el que actúa, sino también los aspectos culturales relacionados con la globalización, la diversidad y la inclusión, la preocupación por el bienestar de los empleados, además de La tendencia de la transformación digital. Se concluye que para que la gestión de la diversidad en las empresas sea verdadera y efectiva, es necesario que todos los involucrados en el espacio organizacional desarrollen también la práctica de la inclusión, creando un ambiente en el que puedan alcanzar sus metas y potencial profesional. Respecto a los desafíos, tendencias, inclusión y diversidad actuales, cabe destacar que para la empresa, el papel de RR.HH.,

su creatividad e innovación, trae innumerables beneficios, especialmente en el mercado global altamente competitivo y desafiante. Para el éxito de los RRHH en una empresa se necesitan nuevas herramientas para realizar actividades que estimulen este sector, tales como: desarrollo de nuevas estrategias y planes, innovación tecnológica, habilidad y creatividad.

**Palabras clave:** Recursos Humanos (RRHH). Desafíos. Diversidad. Inclusión. Transformaciones Tecnológicas.

## INTRODUÇÃO

Os Recursos Humanos passaram por profundas transformações nas últimas décadas, acompanhando as alterações sociais vividas tanto na esfera privada quanto no âmbito público.

As boas práticas do RH para que o processo de diversidade e inclusão seja transparente e efetivo, exige uma jornada contínua de conscientização e aceitação do outro com suas diferenças, além da necessidade de acompanhar as mudanças e tendências que acontecem e aplicar nas organizações onde estão inseridas.

Fica evidente a real importância da diversidade dentro das organizações e o seu impacto quando o assunto é qualidade de vida, capital humano e intelectual, produtividade e poder de mercado.

Nos dias atuais, não somente os avanços tecnológicos vêm transformando o RH, mas a inovação, a produtividade e agilidade, assim as novas ferramentas de gestão impactam e ganham espaço no dia a dia das empresas. A tecnologia evolui fazendo parte da demanda na área do RH, facilitando os processos burocráticos e garantindo mais competitividade.

Segundo Chiavenato (2014), sabe-se há muito tempo: o mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade e volume gradativamente maiores. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com a rapidez, profundidade e impacto com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso: mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um incrível campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo transformações, imprevisibilidade e incerteza para as organizações. O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual. Nesse contexto, uma das áreas empresariais que mais sofre mudanças é a área de recursos humanos (RH). As mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão de pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área. Apenas para facilitar a exposição, será mantida ainda a velha e tradicional denominação RH. (CHIAVENATO, 2014, p. 1)

Ultimamente os Recursos Humanos (RH), passou por inúmeras mudanças, não somente no Brasil, mas no mundo todo. Nesse período houve a evolução tecnológica e a transformação digital, dando início a novos desafios garantindo a eficácia dos processos nesta área.

Segundo os estudos, os principais desafios enfrentados pelo RH, a diversidade e inclusão, a preocupação com o bem-estar dos colaboradores, além do desenvolvimento de

lideranças. Por isso a necessidade das empresas e os profissionais de RH estarem preparados para enfrentar a transformação digital e a evolução tecnológica.

No que diz respeito ao um método de apoio para o sucesso do profissional de RH pela empresa, é preciso novas ferramentas para exercício das atividades que estimulem esse setor como: desenvolvimento de novas estratégias e planejamentos, a inovação tecnológica, habilidade e criatividade, desta forma gerando um grande diferencial nos valores tanto da empresa quanto nos profissionais da área.

Devido às rápidas mudanças, a competência no mundo dos negócios, passou a ser visto como desafio. Para o autor Barros Neto (2018, p. 122), administrar uma empresa com eficácia e eficiência é necessário: “um conjunto de competências específicas de extrema abrangência: técnicas (métodos e equipamentos), humanas (empatia, relacionamento) e conceituais (teoria e visão sistêmica)”.

Sobre os desafios nos dias atuais, Chiavenato (1999, p.36) ressalta: “o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade”.

Os efeitos das tendências, são nas mudanças do comportamento das pessoas e no próprio ambiente das empresas. Já as mudanças tecnológicas, faz com que as informações cheguem cada vez mais rápidas e a empresa que não se adequar, corre o risco de ficar fora do mercado competitivo. Iniciativas como: Inovar, acelerar as mudanças tecnológicas, planejamentos que sejam direcionados à otimização nos processos, a qualidade de vida, competência, reengenharia, liderança, aprendizado, especialização no mercado, desta forma tornaram decisivas no sucesso da empresa.

Segundo Ulrich (2010), tais necessidades das empresas em reconhecer quais potencial humano possui: “uma empresa que procura criar capacidade organizacional global precisa, pois, indagar em que medida seus recursos humanos estão preparados para atender a este desafio” (ULRICH, 2010, p.20).

Desta forma, é fundamental que o gestor dos Recursos Humanos, conheça além do mercado ao qual estão inseridos, mas também os aspectos culturais acerca da globalização, pois como cita Ulrich (2010): “o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros” (ULRICH, 2010, p.20).

O Departamento de Recursos Humanos tem o importante papel dentro da empresa de efetivar a inclusão e diversidade, aplicando um programa, aderindo um quadro de funcionários que abranja todos os níveis de demografia da sociedade brasileira sempre buscando um ambiente onde a diversidade seja valorizada, pois somente assim, sentirão livres e poderão conviver de forma harmônica onde todos terão as mesmas oportunidades para além de desenvolver o seu trabalho mas também obter crescimento profissional.

Para Fleury (2000):

O ponto principal para a definição do programa [de diversidade] foi relacioná-lo às estratégias de negócios e ao desenvolvimento de competências, ou seja, a empresa almeja ter uma política de valorização da diversidade visando atrair, reter e desenvolver os melhores talentos, quebrando as barreiras de gênero e origem, além de introduzir práticas que facilitem o trabalho em equipes diversas e a rotação de pessoas entre áreas e unidades. (FLEURY, 2000, p.25)

Para que seja verdadeira e efetiva a gestão da diversidade nas empresas, se faz necessário que todos os envolvidos no espaço organizacional também desenvolvam a prática da inclusão criando um ambiente que possam alcançar seus objetivos e potencial profissional.

O presente artigo envolve uma abordagem teórica sobre o tema: Recursos Humanos (Rh): Desafios, Diversidade, Inclusão e Transformações Tecnológicas.

A metodologia utilizada na pesquisa, caracteriza-se em Revisão de Literatura com Pesquisas Bibliográficas de diversos autores da área e levantamento de informações e análise em artigos, sites, periódicos e revistas, dos quais foram pesquisados assuntos sobre o tema abordado neste trabalho.

Questiona-se: Quais os efeitos das tendências e avanços tecnológicos vêm transformando o RH?

Objetivou se evidenciar a real importância da diversidade e o seu impacto no que diz respeito a qualidade de vida, capital humano e intelectual, produtividade e poder de mercado dentro das organizações.

Justifica se, devido às rápidas mudanças, a competência no mundo dos negócios, passou a ser visto como desafio.

### **Pessoas como recursos ou como parceiros da organização?**

A questão básica é a escolha entre tratar as pessoas como recursos ou como parceiros da organização. Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Quadro 1 - O moderno conceito de gestão com e por meio das pessoas e suas várias abordagens desenvolvidas nas últimas décadas.

<p>Pessoas como Recursos</p> <p>Empregados isolados nos cargos</p> <p>Horário rigidamente estabelecido</p> <p>Preocupação com normas e regras</p> <p>Subordinação ao chefe</p> <p>Dependência da chefia</p> <p>Alienação à organização</p> <p>Executoras de tarefas</p> <p>Ênfase nas destrezas manuais</p> <p>Mão de obra</p> <p>Pessoas como Colaboradoras e Parceiras</p> <p>Colaboradores agrupados em equipes</p> <p>Metas negociadas e compartilhadas</p> <p>Preocupação com resultados</p> <p>Atendimento e satisfação do cliente</p>
--

Vinculação à missão e à visão  
Interdependência com colegas e equipe  
Participação e comprometimento  
Ênfase na ética e na responsabilidade  
Fornecedoras de atividades  
Ênfase no conhecimento  
Inteligência e talento

Fonte: Parte I – Os novos desafios da Gestão de Pessoas – (Adaptação, Chiavenato, 2014, p.3)

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS EMPRESAS

### **Etária:**

Refere-se à idade da pessoa. Geralmente, pessoas com mais de 50 anos possuem maior dificuldade de se realocar no mercado de trabalho, mesmo possuindo anos de experiência em outras atividades ou empresas.

### **Étnico-racial:**

Embora a sociedade tenha evoluído, uma grande quantidade de pessoas continua sofrendo preconceitos por causa de suas religiões, origens, culturas e até mesmo por cor da pele. A diversidade étnico-racial é essencial, principalmente para que possamos impulsionar a justiça social.

### **Pessoas com deficiência (PCD):**

Seja de natureza física, mental, intelectual ou até mesmo sensorial, pessoas com deficiência possuem dificuldades para conseguir uma oportunidade de emprego. Por isso, ações voltadas à inclusão de PCDs em empresas é essencial e de extrema importância.

### **Orientação Sexual:**

Diz respeito à maneira como cada pessoa vivencia as suas relações afetivas e sexuais, englobando toda a comunidade LGBTQIAP+. Ainda hoje, diversas pessoas sofrem algum tipo de preconceito por causa da sua orientação sexual, algo que é inaceitável e, por causa disso, é necessário que haja ações direcionadas para a inclusão deste público.

## TRANSFORMAÇÕES, EVOLUÇÃO, TENDÊNCIAS DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS NOS PROCESSOS DE RH

Nos dias atuais, não somente os avanços tecnológicos vêm transformando o RH, mas a inovação, a produtividade e agilidade, assim as novas ferramentas de gestão impactam e ganham espaço no dia a dia das empresas. A tecnologia evolui fazendo parte da demanda na área do RH, facilitando os processos burocráticos e garantindo mais competitividade.

No que diz respeito ao capital intelectual dos colaboradores, a tendência da tecnologia é auxiliar o ser humano somando seus atributos intelectuais e complementando cada vez mais de forma eficiente os processos nas empresas.

Araújo (2012) enfatiza sobre o futuro das empresas:

[...] as novas organizações precisam de uma abordagem radicalmente diferente, que entendam que os sistemas e processos básicos os quais guiam o universo dos negócios estão obsoletos, e que propõe métodos inovadores aos quais atendam às necessidades do futuro à nossa frente. (ARAÚJO, 2012 p.79)

Dentro da tendência da transformação digital, a tecnologia no RH passa a ter um papel fundamental, isto é, otimizar o que era feito manualmente, além de automatizar as atividades operacionais, a diminuição do tempo e custos e desta forma as tomadas de decisões serão mais assertivas e ágeis, criando e fortalecendo o desempenho e engajamento dentro da organização.

Como facilitador na organização da rotina de trabalho além de trazer menos acúmulo de tarefas burocráticas, o uso de softwares de gestão, são ferramentas digitais que são utilizadas no RH que tornam a área mais estratégica, competitiva e com foco na valorização dos colaboradores.

Segundo Marras (2011):

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns.(MARRAS, 2011 p. 262).

Diante das inúmeras mudanças no mercado, as estratégias e a competitividade no negócio são fatores que exigem que as empresas busquem um diferencial e se destaquem entre as demais. Por isso a necessidade da Tecnologia nos processos de RH.

As novas ferramentas trazem para as empresas, resultados positivos na questão da análise de candidatos, agiliza o processo de recrutamento e seleção além de deixar o RH mais estratégico. Desta forma, os gestores que estiverem atentos às mudanças sempre estarão à frente no mercado de trabalho.

## **TIPOS DE SOFTWARE DE RH**

Cada ferramenta abrange um aspecto específico do RH, porém outras tentam ser uma solução única.

### **Gerenciamento de informações de RH**

Esse tipo de software, HRIM, é usado para registrar as atividades pertinentes a cada colaborador. Tudo, desde rastreamento de desempenho, comparecimento a registros de folha de pagamento e progresso.

### **Software de capital humano**

Esse tipo de ferramenta combina várias ferramentas de RH usadas para planejar a força de trabalho, visualizar dados e avaliar dados de RH. Essa ferramenta é diferente de qualquer outra por que ela atua mais como mediadora, em vez de ser uma solução especializada.

### **Ferramenta de Gerenciamento de RH**

Esse tipo de ferramenta executa funções semelhantes ao software de gerenciamento de informações. No entanto, existem recursos extras, como a análise de dados, previsão, entre outro

### **Sistema de rastreamento de candidatos (ATS)**

Este software é regularmente usado por grandes empresas, especialmente se elas realizam contratações ao longo do ano. As empresas que recebem muitos currículos e candidatos precisam aprender a gerenciar essa demanda. A ferramenta pode ajudá-las com esse trabalho.

### **Documentação de colaboradores**

Essa ferramenta funciona com dados e documentação dos colaboradores existentes, permitindo gerenciar essas informações essenciais. A ferramenta conta com criptografia e segurança aos dados, além de outros recursos que tornam as coisas mais rápidas e reduzem a papelada.

### **Software de folha de pagamentos**

Evidentemente, o software de folha de pagamento ajuda as empresas a rastrear as despesas, pagamentos, cronograma e muito mais. Sem contar o rastreamento dos registros de pagamento dos colaboradores a qualquer hora.

As ferramentas e programas de gestão de RH automatiza as tarefas comuns, facilitam e auxiliam no monitoramento das demandas, o alcance de metas, além de aumentar a produtividade e tornar estratégica, economizando tempo e dinheiro para a empresa, reduzindo as possibilidades de erros, otimizando o tempo dos processos, enfim a tecnologia no RH automatiza as informações integralizando as.

Na atualidade tem-se verificado uma tendência crescente da economia digital, avanços tecnológicos, como o comércio eletrônico, a utilização da Internet e outros instrumentos, que circundam o dia a dia das pessoas e das organizações (BIANCHI *et al*, 2017).

## **FERRAMENTAS E SISTEMAS NO RH**

### **Intranet**

Como ferramenta de aproximação de pessoas e setores, a Intranet unifica as informações, auxilia a área de RH na distribuição de informativos e acompanhamento nas solicitações dos colaboradores.

Sobre a Intranet, Laudon e Laudon (1996), afirma:

As Intranets estão se tornando populares por serem baratas de construir, fáceis de usar e compatíveis com diversas plataformas de computação. Como os navegadores da Web funcionam em qualquer tipo de computador, as mesmas informações eletrônicas podem ser

vistas por qualquer empregado, independentemente do tipo de computador que esteja usando. (LAUDON; LAUDON, 1996, p. 177).

### **Inteligência Artificial**

O uso de inteligência artificial no RH trouxe grandes mudanças positivas para essa área, por agilizar o processo e automatizar desde a etapa de recrutamento e seleção de candidatos até a identificação de competências e mapeamento comportamental. Além disso, auxilia no controle de ponto e garante maior confiabilidade com o armazenamento dos dados.

### **Big Data**

Com o Big Data é possível criar, armazenar e fazer análises das informações coletadas. Além do grande volume de dados, é possível organizá-los em seus diversos formatos (textos, imagens, vídeos, áudios, números etc.), gerando insights valiosos para a organização. O diferencial em usar essa ferramenta é o auxílio que ela possibilita a liderança na análise dos dados vindos de diversas fontes. Além disso, o Big Data otimiza a rotina de trabalho, reduz os custos, identifica problemas em tempo real e corrige-os rapidamente, além de ajudar a traçar estratégias para elevar a produtividade e desenvolver a inovação.

### **People Analytics**

Esse método tem como característica a coleta e análise de dados sobre os colaboradores de uma empresa. Com o People Analytics, identificar padrões fica muito mais fácil para as estratégias de gestão, desde recrutamento e remuneração até promoção, treinamento e avaliação.

### **SaaS**

O Software como Serviço (SaaS), é uma ferramenta que utiliza o armazenamento na nuvem, funciona de forma online e não necessita de instalação para acessar os dados. Com ele, é possível ter mais agilidade e acessibilidade das informações e desenvolver estratégias no setor de RH que proporcione um ambiente organizacional mais suscetível às inovações e com maior motivação das equipes.

### **Gamificação**

Essa técnica é utilizada de forma que une as mecânicas e estratégias de jogos virtuais em contextos diferentes, seja para o recrutamento e seleção de colaboradores ou em outro contexto para auxiliar a apuração de resultados mais claros. A gamificação nas empresas possibilita maior engajamento do time com um projeto, durante um treinamento e até no onboarding de novos colaboradores. Essa tecnologia promove etapas de forma gamificada para oferecer uma experiência personalizada no departamento de RH.

### **Sistema integrado de gestão de pessoas**

Utilizar um sistema de gestão de pessoas integra todas as informações e dados importantes em um único lugar. Dessa forma, é possível acompanhar a performance do time, fazer a gestão de talentos, desenvolver avaliações e indicadores para acompanhar as metas e mensurar resultados. As análises de dados são feitas automaticamente, com maior segurança e precisão para agilizar a rotina de trabalho de forma estratégica.

### **E-learning**

O sistema de e-learning é utilizado em treinamentos nas empresas como forma de curso online. Ele pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar pelos colaboradores que estejam em fase de desenvolvimento das suas habilidades profissionais. Esse sistema é fundamental para uma empresa que pretende reduzir gastos com treinamentos presenciais.

### **Ferramenta de comunicação**

Utilizar uma ferramenta de comunicação padronizando o local das informações, sem comprometer o lado profissional com o pessoal. Ter uma comunicação interna definida torna a gestão de pessoas muito mais ágil. Fonte: Blog mereo - Tecnologia no RH: tudo que precisa saber para adotar na empresa.

A tecnologia e as transformações digitais proporcionam ao RH ideias inovadoras, redução de gastos, auxilia na tomada de decisões e humaniza o setor, pois os recursos tecnológicos aumentam a competitividade e o valor da organização. Importante aplicações para que a empresa se mantenha atualizada no mercado e obtendo sucesso nos negócios.

Quando se trata da Tecnologia da Informação nos processos de RH, Albertina apud Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 43) diz: “[...] ferramentas utilizadas para obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar informação. Essas ferramentas, cujo desenvolvimento foi imenso nas últimas décadas, trazem consigo grandes potencialidades para a mudança organizacional”.

Desta forma, a tecnologia vem se tornando uma importante aliada nos processos de RH, pois oferece uma melhor gestão das competências além de aproximar e interagir gestores e colaboradores por meio de informações de grande importância para tomada de decisões.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 30), no que diz respeito ao custo x benefício, “os sistemas de informação seriam uma ferramenta para reformular e reestruturar os processos de gestão de pessoas, na medida em que a sua utilização pode reduzir custos e aumentar a eficiência das respostas nas transações”. Dito isto, compensa o investimento, pois serão inúmeros os benefícios proporcionados pela implantação de tecnologias, ferramentas e sistemas e inovação organizacional.

### **RH – ATIVIDADES E PRÁTICAS**

O RH vem se tornando um dos fatores fundamental para a vantagem competitiva nas empresas pelo fato de estar incorporado e associado às estratégias organizacionais, de forma significativa como um agente presente nas transformações, na prestação de assessorias nas importantes áreas: ações estratégicas, descrição de cargos, políticas de remuneração, avaliações de desempenho, salários e benefícios, cultura voltada para o desempenho, treinamento e desenvolvimento, comunicação interna efetiva, retenção de talentos e , endomarketing.

Porém, para produzir resultados dessas práticas, é importante que cada prática esteja associada à produtividade dos colaboradores e produza no dia a dia efeitos positivos.

## **Recrutamento e Seleção**

Para um bom desempenho da organização, é fundamental um bom processo de recrutamento e seleção, pois a competitividade entre as empresas, exige além de mudança, a constante adequação para acompanhar o mercado.

Para Chiavenato(2005),

O recrutamento funciona como um filtro que permite que as pessoas que apresentam características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar as pessoas que possuam o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005 p. 35).

## **Treinamento e Desenvolvimento**

Chiavenato (2009), enfatiza que o Treinamento como um processo sistemático para promover aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

## **Cargos, Salários E Benefícios**

Como principal objetivo a administração dos cargos, salários, benefícios e recompensas, é além de atrair e reter os funcionários, propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de crescimento profissional eliminando incoerências que venham causar insatisfação ou desequilíbrios salariais.

## **Diferença entre descrição de cargo e análise de cargos**

### **Cargo**

A diferença entre descrição de cargo e análise de cargos por Chiavenato (2000):

Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante (CHIAVENATO, 2000, p. 306)

### **Salário**

Segundo Chiavenato (2009),

A administração de salários abrange toda a organização, pois repercute em todos os seus níveis e setores, por se tratar de um conjunto integrado de cargos diferentes, em diferentes níveis hierárquicos e visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. O salário possui um caráter multivariado, tratando-se basicamente de uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização, podendo a compensação financeira ocorrer de forma direta e indireta (CHIAVENATO, 2009, p. 285).

### **Benefícios**

Sobre Benefícios Marras (2011), denomina benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório

compõe a remuneração do empregado. Os benefícios podem ser fixos ou flexíveis, e tem por objetivo atender às organizações e os indivíduos que nelas atuam. Os planos podem ser legais ou espontâneos, possuindo naturezas monetárias e não monetárias.

### **Planejamento Estratégico**

Como um processo gerencial o Planejamento estratégico, entende-se como a formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, que busca levar em conta as condições internas e externas da empresa e sua evolução esperada.

Para Marras (2011),

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns. (MARRAS, 2011 p. 262)

### **Plano De Carreiras e Retenção De Talentos**

Como prática da gestão estratégica a retenção de talentos ajuda a fidelização dos colaboradores. Por meio de políticas e práticas as empresas buscam oferecer meios atrativos aos colaboradores de incentivo, crescimento e desenvolvimento pessoal profissional.

### **Comunicação Interna**

A comunicação interna auxilia o desempenho dos colaboradores da organização, sendo RH a missão da criação de um ambiente aberto, preocupado com a comunicação entre as áreas, entendimento coletivo, trabalhar as interfaces além do desenvolvimento de ferramentas que venham contribuir para melhoria do resultado.

### **Endomarketing**

Através do endomarketing melhora-se as atitudes e comportamentos dos funcionários, identificando quais as necessidades e desejos dos mesmos com o intuito da criação de produtos para atender tais necessidades, estabelece canais de comunicação interpessoal, promove projetos, ideias e valores à empresa, a introdução de novos produtos, campanhas de marketing aos colaboradores, busca por meio do estímulo aos colaboradores, a aceitação da missão, objetivos, estratégias e táticas do negócio e treina os quanto à comunicação e habilidades de integração.

### **Avaliação De Desempenho**

Sobre a Avaliação de Desempenho, existe para avaliar o valor e características do colaborador, além de auxiliar na percepção de futuros problemas, seja em relação à supervisão, integração dos funcionários e ao cargo ocupado.

O RH é responsável por várias atividades dentro das empresas e que busca alcançar e obter ótimos resultados de negócios. Suas práticas estão alinhadas com as metas e objetivos da

empresa, que agregam valor ao negócio. Como função o RH garante que a missão, visão e valores da empresa façam parte da cultura da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende -se que as políticas, práticas e decisões do RH são a porta principal de acesso às organizações, por meio das adaptações e ações tomadas por seus gestores que a diversidade poderá se tornar um fato gerador de benefícios.

A tecnologia e as transformações digitais proporcionam ao RH ideias inovadoras, redução de gastos, auxilia na tomada de decisões e humaniza o setor, pois os recursos tecnológicos aumentam a competitividade e o valor da organização. Importante aplicações para que a empresa se mantenha atualizada no mercado e obtendo sucesso nos negócios.

Os efeitos das tendências, são nas mudanças do comportamento das pessoas e no próprio ambiente das empresas. Já as mudanças tecnológicas, faz com que as informações cheguem cada vez mais rápidas e a empresa que não se adequar, corre o risco de ficar fora do mercado competitivo.

Sabe-se que a empresa que busca se inovar, visa a produtividade, resultados e boa a gestão de RH tende a se tornar um grande diferencial competitivo no mercado, desde que haja um olhar humanizado para os componentes de sua organização. Visão contemporânea que direciona e reforça a eficiência e eficácia organizacional.

Como resultado da parceria entre pessoas e organização, haverá além da vantagem nos negócios a melhoria no clima organizacional. Para o sucesso de uma organização, a gestão de pessoas é uma ferramenta de grande potencial e diferencial para as empresas, pois, o mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade.

Observou-se nas pesquisas realizadas para a elaboração deste artigo, que a ação dos Recursos Humanos tem sido de significativa importância na economia atual sendo este o principal responsável para que as metas e objetivos sejam alcançados buscando atender às novas necessidades organizacionais desenvolvendo pessoas, conhecendo a empresa e identificando as estratégias necessárias para influenciar o desempenho individual dos colaboradores associados a missão, visão e valores da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luis César G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. Volume 2. 4.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012
- BARROS NETO, João Pinheiro de. Escolas da administração. In: BARROS NETO, João Pinheiro de (org.). Administração: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018. p. 121-140.
- BIANCHI, E. M. P. G. Quishida, A.; Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1º edição. Rio de Janeiro: Campus 2000.
- \_\_\_\_\_. Gerenciando as pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- \_\_\_\_\_. Recursos Humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato – 9.ed. – 7ª reimpressão. Rio de Janeiro :Elsevier, 2009.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014
- DIAS, ANA GABRIELA. Tecnologia no RH: tudo que precisa saber para adotar na empresa. - Disponível em: <https://mereio.com/blog/tecnologia-no-rh/> .Acesso em 3/07/23
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural. Revista de Administração de Empresas. Vol. 40 núm 3 (2000): 19.
- GREMES, MONIQUE. Como promover a inclusão e diversidade nas empresas? Disponível em: <https://blog.mbauspesalq.com/2023/04/19/diversidade-nas-empresas>. Acesso 3/07/23
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. Sistemas de Informação. Ed. LTC: São Paulo, 1996.
- MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ORACLE - Software de RH o que é? - Disponível em: <https://www.oracle.com/br/human-capital-management/hrms/hr-software/#:~:text=Tamb%C3%A9m%20conhecido%20como%20software> - Acesso em 3/07/23
- ULRICH, David. Recursos humanos estratégicos. 6º. Ed. São Paulo: Futura, 2010



Publicação Mensal da INTEGRALIZE

Aceitam-se permutas com outros periódicos.

Para obter exemplares da Revista impressa, entre em contato com a Editora Integralize pelo (48) 99175-3510

**INTERNATIONAL INTEGRALIZE SCIENTIFIC**

Florianópolis-SC

Rodovia SC 401, Bairro Saco Grande,  
CEP 88032-005.

**Telefone: (48) 99175-3510**

**<https://www.integralize.onlin>**