

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Luciana Karina dos Santos Barbosa Vieira

**O Alinhamento Estratégico do Setor de Recursos
Humanos na Construção de uma Organização
Competitiva: o Caso da Companhia Paraibana de
Gás- PBGÁS**

Recife, 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: O Alinhamento Estratégico do Setor de Recursos Humanos na Construção de uma Organização Competitiva: o Caso da Companhia Paraibana de Gás - PBGÁS

Nome do Autor: Luciana Karina dos Santos Barbosa Vieira

Data da aprovação: 17/12/2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 17 de Dezembro de 2014.

Assinatura da autora

Luciana Karina dos Santos Barbosa Vieira

O Alinhamento Estratégico do Setor de Recursos Humanos na Construção de uma Organização Competitiva: o Caso da Companhia Paraibana de Gás -PBGÁS

Orientadora: Débora Coutinho Paschoal Dourado, Dra.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2014

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

V665a	<p>Vieira, Luciana Karina dos Santos Barbosa O alinhamento estratégico do setor de recursos humanos na construção de uma organização competitiva: o caso da Companhia Paraibana de Gás-PBGÁS / Luciana Karina dos Santos Barbosa Vieira. - 2014. 109 folhas : il. 32 cm.</p> <p>Orientadora: Prof^ª. Dra. Débora Paschoal Coutinho Dourado. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014. Inclui referências e apêndices.</p> <p>1. Recursos Humanos. 2. Administração de pessoal. 3. Política de mão-de-obra. I. Dourado, Débora Paschoal Coutinho (Orientador). II. Título.</p> <p>658.4 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2016 – 042)</p>
-------	---

Universidade Federal de Pernambuco



Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

O Alinhamento Estratégico do Setor de Recursos Humanos na Construção de uma Organização Competitiva: o Caso da Companhia Paraibana de Gás - PBGÁS

Luciana Karina dos Santos Barbosa Vieira

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 17 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof.^a Doutora Débora Coutinho Paschoal Dourado, UFPE (Orientadora)

Prof.^a Doutora Joséte Florêncio dos Santos, UFPE (Examinador Interno)

Prof.^a Doutora Denise Clementino de Souza, UFPE- CAA (Examinador Externo)

Com muito amor, ao meu maior tesouro: minha família,
que acreditou e sonhou esse sonho comigo.

De modo especial, dedico aos meus pais amados,
referência de amor, sabedoria e ser humano. Tudo que
sou, devo a esses nobres seres humanos.

Agradecimentos

Deve-se manter de tudo que se aprende na vida, sobretudo, a humildade de ter um coração agradecido. Agradecer por tudo e por todas as coisas, pois para tudo existe um tempo determinado, e hoje é tempo de agradecer. Hoje, o sonho se tornou realidade com a grata sensação de aprendizagem pessoal e profissional, engrandecida e radiante de felicidade por ter tido com quem compartilhar a alegria da conquista após dias, noites e madrugadas de atividades de estudo e pesquisa que me permitiram ampliar meus conhecimentos no universo apaixonante da ciência da administração, ao tempo em que paradoxalmente me confirmou como tenho tanto para aprender.

Durante essa jornada enriquecedora, cresci em graça e sabedoria.

Na graça de conhecer pessoas muito especiais – colegas de turma, secretaria e professores PROPAD, sempre compartilhando conhecimentos e experiências com simplicidade e sabedoria como o Professor Ph.D. Walter Moraes;

Na graça de ter uma orientadora inteligentíssima, linda, elegante e sincera Dra. Débora Dourado, com quem aprendi muito e registrei meu apreço e consideração por sua paciência, persistência e sensibilidade em me conduzir ao encontro com Dave Ulrich.

Na graça de contar com o apoio incondicional de meus pais, irmãos, cunhados, sobrinhos e Luciano Vieira, meu amado esposo, que compreenderam minhas ausências em passeios, reuniões de família em geral, para me dedicar aos estudos da ciência da Administração, que me encantou e me deixou apaixonada; com o incentivo constante de meus amigos de fé (do grupo) e de caminhada de vida, meus colegas de profissão com quem aprendi muito nesse dezesseis anos de Recursos Humanos no SESC PE, SESCOOP PE, SENAI PE, RNEST e, em especial, PBGÁS - meus inteligentíssimos e solidários companheiros de trabalho, que tanto me escutaram e contribuíram com este estudo, aos meus Diretores queridos que generosamente autorizaram e apoiaram integralmente minha participação no curso, e minha equipe de Recursos Humanos da PBGÁS que foi extremamente compreensiva e generosa com minhas ausências e horas de estudo.

Cresci na sabedoria de reconhecer que com vocês, faria tudo outra vez... E, sem vocês não teria conseguido concluir esta etapa da minha vida.

Cresci essencialmente na sabedoria de agradecer, sobretudo, ao meu amado Deus, Senhor de minha vida, por ter sido meu condutor na leitura do edital, no processo de seleção, por ter me iluminado no decorrer dessa caminhada e ter estado ao meu lado em cada dia, cada noite, cada madrugada, com seu amor incondicional me impulsionando a continuar, e

especialmente me permitindo acreditar que com Ele seria possível, pois quem tem Deus tem tudo, inclusive tem o que colher – hoje é tempo de colher o que foi semeado.

Do fundo do coração feliz de uma eterna aprendiz: **MUITO OBRIGADA** a todos, e a cada um... Essa vitória é nossa!

“Programados para aprender e incapacitados de viver sem a referência de um amanhã, onde quer que haja homens e mulheres, haverá sempre o que fazer, haverá sempre o que ensinar e, sobretudo, haverá sempre o que aprender.”

Paulo Freire

Resumo

O atual contexto de competitividade marcado pelo influxo de constantes mudanças socioeconômicas e inovações tecnológicas, demanda uma nova maneira de atuação do Recursos Humanos - RH nas organizações. Na medida em que as pessoas podem ser gerenciadas para criar uma vantagem competitiva, o RH pode estabelecer estratégias organizacionais para desenvolver as pessoas nessa direção. Como consequência, a área de Recursos Humanos assume um papel mais significativo, adicionando valor à empresa, executando a estratégia, com eficiência administrativa, administrando a contribuição dos funcionários, com a gestão da mudança cultural. Essa é a proposta do Dave Ulrich (1998) – o Modelo dos Múltiplos Papéis de Recursos Humanos, base fundamental para esse estudo, que tem como principal objetivo identificar o alinhamento estratégico do setor de Recursos Humanos da Companhia Paraibana de Gás - PBGÁS na construção de uma organização competitiva. Busca-se ainda diagnosticar o perfil de qualidade atual de cada um dos quatro papéis desempenhados pela área, e a partir do diagnóstico identificar os papéis com necessidade de fortalecimento. Para atender aos objetivos propostos, desenvolveu-se uma pesquisa com enfoque quantitativo e qualitativo, por meio de estudo de caso, na qual se coletou os dados com aplicação de questionário elaborado pelo Ulrich e Conner (1998) com 73 pessoas, entre empregados, gerentes e Diretores da empresa. Destes foram respondidos 27 questionários, que foram analisados, com ferramentas da estatística descritiva, a partir da pontuação obtida para diagnóstico da qualidade corrente de cada papel do Modelo apresentado. Como dados secundários, foram analisadas as informações constantes nos documentos institucionais relativos à estratégia da empresa, e relacionados com o diagnóstico dos papéis. A análise dos dados permitiu identificar a avaliação global dos serviços de RH e os resultados apontaram para os papéis que precisam ser fortalecidos – *Parceiro Estratégico* e *Agente de Mudança*. Não obstante, com um total de 157 pontos, identificou-se o alinhamento estratégico na execução dos múltiplos papéis com uma posição próxima de uma alta qualidade dos serviços da área de Recursos Humanos, atuando como parceiro empresarial na construção de uma organização competitiva.

Palavras-chave: Múltiplos papéis de Recursos Humanos. Alinhamento estratégico de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas.

Abstract

The current competitive context is marked by frequent socio economic changes and technological innovations, which demand a new way to HR management in the Organizations. In this context, when people need to be managed in order to provide competitive advantages, the HR manager should establish the strategies of people development and, as consequence, the HR area assumes a significant role, adding value to Company, executing the strategy with administrative efficiency and managing the employees contribution, all these aspects must be aligned with the cultural change management. This is the proposition of Dave Ulrich (1998) – Ulrich HR Model, in which is based this Master Thesis. The main objective of this research is to identify the strategic alignment of HR area in the Companhia Paraibana de Gás – PBGÁS in the process of construction of a competitive organization. The specific objectives are to diagnose how the four HR roles of Ulrich HR Model have been performed, and from this diagnosis, to identify the necessity of improvements. In order to go get the proposed objectives, it was developed a quantitative-qualitative research, by case study, in which was collected data using the survey questionnaire created by Ulrich and Conner (1998). It were applied 27 questionnaires, with 73 employees, managers e directors of PBGÁS and it were analyzed with descriptive statistics tools. As secondary information, it were evaluated institutional documents regarding to corporate strategy. The data analysis allowed to identify the global performance of HR services and the results have pointed roles that need to be improved, specifically Strategic Partner and Changing Agent. On the other hand, it was identified the existence of strategic alignment in the performance of multiple roles, close to a position of high quality of services provided by HR area.

key-words: HR manager. People management. Ulrich HR Model.

Lista de figuras

Figura 1(2) – Estrutura do modelo teórico	28
Figura 2(2) – Evolução da função de RH na Teoria Geral de Administração	34
Figura 3(2) – Desafios competitivos para a função do RH	40
Figura 4(2) – Múltiplos papéis da área de recursos humanos	43
Figura 5(2) – Dimensões da vantagem competitiva para as atividades de RH	51
Figura 6(3) – Formato do estudo apresentado neste capítulo	53
Figura 7(3) – Formato metodológico da pesquisa	56
Figura 8(3) – Organograma da PBGÁS	59
Figura 9(3) – Dados da pesquisa	61
Figura 10(3) – Preferências de pesquisa	62
Figura 11(3) – Visitas ao questionário	65
Figura 12(4) – Identificação de gênero	69
Figura 13(4) – Nascido entre os anos	70
Figura 14(4) – Formação profissional	71
Figura 15(4) – Quantidade por área de formação	72
Figura 16(4) – Cargo que ocupa na empresa	73
Figura 17(4) – Ingressou na empresa	74
Figura 18(4) – Parceiro Estratégico	76
Figura 19(4) – Especialista Administrativo	78
Figura 20(4) – Defensor dos Funcionários	79
Figura 21(4) – Agente de Mudança	80
Figura 22(4) – Nota global da qualidade dos serviços de RH	81
Figura 23(4) – Demonstrativo dos múltiplos papéis	82

Lista de tabelas

Tabela 1(3) – Análise documental	63
Tabela 2(3) – Resumo dos procedimentos metodológicos	66
Tabela 3(3) – Folha de pontuação	67
Tabela 4(3) – Múltiplos papéis – desvio padrão	68

Lista de quadro

Quadro 1(2) – Caracterização dos papéis de RH

44

Lista de siglas

ABEGAS	Associação Brasileira das Distribuidoras de Gás Natural
MGEB	Mitsui Gás e Energia do Brasil
PBGAS	Companhia Paraibana de Gás
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro
RH	Recursos Humanos

Sumário

1. Introdução	17
1.1 Objetivos	25
1.1.1 Objetivo geral	25
1.1.2 Objetivos específicos	25
1.2 Justificativa	26
2. Referencial Teórico	28
2.1 Evolução histórica da função de RH	29
2.2 Desafios contemporâneos da função de RH	37
2.3 Modelo de Múltiplos Papéis de RH– Dave Ulrich	42
3. Metodologia	53
3.1 Classificação e tipologia da pesquisa	54
3.2 Unidade de análise e de observação	56
3.3 Técnica de levantamento de dados	60
3.4 Definição da população	64
3.5 Demonstração do percurso metodológico	66
4. Análise dos Resultados	69
4.1 Perfil sócio demográfico dos respondentes	69
4.2 Análise dos dados- Múltiplos Papéis de Recursos Humanos	75
4.2.1 Parceiro Estratégico	76
4.2.2 Especialista Administrativo	77
4.2.3 Defensor dos Funcionários	78
4.2.4 Agente de Mudança	80
4.2.5 Avaliação global da qualidade dos serviços de RH	81
5. Conclusões	83
5.1. Recomendações técnicas	86
Referências	88
Apêndice “A” – Pesquisa Avaliação dos Papéis em RH	93
Apêndice “B” - Folha de Pontuação dos Papéis em RH	97
Apêndice “C” - Relatório da Pesquisa extraído do SURVIO-	98

1 Introdução

Neste capítulo consta a contextualização do tema, definidos a problematização, a pergunta de pesquisa, os objetivos – geral e específicos – e, por fim, a justificativa e contribuição deste estudo.

A sociedade atual, marcada pela era da informação e do conhecimento, exigiu das empresas e da sua gestão de pessoas uma significativa reorientação. Tratou-se da necessidade de responder às mudanças que ocorreram na sociedade adotando uma postura para viabilizar a construção de uma organização competitiva (GOMES, 2008; MOURA, 2013). Dutra destacou que (2002, p.26) “as pressões do contexto externo e interno geraram a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento”.

De acordo com Vergara (2013) essas mudanças conduziram, no âmbito da administração de recursos humanos, a um movimento de mudança de eixo de poder dos músculos para a mente. Um movimento para a autora, que impactou no mundo contemporâneo onde “se desnuda a complexidade das relações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas, culturais e dos valores pessoais” (VERGARA, 2013).

Essa complexidade do mundo contemporâneo se revelou na era da informação, no processo de globalização, nas forças e fraquezas do modelo de desenvolvimento e com surgimento de novos valores pessoais finalizando com a emergência de um novo paradigma, uma nova forma de atuação nas organizações (VERGARA, 2013; SANTOS; BOLGAR, 2003).

Essas mudanças ocorreram em um formato dinâmico e veloz que, como afirma Vergara (2013), trazendo para as empresas novas necessidades de organização do trabalho e de aprendizagem de como lidar com as transformações.

Xavier (2006) retratou que diante de transformações e com a velocidade das mudanças, incidiu em um impacto que afetou as organizações e as pessoas em quatro ângulos - no econômico, financeiro, operacionais e psicossociais – onde surgiram grandes desafios requerendo ações estratégicas para responder de modo adequado a este cenário globalizado e de constantes transformações (XAVIER, 2006; ANDRADE; AMBONI, 2011). Diante desse novo cenário, as organizações se depararam com caminhos imbuídos de oportunidades e riscos, “promovendo o aumento da velocidade das informações, o rompimento das estruturas

oligopólicas estabelecidas, o impulso para a melhoria de competitividade sistêmica, entre outros fatores” (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Para lidar com as peculiaridades desse ambiente interno e externo em transformação, as organizações demandaram ações estratégicas que permitam o desenvolvimento da capacidade de conseguir e manter uma vantagem competitiva no para assumir uma posição sustentável no mercado em que atua (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1997 apud ANDRADE; AMBONI, 2011) e efetivamente encontraram na administração a possibilidade de tornar apta à organização para lidar com esse ambiente dinâmico (XAVIER, 2006).

Diante dessa referência, foi possível sugerir que a eficaz administração de recursos humanos surge como um caminho para a organização lidar com a complexidade do mundo contemporâneo e uma ação para obtenção da vantagem competitiva (XAVIER, 2006).

Na verdade, sugeriu-se uma gestão de recursos humanos, destacada por Leite e Albuquerque (2009) como um conceito em evolução com uma mudança na nomenclatura dos termos que definem esse conjunto de atividades, que Moura (2013) destaca:

O percurso de nomenclatura foi da tradicional área de administração de pessoal e administração de recursos humanos, passou-se à gestão de recursos humanos, gestão estratégica de recursos humanos, gestão de pessoas, gestão com pessoas, gestão do capital humano, gestão de gente e gestão de talentos, entre outros. Ao final da década de 90 surge a expressão gestão de pessoas¹, a qual "procura ressaltar o caráter da ação: *a gestão* e o seu foco de atenção: *as pessoas*". O termo gestão pressupõe "uma ação na qual há menor grau de previsibilidade sobre o resultado do processo a ser *gerido*". Por sua vez, o termo pessoas em substituição a recursos humanos, não só o diferenciaria dos demais recursos, como destacaria a tendência de valorização das características especificamente humanas, como a intuição e a criatividade. (MOURA, 2013, p.23)

Nesse sentido de evolução conceitual, a crescente necessidade de orientação para planejamento e de intervenções gradativas com orientações estratégicas, visando à mudança da estratégia de gestão de pessoas por controle para a estratégia de comprometimento (DAVEL; VERGARA, 2001; ALBUQUERQUE, 1999).

Para Ulrich (1998) a transição do modelo de controle para o de comprometimento refletia uma visão estereotipada, haja vista a complexidade, diversificação e contradição presente no cenário empresarial contemporâneo. Nessa perspectiva, a administração de

¹ Registra-se que neste estudo adotou-se a expressão Gestão de Recursos Humanos, ao invés de Gestão de Pessoas, por entender que o termo ‘recursos humanos’ (*human resource*) é adequado ao modelo base desse estudo proposto pelo ULRICH (1998) dos Múltiplos Papéis de Recursos Humanos.

recursos humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando, no caso, funções simultâneas criando processos operacionais mais competitivos, envolvendo e comprometendo as pessoas, concretizando o alinhamento estratégico da gestão de pessoas. Na verdade, a necessidade se traduz em ir além de uma leitura unilateral dos fatos, políticas e procedimentos para a compreensão e transformação da realidade organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; ULRICH, 1998; CANÇADO, MORAES; SILVA, 2006).

Notadamente, a administração na área de Recursos Humanos¹ - RH é uma ação compreendida por Galeujac (2005) como um conjunto de técnicas e saberes, que mobilize as subjetividades na organização. Por sua vez, essa mobilização visa à realização de um ideal de indivíduo adequado às exigências da nova ordem econômica, autônomo, polivalente, criativo, que assume responsabilidades e arca com riscos. Efetivamente, as evidências sugeriram que a adoção de práticas de RH adequadas à estratégia da organização possibilitaria a composição de uma vantagem competitiva sustentável, derivada de uma visão da organização baseada em recursos - capital físico, humano e organizacional (GIL, 2006; GOMES, 2008; ULRICH, 1998; MOURA, 2013).

Diante da nova realidade competitiva “as empresas precisam gerar novas capacidades organizacionais que derivem da redefinição e redistribuição das práticas, funções e profissionais de RH” (ULRICH, 2003, p. 38).

Na prática, o setor de RH depara-se com desafios competitivos para criação de organizações competitivas que adicionem valor a investidores, clientes e empregados (ULRICH, 1998), conforme apresentado no referencial teórico deste estudo. Cada um dos desafios apresentados destaca a importância do RH na construção de uma organização com vantagem competitiva.

A vantagem competitiva ocorre segundo Barney (1991), na medida em que a organização implementa uma estratégia de criação de valor, que não esteja implementada pelos concorrentes, seja de difícil imitação e insubstituível por outros recursos que outras organizações possuem.

Não obstante, o atual cenário demanda uma nova maneira de atuação do RH na organização, ao passo que as pessoas podem ser gerenciadas para criar uma vantagem competitiva, e o RH pode estabelecer estratégias organizacionais para desenvolver as pessoas nessa direção, contratar, treinar e remunerar de modo que as pessoas criem as melhores estratégias futuras; trata-se de uma gestão estratégica de pessoas na construção de uma

organização competitiva (ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013; GOMES, 2008).

A gestão estratégica de pessoas está em compreender o fator humano como definidor de vantagem competitiva, um pressuposto que exige das organizações o repensar da forma de gerenciamento das pessoas, em busca de práticas gerenciais adequadas às transformações da sociedade, e o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia da organização (DIAS; LOPES; DALLA, 2007; LEITE; ALBUQUERQUE, 2009; MOURA, 2013; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013).

Na verdade, parece haver um cenário onde a necessidade de consolidação da gestão estratégica de pessoas toma novos contornos em seus processos, inclusive, incorporando à prática organizacional o conceito de competência na década de 90 como base no modelo de gestão de pessoas (FLEURY; FLEURY, 2000; NOVELLI, 2002; LACOMBE; TONELLI, 2004).

Nesse contexto de competitividade, a tradicional área de administração de pessoal – originalmente mais voltada para um papel legal, fiscalizador e disciplinador – deu espaço para uma ação de maior impacto nos resultados a serem obtidos pela organização, passando a acompanhar e interferir na formulação de estratégias que contribuam para a excelência dos resultados. Dessa feita, existe uma série de modelos voltados para o atendimento às demandas estratégicas das organizações para gestão de RH como fonte de vantagem competitiva sustentável, na medida em que o RH participe da implementação da estratégia (BURKE; COOPER, 2005; GOMES, 2008; GRIZENTE; SANTOS; NEVES, 2014; MOURA, 2013; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013; NOVELLI, 2002; OLIVEIRA, 2009; RAMBO, 2009; WEISS, 1999).

O modelo “As Quatro Faces de GRH” proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007) apresenta a relação entre o RH e o desempenho organizacional, para alcançar essa compreensão, classificou o RH em quatro faces. A primeira como “Executor”, com ações centradas na operação sem conexão com a estratégia da empresa; A segunda como “Construtor”, que foca os fundamentos do RH conectado à estratégia da empresa; A terceira face do RH é delimitada como o “Parceiro de mudança” que busca o realinhamento da empresa às estratégias e ao ambiente externo; A quarta face como “Navegador” que ajuda a empresa a lidar com contradições e paradoxos oriundos da globalização.

Segundo Tanure, Evans, Cançado e Cruz (2001), trata-se de uma abordagem que busca compreender a relação entre o RH e o desempenho da empresa, que pode auxiliar a entender o GRH nas empresas, mas essencialmente na performance da empresa. Um modelo construído a partir da adaptação de alguns aspectos à realidade brasileira construído com base no modelo “As Três Faces do RH” de Evans, Pucik e Barsoux (2002).

Com base em estudos de empresas internacionalizadas na Europa e nos Estados Unidos, Evans, Pucik e Barsoux (2002) sugeriram que a gestão de RH tem faces que podem ser evidenciadas a partir de três dimensões: a face de “Construtor”, em que se busca um alinhamento interno entre a função RH e demais funções da organização; a face de “Parceiro de Mudança”, em que se visa o alinhamento da organização em relação ao ambiente externo; e a face de “Navegador”, por meio do qual se busca auxiliar a organização quanto a lidar com contextos contraditórios e de alta complexidade.

Dentre os demais modelos existentes, destacou-se o Modelo dos Múltiplos Papéis do RH proposto por Dave Ulrich (1998) que surgiu de estudos diversos com a reavaliação do papel do RH nas organizações com vistas à sua remodelação para o futuro, um RH que cria valor e compõe um diferencial competitivo para as organizações. Um modelo que permite a instituição de parâmetros para avaliar o desempenho do RH como parceiro empresarial que atua estrategicamente em suas respostas aos desafios competitivos ao tornar suas organizações mais competitivas, para mudar, aprender e agir mais rápido que a concorrência (ULRICH, 1998, 2000, 2003).

Ulrich (1998) sugere a atuação em múltiplos papéis para a administração de Recursos Humanos – RH, traduzida na visão do RH como um parceiro empresarial que opere os processos operacionais e estratégicos com o pessoal. (CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008; GOMES, 2008, ULRICH, 1998).

Por definição, o modelo sugere quatro papéis genéricos: o “Parceiro Estratégico” na Administração de Estratégias de Recursos Humanos, com ajustes das estratégias de RH à estratégia empresarial; o “Especialista Administrativo” na Administração da Infraestrutura da empresa, uma atividade de reengenharia dos processos de uma organização; o “Defensor do Funcionários” na Administração da Contribuição dos Funcionários, ao ouvir e responder aos funcionários envolvendo-os na empresa; o “Agente de Mudança” na Administração da transformação e da mudança, gerindo a transformação e a mudança na empresa, conforme consta no modelo teórico desse projeto (ULRICH, 1998).

Para Ulrich (1998), a atuação do profissional de RH deve criar valor e obter resultados. A essência da atuação do RH está em definição de metas para assegurar os resultados de seu trabalho, e assim estipular os papéis e atividades como parceiros empresariais para contribuir efetivamente com a construção de uma organização competitiva (ULRICH, 1998, 2000).

Assim, optou-se por este Modelo, por sua estrutura, objetividade e aderência à realidade empresarial da empresa objeto desse estudo, ao incluir os processos e as pessoas com um eixo referencial, do operacional ao estratégico em uma visão a curto e longo prazo. É uma proposição que se adequa a necessidade da empresa objeto desse estudo na medida em que evoca a necessidade de um RH como “parceiro empresarial que adiciona valor a uma empresa mediante execução da estratégia, eficiência administrativa, envolvimento dos funcionários e mudança cultural” (ULRICH, 1998. p. 56).

Na medida em que o Modelo dos Múltiplos Papéis de RH proposto pelo Ulrich (1998) tem como cerne um RH como parceiro empresarial que cria valor e obtém resultados, torna-se o modelo aderente à necessidade da empresa objeto desse estudo, considerando que integrante da indústria de óleo e gás, um ambiente estratégico para o desenvolvimento local, sugere a necessidade de um RH que atue com pessoas e processos alinhado às estratégias da empresa, na construção de uma organização competitiva para lidar com o atual cenário estratégico da Companhia. (CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008; GOMES, 2008; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013; SANTOS; BOLGAR, 2003).

Efetivamente, o cerne da área de Recursos Humanos nas organizações é desenvolver e orientar o capital intelectual das pessoas como força motriz para a criação de novas capacidades estratégicas, criando um ambiente em que as pessoas sejam um dos diferenciais das empresas na busca de uma vantagem competitiva (CÍTARO, 2012).

Ulrich (1998) destaca que para atuar como parceiro empresarial é necessário que o RH assuma equilibradamente os quatro papéis propostos pelo Modelo dos Múltiplos Papéis do Ulrich (1998), com competência no diagnóstico da empresa, com reengenharia de processos, ouvindo e respondendo aos funcionários, gerindo as transformações culturais.

O modelo sugere uma atuação parceira do RH como respostas aos desafios competitivos inerentes a realidade empresarial, uma atuação estratégica com novas maneiras de ver a metodologia, as funções, de modo que adicione valor mensurável ao negócio. O RH precisa assumir uma postura que cria valor, que adiciona um diferencial competitivo ao

negócio com alinhamento à estratégia da organização (GOMES, 2008; MOURA, 2013; NOVELLI, 2002; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013; VERGARA, 2013).

Inserida também nesse contexto de competitividade com demanda por essas respostas estratégicas, está à cadeia de petróleo e gás, especificamente no segmento de gás e energia, com um recorte específico para a indústria de distribuição de gás natural canalizado, um cenário econômico nacional com ampliação do mercado consumidor (ABEGÁS, 2013).

No Brasil, um marco legal nesse segmento, foi a Constituição Federal que, em seu Art. 25, Parágrafo 2º, que promulga a concessão exclusiva de distribuição de gás canalizado por estado, determinando a razão de existir dessas organizações. Em cada estado, elas realizam a distribuição e a comercialização com gás natural diversificando a matriz energética do País, numa concepção de difusão de uma energia limpa.

São 26 (vinte e seis) distribuidoras estaduais que têm investido em infraestrutura tendo realizado em 2012 um incremento de 8,8% na extensão e redes de distribuição, ultrapassando os 22,7 mil quilômetros, com fins de ampliação da quantidade de consumidores distribuídos em todos os segmentos de consumo, um alcance de mais de 2,3 milhões de consumidores (ABEGÁS, 2013).

Na Paraíba, está a Companhia Paraibana de Gás - PBGÁS estruturada como economia mista, tendo iniciado a operação da rede de gasodutos no ano de 1995, com a exploração exclusiva da atividade de distribuição de gás canalizado no Estado da Paraíba, em conformidade com a Lei nº 9.493/94, e desde então vem contribuindo estrategicamente para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social local.

Nesse contexto, identificar a atuação da área de RH na empresa pareceu relevante na medida em que pode subsidiar a tomada de decisões e atuação acerca do papel da área de RH, gerenciando as pessoas para a obtenção de uma vantagem competitiva, operando os processos de RH com as pessoas direcionadas com a estratégia da empresa, um RH como parceiro empresarial, que investiga o cenário atual para compor um corpo de conhecimento que fundamente a tomada de decisões empresariais (ULRICH, 1998).

Efetivamente, o interesse e a opção pelo tema objeto deste estudo surgiram como resultado da experiência da pesquisadora que atua na Gerência de Recursos Humanos da Companhia Paraibana de Gás - PBGÁS, um contexto de competitividade marcado pelo influxo de necessidades de seus *stakeholders* - três acionistas com expectativas próprias,

peessoas que atuam como empregados, gerentes de linha, clientes potenciais envolvidos na complexidade de processos e necessidades de RH (GOMES, 2008; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013; VERGARA 2013).

Nesse caso, o Modelo dos Múltiplos Papéis formatado pelo Ulrich (1998) pareceu ser aderente à necessidade de alinhamento estratégico do RH da PBGÁS, ao passo que a empresa precisa de um RH que opere de modo estratégico de RH de modo alinhado ao Planejamento Estratégico da empresa (LACOMBE; TONELLI, 2004; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013). Na verdade, o RH precisa realizar as atribuições do setor como um parceiro empresarial envolvendo os gerentes de linha, propondo ações que viabilizem o alinhamento estratégico do setor, construindo uma infraestrutura que dê o suporte necessário às operações dos processos, garantindo a contribuição dos empregados e gerindo a transformação e a mudança de modo que seja capaz de gerenciar as pessoas como um diferencial competitivo para contribuir com a construção de uma organização competitiva (GOMES, 2008; MOURA, 2013; NOVELLI, 2002; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013).

Com efeito, considerando que o RH deve atuar alinhado à estratégia da empresa gerando resultados consistentes para construção de uma organização competitiva, este estudo teve como foco a investigação da seguinte questão:

Como se dá o alinhamento estratégico do setor de Recursos Humanos da Companhia Paraibana de Gás, à luz do Modelo de Ulrich (1998), na construção de uma organização competitiva?

Ademais, para responder à pergunta objeto dessa pesquisa, fundamentando-se no Modelo dos Múltiplos Papéis para os profissionais de RH, optou-se por perquirir o ambiente organizacional em que está inserida a PBGÁS, em busca de evidências que demonstrem a existência do alinhamento estratégico do setor de RH da empresa na perspectiva do Ulrich (1998), o RH como parceiro empresarial executando equilibradamente os quatro papéis de Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente da Mudança (ULRICH, 1998).

Bem como, optou-se por adentrar no percurso histórico da administração partindo do pressuposto de que “a história da gestão de recursos humanos se relaciona intrinsecamente com a história da Administração, com base na Teoria Geral da Administração” (GRIZENTE;

SANTOS; NEVES, 2014, p. 4), visualizando a função de RH, desde a Escola Clássica para contextualizar a proposição para o RH como parceiro empresarial, perpassando pelos desafios contemporâneos do RH até o Modelo dos Múltiplos Papéis proposto pelo Ulrich (1998).

Nessa perspectiva analítica, aplicou-se a pesquisa com enfoque quantitativo e qualitativo, fazendo uso da tradição metodológica de estudo de caso, bem como análise documental seguindo com a aplicação da Pesquisa de Avaliação dos Papéis em Recursos Humanos, elaborada por Dave Ulrich e Jill Conner (1998) explorando os diferentes papéis de RH, para avaliar a qualidade geral dos serviços de RH realizados na PBGÁS buscando identificar o alinhamento estratégico do setor, e propondo ações que adicionem valor ao negócio e gerem resultados consistentes para o desempenho da empresa.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar o alinhamento estratégico do setor de Recursos Humanos da empresa na construção de uma organização competitiva, à luz do modelo de Múltiplos Papéis de Dave Ulrich (1998).

Para tanto, foram definidos os seus objetivos específicos relacionados a seguir.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa foram:

OE1: Diagnosticar o perfil de qualidade atual de cada um dos quatro papéis desempenhados pela área de RH da PBGÁS, a partir do Modelo de Dave Ulrich (1998);

OE2: Analisar, a partir do diagnóstico, quais os papéis precisam ser incrementados com vistas a fortalecer o alinhamento estratégico do setor de RH da empresa;

A seguir, apresenta-se a justificativa para a realização deste estudo.

1.2. Justificativa

Partindo do pressuposto de que um setor de Recursos Humanos deve ser dirigido para o futuro, com novas iniciativas, programas e prioridades. (ULRICH, 1998) Esta pesquisa justificou-se por alguns aspectos.

O primeiro deles foi o fato possibilitar, com o resultado desse estudo, o aprimoramento para os profissionais de recursos humanos ao propor inovação com ações alternativas que fortaleçam o alinhamento estratégico do setor, almejando o que Dave Ulrich (1998) denomina de profissionalismo do setor.

Na área de Recursos Humanos, Lemmergaard (2009) destacou que relativamente a este modelo do Ulrich (1998) apesar da sua popularidade, a pesquisa sobre o mesmo é escassa. Portanto, foi relevante para o atual cenário de competitividade um diagnóstico dos papéis desempenhados pela área de RH a partir dos quatro papéis do modelo de David Ulrich (1998). Nesse sentido, houve uma sinalização de atualização do modelo de Ulrich (1998), uma atualização teórica no que tange à condução desse processo com alinhamento estratégico à organização, com vistas à geração de vantagem competitiva para a empresa.

Outro ponto, é que os estudos realizados sobre esse tema na indústria de óleo e gás, puderam trazer grandes ganhos em seu atual processo de desenvolvimento local, na medida em que despertou a possibilidade de aprofundar a realidade dos profissionais de RH desse segmento, com outras pesquisas empíricas para avançar nas concepções e nos modelos construídos. Assim como, poderá ser utilizado como base para estudos em outras empresas que desejem implantar o modelo dos múltiplos papéis (ULRICH,1998).

Na prática, uma vez que essa pesquisa se referiu a um estudo realizado na Companhia Paraibana de Gás, tratou-se de uma oportunidade representativa para analisar o alinhamento estratégico do setor de Recursos Humanos em uma empresa com as características que lhe são peculiares, desde sua composição acionista – economia mista, diagnosticando a partir da aplicação da pesquisa dos múltiplos papéis, a função de RH que precisa ser trabalhada para ser fortalecida (ULRICH, 1998).

Percebeu-se também, pela vivência como profissional da área de RH, a necessidade de se realizar um estudo acerca do alinhamento do setor de RH com os gestores de linha da companhia. Os resultados da pesquisa puderam viabilizar um melhor entendimento da atuação de RH e das expectativas da empresa por meio dos gestores, que tiveram o maior índice de participação dentre os cargos, e confirmou a necessidade de compartilhar a responsabilidade na construção de uma organização competitiva.

Frente aos desafios contemporâneos postos por Ulrich (1998) e reforçados por Becker et al (2000) que há uma pressão da nova economia para o setor de RH por um salto da sua função administrativa tradicional para uma função estratégica abrangente, justificou-se a importância deste trabalho para esclarecer para o setor de RH que o maior desafio consiste em uma atuação como parceiro estratégico na gestão do negócio, de modo alinhado às estratégias da empresa atuando com os quatro papéis de modo equilibrado entre eles.

Nesse sentido, o diagnóstico com a aplicação do questionário que verificou a atuação do RH da empresa trouxe a percepção dos Empregados, Gestores e Diretores da Companhia Paraibana de Gás, sobre a qualidade corrente dessa atuação, foi relevante ao passo que poderá contribuir com o fortalecimento dos múltiplos papéis de RH no alinhamento estratégico interno e externo, especificamente na atuação da pesquisadora que desenvolve suas atividades laborais na gerência de recursos humanos da organização objeto desse estudo.

A seguir, apresenta-se uma estrutura teórica com fins de fundamentação para a realização deste estudo.

2 Referencial Teórico

Apresenta-se neste capítulo um arcabouço teórico com a revisão de literatura utilizada como base para guiar o processo desta pesquisa.

Inicialmente desvelou-se por uma leitura do histórico da função de Recursos Humanos - RH, iniciando pela Escola Clássica de Administração, passando pela Escola das Relações Humanas, da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas. Revisitou-se este cenário para que situados historicamente fosse possível, posteriormente vislumbrar os desafios contemporâneos da função de RH, chegando á proposição composta pelo Dave Ulrich (1998) após suas experiências vivenciadas e conhecimentos construídos acerca do tema central desse estudo, o alinhamento estratégico do RH a partir do Modelo dos Múltiplos Papéis de RH. Uma vez subsidiados por este viés teórico, foi realizada uma análise do alinhamento estratégico do setor de RH na atuação como um parceiro empresarial. O referencial teórico utilizado nesse estudo pode ser visualizado no esquema abaixo apresentado, na **Figura 1 (2)**.

Figura 1 (2) – Estrutura do modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora com base em Andrade Amboni, 2011; Carvalho; Dourado, 2006; Marras, 2000; Maximiniano, 2012; Motta; Vasconcelos, 2006, Moura, 2013, Vergara, 2013; Ulrich, 1998.

2.1 Evolução histórica da função de RH

Considerando o contexto histórico e modificações no cenário político e econômico motivadas por uma sequência de fatores, observou-se um processo de transformações nas relações de trabalho ao longo dos anos que influenciou a função de RH nas empresas. Na verdade, ao longo das últimas décadas, pressões oriundas do contexto externo e interno das organizações têm demandado uma profunda reflexão acerca da gestão de pessoas (DUTRA, 2002; GOMES, 2008; OLIVEIRA, 2009; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013).

Desde a administração clássica até os dias atuais, o mundo do trabalho foi interceptado por transformações que provocaram reestruturações nos campos político e social (FISCHER, 1998; GOMES, 2008; LACOMBE; TONELLI, 2001; MOURA, 2013; OLIVEIRA, 2009). Essas transformações impactaram não apenas nos processos produtivos, mas também conduziu as empresas a repensarem os processos de pessoas, inclusive no que tange ao elemento humano (GARCIA e VIEIRA, 2004; GOMES, 2008, MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013).

Moura, Dias e Júnior (2013) destacaram que:

O elemento humano nas organizações, considerado por muito tempo um ser previsível e controlável, passou a ser visto como fator gerador de vantagem competitiva, consolidando a compreensão de que a busca pela excelência organizacional passa necessariamente pelas pessoas. Essa nova perspectiva exigiu das organizações o repensar da forma de gerenciamento das pessoas e o alinhamento da área de RH à estratégia da organização. (MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013, p. 01)

Desse modo, ressaltou Gomes (2008), que a função de RH passou por um processo de evolução em consequência dessas transformações, e, com efeito, “o perfil do profissional de recursos humanos, com o passar dos tempos, precisou se adequar às mudanças ocorridas” (GOMES, 2008). Falou-se de uma modernização que exige, dos profissionais uma nova postura, assumindo novas responsabilidades que atendam a esse cenário. Assim sendo, conhecer esse processo de evolução da função de RH, poderá contribuir para o posicionamento estratégico atribuído ao RH, objeto desse estudo (GIL, 2006; GOMES, 2008; ULRICH, 1998).

Tomando-se como fio condutor de análise, para visualizar a evolução histórica da função de RH transitou-se, nesse estudo, pela Escola Clássica de Administração, seguindo

pela Escola de Relações Humanas e chegando à Administração de Recursos Humanos aos dias atuais, tendo em vista cinco aspectos em cada uma das fases:

1. A concepção de Organização;
2. As relações entre a Administração e empregados;
3. O sistema de incentivos;
4. A concepção da natureza humana;
5. Os resultados.

Desvelando o resgate histórico numa simplificação teórica, Moura (2003) descreveu que:

O pensamento administrativo emerge com o processo de modernização da sociedade, tendo a Revolução Industrial como seu marco principal. Com a era industrial, surge o movimento conhecido como Administração Científica, no qual se destacam os trabalhos de Frederick W. Taylor e Henri Fayol, com ênfase na eficiência e produtividade (MOURA, 2003, p. 15)

Nessa perspectiva, o olhar histórico teve início pela Escola Clássica de Administração onde havia uma abordagem voltada para o método do trabalho, e assim configurou-se, segundo Andrade e Ambombi (2011) na organização racional do trabalho quando o Taylor em busca do aumento da eficiência do trabalho desenvolveu, a partir da análise do trabalho e estudo de tempo e movimento e desenho dos cargos e tarefas – uma *única maneira certa* para maior eficiência e produtividade, associando com o combate ao desperdício. Contribuindo significativamente, o Ford, implantou a linha de montagem com ênfase na eficiência do processo produtivo (MAXIMINIANO, 2012).

Com ênfase na estrutura administrativa com operações básicas da empresa, o Fayol trouxe uma visão esquemática de organização ampla com o objetivo de obter o máximo rendimento, propondo a divisão do trabalho e definição das funções do administrador, em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (ANDRADE; AMBONI, 2011; MAXIMINIANO, 2012; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Souza, Calbino e Carrieri (2010) analisando as classificações e agrupamentos inerentes ao discurso científico do Fayol (1989), dentre as funções do administrador propostas pelo Fayol, destacou para a função de RH:

Pode-se dizer que a área de RH se derivou da função de *organização*, dentro do grupo de tarefas administrativas. Para o autor, tal função significaria: velar pela execução dos objetivos gerais; direcionar de forma única, competente e forte; tomar decisões claras e precisas; recrutar eficientemente;

encorajar a iniciativa; e aplicar sanções corretivas. Além disso, organizar uma estrutura empresarial significaria constituir um corpo social seguindo os seguintes elementos: forma (organograma); órgãos ou membros (distribuição das seis funções essenciais); agentes constitutivos (membros ocupantes de cargos internos); recrutamento (seleção de agentes entrantes); e formação dos agentes (influência de instituições sociais, como Estado, família e escola). (SOUZA M.M; CALBINO D.P.; CARRIERI A., 2010, p 111)

Frank e Lilian Gilbreth (1953) contribuíram significativamente ao aplicar a psicologia à administração, estudando o aspecto psicológico no contexto do trabalhador, juntamente com o Gantt que reconheceu falhas na administração científica e a influência de incentivos não monetários e usou a psicologia para aumentar a produtividade (GILBRETH, F.; GILBRETH L., 1953; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Com efeito, a Escola Clássica de Administração focava nos aspectos interno e estrutural, havia a concepção de Organização onde se primava por uma estrutura adequada, que uma vez funcionando bem, seria possível aperfeiçoar a produção, otimizar os processos e assim obter os resultados almejados. A concepção da natureza humana abrangia o pressuposto de um ser que analisava racionalmente e decidia criando e implantando as melhores alternativas a partir de uma racionalidade absoluta– o *Homo Economicus*, um conceito que visualizava o ser humano como previsível, controlável, egoísta e utilitarista em seus propósitos. Se houvesse queda na produtividade, o elemento humano não era considerado (MOTTA;VASCONCELOS, 2006; MOURA, 2013). A visão do homem como ser eminentemente racional e previsível Hammer (1998) destacou que:

A revolução industrial realmente introduziu a ideia do trabalhador descerebrado, que não tinha qualquer responsabilidade ou poder de decisão, mas apenas uma tarefa a realizar, uma tarefa que nada exigia da mente, executada sob os olhos de um supervisor atento (HAMMER,1998, p.73).

De um lado, os planejadores da melhor maneira, do outro os meros executores incapazes de pensar por si próprio, os gerentes deveriam planejar e aos operários caberia a função de apenas executar (ANDRADE; AMBONI, 2011; HAMMER, 1998; MOURA, 2013). Havia um sistema de incentivo monetário, onde se deveria pagar mais àquele que produzisse mais, os fatores econômicos eram bastante relevantes (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Com a regulamentação do trabalho na Administração científica, a função de RH era desempenhada em razão da padronização das funções, definição de critérios de seleção e treinamento. Assim o acesso aos cargos oferecidos foi estruturado formalmente, com regras

que buscavam a igualdade entre todos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Segundo Marras (2000), foi nesse período que surgiu a função de chefe de pessoal, propriamente dita, com controle de horas trabalhadas e tarefas de cunho administrativo. Ulrich (1998), ao contextualizar a história do surgimento da área de Recursos Humanos, relata que originalmente o núcleo tradicional das atividades de RH era apenas a contratação e a demissão de pessoas.

Posicionando-se em relação a essa limitação da natureza humana do *Homo Economicus*, surgiu a Escola das Relações Humanas revelando a importância dos fatores afetivos e sociais com a visão do *Homo Socialis*, considerando variáveis sociais e humanas com fins de aumento de produtividade configuraram uma estratégia para que as organizações se firmassem em relação aos padrões de competitividade (CARVALHO; DOURADO, 2006).

A Escola de Relações Humanas foi impulsionada a partir de experiências denominadas por Estudo de Hawthorne, iniciado no ano de 1923, baseando-se na concepção do homem como um ser isolado, os estudos propunham-se a investigar os efeitos da intensidade de luz na produtividade, os resultados expressavam que o efeito Hawthorne na produtividade tinha relação proporcional em razão de padrões e comportamentos informais, que eram influenciados por elementos oriundos de sua cultura e hábitos próprios, e, diante de conflitos de interesses entre as regras de trabalho que regiam o funcionamento da organização e padrões informais havia interferência na produtividade, tendia a cair. Identificou-se que a atenção dedicada aos empregados poderia melhorar a produtividade, ao passo que o nível de produtividade era determinado pela integração social, não exatamente pela capacidade física do trabalhador. (ANDRADE; AMBONI, 2011; MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Moura (2013) ressaltou que os fatores de ordem social e afetivos ganharam relevância nos estudos organizacionais.

Nesse sentido, destacou-se Mary Parker Follett que apresentou os grupos sociais como unidade da sociedade para solucionar conflitos e, em conjunto com Elton Mayo contribuiu com a consolidação da Escola de Relações Humanas mostrando o valor da afetividade nas relações de trabalho potencializando os grupos, tendo em vista a obtenção da integração das pessoas numa perspectiva humanista da Administração, que levou em conta os aspectos humanos na indústria (ANDRADE; AMBONI, 2011; MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MOURA, 2013).

A concepção na natureza humana foi substituída pelo modelo *Homo Socialis*, condicionado pelo sistema social e pela biologia, possuía necessidades de ser parte de grupos informais em busca de atender suas necessidades de segurança, aprovação social e afeto. Um

comportamento complexo com necessidade de afetividade e sociabilidade considerando assim o aspecto psicológico, porém o ser humano continua passivo, reagindo de forma padronizada (ANDRADE; AMBONI, 2011; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

O RH nesse cenário teve sua função com atribuições clássicas de agente “fiscalizador”, “regulador” e “legal” de um cenário para lidar com a existência de grupos informais que exercia grande influência sobre a produtividade, um grande desafio para o chefe de pessoal, reduzir conflitos advindos das regras formais com as informais criadas e adotadas pelo grupo, compreendendo que a colaboração grupal deve ser planejada e desenvolvida (CANÇADO; COUTINHO; ALMEIDA; SANT’ANNA, 2005; GOMES, 2008).

Estudos sobre motivação liderados pela Teoria da Hierarquia de Necessidade de Abraham Maslow, desencadearam proposições de reformas mais profundas na estrutura em busca da auto realização do ser humano, ratificando sua complexidade, e fundamentando a Administração de Recursos Humanos com a concepção da natureza humana como *Homo Complexus*, em substituição ao modelo anterior (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MOURA, 2013; VERGARA, 2013).

O modelo do *Homo Complexus* retratou um indivíduo em busca a auto realização pelo trabalho, com necessidades múltiplas e complexas ligadas ao ego, autonomia de pensamento e um desejo de autodesenvolvimento e realização a partir do exercício da atividade profissional. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MOURA, 2013).

Essa concepção de ser humano dotado de vontade própria e poder de escolha foi sendo considerada em um novo contexto de organização, agora com um papel social mais importante sem perder de vista a lucratividade e eficiência, a expressão gestão de pessoas surgiu em progressiva substituição à Administração de Recursos Humanos ampliando a para designar a gerência e coordenação do setor que dissemina com os gerentes a visão de um modelo político de gestão de pessoas que ouve, finaliza com solução (ANDRADE; AMBONI, 2011; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Para Galeujac (2007) a gestão é retratada como uma tecnologia de poder e, na área de recursos humanos, um conjunto de técnicas e saberes para que mobilize as subjetividades para a realização de um ideal de indivíduo adequado às exigências da nova ordem econômica, autônomo, polivalente, criativo, que assume responsabilidades e arca com riscos.

Brilman (200) destacou que progressivamente transitou-se de uma concepção taylorista na Escola Clássica, que distinguia os que pensam dos que executam, para um conceito pós-taylorista onde cada um contribui para criar valor para o cliente com muito mais autonomia, mais horizontal, com menos fronteiras entre unidades, organizada em processos e

projetos, com uma hierarquia mais horizontal e a regulação sendo, sobretudo assegurada pelo cliente (BRILMAN, 2000).

Nessa evolução da função de RH no contexto da Teoria da Administração Geral, visualizou-se a amplificação da função em resposta às necessidades advindas com as mudanças socioeconômicas, com transições de modelos econômicos que interferiram nos ambientes empresariais (MOURA, 2013; NOVELLI, 2002; GOMES, 2008).

Para Moura (2013),

A Sociedade Industrial dá vez à Sociedade do Conhecimento Surge a figura do *Homem que aprende*. Diante do novo cenário as organizações dão mais espaço ao desenvolvimento dos indivíduos e valorizam o conhecimento produzido por estes, considerando que se trata de uma vantagem competitiva difícil de ser reproduzida pelos concorrentes. Nesse contexto o indivíduo é o responsável por sua carreira, seu aprendizado e realizações (MOURA, 2013, p. 34)

Pode-se expressar o cotejo dessas fases considerando os cinco pontos de análise da evolução da função de RH, inicialmente destacados como fio condutor para este resgate histórico que sugeriu uma contextualização do objeto deste estudo. Segue:

Figura 2 (2) – Evolução da Função de RH na Teoria Geral de Administração

ESCOLAS	PONTOS DE ANÁLISE				
	Concepção de Organização	Relações Administração e Empregados	Sistema de Incentivos	Concepção da Natureza Humana	Função de RH
Escola de Administração Clássica	Formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	Homo Economicus	Burocrática
Escola de Relações Humanas	Informal	Identidade de interesses	Incentivos psicossociais	Homo Socialis	Cuidar das pessoas - visão humanista
Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas	Formal	Identidade de interesses	Incentivos mistos	Homo Complexus- Homem que aprende	Atrair e manter as pessoas/ criar empresas boas de se trabalhar

Fonte: Elaborado pela autora com base em Andrade Amboni, 2011; Carvalho; Dourado, 2006; Marras, 2000; Maximiniano, 2012; Motta; Vasconcelos, 2006, Moura, 2013, Vergara, 2013; Ulrich, 1998.

Segundo o entendimento de Fischer e Albuquerque (2001) a gestão de Recursos Humanos passou por grandes transformações, no entanto, estas transformações não são radicais, mas significativas e profundas, capazes de alterar os princípios e a filosofia de gestão adotados atualmente pelas organizações.

Para Dutra (2002), esse processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil, foi, e é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. Ratificando a importância de lançar o olhar para a construção histórica e perceber as transformações em razão das demandas organizacionais. Para este autor “é com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados” (DUTRA, 2002, p.25), um resgate histórico pode conduzir a uma compreensão do cenário e seus integrantes.

Silva e Torres (2011) e Tanure, Evans e Cançado (2010) destacam que a área de gestão de pessoas é uma das áreas da organização mais sensível a variações no contexto, às variáveis ambientais e organizacionais, assim pode-se sugerir que esse resgate histórico contempla essa variação em razão das demandas e transformações organizacionais.

Na verdade, com a evolução da função, evolução no sentido de tempo que se passou e emergiu novas posturas do RH, por vezes limitada ao status operacional, o RH está diante de desafios contemporâneos da função de RH. Esses desafios que se apresentaram no decorrer da história da administração estão se apresentando trazendo consigo o risco do RH desaparecer como operacional, acaso não assuma uma postura onde os profissionais de RH que atuem com parceiro empresarial atuando estrategicamente com processos e pessoas e visão amplificada da função de RH (BECKER et al, 2000; GOMES, 2008; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998; CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006).

O RH precisa ser atuante desde o estratégico ao operacional, focalizando a curto e longo prazo, sendo pioneiro com atividades na administração de processos (ferramentas e sistemas) e administração de pessoas; que, sobretudo assuma uma postura de parceiro empresarial alinhando-se com os propósitos estratégicos da organização configurados em seu Planejamento Estratégico, com familiaridade com o cliente ajustando suas práticas às necessidades do cliente, o entendimento do negócio em que atua para uma mudança de cultura de aprendizado (BECKER et al, 2000; GOMES, 2008; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013; ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013).

Para Moura, Dias e Júnior (2013), essa nova perspectiva de atuação do RH exigiu das organizações o repensar da forma de gerenciamento das pessoas e o alinhamento da área de

RH à estratégia da organização. Lacombe e Chu (2008) citando Sisson e Storey (2000) em uma abordagem estratégica, reconhecendo-a como um formato utilizado em pesquisas de Recursos Humanos, e ressaltaram que:

A abordagem estratégica envolve o entendimento das pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva; uso de planejamento; coerência entre políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); integração de políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa em vez de reativa; e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego no mais alto nível hierárquico (LACOMBE; CHU, 2010, p. 26).

Num perspectiva analítica, surgiu nos Estados Unidos na década de 80, o conceito de Administração Estratégica de Recursos Humanos, tendo surgido anos depois no Brasil. Albuquerque (1987) ressaltou que essa necessidade tem sua origem no espaço existente entre as necessidades previstas para a implantação das estratégias da empresa, e as realidades enfrentadas pelas organizações com pessoas para implantá-las.

Para Lacombe e Tonelli (2001) esse processo de implantação da estratégia trouxe a elaboração do conceito de Planejamento Estratégico para Recursos Humanos (PERH) em duas abordagens iniciais, a na abordagem *Michigan Concept* concentrando a atuação estratégica de RH em seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento, é a ligação entre missão, estratégia, estrutura e RH, uma visão elaborada por Tichy (1984) e seus colaboradores. E, trouxe ainda, a abordagem *Harvard Concept*, centrada na perspectiva de gestão da administração de RH com um papel não somente de adaptador, mas de interventor no Planejamento Estratégico da empresa.

Para Lacombe e Tonelli (2001, p. 159)

O papel de RH passa a ser repensar as atividades próprias de RH em termo estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas (LACOMBE; TONELLI, 2001, p. 159)

Essa atuação estratégica do RH foi citada por Anthony, Perrewé e Kacmar (1996) como uma função do RH de alinhar suas práticas à estratégia da empresa, com um foco no longo prazo, em escolha e processo decisório, considerando todas as pessoas e todos os processos. Sugerindo que essa é uma atuação em parceria, onde “todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos” (ANTHONY; PERREWÉ ; KACMAR, 1996, p. 17) numa constante relação de interdependência.

Para Dessler (2003) o papel da área de RH está mudando dentro da empresa, tornando-se planejadora e agente de mudanças. As mudanças que são emergentes para as empresas como um processo de inovação. “Mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade - custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produtos - serão copiadas” (ULRICH, 2000, p. 39). Ou seja, as empresas que quiserem se manter competitivas precisarão ser flexíveis, responder rapidamente às mudanças de mercado e contar com o comprometimento dos trabalhadores.

Sumariamente, para o profissional de RH posto este cenário, Ulrich (1998) destaca que:

Ser um verdadeiro profissional de RH não significa simplesmente passar do trabalho operacional para o estratégico. Significa aprender a dominar tanto os processos operacionais e estratégicos como o pessoal. O sucesso nesses papéis exige um entendimento dos *resultados* de cada empresa, das *metáforas* e das *ações* específicas provenientes da aplicação de cada um desses papéis. (ULRICH, 1998, p. 68.)

Com efeito, parece ser vital para o RH exercer múltiplos papéis de modo complementar e não excludente, ampliando seu escopo a partir da compreensão da estratégia da empresa, dominando processos operacionais e estratégicos, adicionando valor ao negócio e gerando resultados para atender às demandas dos desafios contemporâneos do contexto de competitividade que pode se vislumbrar na seção a seguir.

2.2 Desafios contemporâneos da função de RH

Nesta subseção, percorre-se pelas novas configurações do cenário econômico e social que sinalizam desafios para a função de Recursos Humanos- RH.

A nova economia e o ritmo pelo crescimento lucrativo associado às demandas do cliente, o setor de Recursos Humanos da empresa deparou-se com a oportunidade de assumir uma postura de parceiro empresarial na construção de uma organização competitiva (ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH M., 2013). Um cenário de competitividade que exigiu, e exige, dos profissionais de RH uma nova postura para lidar com os desafios propostos, “fundamentalmente, a nova realidade competitiva demandará em uma nova maneira de ver a metodologia, as funções e os profissionais de RH” (ULRICH, 1998, p. 48).

Dias, Lopes e Dalla (2007) salientaram que a condução de alterações na estrutura e função da área de RH, aproximando-a da estratégia organizacional é um dos grandes desafios das organizações.

Ratificando, Aguzzoli e Antunes (2008) elencaram como desafio para o RH a tomada de iniciativas voltadas à implantação de uma série de novas políticas e práticas de RH, dirigidas à participação, envolvimento e comprometimento dos empregados frente aos objetivos.

Com a flexibilização das relações de trabalho e as novas formas de se trabalhar, Siehl e Bowen (1997) apontaram como desafio para o RH, que antes lidava com um contrato psicológico em um formato de trabalho, a necessidade de lidar com a facilitação do trabalho entre trabalhadores separados fisicamente e a promoção da flexibilidade entre as pessoas, acostumadas a outro modo de agir.

Lançando o olhar para o contexto de competitividade, Ulrich (1998) sugeriu oito desafios que definem a função de RH, a estes nomeia de competitivos, denominação que foi utilizada neste estudo. Para cada desafio posto, há uma postura que o RH ao operacionalizar atua como parceiro empresarial, na medida em que exerce os múltiplos papéis de RH. “Em conjunto, esses desafios exigem adição de um valor mensurável, a obtenção de resultados empresariais e que os profissionais desenvolvam disciplinas, desempenhem novos papéis e demonstrem competências inéditas” (ULRICH, 1998, p. 16).

Corroborando, Motta (2006) ressaltando que:

A gestão de pessoas tem a função de implantar a estratégia da empresa, em busca da maximização do resultado econômico e melhor desempenho dos empregados, uma vez que, em tese, toda comunidade organizacional será beneficiada pelo aumento da produtividade.

Trata-se de um cenário propício para ao desenvolvimento da função de RH, que diante de uma nova realidade competitiva tem a oportunidade de participar do aumento da competitividade, concentrando esforços no resultado de seu trabalho e melhor desempenho dos empregados, envolvendo-os no alcance do resultado empresarial sustentável, criando processos organizacionais mais competitivos (GOMES, 2008; MOTTA, 2006; ULRICH, 1998).

Fundamentalmente, enfrentou-se um novo cenário com a imposição de desafios ao RH exigindo uma postura, um novo significado de criação de valor e geração e resultados para uma vantagem competitiva, a gestão estratégica de recursos humanos, caracterizada por Teixeira *et al* (2006) como “um processo sistemático e constante de tomada de decisões” de modo alinhado à escolhas estratégicas para o desempenho da empresa com diferencial competitivo (BOXAL; PURCEL, 2003; GOMES, 2008; GUIMARÃES, 2008; MOURA, 2013; ULRICH, 1998). O RH deve, essencialmente, considerar as pessoas como recursos

valiosos, desenvolver capacidades e estruturar funções de modo a explorar adequadamente estes recursos, a fim de gerar vantagem competitiva (CESAR; BIDO; SAAD, 2007).

Ulrich (1998) enfatizou que o ajustamento à mudança contínua se configura como o maior desafio enfrentado pelas empresas e seus setores de RH, sendo para lhe responder necessário que as organizações aprendam a mudar rápida e confortavelmente.

No percurso histórico revisitado, verdadeiramente, a função Recursos Humanos, diante dos desafios postos pelas demandas das empresas, tem passado por diversos papéis, desde o burocrático-cartorial, de registro e movimentação de pessoas, até o exercício de múltiplos papéis, de forma a contribuir para o grande desafio de agregar valor ao negócio das organizações (LACOMBE; BENDASSOLLI, 2004; SARSUR, 1997; WOOD JR., 1995; CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, 2008).

Segundo Gomes (2008), o principal desafio é:

Identificar, com precisão, em que posição o Recursos Humanos da organização a que pertence, está inserido e os desafios a percorrer ao encontro da excelência, saindo do mito e concretizando uma realidade a ser percebido e legitimado como parceiro empresarial para o negócio. (GOMES, 2008, p. 88)

Nessa perspectiva, tendo em vista a análise e compreensão do alcance do RH na formatação de uma empresa competitiva, fundamentando-se nos anos de experiências e estudos do Ulrich (1998) optou-se por sistematizar nesse estudo na figura a seguir destacando o Desafio Competitivo, acompanhado da Postura que o RH deverá assumir para obter resultados e adicionar valor à empresa competitiva.

Figura 3 (2) – Desafios competitivos para a função do RH



Fonte: Elaborada pela autora com base em ULRICH, 1998.

No cerne desse conjunto de desafios competitivos apresentados pelo Ulrich (1998), está o grande salto da função de RH, avançar para uma postura que alcance do operacional ao estratégico, não excluindo uma em razão da outra, mas, de fato, gerando resultados em todas as esferas da organização que se complementam, adicionando valor ao negócio (ULRICH, 1998)

Becker, Huselid e Ulrich (2001) corroboraram afirmando que “as realidades de nossa economia estão pressionando RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica mais abrangente” (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p. 13).

Nessa perspectiva, Ulrich (1998) destacou que “para criar valor e obter resultados, os profissionais de RH precisariam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem o resultado do seu trabalho” (ULRICH, 1998, p. 23) Esse parece ser o grande desafio, uma nova postura que alcance a complexidade da função de RH, com foco no operacional e no estratégico, no que tange aos processos e às pessoas, com metas claras e bem definidas que tenham em vista a geração de uma organização competitiva, alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

De fato, Ulrich(1998) ratificou que:

Os profissionais de RH devem tornar-se parceiros, participantes e pioneiros. Eles são mais do que pessoas que passam por acaso percebem as atribuições de trabalho nessa área; são especialistas que trazem consigo um corpo de conhecimento para tomar decisões empresariais. (ULRICH, 1998, p.8)

Essa forma de atuação destacou-se como a que deve ser adotada frente aos desafios postos, que desde a Escola Clássica de Administração, passando pela Escola das Relações Humanas, chegando à Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas desencadeou na proposição do Ulrich (1998) - o Modelo dos Múltiplos Papéis - que visualizaremos na seção a seguir, com o propósito de compreender esse percurso para enfim identificar o alinhamento estratégico da atuação do RH na concepção do Ulrich (1998), um parceiro empresarial relacionando o operacional e o estratégico com processos e pessoas (GUBMAN, 1999; GUIMARÃES, 2008; GOMES, 2008; MOURA, 2013).

2.3 Modelo de Múltiplos Papéis de RH– Dave Ulrich

Ao vislumbrar o modelo do Dave Ulrich (1998) adentrou-se na natureza complexa da função de Recursos Humanos, trata-se da missão de responder aos desafios contemporâneos apresentados na seção anterior.

De maneira peculiar, o Ulrich demonstrou por meio de sua proposição a possibilidade de obter a vantagem competitiva, a diferenciação, da focalização da qualidade (PORTER, 1985, *apud* GUEST, 1998). No modelo econômico atual, “mais cedo ou mais tarde, as formas tradicionais de competitividade – custo, tecnologia, distribuição, produção e características de produto – serão copiadas” (ULRICH, 2000) e, o Modelo de Múltiplos Papéis de RH trouxe uma alternativa de adicionar valor e como parceiro estratégico compor a diferenciação com pessoas.

Corroborando Becker et al. (2000) descreveu a função do RH diante da realidade:

As realidades da nova economia estão pressionando o RH a ampliar seu foco, da sua função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente. À medida que a principal fonte de produção da economia americana migrou de capital físico para capital intelectual, os gerentes seniores de RH se viram sob intenso fogo cruzado para demonstrar exatamente como eles criam valor para suas organizações. Mais importante, para eles o desafio consistia cada vez mais em atuar como parceiro estratégico na gestão de negócio (BECKER et al, 2000, p 53).

Nesse sentido, diante dos desafios postos, o setor de Recursos Humanos tem o maior desafio de todos: Assumir uma nova postura transcendendo da limitação operacional com quem sempre atuou e associar com a atuação como parceiro estratégico na gestão do negócio, voltando-se para atender a demanda estratégica da empresa. É um avanço de *como fazer* (execução) para o *resultado do que é feito* (resultado do trabalho). O mito de que qualquer um pode fazer RH foi superado pela nova realidade de que as atividades de RH são fundamentadas por teoria e prática que envolve o empregado para a geração de uma empresa competitiva (BECKER et al, 2000; GOMES, 2008; MOTTA, 200; MOURA, 2013; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998,2000)

Para Cançado, Moraes e Silva (2006), o RH deve assumir uma nova postura na construção da empresa competitiva.

O RH precisa assumir um posicionamento estratégico nas organizações e suas atividades devem estar focadas no negócio e no desenvolvimento da organização, a partir do investimento nos funcionários e nos processos (CANÇADO; MORAES; SILVA, 2006, p. 13)

Consciente da necessidade de uma nova postura, ao tempo em que propõe um modelo de Múltiplos Papéis, o Dave Ulrich (1998) preconiza:

Tradicionalmente, a função recursos humanos passou mais tempo professando que sendo profissional. Foi contaminada por mitos que impedem de ser profissional. Não importa se esses mitos se originam do pessoal ou dos gerentes de RH. É hora de serem superados. De falar menos e fazer mais. Adicionar valor, não de redigir declarações de valor. Construir organizações competitivas, e não confortáveis. De ser preventivo e não reativo. É hora de desempenho, e não pregação. (ULRICH, 1998, p. 34)

Diante desse chamamento e convicção, o Ulrich (1998) elaborou uma proposição para o RH assumir a postura de parceiro empresarial assumindo múltiplos papéis cada qual com sua importância, tratando os focos estratégico e operacional como complementares e não excludentes. Dentre os modelos já sistematizados para a área de RH, o autor aborda a atuação do RH voltando-se para o atendimento à demanda estratégica das empresas para criar valor e obter resultados (BURKE; COOPER, 2005; ULRICH, 1998; WEISS, 1999).

Segue o retrato da proposição estruturado em um modelo de Múltiplos Papéis da Área de Recursos Humanos:

Figura 4 (2) – Modelo dos Múltiplos Papéis do RH



Fonte: Ulrich (1998, p 38.).

Na proposição, o Ulrich (1998) concebeu a estrutura supracitada, apresentando as funções do estratégico ao operacional perpassando pelos eixos de atividades do RH com os processos e as pessoas. Assim, compõe-se um cenário com quatro papéis a serem desempenhados pelo RH para atuar com uma postura de parceiro empresarial, papéis que não são excludentes, mas complementares em sua composição na construção de uma organização competitiva, conforme quadro abaixo:

Quadro 01 (2): Caracterização dos papéis de RH.

PAPEL/ FUNÇÃO	RESULTADOS	METÁFORA	ATIVIDADE
Administração de Estratégias de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: diagnóstico organizacional
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: serviços em comum.
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: prover recursos aos funcionários
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudanças	Gerir a transformação e a mudança: assegurar a capacidade para a mudança

Fonte: Ulrich (1998, p. 41).

Na medida em que o profissional de RH participa da definição da estratégica empresarial numa atuação junto à alta administração da empresa, quando ocorre a aplicação estratégica de cada uma das estratégias da empresa por via de diagnóstico organizacional, o RH está executando o papel/função da **Administração de estratégias de RH**. Uma oportunidade para o RH transformar a estratégia empresarial em resultados com base em uma vantagem competitiva, para ser competitivo tem que ser valioso, raro e de difícil imitação

(PORTER, 2000). Assim, “ao desempenhar esse papel, o profissional de RH pouco a pouco se torna um parceiro estratégico” (ULRICH, 1998, p. 43).

Para Ulrich (1998), “o resultado da administração da infraestrutura é a eficiência administrativa” (ULRICH, 1998, p. 44) garantindo a eficiência dos processos e a eficácia da administração. Ao atuar o papel/função da **Administração da infraestrutura da empresa**, o RH foca nos processos no nível operacional, o mais comumente executado com o recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e gestão de benefícios. O destaque está na reengenharia desses processos que deve ser proposto pelo RH, inovando em busca de constante exame e melhoria dos processos de trabalho.

No papel/função da **Administração da contribuição dos funcionários** os resultados da atuação do RH são mensurados pelo maior envolvimento e competência dos funcionários. Ao passo que os funcionários apresentam suas demandas ao RH que lhe escuta, e empenha-se em compreender a atender a sua necessidade elevando a contribuição global deles, é o que Ulrich (1998) denomina de ação que “ajuda a manter o contrato psicológico entre o funcionário e a empresa e fornecem ao funcionário novas ferramentas com as quais possam atender expectativas ainda mais elevadas” (ULRICH, 1998, p. 45). Esse papel/função com a metáfora de *Defensor dos funcionários* recebeu críticas do Coutinho (2004), que destacou que sua tradução não foi a mais adequada por trazer consigo uma conotação paternalista, a expressão original é *Employee Champion ou Advocate Champion* na tradução literal corresponde funcionário campeão ou advogado campeão, talvez esse tenha sido uma confirmação da dificuldade de tradução para o idioma português, especialmente no que tange à interpretação do sentido.

Os profissionais de RH assumem o papel/função da **Administração da transformação e da mudança** na medida em que ajudam a identificar e implementar os processos de mudança com o resultado da capacidade de mudar. Entendendo a mudança como “a capacidade de uma organização melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais” (ULRICH, 1998, p. 46). Essa função implica em honrar o passado valorizando a história e atuando em favor do futuro. É proceder com a “identificação e estruturação de problemas, construção das relações de confiança, solução de problemas e criação – e execução – de planos de ação” (ULRICH, 1998, p. 47).

Ao tempo em que o RH exerce esses múltiplos papéis, firmando uma parceira com os gerentes de linha, atentos às necessidades do cliente e alinhados com a estratégia de negócio, o RH coaduna com o modelo proposto pelo Ulrich (1998). Um modelo de parceria

empresarial que vem sendo implementado em diversas empresas, e que foi eleito como modelo para fundamentar esse estudo identificando a qualidade atual dos papéis desempenhados pelo RH da Companhia Paraibana de Gás – PBGÁS, tendo em vista o alinhamento estratégico de sua atuação na construção de uma organização competitiva, gerando resultados mensuráveis e adicionando valor ao negócio.

Para Lacombe e Tonelli (2001), a análise de funções, com descrição, especificação e avaliação, foi na década de 90, um dos elementos foco da gestão de pessoas, objetivando o fornecimento de informações ao setor de Recursos Humanos.

Entender as necessidades dos clientes e fornecedores e atuar como um parceiro estratégico que está alinhado com o negócio, atuação que na gestão de pessoas tem sua confirmação pelo Guimarães (2008, p.98):

O RH precisa participar das decisões de empresa, desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva. Hoje o RH precisa ter concentração no core business, ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa. Gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas. Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2008, p.98).

Na verdade, essa mudança de postura do RH “significa uma mudança muito grande para a política, a estratégia e as práticas relacionadas à gestão de pessoas” (CÉSAR, BIDO e SAAD, 2006, p. 13).

Estivalete, Lobler, Andrade e Visentini (2011) citando Fischer e Albuquerque (2001) ressaltaram que estas mudanças não ocorrerão exclusivamente no discurso e através da utilização de ferramentas, mas efetivamente hão de se dar na transformação de comportamentos e relações, de modo significativo e profundo.

Essas mudanças que têm tido grande repercussão na área de RH, sendo objeto de estudo a aplicação do modelo proposto pelo Ulrich (1998) dos Múltiplos Papéis (GOMES, 2008).

Para Caldwell (2003) este modelo proposto pelo Ulrich (1998) pode ser classificado como uma das abordagens mais sistemáticas dos papéis de RH emergentes, verdadeiramente parece que se trata de um caminho para a profissionalização da função. Ramlall (2009) classifica-o como o mais bem articulado e aceite para a função de RH moderna, destacando que continua a ser adequado. Lemmergaard (2009) destaca o modelo com simplicidade e lógica dos papéis definidos representa um impacto para os profissionais de RH que mercado de trabalho e para os pesquisadores que estão na academia, revelando a adequação na perspectiva temporal com ênfase na atuação estratégica. Friedman (2007) considera a

utilidade desta abordagem para a descrição de implicações culturais e tendências globais no momento atual de crescentes desafios apresentados à gestão.

Fundamentando-se no Modelo dos Múltiplos Papéis proposto do Ulrich (1998), Gomes (2008) destacou que a administração de pessoas sofreu significativa evolução na transição do século XX para o século XXI, e o novo papel seria oportuno analisar a estruturação e práticas de gestão estratégica da área responsável pela gestão de pessoas. Identificou-se, a partir do diagnóstico com aplicação do questionário elaborado pelo Ulrich e Conner (1998) que a “gestão de estratégica de recursos humanos na empresa objeto de estudo, está bem caracterizada como uma realidade” (GOMES, 2008), legitimando-se o RH como um real parceiro estratégico.

Reforçando a necessidade de alinhamento estratégico, Oliveira (2009) utilizou-se do Modelo dos Múltiplos Papéis (ULRICH, 1998) para fundamentar sua opção ao avaliar o alinhamento estratégico da gestão de RH às prioridades estratégicas da organização, um estudo de caso qualitativo onde se identificou um alinhamento parcial da área de RH. Há uma compreensão da relevância do setor para o sucesso organizacional, citada pelo Oliveira (2009), percebida como a grande oportunidade para os profissionais de RH se tornarem numeradores que contribuem para a receita, deixando a atuação de denominadores que contam custos e reduzem despesas gerais (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

De fato, com este estudo qualitativo Oliveira (2009) destaca que a pesquisa revelou:

Evidenciou-se que há uma necessidade de apoio da alta administração, aquisição de novas competências pelos profissionais de RH e estruturação de um sistema que integre os produtos e os processos da área (OLIVEIRA, 2009, p. 19)

Igualmente, Cançado, Medeiros e Jeunon (2008) a partir do Modelo dos Múltiplos Papéis desenvolvido por Ulrich (1998), realizaram um estudo onde foi feita uma transposição do modelo para os profissionais de RH para representar os múltiplos papéis do profissional da informação. As metáforas foram adaptadas e denominadas como os múltiplos papéis dos profissionais da informação, sendo eles: parceiro estratégico, especialista informacional, diagnosticador das necessidades informacionais e agente de mudanças. Atuando nesses múltiplos papéis, esse profissional pode se tornar um parceiro empresarial na construção de uma organização competitiva.

Uma comparação que designa ao profissional de gestão de informação a capacidade de “alinhar práticas das unidades de informação às estratégicas empresariais, contribuindo para

agregar valor ao negócio das organizações.” (CANÇADO; MEDEIROS; JEUNON, p.87, 2008) Um estudo que valida o modelo do Ulrich (1998) ao tempo em que parece propor uma atuação com alinhamento estratégico a partir de uma composição para além do setor de RH, ampliando a proposição do Ulrich (1998) e as fronteiras da atuação estratégica.

Nesse contexto, tendo em vista o diagnóstico da atuação do RH a partir de um alinhamento estratégico com efetivas contribuições para a consolidação dos objetivos estratégicos da empresa, optou-se por um percurso histórico para compreender a proposição do Modelo dos Múltiplos Papéis (ULRICH, 1998), base desse estudo.

Sant’anna, Diniz, Paiva e Oliveira (2013) com o propósito central investigar papel e competências requeridas ao RH, procederam com uma revisão teórica que explora estudos nacionais e internacionais sobre a função RH contemporâneo, dentre estes o Modelo dos Múltiplos Papéis (ULRICH, 1998). A análise comparativa dos resultados revelaram desafios, angústias e paradoxos vivenciados pelo RH contemporâneo. Dentre eles, destacaram-se “como equilibrar a execução de papéis estratégicos com atividades operacionais”, se “o profissional de RH deve realizar dadas atividades ou delegá-las a demais áreas da organização” – ou ainda “qual identidade o profissional de RH deve assumir: parceiro, fiscalizador, legalista ou agente de mudança” (SANT’ANNA; DINIZ; PAIVA; OLIVEIRA, 2013). Concluindo registram:

Adiciona-se, a (re-)descoberta de que “gente constitui o objeto da função RH”. A natureza e escopo dos achados e “dilemas” corroboram a noção de que área de RH encontra-se, no limite, em um “ponto de inflexão”, porém ainda distante de ter promovido um “salto qualitativo”, que a conduzisse a um papel efetivamente “estratégico”. (SANT’ANNA; DINIZ; PAIVA; OLIVEIRA, 2013, p 1)

Considerando as bases do estudo do Ulrich (1998), Srimannarayana (2010) replicou o estudo do Ulrich e Connor (1998) e identificou na Índia que o setor de RH executa os quatro papéis, predominando o de Especialista Administrativo, seguido de Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança, demonstrando o de Parceiro Estratégico o valor mais baixo.

Raub, Alvarez e Khanna (2006) concluíram que existem diferenças entre os trabalhos de RH a nível corporativo e de unidade, focando-se os gestores ao nível da unidade mais nos papéis de Especialista Administrativo e Defensor dos Funcionários, ao passo que os gestores de nível corporativo nos papéis de Parceiro Estratégico e Agente de Mudança.

Lemmergaard (2009) realizou uma replicação do modelo do Ulrich (1998), num banco dinamarquês, concluindo a existência de uma forte representação dos quatro papéis e que estes eram igualmente partilhados entre os executivos de RH e os gestores de linha. Entretanto, criticou a premissa da necessidade de a função realizar todos os papéis para constituir um *business partner* que acrescente valor. Neste sentido, defendeu que a pressuposição de realização de todos os papéis de igual forma é falsa, afirmando resultar deles um grau de influência distinto e refere às tensões e conflitos criados pela sua execução simultânea, devido aos interesses opostos dos mesmos.

Bosqueti e Albuquerque (2005), citados por Bauer, Garay, Gudolli e Costa (2011) aplicaram a metodologia do Ulrich (1998) em pesquisa com 18 executivos e 36 empregados, identificaram que os gerentes de RH percebem que as estratégias de recursos humanos estão mais integradas e alinhadas com a estratégia empresarial do que nos ciclos anteriores de planejamento. Já sob o ponto de vista dos clientes de RH, de um modo geral os entrevistados percebem pouco alinhamento das políticas de RH com a estratégia organizacional.

Uma vez conhecidas aplicações em estudos com a proposição de transposição do Modelo dos Múltiplos Papéis proposto pelo Ulrich (1998), buscou-se nesse estudo para analisar o alinhamento estratégico do RH na PBGÁS, verificando a aderência do RH como um parceiro empresarial na construção de uma organização competitiva.

Buscou-se ainda, investigar a atuação do RH para fortalecer o alinhamento estratégico, de modo que possa passar de um setor que é “mero promotor de treinamentos e executor das obrigações trabalhistas, para algo além, atuando em um sistema que considera o objetivo das pessoas e o negócio da empresa.” (GOMES, 2008). Um setor que adicione valor ao negócio gerando resultados como um parceiro estratégico, “Os profissionais de RH atuam como parceiros estratégicos quando identificam e aumentam capacidades, tanto para implementar a estratégica quanto para fomentar novos produtos” (ULRICH, 2003, p. 91).

Este parece ser o momento oportuno para uma mudança de postura do RH como um parceiro estratégico, segundo Oliveira (2009), “O momento atual é mais que oportuno para que a área de RH compreenda seu papel na concepção e execução da estratégia da empresa e busque o pleno alinhamento às prioridades da organização” (OLIVEIRA, 2009, p.19). Muito embora, estudos na realidade brasileira, como o de Coda, César e Garcia (2005) demonstraram que a área de RH tem atuado com foco em atividades operacionais, não avançando para a desejada atuação de parceria estratégica, com um desempenho efetivamente estratégico.

Na verdade, para Cesar, Bido e Saad (2006), e, Silva e Torres (2011) há uma hipótese de que o discurso sobre a gestão de pessoas como parceiro estratégico pouco se reflete em termos concretos.

Para Gubman (2004), na área de RH houve alguns “avanços”, porém pressupõe que há uma manutenção do paradigma tradicional focado na regulação da força de trabalho, não houve transformação na atuação do RH. Considera que novas abordagens em busca do comprometimento foram internalizadas com o conceito voltado para o negócio em busca do alinhamento estratégico, inclusive do setor público, destacando o RH como estratégico que adiciona valor ao negócio (GUBMAN, 2004; SILVA; TORRES, 2011).

Inegavelmente, há evidências que parecem sinalizar um consenso sobre o foco da função de RH ter de se tornar mais estratégico (BROCKBANK, 1999; RAMLALL 2006; BOUDREAU, 2006; LACOMBE, 2006; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; GOMES, 2008; GRIZENTE; SANTOS; NEVES, 2014; LAWLER III, 2004; MARRAS, 1999; MOURA, 2013; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998). Entretanto, o consenso também tem evidências que sinalizam um lento progresso para esta atuação (HAINES III; LAFLEUR, 2008), parecendo existir poucas mudanças nas práticas de RH nas empresas (LAWLER III; MOHRMAN, 2003). O setor de RH é interceptado tradicionalmente por grande quantidade de atividades operacionais que parece indicar pouco tempo na atuação de assuntos estratégicos de gestão de pessoas (LAWLER III; MOHRMAN, 2003; LOSEY 1999; SELMER; CHIU, 2004), embora, Lawler III e Mohrman (2003) reconheçam a ocorrência de um aumento da atuação do RH na estratégia de negócio nos últimos anos, sinalizado pela atuação como *business partner* (LAWLER III, 2004), baseado nos conceitos do Ulrich (1998), existindo grande interesse por parte das empresas na contratação deste tipo de profissionais no mercado de trabalho (FRANCIS; KEEGAN, 2006).

Com efeito, a parceria estratégica implica em uma atuação do RH que assuma uma postura como suporte analítico tanto sobre as pessoas, os funcionários da empresa, quanto à tomada de decisões e participação na definição de estratégias, engajando os funcionários no negócio da empresa. Há uma sinalização para a necessidade de uma mudança significativa na atuação do RH, com foco operacional, mas essencialmente equilibrando com o foco estratégico, com um alinhamento estratégico (BROCKBANK 1999; BOUDREAU, 2006; LACOMBE, 2006; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; GOMES, 2008; GRIZENTE; SANTOS; NEVES, 2014; LAWLER III, 2004; MARRAS, 1999; OLIVEIRA, 2009; RAMLALL 2006; ULRICH, 1998).

Segundo Moura (2013) o progresso da área de RH seria avaliado, portanto, em termos da sua capacidade de agregar vantagem competitiva à organização. Brockbank (1999) acrescenta às dimensões operacional e estratégica das ações dessa área os conceitos de reação e proatividade, inferindo que determinadas práticas criam maior vantagem competitiva que outras, conforme demonstrado na figura abaixo:

Figura 5 (2) – Dimensões da vantagem competitiva para as atividades de RH

DIMENSÃO	AÇÃO	
	REATIVA	PROATIVA
ESTRATÉGICA	Faz a estratégia acontecer	Cria estratégias alternativas
OPERACIONAL	Implementa o básico	Melhora o básico

Fonte: Elaborado com adaptação de Brockbank (1999, p. 339)

Na dimensão Estratégica o RH desenvolve atividades de modo reativo fazendo a estratégia acontecer com o desenvolvimento de ações que apoiam as estratégias da empresa; na ação proativa, por sua vez, cria estratégias alternativas para vantagem competitiva. (BROCKBANK, 1999).

Na dimensão Operacional, a ação reativa diz respeito às demandas cotidianas da área de RH, na ação proativa melhora o básico, volta-se às questões de como RH pode melhorar – quantitativamente e qualitativamente – suas atividades básicas antecipando-se ao acontecimento de problemas. Sugere-se então, uma ação mais estratégica que operacional e mais proativa que reativa, considerando que ao desempenhar um papel estratégico e proativo RH favorece e aumenta a capacidade de renovação da empresa (BROCKBANK, 1999; ULRICH, 1998; MOURA 2013; OLIVEIRA, 2009; GOMES, 2008).

Foi exatamente o eixo desse estudo, analisar a aderência entre a proposição desse alinhamento estratégico da atuação do RH na empresa na construção e uma organização competitiva, identificar a atuação do RH como um parceiro empresarial, uma atuação na qual

o foco está no alinhamento das estratégias e práticas de RH com a estratégia do negócio na execução dos múltiplos papéis (ULRICH, 1998, 2000, 2003).

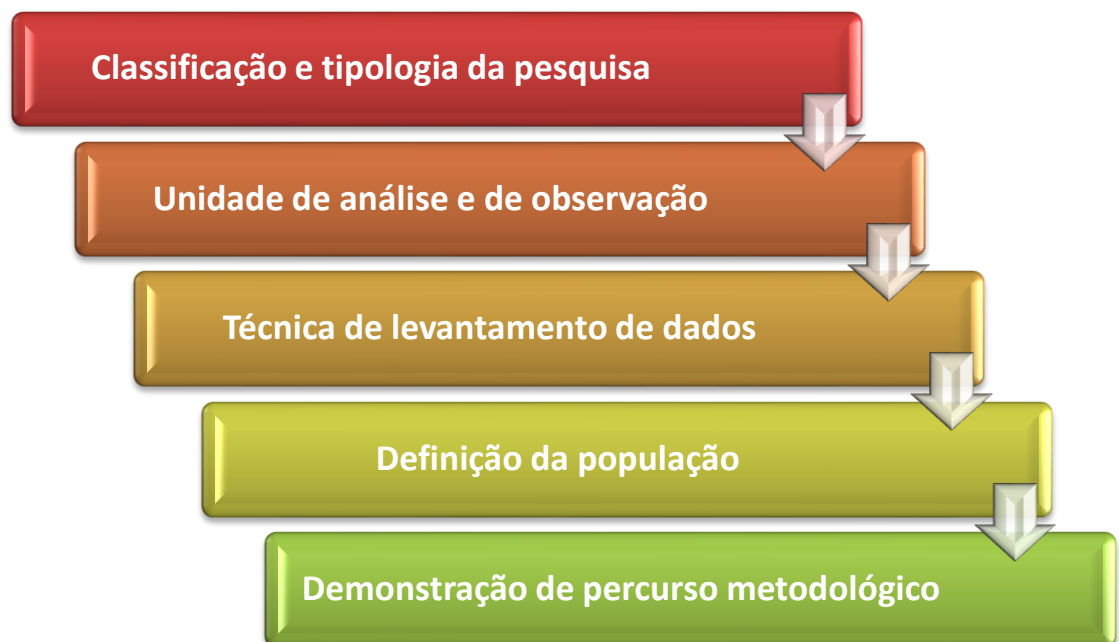
Este estudo deu-se com enfoque quantitativo dominante, e qualitativo para fins de coleta de dados secundários, com amostra populacional e análise via estatística descritiva. A tradição metodológica utilizada foi estudo de caso, que será detalhada no capítulo a seguir, explicitando os procedimentos para o alcance dos objetivos a que se propôs esse estudo, avançando no conhecimento acadêmico e nas práticas de gestão de recursos humanos no Brasil.

3 Metodologia

Considerando que a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, o exame intensivo dos dados, tanto em amplitude quanto em profundidade, a busca incessante de fazê-lo de modo mais completo possível, o pesquisador abre-se à realidade social para melhor apreendê-la e compreendê-la em conformidade com o paradigma que fundamente o estudo proposto (MARTINS, 2004).

Nesse sentido, delinea-se nesse capítulo o formato do estudo, definindo questões relativas à amostra da realidade social perquirida. Divide-se em cinco subseções: a primeira apresenta a classificação e tipologia da pesquisa; a segunda demonstra a unidade de análise e de observação; a terceira situa a técnica de levantamento de dados, a quarta apresenta a definição da amostra e a quinta situa o resultados obtidos, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 6 (3) – Formato do estudo apresentado neste capítulo



Fonte: Elaborado pela autora

3.1 Classificação e tipologia da pesquisa

No esteio das reflexões sobre a aplicabilidade do campo da administração, tendo em vista a observação e avaliação de um fenômeno, a partir de pressupostos e suposições que serão testados com base em testes propondo novas observações e avaliações para esclarecer, modificar e/ou fundamentar as suposições e ideias, optou-se por realizar este estudo multimétodo, uma combinação entre os enfoques quantitativo e qualitativo (GRINNELL, 1997; HERNÁNDEZ; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Segundo Jick (1979, p., 602) “os métodos quantitativos e qualitativos devem ser vistos como grupos complementares e não rivais” (JICK, 1979 p., 602).

Hernández, Sampieri, Collado e Lucio (2006), definem que o enfoque quantitativo “utiliza coleta de dados para testar hipóteses com base na medição numérica e na análise estatística para estabelecer exatidão nos padrões de comportamento”. Considera-se nesse estudo, a hipótese de um alinhamento estratégico do RH da PBGÁS, segundo o Modelo dos Múltiplos Papéis de Dave Ulrich (1998), uma realidade objetiva a conhecer, com a possibilidade de uma realidade subjetiva não descartada por Grinnell (1997) e por Creswell (1997).

O enfoque quantitativo consiste em uma pesquisa que se utilizará de uma amostra representativa do dos empregados e gestores da Companhia Paraibana de Gás- PBGÁS.

O enfoque qualitativo partiu do pressuposto de que pesquisa qualitativa genérica tem o objetivo de “compreender um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e visões de mundo das pessoas envolvidas” (MERRIAM, 1998, p. 11), buscando “descobrir o que ocorre, as implicações do que ocorre e as relações que ligam as ocorrências” (HONIGMANN, 1982 apud MERRIAM, 1998, p. 61).

Considerou-se assim que os dados, embora pudessem ser coletados através de entrevistas, observações ou análise documental, optou-se pela pesquisa documental.

A partir dessa premissa, oportunamente propôs-se relações entre as variáveis com a finalidade de chegar a proporções precisas e fazer recomendações para um RH posicionar-se como parceiro empresarial, fortalecendo o alinhamento estratégico (HERNÁNDEZ SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; ULRICH, 1998; GOMES, 2008).

Entre termos, conceitos e suposições, as tradições metodológicas são associadas a uma variedade de métodos e abordagens, tais como o estudo de caso (DENZIN; LINCOLN, 2010), optou-se pela aplicação da tradição metodológica do estudo de caso, na medida em que a

proposta foi de investigar o alinhamento estratégico do RH na Companhia Paraibana de Gás, um cenário organizacional do segmento de gás natural, um fenômeno singular a ser pesquisado.

Para Creswell (2007), um estudo de caso é a exploração de um sistema delimitado tendo como ponto de partida uma coleta de dados detalhada, em profundidade, envolvendo fontes múltiplas de informação. Nesse sentido, ressalta que um estudo de caso pode assumir um foco intrínseco, quando se visualiza o caso em sua singularidade, ou instrumental, no qual se torna o caso como ilustração; ou ainda, havendo mais casos o estudo pode incorrer como caso coletivo, que pode ser um aspecto que sinaliza a utilização frequente na área de recursos humanos (HOLANDA, 2006).

Nessa perspectiva, com enfoques quantitativo e qualitativo, este estudo de caso incorrerá como um caso singular onde se aplicará a Pesquisa de Avaliação de Papéis em Recursos Humanos, um questionário elaborado pelo Dave Ulrich e Jill Connor (1998), uma composição com uma série de questões que serão medidas e coletadas as informações oriundas das respostas de cada uma delas, para diagnosticar a qualidade atual do RH da PBGÁS identificando como se dá o alinhamento estratégico do RH da empresa, configurando-se como um estudo descritivo que procura especificar as propriedades coletando dados que mostrem um fenômeno específico (DANHKE, 1989; HERNANDEZ; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Considerando que, para selecionar a amostra é preciso definir a unidade de análise, sobre que ou quem são coletados os dados (HERNANDEZ; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), optaram-se pelas técnicas de análise documental e aplicação de questionário com uma matriz de escolha única, coletando a percepção dos empregados, gestores e diretores da Companhia Paraibana de Gás, sujeitos da realidade a ser observada e analisada, uma vez que, “ para o enfoque quantitativo, as populações devem situar-se claramente ao redor de suas características de conteúdo, de lugar e no tempo” (HERNANDEZ; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 135).

Para o enfoque quantitativo, “uma população é o conjunto de todos os casos que concordam com uma série de especificações” (SEFFTIZ, 1980, p. 63).

Esta amostra subsidiou este estudo, de modo a diagnosticar o papel exercido pelo RH da empresa em momentos de alteração no quadro funcional da empresa, com a inclusão de novos profissionais que ingressaram no concurso publico para provimento de cargos, em

2008, e para os que ingressaram a partir do concurso de 2012. A corpórea de pesquisa (BAUER; GASKELL, 2012) integrou levantamento bibliográfico referente ao modelo dos Múltiplos Papéis de RH proposto pelo Ulrich (1998) e documentos institucionais da empresa objeto de estudo – Companhia Paraibana de Gás, tais como o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios da Companhia. Segue figura contemplando o formato metodológico utilizado nesta pesquisa:

Figura 7 (2) – Formato metodológico da pesquisa

Enfoque Quantitativo	Unidade de análise	População da PBGÁS (empregados, gestores e Diretores)
	Aplicação do instrumento de pesquisa	Questionário com respostas fechadas estruturado em matriz de escolha única (ULRICH e CONNER, 1998)
	Coleta de dados	Survey (via e-mail)
	Análise dos dados	Estatística descritiva
Enfoque Qualitativo	Pesquisa documental	Documentos institucionais (Planejamento Estratégico, Plano de negócios, Plano de Cargos, Regimento interno, Regulamento de Pessoal e Código de conduta)
	Análise dos dados	Análise de conteúdo dos documentos institucionais

Fonte: Própria autora

Na subseção seguinte, consta a unidade de análise e observação para fins de coleta dos dados que subsidiaram esta investigação.

3.2 Unidade de análise e de observação

A distribuidora – Companhia Paraibana de Gás- PBGÁS é integrante da administração indireta do governo do Estado da Paraíba, está estruturada como economia mista, tendo iniciado a operação da rede de gasodutos no ano de 1995, com a exploração exclusiva da atividade de distribuição de gás canalizado no Estado da Paraíba, em conformidade com a Lei nº 9.493/94, e desde então vem contribuindo para o desenvolvimento tecnológico, econômico e social local.

Tendo em vista novos desafios, a empresa desenvolveu o seu Plano Estratégico tendo como horizonte temporal o período 2012 a 2020. Este Plano foi realizado a partir de uma profunda reflexão de todos os seus gestores, tanto em nível estratégico quanto tático, considerando os cenários externos que podem influenciar em seu desempenho, bem como a partir de um diagnóstico das potencialidades que a Companhia dispõe frente a esses cenários.

O Planejamento Estratégico da PBGÁS é o resultado de uma vasta pesquisa sobre os movimentos econômico, político, regulamentar e mercadológico que podem influenciar o desempenho da empresa, além de uma discussão produtiva de como a Companhia pode evoluir para tornar-se mais competitiva e ampliar sua participação de mercado, produzindo os resultados socioambientais esperados pela sociedade paraibana.

Às discussões que propiciaram a consecução de seu Plano Estratégico – horizonte 2012-2020, a PBGÁS incorporou a nova percepção, em termos de gestão estratégica, de que as organizações precisam atuar em seus negócios mediante uma prática de CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO (CVC), onde à atuação empresarial deve estar associada uma atuação socioambiental responsável, e que ao produzir resultados para os clientes e acionistas, a Companhia esteja simultaneamente, produzindo resultados que tornem o seu estado mais justo e sustentável.

Tem a missão institucional de comercializar e distribuir gás canalizado no Estado com qualidade, segurança, sustentabilidade e inovação, criando valor para a sociedade, clientes e acionistas, contribuindo para o desenvolvimento da Paraíba.

Como visão institucional, almeja ser, até 2020, uma companhia reconhecida por sua responsabilidade socioambiental e pela promoção da eficiência energética.

Considerando seu core business e a cadeia de valor da companhia, a PBGÁS definiu o seu posicionamento estratégico assumindo o desafio de identificar as questões sociais e ambientais que podem ser potencializadas ao atuar no mercado, associando aos resultados empresariais os resultados socioambientais que podem ser proporcionados. Diante dessa premissa, definiu seu posicionamento estratégico, sua estratégia empresarial e os macros objetivos até o ano de 2020.

Nesse sentido, definiu como eixos de posicionamento estratégico a expansão da atuação no mercado, a excelência empresarial e a responsabilidade socioambiental.

Em atenção ao eixo de expansão e atuação no mercado, iniciou a expansão de sua rede de distribuição e capilaridade de atuação no Estado. Assim sendo, realizou o primeiro concurso público para provimento de cargos no ano 2008, ampliando seu quadro funcional. Em 2012, em razão da internalização de sua atividade fim de operação e manutenção da rede

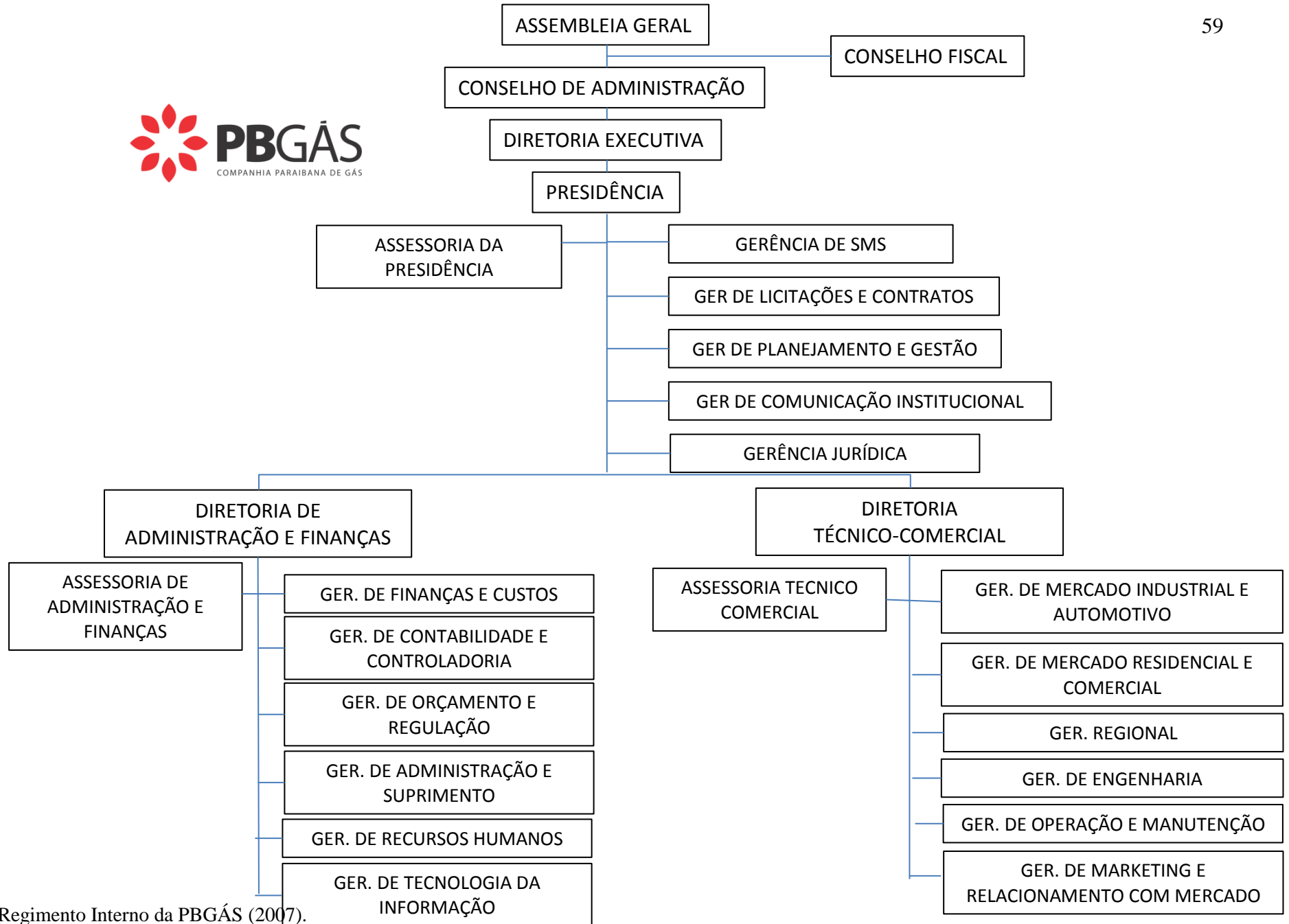
de distribuição, ampliou o quadro funcional por determinação do Conselho de Administração (CAD), ação que influenciou na atuação da Gerência de Recursos Humanos na empresa com novas atribuições designadas ao setor e novas demandas que emergiu uma nova atuação do RH como parceiro empresarial.

Desse modo, para atender ao Estado da Paraíba, a distribuidora – Companhia Paraibana de Gás- conta com um quadro efetivo de empregados composto por 55 (cinquenta e cinco) somado a um quadro de cargos em comissão de 23 (vinte e três) profissionais, com um preenchimento de vagas atual formado por 73 (setenta e três) empregados diretos de administrativos, gestores e operacionais, somando-se a 3 diretores – cargos eletivos de representação dos acionistas. A pesquisadora faz parte desse grupo de empregados atuando na Gerência de Recursos Humanos, e por aderência à proposição desse estudo escolheu a empresa como alvo da pesquisa, que viabilizou o estudo por ser o local de atuação profissional da pesquisadora, tendo autorização para o acesso aos dados e informações coletados e tratados nesse estudo.

A gerência de RH vivenciou, nos últimos quatro anos, grandes e expressivos desafios contando com cinco profissionais, uma gerente, um analista, um assistente administrativo e duas estagiárias. Dentre os desafios propostos, está o enquadramento sindical, a celebração do primeiro e segundo acordo coletivo de trabalho, a inclusão de novos benefícios, dentre eles a Previdência Privada, Seguro de vida em grupo, auxílio funeral, gratificação de férias, realização de concurso público para provimento de cargos, ações críticas junto ao Ministério Público do Trabalho e reelaboração do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração da Companhia e revisão do Regimento Interno.

A empresa está estruturada com um organograma aprovado no ano de 2007, neste, o RH está posicionado no nível tático da empresa, embora tenha acesso direto a todos os Diretores como suporte e participe de negociações estratégicas não se reflete na estrutura organizacional, conforme demonstrado a seguir.

Figura 08 (3): Organograma da PBGÁS



Fonte: Regimento Interno da PBGÁS (2007).

Na subseção seguinte, constam as formas como os dados foram coletados para este estudo.

3.3 Técnica de levantamento de dados

Para a coleta de dados optou-se essencialmente pela aplicação do questionário como instrumento de medição, com respostas fechadas, uma matriz de escolha única, onde o respondente fez a escolha, ou ponderou sua percepção, diante de alternativas apresentadas. (VERGARA, 2006). Foi aplicado o questionário elaborado Dave Ulrich e Jill Conner (1998), utilizado na construção do Modelo dos Múltiplos Papéis de RH, base desse estudo.

A Pesquisa de Avaliação dos Papéis elaborada pelo Dave Ulrich e Jill Conner (1998) é percebida pelos autores como um meio eficaz e flexível para o empreendimento deste estudo, encontra-se como Apêndice “A”.

Ulrich (1998) destacou que, a pesquisa operacionaliza descritores específicos de conceitos, atividades e práticas de RH para cada papel, e sua aplicação pode proporcionar o alcance dos objetivos desse estudo, na medida em que permite diagnosticar um perfil de qualidade do RH para cada um dos papéis propostos no Modelo base desse estudo. Essa avaliação permite a definição dos papéis conforme correntemente desempenhado pelo RH da empresa em análise.









O questionário apresenta a possibilidade de análise dos papéis exercidos que o RH pode desempenhar dentro da empresa e utiliza a Escala de Likert (1971).

Para fins de aplicação, foi explicado em conversa com os respondentes o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua participação e a confidencialidade dos dados, nesse momento foram dirimidas as dúvidas relativas ao questionário, como, por exemplo, se deveria ser respondido considerando o “ideal” de RH ou a “atuação” do RH na empresa.

Considerando a viabilidade de acesso e autorização da Diretoria Executiva da unidade de análise deste estudo, foi utilizada a ferramenta disponível no link <http://www.surveio.com/survey/d/Y4A3Q5Y9H5S6X7I7D> da *home page* Survio com questionários online para obter as respostas e os resultados com definição de preferências de pesquisa, conforme abaixo:

Figura 09 (3): Dados da pesquisa.

Geral

 Nome da pesquisa	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - Mestrado Profissional em Administração - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS
 Autor	Luciana Karina dos Santos Barbosa
 Idioma	 Português Brasileiro
 URL da pesquisa	http://www.survio.com/survey/d/Y4A3Q5Y9H5S6X7I7D
 Primeira resposta	24/10/2014
 Última resposta	28/10/2014
 Duração	5 dias

Fonte: survio.com.br

Figura 10 (3): Preferências de pesquisa.

Preferências de pesquisa

Questões por página	Múltiplas
Permitir submissões múltiplas?	✓
Permitir retornar às questões anteriores?	✓
Mostrar os números das perguntas?	✓
Colocar ordem aleatória nas perguntas?	
Mostrar indicador de progresso?	✓
Receber notificações de respostas por e-mail?	✓
Proteger por senha?	
Restringir IP?	

Fonte: survio.com.br

Na aplicação do questionário, por entender que coadunava com este estudo, foram incluídos aspectos demográficos e ocupacionais da população alvo, bem como identificação da formação profissional da população pesquisada para fins de composição do perfil dos respondentes.

Foram solicitados nas questões “1”, “2”, “3”, “4” e “5” do questionário as informações constando matriz de escolha única para registro do gênero, período de nascimento para enquadramento de necessidades em gerações (“baby boomers”, “x”, “y”), área de formação profissional, cargo que ocupa na empresa e período que ingressou na empresa, por se tratar de um estudo que contempla a ação do RH da empresa com vistas à análise do alinhamento estratégico de sua atuação.

A partir da questão “6” até a “15” foi aplicado o questionário elaborado pelo Dave Ulrich e Jill Conner (1998), que permitiu por meio das respostas diagnosticar o perfil de qualidade atual de atuação do RH da empresa dos quatro papéis propostos por Dave Ulrich e Jill Conner: parceiro estratégico – parceiro empresarial na execução da estratégia, especialista administrativo – parceiro empresarial na construção de uma infraestrutura, defensor dos funcionários – parceiro empresarial assegurando a contribuição dos empregados, e, agente de mudança – parceiro empresarial na gestão da transformação e na adaptação às condições empresariais que se alteram (ULRICH, 1998).

O questionário foi devidamente autorizado pelos três diretores integrantes da Diretoria Executiva da empresa e socializados via rede interna.

Os dados secundários utilizados complementares foram documentos institucionais – Planejamento Estratégico, Plano de Negócios, Regimento Interno e Regulamento de Pessoal, Plano de Cargos, Carreira e Remuneração e Código de Conduta Empresarial, onde foram observados os elementos da análise documental indicados por Flick (2009).

Para garantir a qualidade dos documentos e a sua adequação para o que se propõe esse estudo algumas questões foram feitas, tais quais: qual o objetivo institucional da criação do documento? Quem o produziu e para quem? Em que condições foram produzidos e aprovados? Qual a relação entre esses documentos e a atuação do RH, a partir dos quatro papéis propostos pelo Ulrich (1998)? (FLICK, 2009) conforme expressado em TABELA 01(03) de análise abaixo:

Tabela 01 (3): Tabela de análise documental.

DOCUMENTOS ANALISADOS:	QUESTÃO DE ANÁLISE:
Planejamento Estratégico Plano de Negócios Regimento Interno Regulamento de Pessoal Plano de Cargos e Carreira Código de Conduta Empresarial	Qual o objetivo institucional da criação do documento?
DOCUMENTOS ANALISADOS:	QUESTÃO DE ANÁLISE:
Planejamento Estratégico Plano de Negócios Regimento Interno Regulamento de Pessoal Plano de Cargos e Carreira Código de Conduta Empresarial	Quem o produziu e para quem?

**DOCUMENTOS
ANALISADOS:**

Planejamento Estratégico
Plano de Negócios
Regimento Interno
Regulamento de Pessoal
Plano de Cargos e Carreira
Código de Conduta Empresarial

**QUESTÃO DE ANÁLISE:
Em que condições foram produzidos e aprovados?**

**DOCUMENTOS
ANALISADOS:**

Planejamento Estratégico
Plano de Negócios
Regimento Interno
Regulamento de Pessoal
Plano de Cargos e Carreira
Código de Conduta Empresarial

**QUESTÃO DE ANÁLISE:
Qual a relação entre esses documentos e a atuação do RH, a partir dos
quatro papéis propostos pelo Ulrich (1998)?**

Fonte: Própria autora

Os documentos foram disponibilizados nos termos da Lei da Transparência – Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal. Foram identificados através de formulário e também serão utilizados como uma forma de contextualização das informações coletadas (FLICK, 2009).

Na subseção seguinte, constam as formas para fins de análise dos dados coletados segue a definição da população.

3.4 Definição da população

Para desvelar uma dada realidade e mapear os dados obtidos em razão do objeto de estudo para fins de análise, interpretação, sistematização e apresentação das descobertas (FLICK, 2009; BAUER; GASKELL, 2012), foi realizada a análise do material coletado a partir da definição e arranjo das categorias analíticas (MERRIAM, 1998). Com os dados imputados, foram formatados gráficos para viabilizar a análise relacionando os resultados obtidos com o referencial teórico e serão feitas considerações sobre os resultados encontrados.

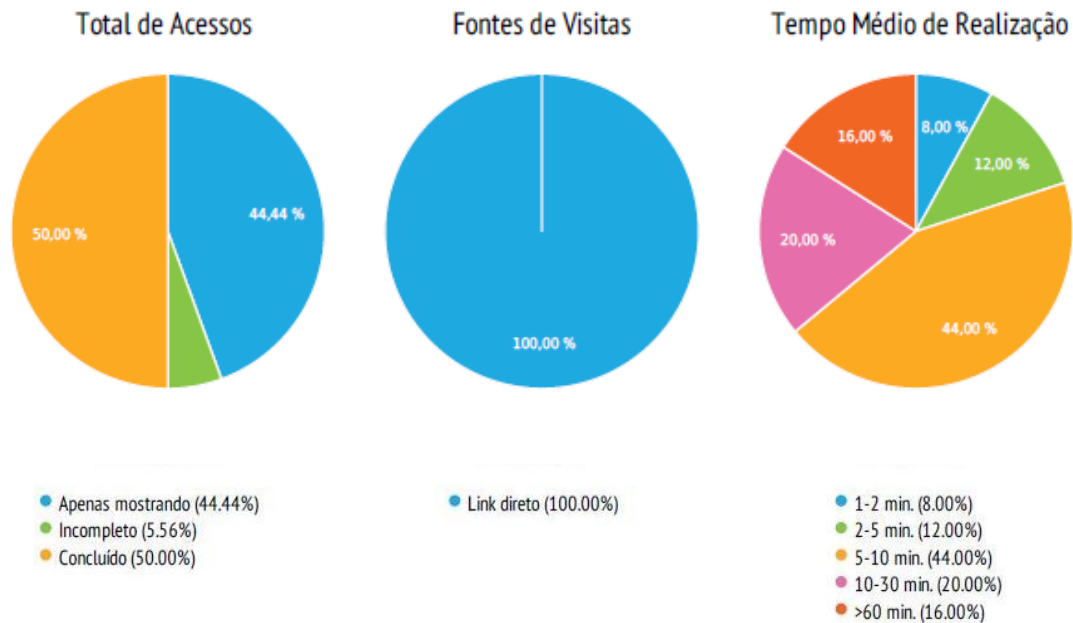
Foram convidados todos os empregados, gestores e Diretores para participar da

pesquisa, perfazendo um total de 73 (setenta e três) pessoas. Inicialmente foi projetado para ser aplicado com a Diretoria Executiva da empresa, composta por três diretores; o corpo gerencial com equipe direta – dez gerentes; corpo funcional das áreas meio e fim - vinte empregados aprovados no concurso público de 2008, dez empregados aprovados no concurso público de 2012. Entretanto, por orientação da Banca de Exame de Qualificação, foi aplicado em toda a empresa caracterizando-se como amostra populacional.

No período de aplicação, nos termos da Lei Estadual nº 5.606/1992 que regulamenta o período de gozo da folga compensatória, por ocasião da convocação de 32 (trinta e dois) empregados para participar do processo eleitoral, tendo sido registradas folgas reguladas de 10 (dez) a 32 (trinta e dois) dias, uma limitação que impactou no total de respostas prontas, conforme demonstrado a seguir:

Figura 11 (3): Visitas ao questionário.





Fonte: Dados da pesquisa

3.5 Demonstração do Percurso Metodológico

Para demonstração do percurso metodológico desse estudo, segue o quadro resumo dos procedimentos metodológicos realizados, discriminado abaixo:

Tabela 2 (3) – Resumo dos procedimentos metodológicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	TÉCNICA DE COLETA	FONTE DE DADOS	MÉTODO DE ANÁLISE
Analisar o perfil de qualidade atual de cada um dos quatro papéis desempenhados pela área de RH da PBGÁS, a partir do Modelo de Dave Ulrich (1998);	Aplicação de questionário (ULRICH,1998).	Documentos institucionais; Empregados, Gestores e Diretores;	Tabulação dos resultados com aplicação da Folha de Pontuação (ULRICH,1998)
Identificar, a partir do diagnóstico, quais os papéis precisam ser incrementados com vistas a fortalecer o alinhamento estratégico do setor de RH da empresa;	Pesquisa documental; Aplicação de questionário (ULRICH,1998)..	Documentos institucionais; Empregados, Gestores e Diretores;	Arranjo das categorias analíticas.

Fonte: Própria autora

Para a tabulação dos resultados obtidos com a aplicação do questionário elaborado

pelos Dave Ulrich e Jill Conner (1998), foi utilizada a Folha de Pontuação para Análise dos Papéis do RH, apêndice deste projeto. Com sua utilização será possível acessar dois tipos de informação acerca da atuação do RH.

O primeiro tipo de informação oriunda da aplicação do referido questionário, trata-se da pontuação total para cada um dos papéis propostos no Modelo base desse estudo, com 50 pontos como máximo de cada papel apresentado por coluna, com uma escala total de 50 a 200 pontos para uma avaliação global dos serviços de RH. Para a soma de pontos com valor global acima de 160 é possível ser considerada como uma percepção de alta qualidade dos serviços, em caso de ocorrer notas globais abaixo de 90 indicarão serviços percebidos como de baixa qualidade, quando se aplicou a tabela abaixo (ULRICH, 1998).

Tabela 3 (3): Folha de Pontuação

Parceiro Estratégico		Especialista Administrativo		Defensor dos Funcionários		Agente da Mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
Total		Total		Total		Total	
VALOR GLOBAL:							

Fonte: Ulrich, (1998, Pág 64)

Com a aplicação da tabela 03 (3) houve acesso ao segundo tipo de informação oriundo da aplicação da pesquisa: a identificação da distribuição de pontos entre os quatro papéis, que indicará a percepção corrente da qualidade dos serviços de RH, fornecendo um diagnóstico da função e permitindo uma avaliação de cada um dos papéis do RH para fortalecer o alinhamento estratégico (ULRICH, 1998).

Como resultado da aplicação do questionário, os dados obtidos foram relacionados a seguir

com apresentação da frequência absoluta e da frequência relativa em porcentagem (HERNANDEZ; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), com o propósito de verificar a frequência de respostas das Questões de “6” a “15” que fundamentaram a identificação de pontuação para diagnóstico do perfil de qualidade de cada papel do RH, com base na folha de pontuação do Modelo de Múltiplos Papéis elaborada pelo Dave Ulrich e Jill Conner (1998).

Apresenta-se, portanto, a tabulação dos dados obtidos com a aplicação da Pesquisa de Avaliação dos Múltiplos Papéis de RH para subsidiar a análise de perfis constando o Desvio Padrão para cada item refletindo os itens com maior significância para compreensão da qualidade corrente dos serviços de RH desempenhados na Companhia Paraibana de Gás, unidade de análise.

Tabela 4 (3): Múltiplos papéis – Desvio padrão

MULTIPLoS PAPÉIS - DESVIO PADRÃO							
Parceiro Estratégico		Especialista Administrativo		Defensor dos Funcionários		Agente da Mudança	
Questão	Desvio Padrão	Questão	Desvio Padrão	Questão	Desvio Padrão	Questão	Desvio Padrão
1	0,827	2	0,872	3	0,956	4	0,853
5	1,170	6	0,733	7	1,032	8	0,909
9	0,885	10	0,857	11	0,875	12	0,956
13	0,93	14	0,944	15	1,04	16	0,831
17	1,034	18	1,048	19	1,165	20	1,030
21	0,953	22	1,089	23	1,112	24	1,030
25	0,966	26	0,831	27	1,155	28	1,032
29	0,748	30	0,872	31	0,944	32	0,876
33	0,976	34	0,831	35	1,089	36	1,101
37	1,137	38	1,059	39	1,018	40	1,048

Fonte: Própria autora com base em Ulrich, 1998.

No capítulo a seguir apresenta-se a análise dos dados coletados para esse estudo.

4 Análise dos resultados

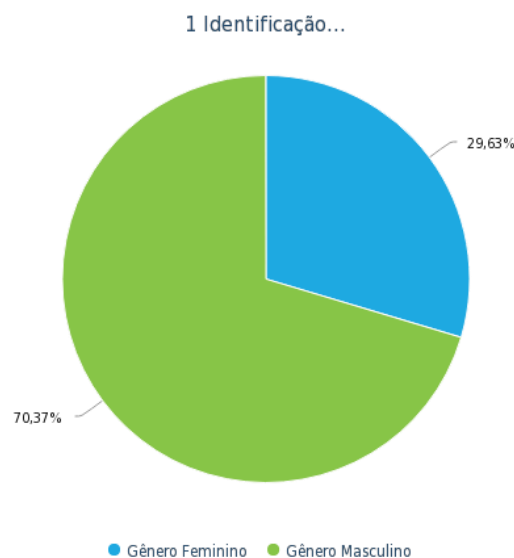
Neste capítulo, apresentam-se os dados coletados foram analisados, interpretados e concluídos conforme descrito a seguir retratando o perfil sócio demográfico da amostra, a análise dos resultados da aplicação do questionário com a percepção dos múltiplos papéis, finalizando com a comparação por sexo, área e gerações.

4.1 Perfil sócio demográfico dos respondentes

Nesta seção, apresenta-se o perfil sócio demográfico dos respondentes da empresa pesquisada. A amostra é composta por 27 (vinte e sete) indivíduos respondentes.

Observa-se na Figura 12 (4) que apresenta a Questão 1 com a identificação do gênero com fins de reconhecimento da percepção de homens e mulheres quanto ao perfil de qualidade de serviços do RH, considerando que buscam o RH com necessidades diferentes, identificou-se a grande maioria dos respondentes como sexo masculino sendo 70,37% do grupo, como demonstra-se na Figura 12 (4) abaixo.

Figura 12 (4) – Identificação de gênero



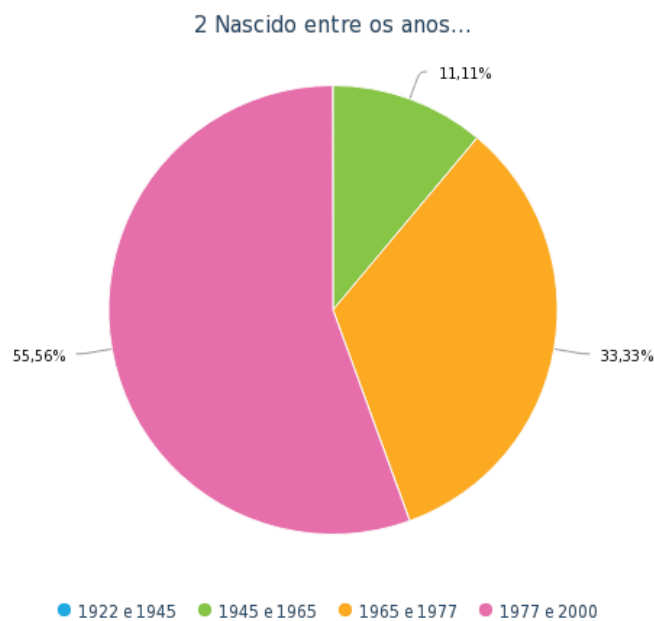
Fonte: Dados da pesquisa

A hegemonia masculina pode ser explicada pelo fato de que a amostra tem uma

proporção maior de empregados do sexo masculino, pela natureza técnica da atividade principal de comercialização e distribuição de gás canalizado, cuja predominância de mão-de-obra no mercado de trabalho é do sexo masculino.

Na Figura 13 (4) percebe-se a tradução comportamental refletida na geração em que cada um dos respondentes está situado, em Veteranos nascidos entre 1922 e 1945, Boomers nascidos entre 1945 e 1965, Geração “X” nascidos entre 1965 e 1977 e a Geração “Y” com nascidos entre 1977 e 2000. Profissionais que estabelecem uma relação com o RH que sugere comportamento e necessidades diferentes, registrada por PINTO (2012) como um comportamento que tem relação com o momento socioeconômico e histórico em que ela se desenvolve.

Figura 13 (4) – Nascido entre os anos



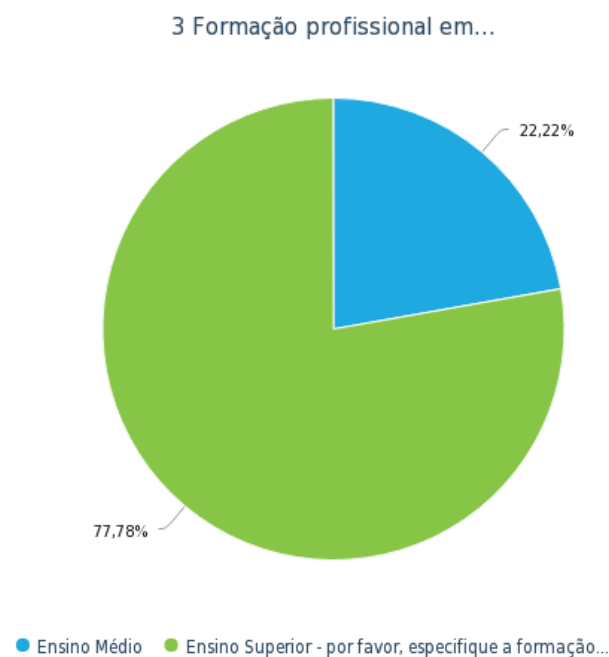
Fonte: Dados da pesquisa

Na pesquisa, o maior percentual de respondentes ficou posicionado na Geração “Y”, marcada por características comportamentais de otimistas em relação ao futuro, informais, agitados, ansiosos, impacientes e imediatistas (PINTO, 2012). Trata-se de um percentual expressivo de 55,56% do grupo com atitudes que refletem expectativas com necessidades de respostas imediatas, de modo ansioso e impaciente que pode interferir na análise da qualidade do RH. Segundo Ulrich (1998), algumas pesquisas sugerem que a atitude do funcionário tem

uma correlação elevada com a atitude do consumidor, assim conhecer as variáveis desse comportamento, sugere uma atuação de RH com redirecionamento das práticas de RH, sugere “a mudança para o foco no consumidor redireciona a atenção para a cadeia de valor na qual a empresa está inserida” (ULRICH, 1998, p. 20).

Na FIGURA 14 (4) onde se apresenta a Questão 3 constando a identificação do nível de formação profissional dos respondentes, com identificação de área de formação.

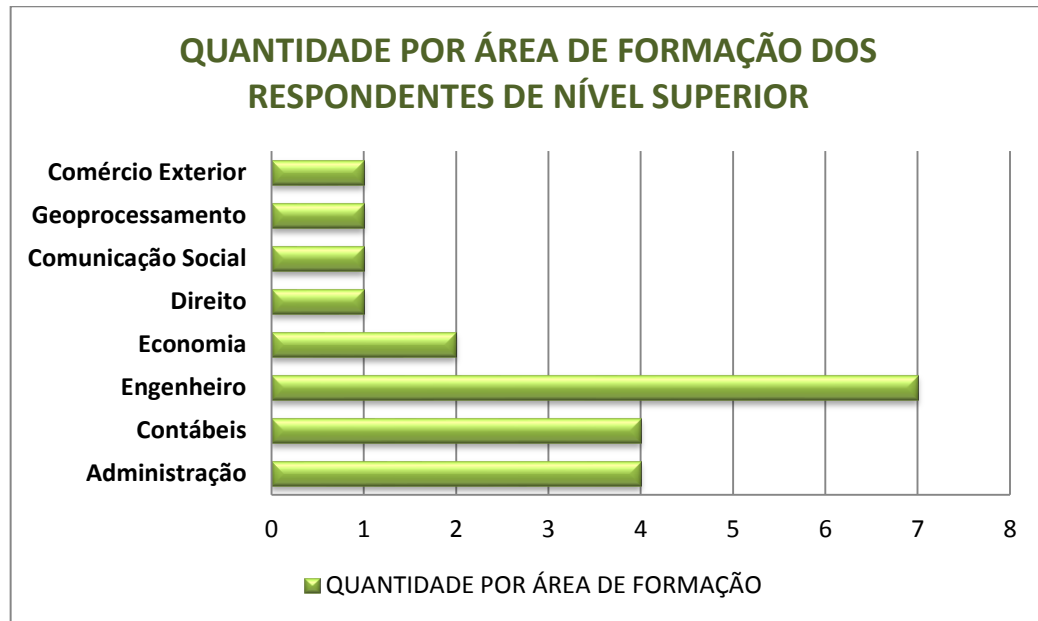
Figura 14 (4) – Formação profissional



Fonte: Dados da pesquisa

Nesta verifica-se a formação em nível superior de 77,8 % dos respondentes, que permite inferir sobre a visão mais analítica dos papéis de RH, considerando os conhecimentos assimilados e acomodados em razão da formação profissional.

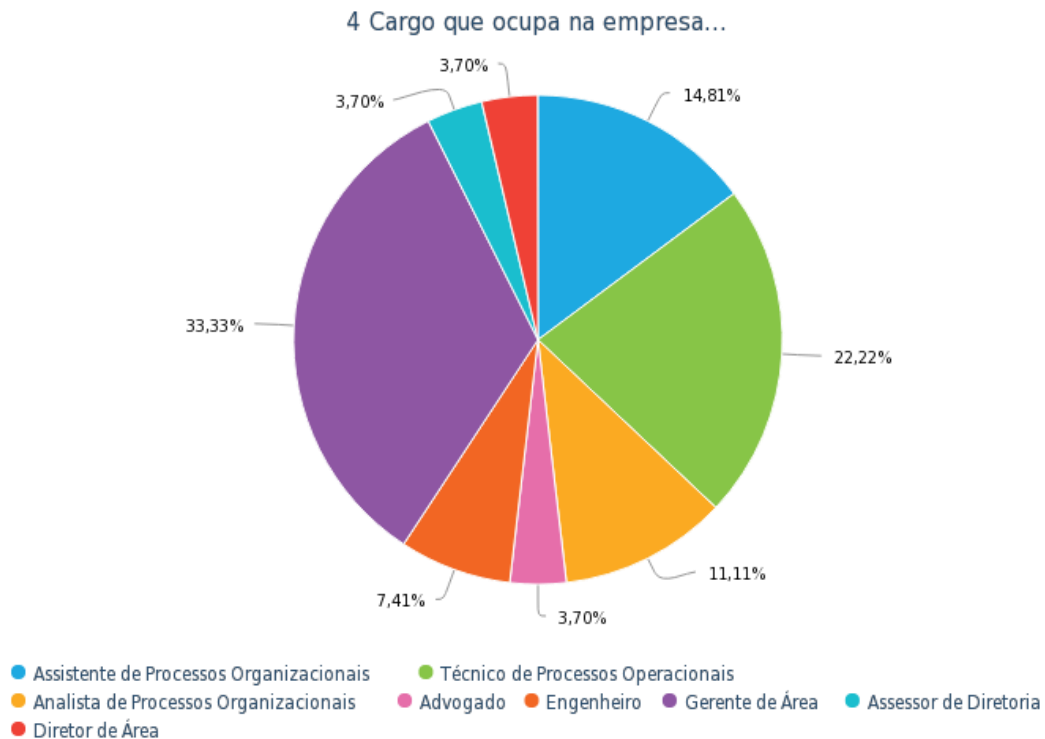
Figura 15 (4) – Quantidade por área de formação



Fonte: Dados da pesquisa

Diante da diversidade de formação e nível de especialização dos profissionais expressa em na FIGURA 15 (4) supracitada, observa-se as capacidades individuais são destacáveis e Ulrich (1998) destaca que as capacidades organizacionais precisam ser redefinidas a fim de sustentar as capacidades individuais, uma vez que contribuem para uma empresa que deseja aumentar sua capacidade global, uma capacidade individual ampliam a maneira de pensar as organizações e podem ser transformada em capacidades organizacionais em resposta aos desafios competitivos do mercado (ULRICH, 1998).

Na sequência, optou-se pela identificação do cargo em que atua com o propósito de verificar a correspondência entre a posição na empresa e as necessidades de processos relacionados com o RH. Na FIGURA 16 (4) abaixo apresentada, observa-se uma participação significativa de gerentes de linha com a maior frequência representada na porcentagem de 33,33%, Ulrich (1998) registra que os gerentes precisam ir cada vez mais além do domínio dos balanços, da criação e da formação de relações com o consumidor, a área de RH demanda parceria com os gerentes de linha na construção de uma organização competitiva.

Figura 16 (4) – Cargo que ocupa na empresa

Fonte: Dados da pesquisa

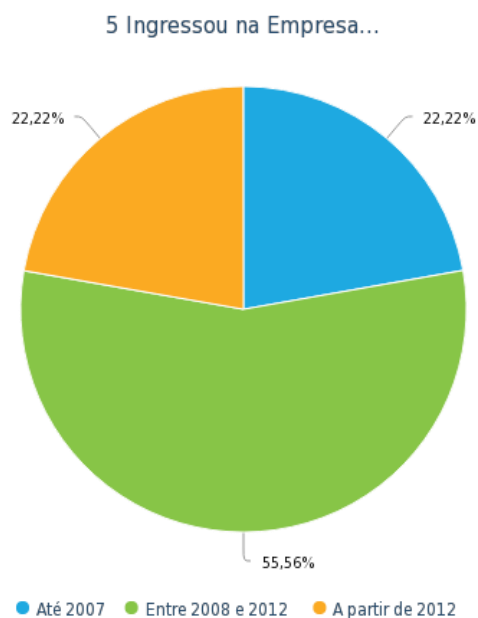
Para lidar com os desafios do atual contexto de competitividade, os gerentes de linha, juntamente com o RH devem criar juntos capacidades organizacionais, e uma vez que participaram do diagnóstico de RH proposto no questionário, os gerentes de linha apresentam demandas ao RH ao identificarem a qualidade corrente das ações de RH e podem compreender a capacidade organizacional como fonte essencial de competitividade. Verdadeiramente, gerentes de linha e RH “Devem construir organizações que mudem, aprendam, movimentem-se e atuem mais rápido que suas concorrentes” (ULRICH, 1998, p. 33).

Anthony, Perrewé e Kacmar (1996) destacam essa como sendo uma atuação estratégica do RH alinhando suas práticas à estratégia da empresa, com um foco no longo prazo, em escolha e processo decisório, considerando todas as pessoas e todos os processos. Sugerindo que essa é uma atuação em parceria, onde “todos os gerentes devem ser vistos como gerentes de recursos humanos” (ANTHONY; PERREWÉ; KACMAR, 1996, p. 17) numa constante relação de interdependência para a eficácia global da função de recursos humanos.

Observa-se ainda na FIGURA 16 (4) que, para todos os níveis da empresa houve representação na pesquisa aplicada e assim foi possível verificar o relacionamento do RH com seus *stakeholders* (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH M., 2013).

Na sequência de identificação de perfil, percebe-se, na Figura 17 (4) abaixo apresentada, que registra o desempenho na Questão 5, que em uma frequência de 55.56% os respondentes ingressaram na empresa no período de 2008 a 2012, um período de renovação e ampliação do quadro de pessoal da empresa.

Figura 17 (4) – Ingressou na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Neste período em que houve maior frequência dos respondentes, trata-se de expansão da empresa com ingresso de profissionais via concurso público para provimento de cargos. Tendo sido distribuídos entre os outros períodos de até 2007 e a partir de 2012 com percentuais iguais de 22.22% trazendo uma visão equilibrada da percepção sobre os serviços correntes de RH realizados antes e depois da significativa ampliação da empresa em 2008.

Posto isto, uma vez conhecido o perfil dos respondentes, apresenta-se a seção com a análise dos dados que permitiu a identificação da qualidade corrente de cada um dos Múltiplos Papéis, desvelando o diagnóstico de cada um dos papéis, objetivo deste estudo para viabilizar um melhor entendimento da função de RH na construção de uma organização

competitiva (GOMES, 2008; MOURA, 2013; NOVELLI, 2002; OLIVEIRA, 2009; ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH M., 2013).

4.2 Análise dos dados – Múltiplos Papéis de Recursos Humanos

Diante dos desafios contemporâneos associando-se com a necessidade de adição de um valor mensurável, com a obtenção de resultados empresariais que participem da construção de uma organização competitiva, o RH depara-se fundamentalmente, com uma nova realidade competitiva que demanda uma nova maneira de atuação, uma mudança de postura envolvendo pessoas e administrando processos de modo estratégico e operacional, desempenhando novos papéis que se apresentam na proposta do Ulrich (1998) como complementares e não excludentes, e, ao se complementar, de modo equilibrado, ocorre o alinhamento estratégico do RH como um parceiro empresarial.

Partindo desse pressuposto, foi aplicado o questionário fundamentado teoricamente no Modelo dos Múltiplos Papéis elaborado pelo Dave Ulrich (1998), tendo em vista o diagnóstico da qualidade corrente de cada um dos papéis, que são todos essenciais ao papel da parceria global da função de RH.

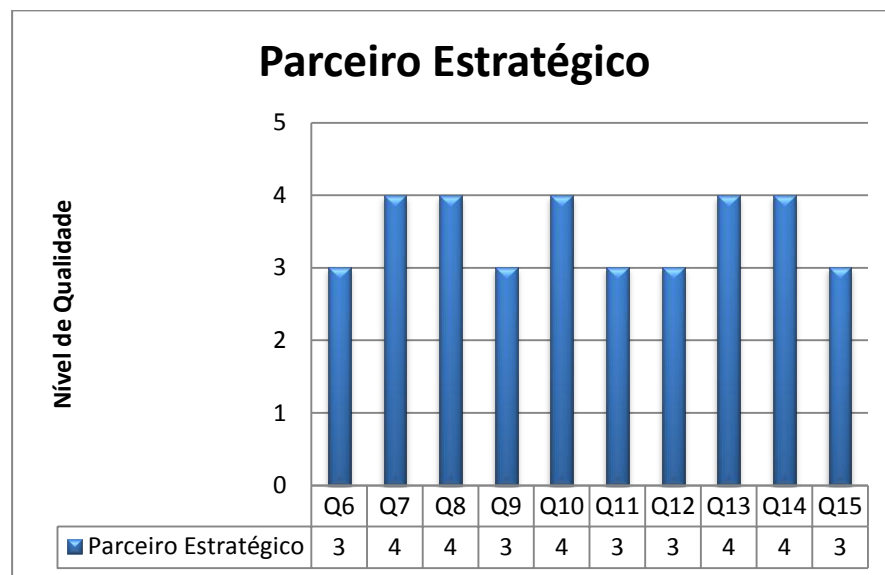
Para identificar o nível de qualidade de cada um dos quatro papéis determinados no Modelo - Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança – obteve-se o total das notas atribuídas a cada questão referente a determinado papel com máximo de 50 pontos por cada item e, em seguida, somando-se para chegar a nota global com no máximo 200 pontos. Para o caso de nota global acima de 160 pontos pode ser indicada como uma percepção de serviços de alta qualidade no RH (ULRICH, 1998).

Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos para cada papel, iniciando pelo Parceiro Estratégico, o Especialista Administrativo, o Defensor de Funcionários e o Agente de Mudança. Ao final, será apresentado o desempenho comparativo entre os papéis e será concluído com a avaliação global do desempenho do RH na Companhia Paraibana de Gás.

4.2.1 Parceiro Estratégico

Para tornar-se um parceiro na execução da estratégia o RH se depara com grandes desafios a serem ultrapassados, é o papel *parceiro estratégico* (nível estratégico com foco em processos). Não por acaso a pontuação obtida neste papel foi a menor – 35 pontos dos 50 possíveis – como Ulrich (1998) registrou que ocorre com a maioria das empresas que levantaram esses dados. A representação da posição do RH na estrutura organizacional expressa identificada na análise documental – Regimento Interno da empresa sinalizou o que foi demonstrado na aplicação do questionário, segue FIGURA 18 (4) com pontuação obtida no papel de Parceiro Estratégico.

Figura 18 (4) – Parceiro Estratégico



Fonte: Dados da pesquisa

Há uma participação do RH na execução da estratégia, porém as características da organização da empresa não favorecem essa atuação de acordo com as estratégias empresariais. Há uma sinalização de reconhecimento do RH como parceiro estratégico, na Questão “10” – O RH É VISTO COMO... Evidencia o discurso do RH com maior frequência como parceiro estratégico, porém nas Questões “7” – O RH PARTICIPA NO (A)... E “8” - O RH GARANTE QUE... A maior frequência de porcentagem encontrou-se nas ações que refletem o RH como Especialista Administrativo (ULRICH, 1998).

Para Lacombe e Tonelli (2001), a análise de funções, com descrição, especificação e avaliação, foi na década de 90, um dos elementos foco da gestão de pessoas, objetivando o fornecimento de informações ao setor de Recursos Humanos.

Entender as necessidades dos clientes e fornecedores e atuar como um parceiro estratégico que está alinhado com o negócio, atuação que na gestão de pessoas tem sua confirmação pelo Guimarães (2008, p.98):

O RH precisa participar das decisões de empresa, desde o planejamento estratégico, para obter, juntamente com outras áreas da empresa, a indispensável vantagem competitiva. Hoje o RH precisa ter concentração no core business, ter ênfase nos objetivos e resultados da empresa. Gerenciar vários processos relacionados à gestão das pessoas. Sem foco na estratégia, não há como alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (GUIMARÃES, 2008, p.98).

Essa participação como reflexo da atuação do RH como parceiro estratégico, conclamada pelo Guimarães e evidenciada a necessidade na PBGÁS demonstrada na pesquisa, pode ser a grande diferença que conduza o RH ao salto de qualidade expressado pelo Ulrich (1998, 2013) como o grande desafio da área de RH. O posicionamento estratégico do RH, segundo Ulrich, Brockbank, Ulrich, Younger e M. Ulrich (2013) “pode fazer uma enorme diferença na eficácia dos esforços de RH” (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013).

4.2.2 Especialista Administrativo

Na função de *Especialista Administrativo* (nível operacional com foco em processos), o RH atua na administração da infraestrutura da empresa, o RH foca nos processos no nível operacional, o mais comumente executado com o recrutamento e seleção, treinamento, remuneração e gestão de benefícios. O destaque está na reengenharia desses processos que deve ser proposto pelo RH, inovando em busca de constante exame e melhoria dos processos de trabalho, buscando a melhoria contínua principalmente no tempo despendido, na hipótese de que diminuindo o tempo utilizado nas tarefas rotineiras o gestor de RH poderá ocupar-se das tarefas estratégicas.

Para Ulrich (1998), é comum ocorrer uma pontuação mais elevada nos quadrantes operacionais, resultado coerente com a administração mais tradicional de RH uma vez que, o

resultado da administração da infraestrutura é a eficiência administrativa, garantindo a eficiência dos processos e a eficácia da administração.

O comportamento da PBGÁS não ocorre diferentemente da previsão do Ulrich (1998), a maior pontuação obtida foi no papel de Especialista Administrativo, um total de 42 pontos dos possíveis 50. Um desempenho expressado abaixo na FIGURA 19 (4).

Figura 19 (4) – Especialista Administrativo



Fonte: Dados da pesquisa

Ulrich (2003, p. 44) ressalta que “embora esse papel tenha sido minimizado [...], sua realização bem-sucedida continua a condicionar valor para a empresa”. A melhoria de sua eficiência administrativa pode inclusive contribuir para uma maior credibilidade do setor de RH gerando um ambiente propício para a criação de parcerias na ação estratégica.

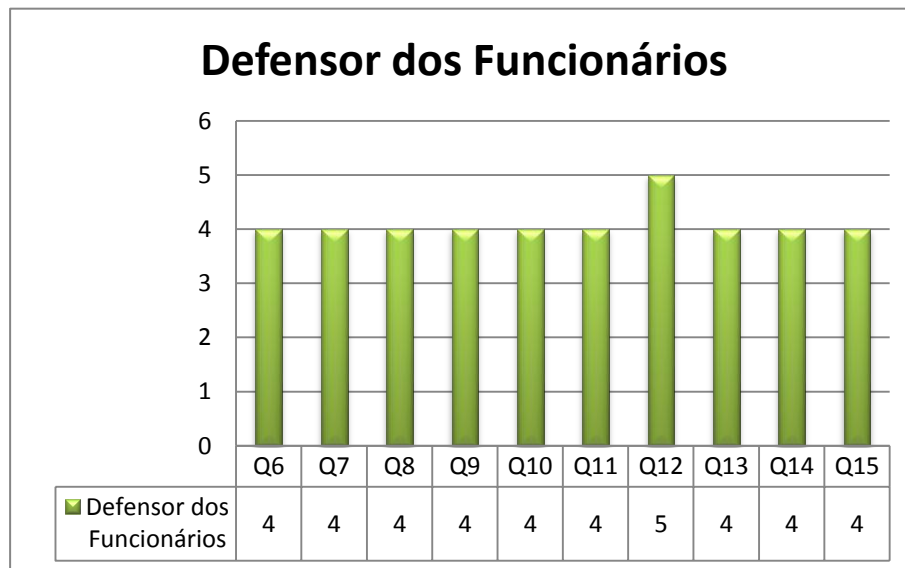
4.2.3 Defensor dos Funcionários

Como *Defensor dos Funcionários* (nível operacional com foco em pessoas) os resultados da atuação do RH são mensurados pelo maior envolvimento e competência dos funcionários. Ao passo que os funcionários apresentam suas demandas ao RH que lhe escuta, e empenha-se como interlocutor dos funcionários buscando compreender a atender a sua necessidade elevando a contribuição global deles, é o que Ulrich (1998) denomina de ação que “ajuda a manter o contrato psicológico entre o funcionário e a empresa e fornecem ao funcionário novas ferramentas com as quais possam atender expectativas ainda mais elevadas” (ULRICH, 1998, p. 46).

Na PBGÁS, ocorreu o que Ulrich (1998) destacou como frequente para o papel localizado nos quadrantes operacionais, o total foi de 41 dos 50 pontos possíveis na avaliação do papel, um resultado coerente com o de Especialista Administrativo. Não ocorreu o que Ulrich (1998) destaca como sendo a faixa maior das notas por papel, a maior pontuação para a atuação corrente do RH da PBGÁS foi de Especialista Administrativo. Pode indicar que os respondentes se sentem representados e tem confiança no RH, o que pode os levar a se comprometerem com a organização.

Para fins de visualização, segue o FIGURA 20 (4):

Figura 20 (4) – Defensor do Funcionários



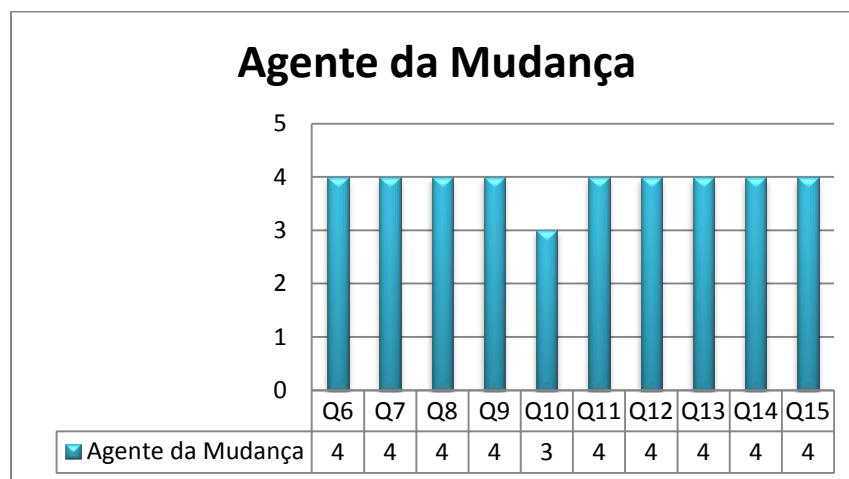
Fonte: Dados da pesquisa

Esse papel de *Defensor dos Funcionários* teve uma atuação expressiva do RH na elaboração do Plano de Cargos, Carreira e Remuneração aprovado em 2013 com um reajuste salarial significativo para as funções, bem com a celebração do Acordo Coletivo de Trabalho em 2012, e em 2014, com significativas alterações e ampliação do pacote de benefícios para os empregados, o que pode ter contribuindo, entre outras coisas para a identificação do RH como representante dos interesses dos funcionários realizando negociações envolvendo os funcionários e a Diretoria da empresa.

4.2.4 Agente de Mudança

Neste papel ocorre na medida em que o RH contribui como parceiro empresarial na identificação e implementação dos processos de mudança com o resultado da capacidade de mudar, é o papel de *agente de mudança* (nível estratégico com foco em pessoas). Entendendo a mudança como “a capacidade de uma organização melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais” (ULRICH, 1998). Segue a FIGURA 21 (4) para fins de visualização do diagnóstico na PBGÁS.

Figura 21 (4) – Agente de Mudança



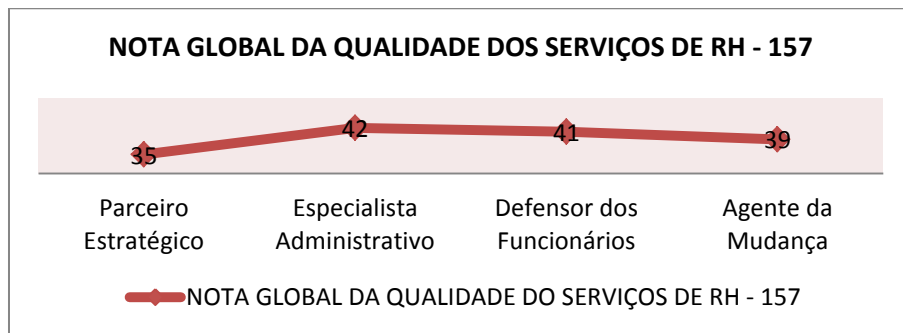
Fonte: Dados da pesquisa

Essa função demonstrou uma frequência de pontuação que resultou em 39 pontos dos possíveis 50, posicionando-se diferentemente do que Ulrich (1998) ressalta que “em geral, o papel da transformação e mudança administrativa recebe notas mais baixas” (ULRICH, 1998, p. 58). Implica dizer que há uma equilibrada atuação corrente valorizando a história e atuando em favor do futuro. É preciso fortalecer essa atuação de modo a realizar sistematicamente a identificação e estruturação de problemas, construção das relações de confiança, solução de problemas e criação – e execução – de planos de ação, reduzindo o tempo de ciclo pra a inovação e fazer com que os funcionários percebam o seu papel na estratégia da empresa para que se comprometam com a busca dos objetivos organizacionais (ULRICH, 1998). Dessler (2003) destaca que o papel da área de RH está mudando dentro da empresa, tornando-se planejadora e agente de mudanças.

4.2.5 Avaliação Global da Qualidade dos Serviços de RH

Buscando identificar a qualidade atual dos papéis desempenhados pelo RH da Companhia Paraibana de Gás – PBGÁS, tendo em vista o alinhamento estratégico de sua atuação na construção de uma organização competitiva, adicionando valor ao negócio, os dados foram compilados a partir da aplicação das notas na Folha de Pontuação. Segue a representação na FIGURA 22 (4) apresentando a nota global da qualidade dos serviços de RH.

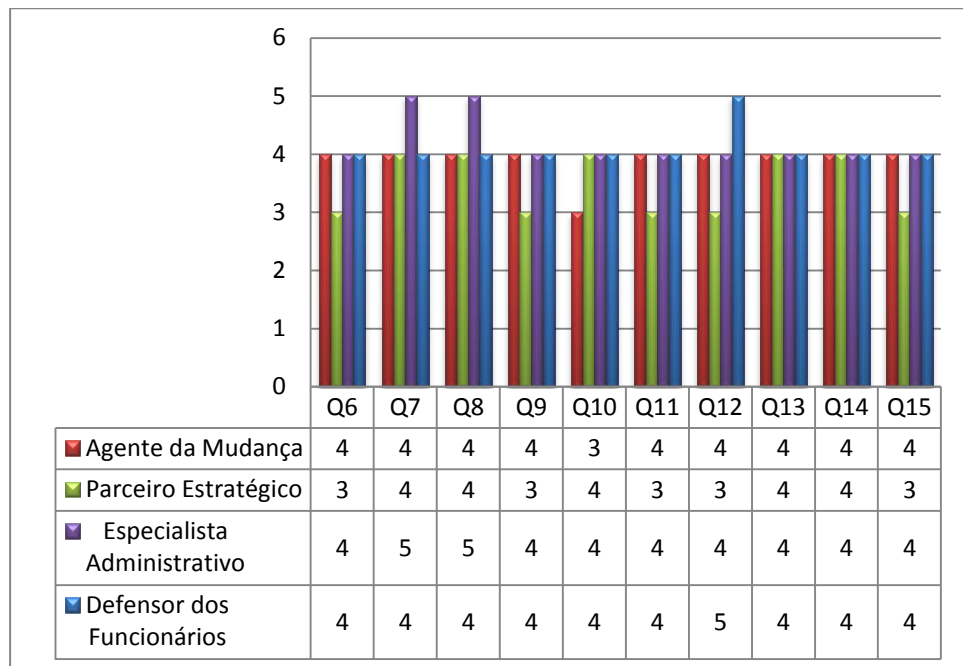
Figura 22 (4) – Nota global da qualidade dos serviços de RH



Fonte: Dados da pesquisa

O Ulrich (1998) destaca que “notas globais acima de 160 pontos podem ser consideradas elevadas, indicando uma percepção de alta qualidade na execução dos serviços” (ULRICH, 1998, p. 57). Tendo sido identificada a nota global como 157 pontos há uma sinalização de que os serviços de RH na empresa foco desse estudo estão bem próximos da alta qualidade. Pode-se visualizar na FIGURA 23 (4) o nível de qualidade dos múltiplos papéis que atuando em equilíbrio, de modo não excludente, mas complementar, o RH atua como parceiro empresarial, gerando resultados e adicionando valor ao negócio (ULRICH, 1998).

Figura 23 (4) – Demonstrativo dos múltiplos papéis



Fonte: Dados da pesquisa

Diante da identificação da qualidade corrente de cada um dos papéis de RH na empresa foco desse estudo, percebe-se que é preciso ir além, seguir com o fortalecimento dos papéis localizados no quadrante estratégico para elevar o desempenho. Uma vez que, Ulrich (2003, p. 57) destaca que cada papel é essencial à consolidação e ao sucesso da parceria empresarial do RH para atender às expectativas cada vez maiores de seus *stakeholders*, na construção de uma organização competitiva.

A expectativa diante da qualidade atual para o RH da empresa é uma atuação que envolva tanto o apoio da Diretoria quanto a participação de outros agentes organizacionais, como de consultores, e o uso da tecnologia, com graus de participações e responsabilidades distintas, explica Ulrich (2003). Efetivamente, é designado ao RH ao exercer os múltiplos papéis, firmar uma parceria com os gerentes de linha, sendo ao mesmo tempo operacional e estratégico atento às necessidades dos *stakeholders* com vistas à execução da estratégia de negócio.

5 Conclusões

Uma vez que se procedeu com a contextualização, com a apresentação do problema, apresentando os objetivos deste estudo, a justificativa que o motivou, os resultados obtidos nesta pesquisa na Companhia Paraibana de Gás – PBGÁS apresenta-se nesta seção as conclusões e alcance deste estudo.

Partindo do pressuposto de que “a história da gestão de recursos humanos se relaciona intrinsecamente com a história da Administração, com base na Teoria Geral da Administração” (GRIZENTE; SANTOS; NEVES, 2014, p. 4), percorreu-se desde a Escola Clássica de Administração com um homem passivo e uma função burocrática de RH, até os dias atuais com seus desafios contemporâneos da função de RH com um homem que aprende em um contexto de competitividade marcado pelo influxo de constantes mudanças socioeconômicas e inovações tecnológicas, que exige uma nova postura do RH.

Essa nova postura de que fundamentou esse estudo esteve alicerçada no arcabouço teórico direcionado pelo Modelo dos Múltiplos Papéis de RH, elaborado pelo Dave Ulrich (1998). Uma proposta atual e aderente ao contexto de competitividade em que a empresa objeto deste estudo está inserida. Este modelo conceitual possibilitou a avaliação e o diagnóstico da qualidade corrente dos papéis exercidos pela área de RH na PBGÁS, para viabilizar o fortalecimento dos papéis para uma atuação como parceiro empresarial alinhado às estratégias da empresa na construção de uma organização competitiva.

Diante dos objetivos propostos neste estudo, foi possível identificar que há sinalização de um alinhamento estratégico do RH na medida em que obteve uma total de 157 pontos na avaliação global, registrando-se que o Ulrich (1998) define como alta qualidade o total acima de 160 pontos. Esse desempenho demonstra indícios de uma atuação do RH como parceiro empresarial na construção de uma organização competitiva. Oportunamente destaca-se que, para Ulrich (1998) ser um parceiro empresarial significa exercer com habilidade e flexibilidade exigidas, conforme o estágio de maturidade e competitividade do negócio, os quatro múltiplos papéis de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Essa atuação sinaliza um alinhamento estratégico na perspectiva do Modelo.

Não obstante, foi diagnosticada na avaliação de cada papel uma pontuação menor para os papéis localizados no quadrante estratégico, descrito anteriormente na análise de dados dos

resultados da pesquisa. É preciso desenvolver ações para fortalecer os papéis de Parceiro Estratégico e Agente de Mudança. Não parece ser opcional, mas vital para o RH investir nas metas e resultados a serem alcançados, com vistas à obtenção de geração de valor adicionado à empresa, seus produtos e serviços para seus *stakeholders*, gerenciando as pessoas como vantagem competitiva.

Com efeito, há uma nova perspectiva para o RH atuar alinhado à estratégia da organização criando processos organizacionais mais competitivos, articulando novas propostas no gerenciamento de pessoas, de modo a prepará-las para executar suas funções nas organizações competitivas do futuro (MOURA; DIAS; JUNIOR, 2013; LACOMBE; CHU, 2010; ULRICH, 1998).

É possível que o fato de recentemente o RH ter gerenciado projetos como o Plano de Cargos, Carreira e Remuneração, o Acordo Coletivo de Trabalho 2012 e 2014 com significativas vantagens em relação ao mercado local, guardando compatibilidade com o segmento de atuação da empresa pesquisada, o papel de Defensor dos Funcionários foi avaliado como segunda maior pontuação. Nessa perspectiva, oportunamente ressalta-se que há uma tensão na execução dos papéis de *Defensor dos Funcionários* e *Parceiro Estratégico*, e isso reflete na avaliação. Ulrich (1998) destaca que “o sucesso da estrutura de múltiplos papéis exige que os profissionais de RH equilibrem a tensão inerente a serem, de um lado, parceiros estratégicos e, de outro, defensores dos funcionários” (ULRICH, 1998, p. 65).

Com efeito, o RH devem desenvolver parcerias com os gerentes de linha para estabelecer e alcançar os objetivos estratégicos e planejar as estratégias organizacionais e de pessoas pro ativamente para obtenção de vantagem competitiva (BROCKBANK, 1999; ULRICH, 1998; WEISS, 1999).

As funções do RH são múltiplas e não singulares, são complexas como expressa o papel de Agente de Mudança, que neste estudo foi sinalizado como necessidade de fortalecimento. Tradicionalmente o RH esteve distante do processo de mudança por ter um trabalho encarado como contraditório à mudança, e considerando que o papel de *Especialista Administrativo* obteve a maior pontuação destaca a eficiência administrativa do RH, um paradoxo inerente a esses papéis. É preciso que o RH atue estruturando equilibrando estabilidade e mudança, de forma a envolver os funcionários e gestores de linha, alinhando os processos de RH com a cultura desejada (ULRICH, 1998).

É possível perceber nos documentos institucionais analisados, que a área de RH atuou, ao longo dos anos, como facilitador de alguns processos de mudanças e reestruturações internas, porém é preciso ser aprimorada essa participação com eficiência e inovação (ULRICH, 1998).

Esse diagnóstico ratifica que o RH precisa ser atuante desde o estratégico ao operacional, focalizando a curto e longo prazo, sendo pioneiro com atividades na administração de processos (ferramentas e sistemas) e administração de pessoas; que, sobretudo assuma uma postura de parceiro empresarial alinhando-se com os propósitos estratégicos da organização configurados em seu Planejamento Estratégico, com familiaridade com o cliente ajustando suas práticas às necessidades do cliente, o entendimento do negócio em que atua para uma mudança de cultura de aprendizado (BECKER et al, 2000; GOMES, 2008; MOURA; DIAS; JÚNIOR, 2013; ULRICH, 1998; ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK; M. ULRICH, 2013).

O grande destaque, a título de contribuição, deste estudo, está na possibilidade de avanço na função do RH da empresa a partir de um diagnóstico real que sinaliza seus pontos fortes nos papéis exercidos, bem como os pontos de melhoria ao evidenciar os papéis com menor qualidade corrente na execução das atividades proporcionado uma visão mais detalhada da atuação da área.

Essencialmente, ter acessado a informação de que a qualidade global está próxima de um desempenho de alta qualidade, impulsiona os profissionais de RH a seguir como um parceiro empresarial adicionando valor à empresa, mediante a execução da estratégia de modo mais aprimorado, mantendo e qualificando cada vez mais os processos com eficiência administrativa, envolvendo os funcionários comprometendo-os com os resultados e metas empresariais e gerir com dedicação a mudança cultural, de modo a contribuir com a construção de uma organização competitiva verdadeiramente, uma vez que:

Tradicionalmente, a função recursos humanos passou mais tempo professando que sendo profissional. Foi contaminada por mitos que impedem de ser profissional. Não importa se esses mitos se originam do pessoal ou dos gerentes de RH. É hora de serem superados. De falar menos e fazer mais. Adicionar valor, não de redigir declarações de valor. Construir organizações competitivas, e não confortáveis. De ser preventivo e não reativo. É hora de desempenho, e não pregação. (ULRICH, 1998, p. 34)

Assim, atender ao chamamento que Gaulejac (2006) conclama substituir a gestão de recursos humanos, pela gestão humana dos recursos.

Com este estudo almeja-se que a empresa possa desenvolver ações para fortalecer os múltiplos papéis de RH, bem como para suporte inicial em outras empresas, especialmente do segmento de atuação – gás e energia - que constantemente estão em busca da melhoria em suas áreas de RH. Para tanto, seguem a proposições técnicas deste estudo.

5.1 Recomendações Técnicas

Nesse novo mundo global, as organizações precisarão elaborar suas capacidades globais movimentando continuamente as pessoas na direção da estratégia empresarial, com processos e infraestrutura adequados para lidar com os desafios postos pelo contexto de competitividade, de modo a estruturar uma vantagem competitiva global e sustentável.

Nesse sentido, o RH deve posicionar-se como parceiro empresarial adicionando valor à empresa mediante a execução a estratégia, a realidade de processos operacionais com eficiência administrativa, envolvendo e comprometendo os funcionários e gerenciando a mudança cultural.

Diante dos resultados dessa pesquisa, a recomendação segue nessa perceptiva de propor ações que fortaleçam o alinhamento estratégico do RH empresa em parceria com os gerentes de linha. Embora seja responsabilidade do RH executar equilibradamente os quatro papéis de RH a realização de metas e a concepção dos processos para atingir as metas, são registradas pelo Ulrich (1998) como situações distintas e por isso, precisam ser divididas as responsabilidades com os gerentes de linha. Para isso, eles precisam ser preparados para assegurar os resultados adicionando valor à organização.

Posto isto, recomenda-se para fortalecimento do papel de parceiro estratégico o desenvolvimento e aplicação de um **Projeto de Desenvolvimento de Liderança** com o tema - Papel dos Gestores na construção de uma organização competitiva – responsabilidade comum com o RH. O objetivo central será promover o desenvolvimento das competências de gestão como parceiro empresarial, adotando uma prática na perspectiva do Modelo dos Múltiplos Papéis de RH para cada área de atuação, demonstrando a responsabilidade comum de cada gestor no papel relativo à contribuição dos funcionários, no resultado eficiente de uma infraestrutura adequada, compreendendo suas responsabilidades na mudança de cultura e, essencialmente na execução da estratégia empresarial. Nessa relação, o RH irá garantir que os

gerentes tenham as habilidades necessárias para responder efetivamente as necessidades dos *stakeholders*, em parceria com os gestores de linha para fortalecer os papéis de RH na construção de uma organização competitiva.

Considerando que o modelo de múltiplos papéis pode ajudar na avaliação da qualidade geral dos serviços de RH, por meio da aplicação do questionário que foi aplicado nesta empresa, outra recomendação técnica trata-se da **Análise da evolução da função de RH**. A pesquisa de avaliação de papéis – apêndice “A” deste estudo oferece um meio eficaz e objetivo para esta recomendação, uma vez que pode oferecer não somente a avaliação da qualidade geral corrente dos serviços de RH, mas também uma análise da evolução para identificar a inovação e a gestão da mudança – papel que precisa ser fortalecido – com a avaliação da função de RH.

Com essa empresa, uma vez tendo diagnosticada a qualidade atual dos serviços de RH, pode estabelecer critérios associados aos objetivos estratégicos da empresa para coletar esses dados e realizar análise de correlação entre os anos de aplicação e análise dos dados, identificando as áreas nas quais a função de RH está se tornando mais forte ou mais fraca em razão das variáveis de contexto. Diante disso, realizar a gestão de pessoas e processos, desde o operacional ao estratégico com foco na construção de uma organização competitiva, mantendo o alinhamento estratégico, gerando resultados e adicionando valor ao negócio.

Referências

- ABEGÁS – Associação Brasileira das Distribuidoras de Gás, **Relatório anual**. Rio de Janeiro, 2012.
- ANDRADE, Rui Otávio B. de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L.M.B. (Orgs.). *Administração contemporânea: perspectivas e estratégias*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-238.
- BAUER, MARTIN W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- BAUER, M.A.L; GARAY,A.B.S; GUDOLLE,L.S; COSTA,A. **“Coisas de RH”**: um estudo qualitativo das representações sociais de professores de outras áreas sobre a área de rh. *GESTÃO.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional* – v 1. N. 9, p. 01 – 26, PROPAD, UFPE, Recife jan./abr. 2011.
- BECKER, B.; HUSELID, M; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.
- BOXALL, Peter: PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan. 2003.
- BOURDIEU, Pierre. **A precarização está por toda parte**. In: *Contrafogos*. Editora: Zahar, 1998.
- BROCKBANK, Wayne. If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage. **Human Resource Management**, Winter 1999, v. 38, n. 4, p. 337-352. Disponível em: <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/34582/1/8_ftp.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.
- CANÇADO, Vera; MORAES, Lúcio e SILVA, Edson. **Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA**. *Revista de Administração Mackenzie*. V 7, n. 3, p. 11-37, 2006.
- CANÇADO, Vera; MEDEIROS, Nilcéia Lage de; JEUNON, Ester Eliane. **O Profissional da Informação: uma análise baseada no modelo dos múltiplos papéis de Ulrich**. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, vol. 13 n° 2 May/Aug. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 14 mai. 2014.
- CESAR, A. M. R. BIDO, Diógenes de Souza. SAAD, S. M. **O discurso se Aplica na Prática? - Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos**. In: *Enanpad*, 30°, 2006, Salvador. **Anais do EnANPAD**. Salvador - Bahia, setembro, 2006.
- CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

COUTINHO, P.T. **Avaliação da Área de Recursos Humanos Segundo o Modelo dos Múltiplos Papéis de Ulrich**. 2004. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

CRESWELL, J. D. **Qualitative Inquiry & Research Design: choosing among five approaches**. Thousand Oaks/London/New Delhi: Sage Publications, 2007.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (org) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DOURADO, Débora Coutinho Paschoal e CARVALHO, Cristina Amélia – **Controle do homem o trabalho ou qualidade de vida no trabalho?** Cadernos EBAPE. BR, v. 4, nº 4, Dez. 2006.

DUTRA, Joel Souza. **A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EVANS, P. A. L.; PUCIK, V.; BARSOUX, J.-L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. New York: McGraw-Hill. 2002.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria Teresa L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLICK, Uwe – **Introdução à pesquisa qualitativa**. / Uwe Flick; Tradução Joice Elias Costa 3ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAULEJAC, V. DE. **Gestão como doença social**. Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. . 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Júnia Mara Ferreira - **Implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas: mito ou realidade: um estudo de caso na Itaipu máquinas e veículos**. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte, MG: FNH, 2008.

GUBMAN, E. HR strategy and planning: from birth to business results. *Human Resource Planning*, v.27, n.1, p.13-23. 2004.

GRIZENTE, Ivaneide Nunes Paulino, SANTOS, Márcia Pereira, NEVEZ, Dianna Rebello – **O sentido do trabalho para a gestão de recursos humanos: como se estabelece a relação dentro da academia?** XXXVIII Encontro ANPAD, Rio de Janeiro, 13 a 17 setembro de 2014.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. RAC, v.5, n.2, Maio//ago. 2001: 157-174. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5n2/v5n2a08> acesso em 13/11/2014.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TCHU, Rebeca Alves – Políticas e Práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. RAC, Jan/Mar 2008, 25-35. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n1/v48n1a03.pdf> acesso em: 27 nov. 2014.

LAWLER III. **From human resource management to organizational effectiveness**, CEO Publication, Los Angeles, 2004.

LEITE, Nildes Pitombo, ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Políticas E Práticas De Gestão De Pessoas: Peculiaridades De Uma Estrutura Organizacional Remota**, Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.

LEMMERGAARD, J. **From administrative expert to strategic partner**, Employee Relations, vol.31, no.2, pp.182-196, 2009.

LOSEY, MR, **Mastering the competencies of HR management**, *Human Resource Management*, vol.38, no.2, pp.99-102, 1999.

MARTINS, Heloísa H. T. de Souza. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e pesquisa, São Paulo: FEUSP; v.30, nº2. 2004.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas, 2012.

MOTTA, F.C. P; VASCONCELOS, Isabella S. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal à luz da Teoria Institucional**. Tese (Doutorado em Administração). Recife, PE: UFPE, 2013.

MOURA, Ana Lúcia Neves de; DIAS, Cecília de Melo; JÚNIOR, Antonio de Souza Silva. **Recursos Humanos sob a Luz do Modelo de Organização Multidimensional-Reflexivo: Analisando a Área de Recursos Humanos de uma Instituição Pública Federal**. Anais EnANPAD, Rio de Janeiro, Setembro, 2013.

NOVELLI, J. G. N. O valor do valor em recursos humanos. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 26, 2002, Salvador. Anais Eletrônicos. Salvador: ANPAD, 2002.

OLIVEIRA, Anderson Henrique Rodrigues de. **Alinhamento de Recursos Humanos à Estratégia Organizacional: um estudo de caso na indústria de autopeças**. 107fl. Dissertação (Mestrado em Administração), São Bernardo Campo, SP. Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

PINTO, Antônio Luiz de Toledo. WINDT, Márcia Cristina dos Santos. **CLT Acadêmica**: obra coletiva da Editora Saraiva. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May/June 1990. Disponível em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=17&sid=8c360b62-68cf-48d2-b100-5147c6408c1f%40sessionmgr11> acesso em: 16 out. 2014.

RAMBO, Deise Antunes. A área de RH segundo a percepção de gestores e consultores inseridos em um grupo de discussão. In: **EnGPR**, 2, Curitiba, 2009. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009

RAMLALL, SJ, 'Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices', *Applied H.R.M. Research*, vol.11, no.1, pp.27-38. 2006.

SANT'ANNA A.S.; DINIZ, D. N.; PAIVA S.M.G.; OLIVEIRA,F.B. **Papeis e competências do RH Contemporâneo**: O que pensam Presidentes, vice-presidentes, Diretores e Especialistas Brasileiros na Área? IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília, 2013.

SILVA, C. L. O.; TORRES, L. M. **Gestão de Recursos Humanos**: Ser ou Não Ser Estratégica, Eis uma Questão Discursiva. In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 3º, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Anpad, 2011.

SOUZA, M.M; CALBINO, D.P; CARRIERIA,A. **Do Recursos Humanos à Gestão de Pessoas**: Reflexões arqueológicas das mudanças conceituais. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 11, n. 1, p. 104-118, jan./jun. 2010.

SRIMANNARAYANA, M, **Human resource roles in India**, *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol.46, no.1, pp.88-99.2010.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil** – virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus. 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. L. **As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil**. *Revista de Administração Contemporânea, RAC*, Curitiba, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, 2010.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão. et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

ULRICH, Dave. **Human resource of the future** : conclusions and observations: Human Resource Management, v. 36, n. 1, p. 175-179, 1997.

_____, **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave (Org.) **Recursos Humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, Dave; YOUNGER; BROCKBANK; ULRICH Michael. **RH de dentro para fora**: seis competências para o futuro da área de recursos humanos; tradução: Heloísa Corrêa da Fontoura. Porto Alegre: Bookman, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006a.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006b.

_____. **Gestão de Pessoas**. 13ª edição. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD, JR., T. **Mudança organizacional e transformação da função de recursos humanos**. In: Wood, JR., T. (Coord.). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: /Atlas, 1995. p. 221-242.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas, na prática**. São Paulo: Gente, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice A - Pesquisa de Avaliação dos Papéis em Recursos Humanos

Apêndice: Pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - Mestrado Profissional em Administração - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS

Prezado Sr.º/ Srª.,

Este questionário faz parte da coleta de dados de um estudo que tem o objetivo de identificar o alinhamento estratégico do setor de recursos humanos da empresa, na construção de uma organização competitiva.

Dave Ulrich (1998) propôs o Modelo dos Múltiplos Papéis em Recursos Humanos e elaborou, juntamente com Jill Conner (1998) este questionário para explorar os diferentes papéis que a função de RH pode desempenhar na sua empresa.

Inicia com a identificação e segue com a aplicação do questionário, completá-lo é sua contribuição na pesquisa, que é requisito para conclusão do curso de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Pernambuco, da mestrandia Luciana Barbosa, que neste busca analisar o *status quo* de cada função de RH desempenhada na empresa e identificar os papéis que precisam ser fortalecidos para o alinhamento estratégico do setor, na construção de uma organização competitiva.

Sua *participação* é MUITO IMPORTANTE!

1. Identificação...

Instruções da pergunta: *Para nossa análise será importante conhecer seu perfil...*



- Gênero Feminino
- Gênero Masculino

2. Nascido entre os anos...

- 1922 e 1945
- 1945 e 1965
- 1965 e 1977
- 1977 e 2000

3. Formação profissional em...

- Ensino Médio
- Ensino Superior - por favor, especifique a formação...

4. Cargo que ocupa na empresa...

- Assistente de Processos Organizacionais
- Técnico de Processos Operacionais
- Analista de Processos Organizacionais
- Advogado
- Engenheiro
- Gerente de Área
- Assessor de Diretoria
- Diretor de Área

5. Ingressou na Empresa...

- Até 2007
- Entre 2008 e 2012
- A partir de 2012

Agradecemos a apresentação de seus dados de identificação, serão utilizados exclusivamente para fins de análise dos dados coletados nesta pesquisa.

PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS

Elaborado por Dave Ulrich e Jill Conner (1998), este questionário explora os diferentes papéis que a função de RH desempenha, levando em conta a atuação do RH na PBGÁ quanto como você percebe, por favor, a qualidade corrente de cada uma das seguintes atividades de RH utilizando uma escala de cinco pontos, sendo 1 para baixa e 5 para alta qualidade, para cada questão.

6. O RH ajuda a organização a...

	1	2	3	4	5
1. alcançar as metas empresariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. melhorar a eficiência operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. adaptar-se à mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. O RH participa no(a)...

	1	2	3	4	5
5. processo de definição das estratégias empresariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. no desenvolvimento dos processos de RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. aumento da dedicação dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. O RH garante que...

	1	2	3	4	5
9. as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. os processos de RH sejam administrados com eficiência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de...

	1	2	3	4	5
13. ajudar a fazer com que a estratégia aconteça.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. liberar com eficiência os processos de RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. O RH é visto como...

	1	2	3	4	5
17. parceiro estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. especialista administrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. defensor dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. agente de mudança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. O RH dedica tempo a...

	1	2	3	4	5
21. questões estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. questões operacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. ouvir e responder aos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. O RH participa ativamente em...

	1	2	3	4	5
25. planejamento empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. ouvir e responder aos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. renovação, mudança ou transformação da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. O RH trabalha para...

	1	2	3	4	5
29. ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. monitorar processos administrativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. remodelar comportamento para a mudança organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. O RH desenvolve processos e programas para...

	1	2	3	4	5
33. encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. processar eficientemente documentos e transações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. ajudar a organização a se transformar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A credibilidade da área de RH provém de...

	1	2	3	4	5
37. ajudar a cumprir metas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. aumentar a produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
39. ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. fazer com que a mudança aconteça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Agradecemos sua grande contribuição em responder o questionário, será feita a análise na pesquisa, que quando concluída será apresentada na Empresa.

Pela atenção, MUITO OBRIGADO!.

Apêndice B – Folha de Pontuação

Folha de pontuação para a pesquisa dos papéis desempenhados pelos profissionais de RH

Utilizando as pontuações na coluna de qualidade, complete essa folha. Coloque sua nota da coluna de qualidade próxima ao número para cada questão e, em seguida, adicione o total para cada um dos quatro papéis. Ver páginas 57-65 para compreender e utilizar os resultados da pesquisa.

Parceiro Estratégico		Especialista Administrativo		Defensor dos Funcionários		Agente da Mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1		2		3		4	
5		6		7		8	
9		10		11		12	
13		14		15		16	
17		18		19		20	
21		22		23		24	
25		26		27		28	
29		30		31		32	
33		34		35		36	
37		38		39		40	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	









Apêndice C — Relatório da Pesquisa extraído do SURVIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - Mestrado
Profissional em Administração - PESQUISA DE AVALIAÇÃO
DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS

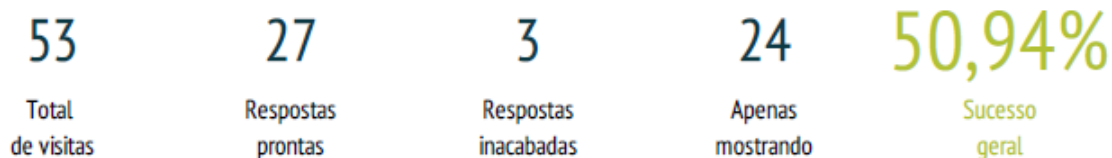


www.survio.com

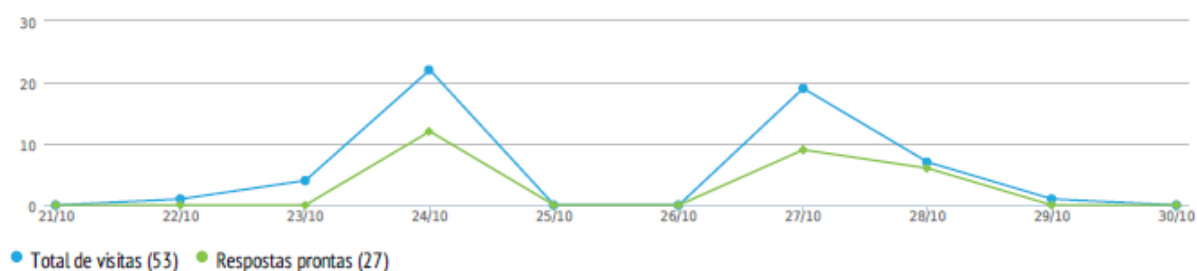
Geral

	Nome da pesquisa	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO - Mestrado Profissional em Administração - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DOS PAPÉIS EM RECURSOS HUMANOS
	Autor	Luciana Karina dos Santos Barbosa
	Idioma	 Português Brasileiro
	URL da pesquisa	http://www.surveio.com/survey/d/Y4A3Q5Y9H5S6X7I7D
	Primeira resposta	24/10/2014
	Última resposta	28/10/2014
	Duração	5 dias

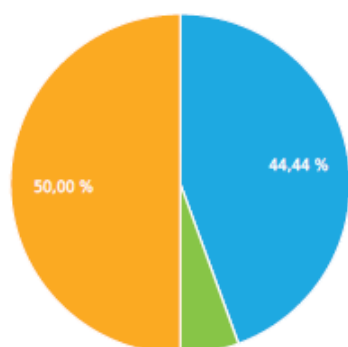
Visitas do questionário



Histórico de Visitas (24/10/2014 – 28/10/2014)

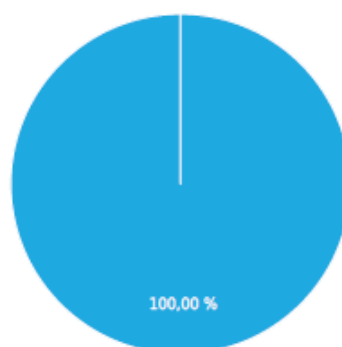


Total de Acessos



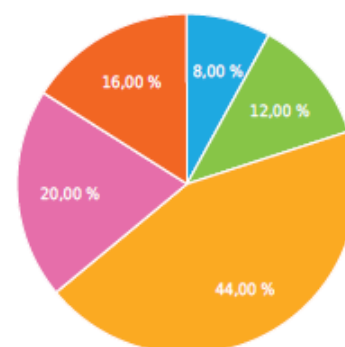
- Apenas mostrando (44.44%)
- Incompleto (5.56%)
- Concluído (50.00%)

Fontes de Visitas



- Link direto (100.00%)

Tempo Médio de Realização

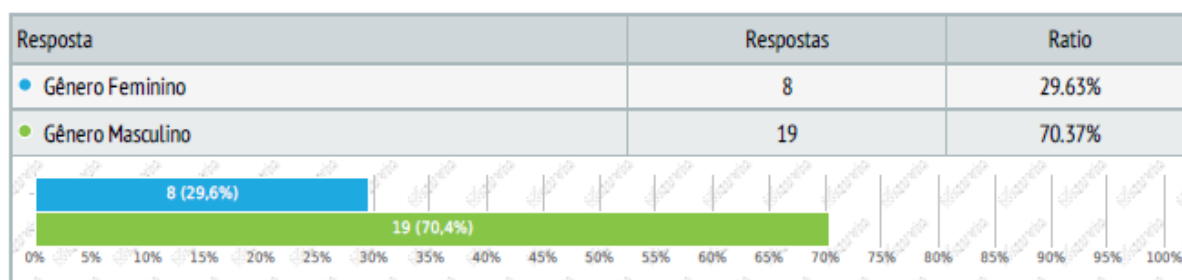


- 1-2 min. (8.00%)
- 2-5 min. (12.00%)
- 5-10 min. (44.00%)
- 10-30 min. (20.00%)
- >60 min. (16.00%)

Resultados

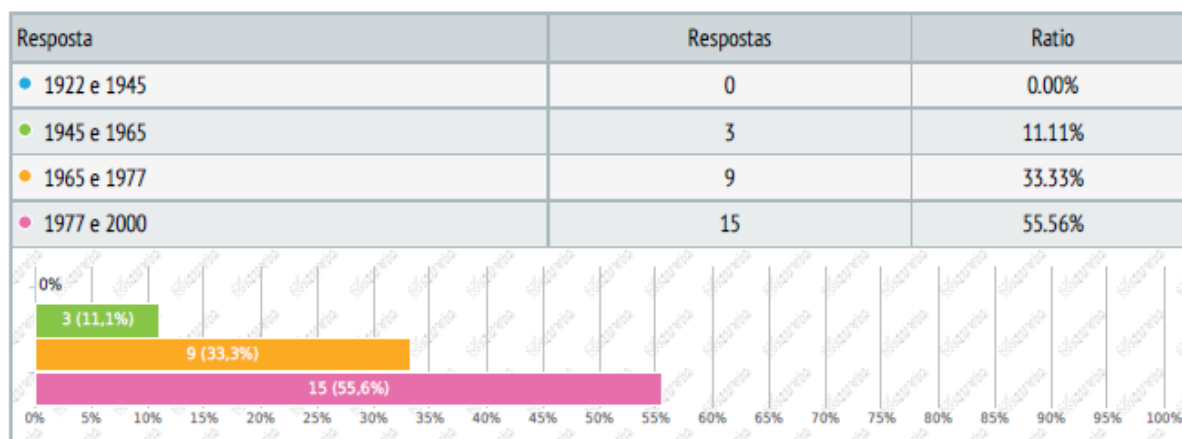
1. Identificação...

Escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



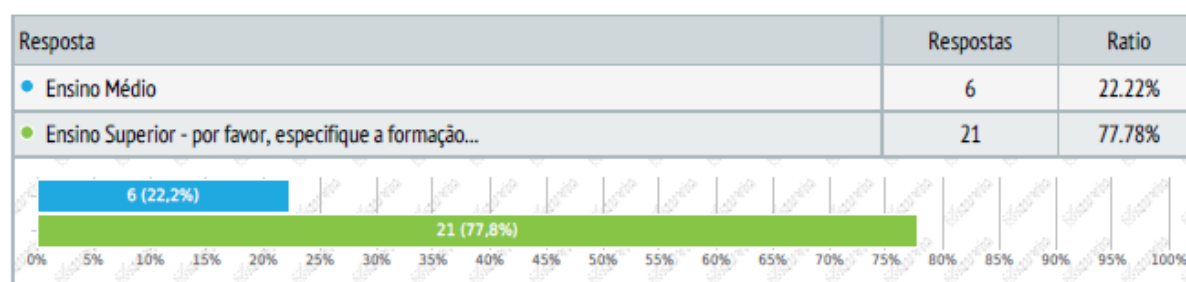
2. Nascido entre os anos...

Escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



3. Formação profissional em...

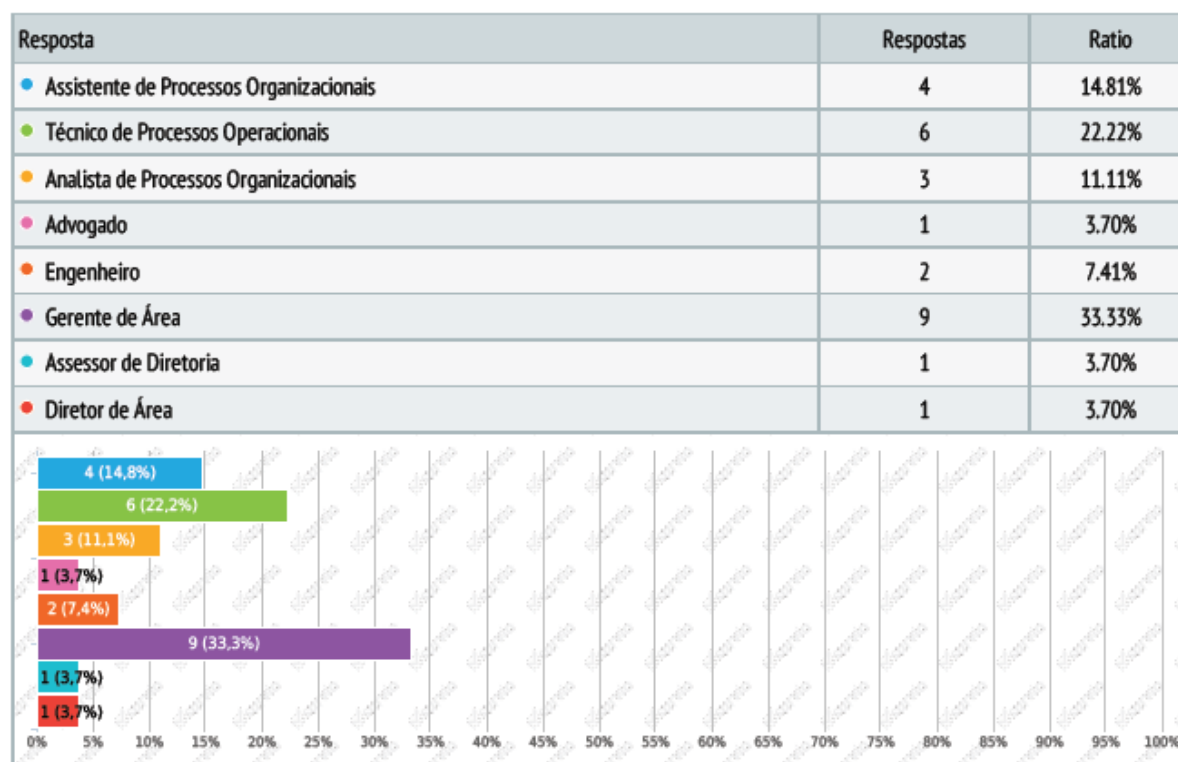
Escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



- Bacharelado em Ciências Contábeis
- CIÊNCIAS CONTÁBEIS
- (2x) Administração
- Adm, Empresas, com Pós-graduação em Gestão Empresarial e Finanças Corporativas
- ENGENHARIA CIVIL
- Engenheiro Eletricista - Sistemas com especialização em Gestão Empresarial
- ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO
- Economia
- Ciências Contábeis e MBA em Gestão Empresarial
- Engenharia Mecânica
- Ciências Econômicas
- Comércio Exterior
- (2x) Engenharia
- DIREITO
- ENGENHEIRO ELETRICISTA
- Tecnologia em Geoprocessamento
- ENGENHEIRO
- Comunicação Social - Relações Públicas
- ciências contábeis

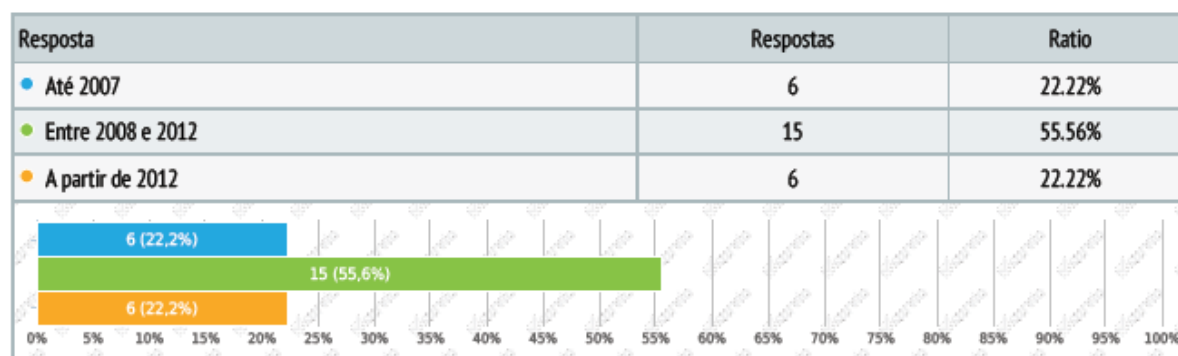
4. Cargo que ocupa na empresa...

Escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



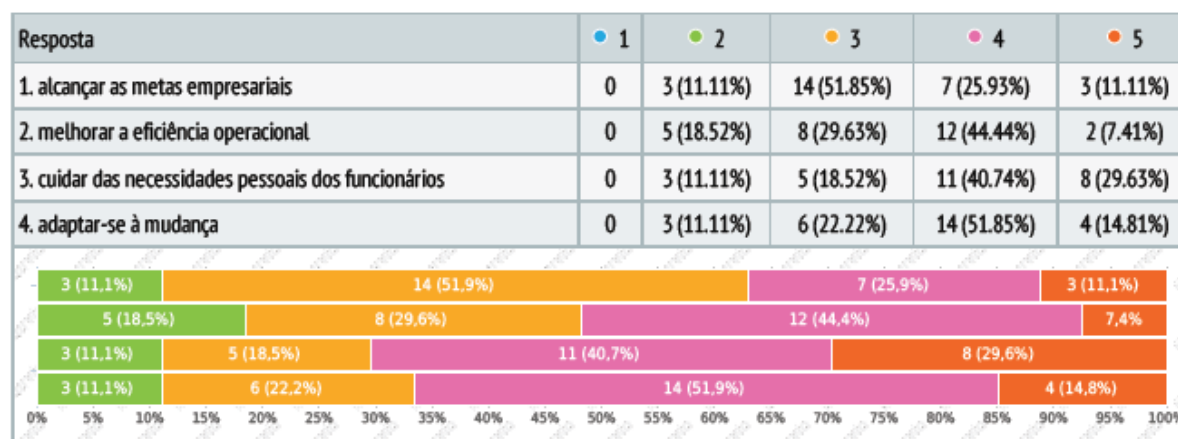
5. Ingressou na Empresa...

Escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



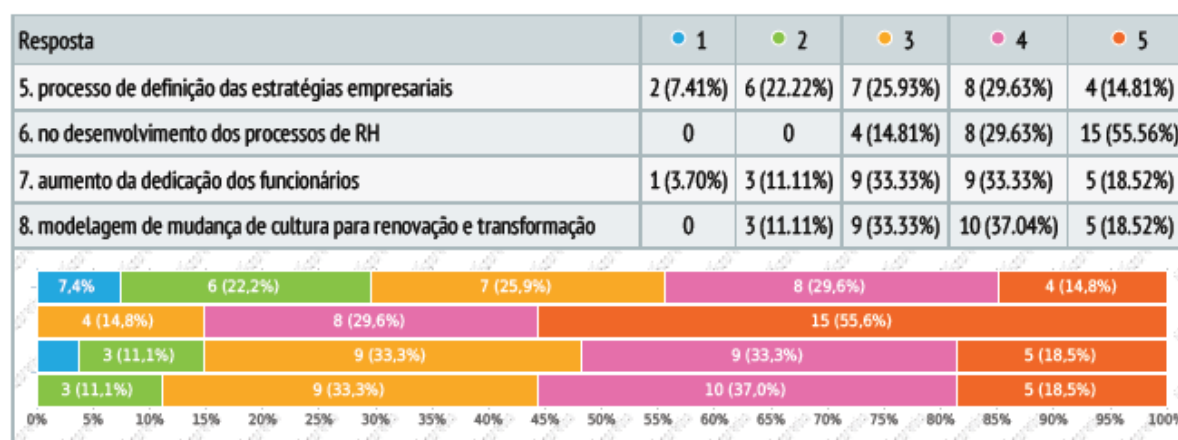
6. O RH ajuda a organização a...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



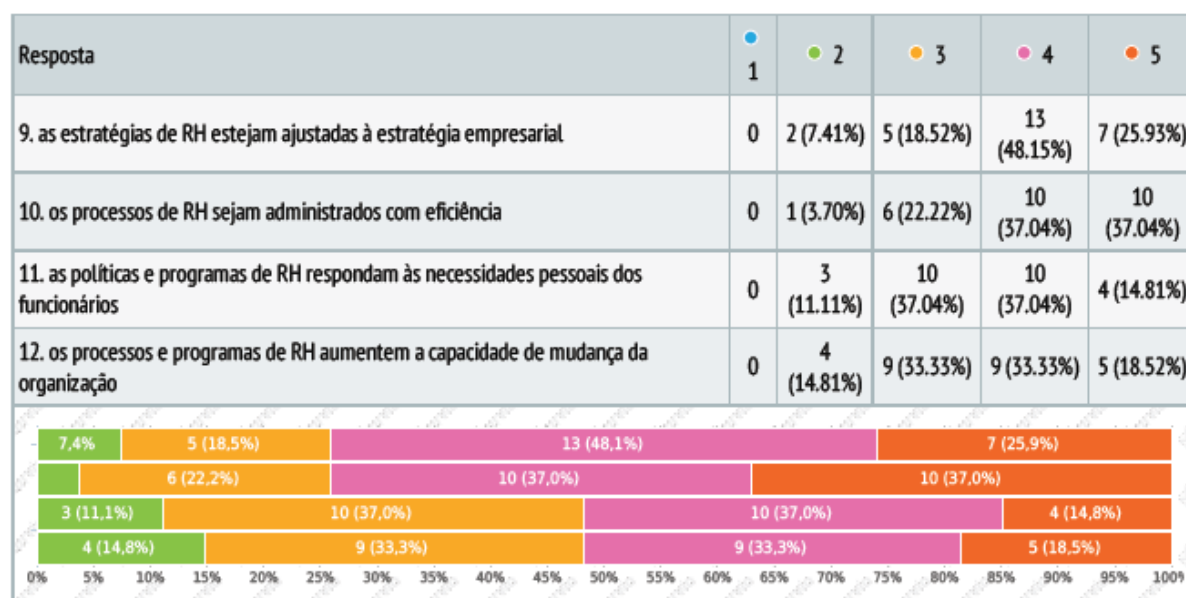
7. O RH participa no(a)...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



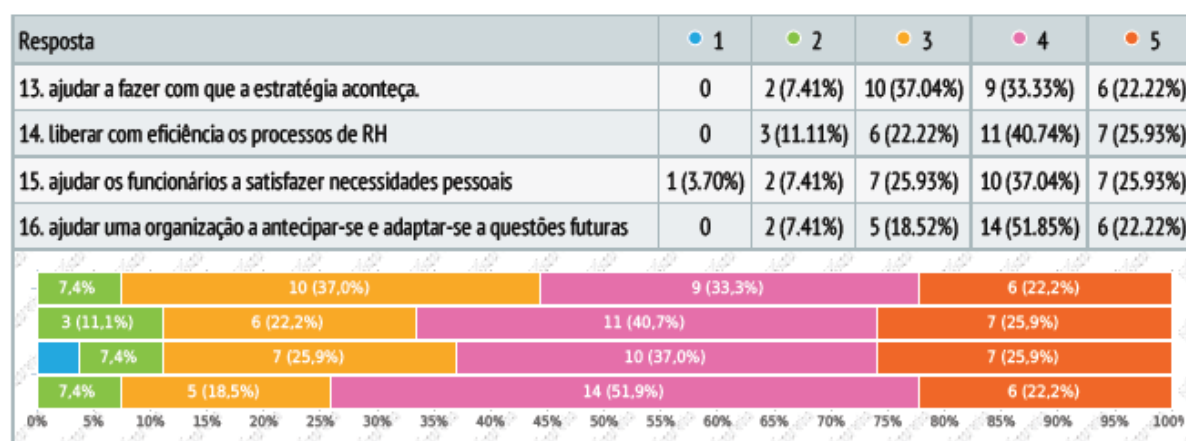
8. O RH garante que...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



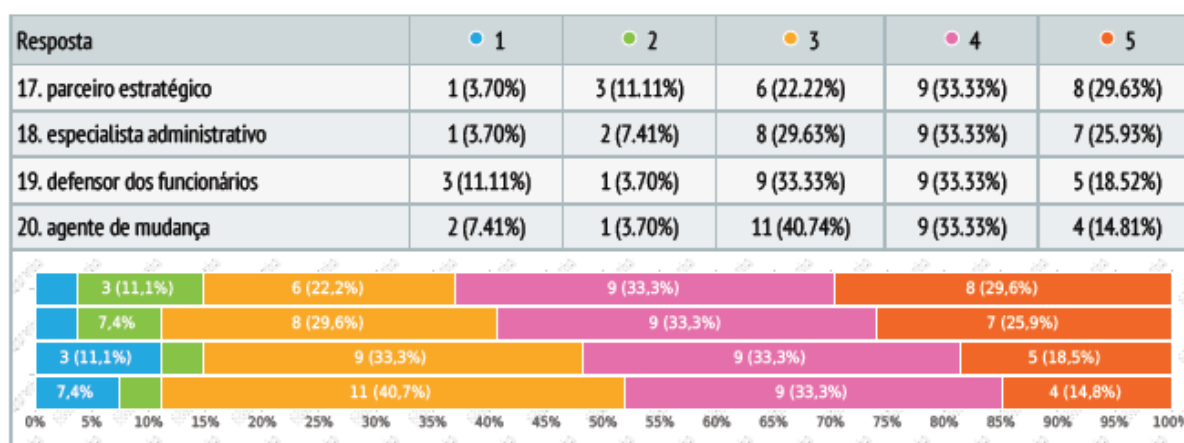
9. A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



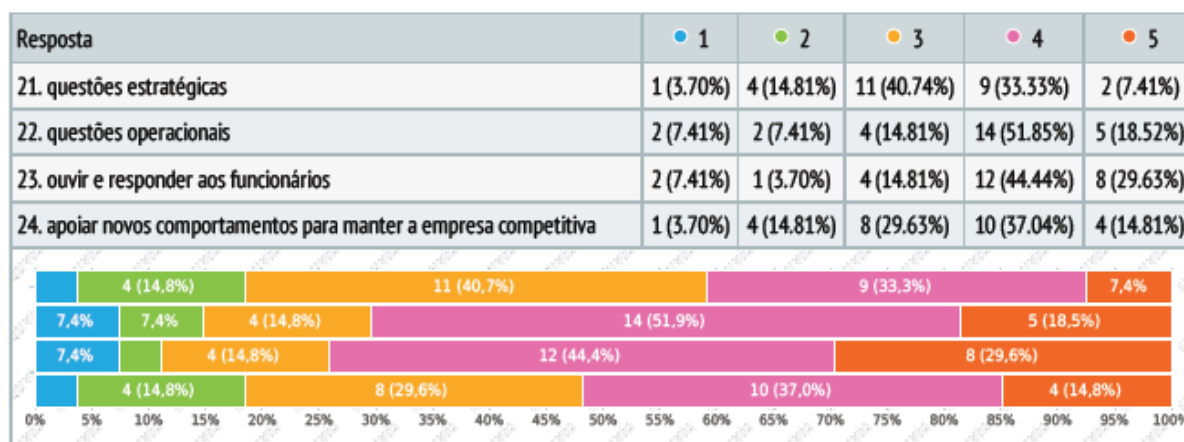
10. O RH é visto como...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



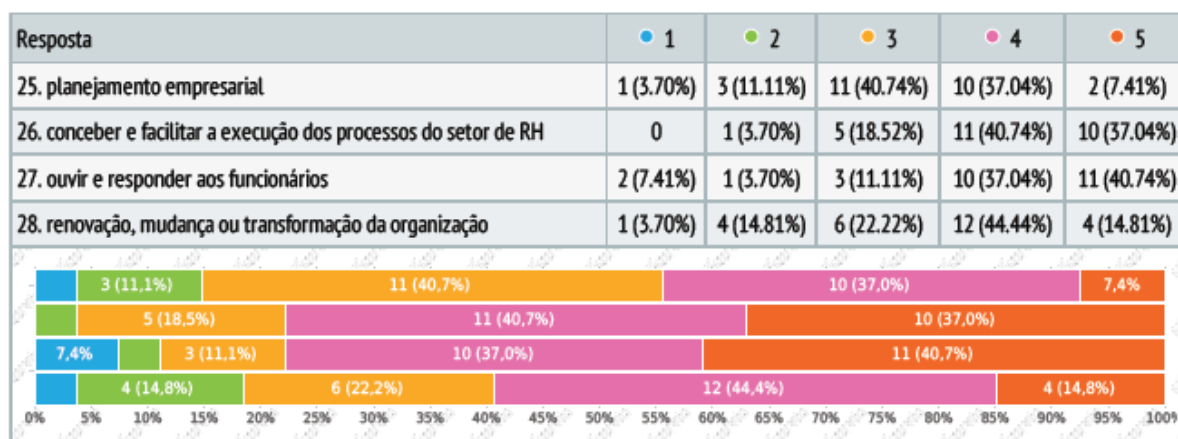
11. O RH dedica tempo a...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



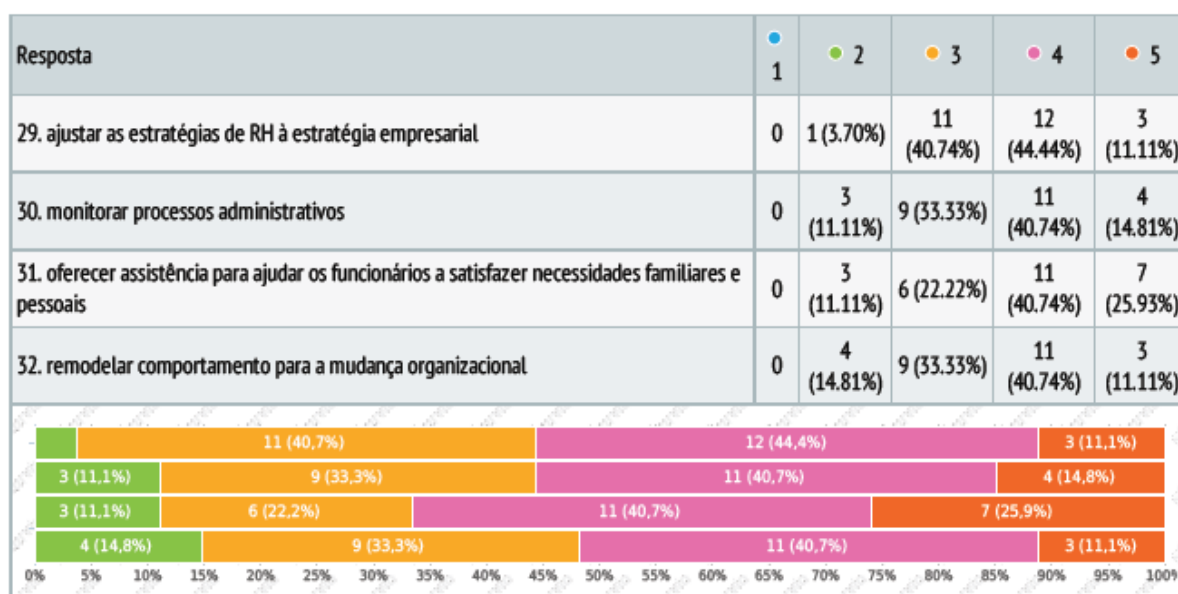
12. O RH participa ativamente em...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



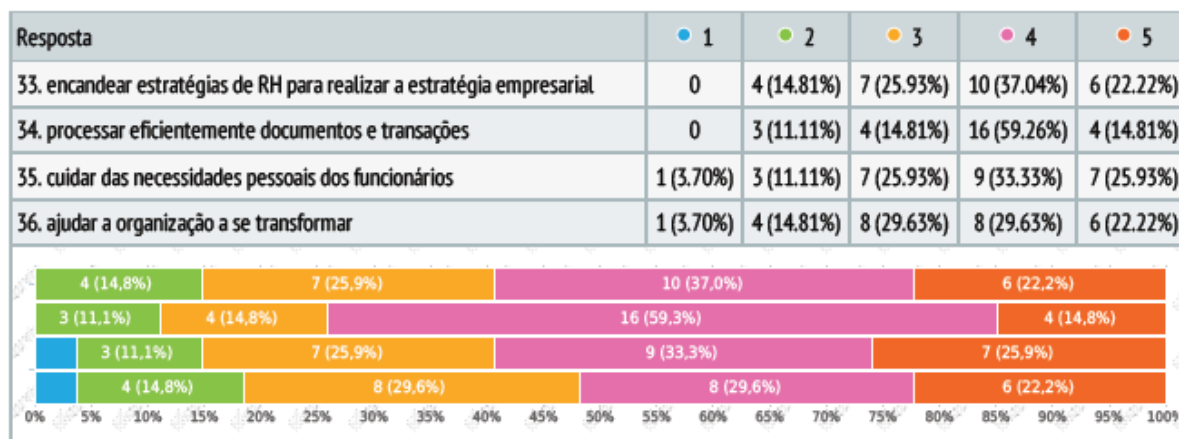
13. O RH trabalha para...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



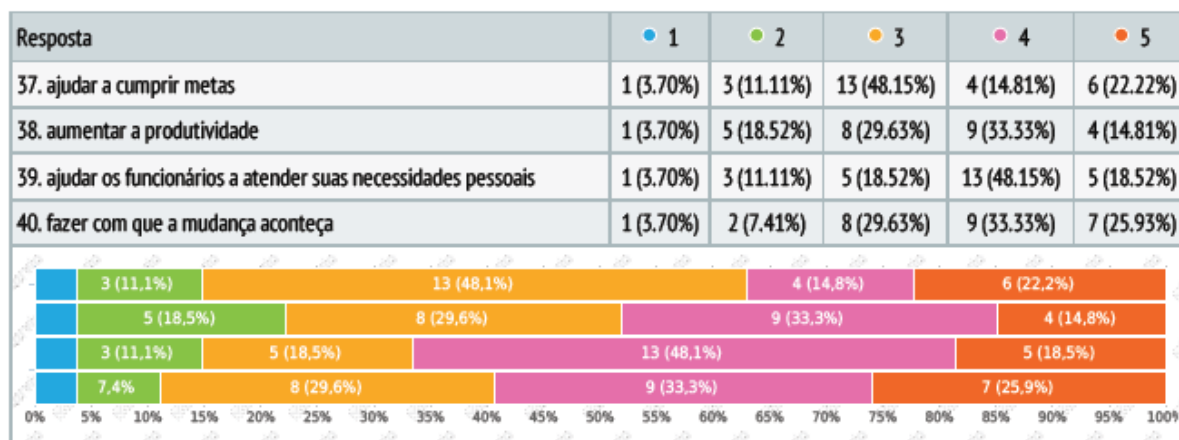
14. O RH desenvolve processos e programas para...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x












15. A credibilidade da área de RH provém de...

Matriz de escolha única, respostas 27x, Não respondido 0x



Preferências de pesquisa

 Questões por página	Múltiplas
 Permitir submissões múltiplas?	✓
 Permitir retornar às questões anteriores?	✓
 Mostrar os números das perguntas?	✓
 Colocar ordem aleatória nas perguntas?	
 Mostrar indicador de progresso?	✓
 Receber notificações de respostas por e-mail?	✓
 Proteger por senha?	
 Restringir IP?	