



Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)  
Curso de Administração

**O PAPEL DESEMPENHADO PELA ÁREA DE PESSOAL DE UMA  
EMPRESA DO RAMO DE AUTOPEÇAS DE BRASÍLIA**

**THE ROLE PLAYED BY THE PERSONNEL AREA IN A COMPANY IN THE  
AUTO PARTS INDUSTRY IN BRASÍLIA**

Hiago Medeiros Ferreira<sup>1</sup>

Erika Gagliardi<sup>2</sup>

**RESUMO**

O estudo desenvolvido tem como objetivo analisar o papel que é desempenhado pela área de recursos humanos de uma empresa do ramo de autopeças em Brasília. Para tanto, analisou-se a literatura sobre gestão estratégica de pessoas, que é orientada por objetivos e metas a serem alcançadas estrategicamente, porém levando em consideração o desempenho da equipe e os melhores caminhos para execução. Baseou-se também no modelo de pesquisa desenvolvido por Dave Ulrich, o qual elenca quatro principais papéis que uma área de pessoal assume, ou deveria assumir, dentro de uma organização. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura e posteriormente uma pesquisa quantitativa com os funcionários de pessoal da empresa analisada, usando como instrumento o questionário desenvolvido por Dave Ulrich. O principal resultado do estudo foi a melhor compreensão da área de RH da empresa em questão, em que a organização desempenha a principal função de especialista administrativa, dedicando a maior parte de seu tempo para resolver questões operacionais.

**Palavras-chaves:** recursos humanos; papel; funcionários.

**ABSTRACT**

The study developed aims to analyze the role played by the human resources area of a company in the auto parts industry in Brasilia. To this end, the literature on strategic management of people was analyzed, which is guided by objectives and goals to be achieved strategically, but taking into account the performance of the team and the best paths for execution. It was based on the research model developed by Dave Ulrich, which lists four main roles that a personnel area assumes, or should assume within an organization. A systematic literature review was carried out and subsequently a quantitative survey with the company's staff employees analyzed using the questionnaire developed by Dave Ulrich as an instrument. The main

---

<sup>1</sup> Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: [hiagomferreira@sempreceub.com](mailto:hiagomferreira@sempreceub.com).

<sup>2</sup> Professor(a) orientador(a) do curso de Administração. Mestre em Administração. Centro Universitário de Brasília. E-mail: [erika.gagliardi@ceub.edu.br](mailto:erika.gagliardi@ceub.edu.br).

discovery of the study was that the organization plays a main function today, that of Administrative Specialist, dedicating most of its time to solving operational issues.

**Keywords:** human resources; the role; employees.

## 1 INTRODUÇÃO

Uma questão preliminar e fundamental quando se analisa o mundo do trabalho é considerarmos, mais que competência técnica e processos bem estruturados, as pessoas e suas interações interpessoais. Isso é imperativo para o desenvolvimento de qualquer empresa, independente de seu ramo de atuação.

As relações interpessoais são, portanto, inerentes ao mundo do trabalho e saber organizá-las para que se tornem mais eficientes e eficazes é muito significativo. Para isso, temos o setor de recursos humanos – RH, agora denominado de área de gestão e gente. Historicamente, o RH era concebido como uma área operacional. Muitas empresas ainda não têm de fato um setor de RH, mas tão somente um departamento de pessoal, que contrata, demite e cuida de alguns aspectos burocráticos da vida das pessoas na empresa. É meramente administrativo. Isso contribuiu e, de alguma forma, ainda contribui, em organizações mais simples ou conservadoras, para que não haja um setor estruturado que assuma um posicionamento estratégico nas organizações. Essa mudança de paradigma tem ocorrido nas últimas décadas e é fundamental que o denominado RH avance de forma estruturada em seu trabalho para ocupar ainda mais um espaço estratégico. Deve ser concebido como business partner.

Então, o presente trabalho visa analisar as contribuições que a área de pessoal desenvolve para uma empresa do ramo de autopeças de Brasília. Baseando-se então no modelo desenhado por Dave Ulrich (1998), que aborda quatro papéis que uma área de RH desempenha dentro de uma organização, o objetivo geral do presente trabalho é conseguir identificar qual o papel que a área de pessoal dessa empresa do ramo de autopeças está desempenhando, de acordo com a visão de seus funcionários.

E então, os objetivos específicos foram assim definidos:

- Verificar se a área de pessoal desenvolve ações como parceiro estratégico;
- Verificar se a área de pessoal atua enquanto especialista administrativo;
- Verificar se a área de pessoal provê assistência à necessidade dos funcionários;
- Verificar se a área de pessoal faz a gestão das transformações e mudanças dentro da organização.

A pesquisa desenvolvida busca responder: qual o papel desempenhado pela área de RH de uma empresa do ramo de autopeças?

O modelo de pesquisa adotado foi inspirado no próprio estudo desenvolvido por Dave Ulrich, realizando entrevistas com questionário estruturado com todos os colaboradores da área de RH.

Ao pesquisar o tema "Gestão Estratégica de Pessoas" na base Scielo se obteve como resultado 39 pesquisas sobre o tema; quando pesquisado "Modelo dos 4 papéis de Dave Ulrich" não houve resultado, diante do exposto foi constatado que o trabalho apresenta relevância no campo acadêmico, trazendo mais um caso em que é analisado um modelo de gestão estratégica de pessoas, contribuindo com a literatura já desenvolvida, ao explorar ainda mais a temática. Se faz relevante

também por trabalhar um tema ainda em estudo, o modelo dos quatro papéis de Dave Ulrich, contribuindo para a academia ao fomentar um tema com incipientes pesquisas na área. Tendo, por fim, o intuito amplo de incitar a pesquisa na área de pessoal e promover discussões a respeito do tema.

Além disso, no campo gerencial, para a equipe interna da organização, há a possibilidade de evidenciar a capacidade dos colaboradores dentro da empresa, trazendo novas perspectivas sobre o ambiente de trabalho e também novas visões sobre como gerir o capital humano, inovando nas maneiras de atuação.

Por fim, sabe-se hoje que a área de recursos humanos está presente em todo tipo de organização, de diferentes ramos e portes, então, a sociedade é impactada positivamente por este trabalho uma vez que apresenta um modelo de pesquisa que pode ser usado nas mais diversas empresas. Auxiliando a área de pessoal a tornar sua atuação, dentro das corporações, o mais completa possível, trazendo resultados positivos para ambas as partes.

Então, primeiramente serão elucidados um pouco do histórico da área de RH, o conceito do que é a gestão estratégica de pessoas, modelos desse tipo de gestão e, por fim, o modelo dos 4 papéis de gestão desenhados por Dave Ulrich. Posteriormente será apresentada a pesquisa quantitativa realizada com os colaboradores da área de pessoal de uma empresa do ramo de Auto Peças, desenvolvida com base no modelo de Ulrich.

Para o desenvolvimento da pesquisa quantitativa, optou-se por utilizar o questionário já desenvolvido e validado por Dave Ulrich, conforme supracitado. Para a coleta de dados, foram entrevistados pessoalmente todos os integrantes da área, utilizou-se da plataforma Google Forms para armazenar os dados. A análise dos dados foi realizada via Google Planilhas.

Então, diante do supracitado, o presente trabalho objetiva analisar e entender qual é a atuação da área de pessoal dentro de uma empresa do ramo de Autopeças em Brasília. Para tanto será utilizado o modelo de gestão estratégica desenhado por Dave Ulrich (1998), o qual será apresentado e elucidado posteriormente.

A seguir temos: referencial teórico, elucidando conceitos indispensáveis para o total entendimento do presente trabalho, começando pelo histórico da área de recursos humanos, o que é a gestão estratégica de pessoas, exemplos de modelos da gestão estratégica de pessoas e o modelo de gestão dos quatro papéis desenvolvido por Ulrich. Depois a metodologia, apresentando a classificação da pesquisa, uma breve introdução sobre a empresa e os resultados dos dados sociodemográficos que foram coletados, partindo para o procedimento de coleta e análise dos dados.

Na sequência temos os resultados, divididos de acordo com cada papel e o geral da organização estudada. E, por fim, as conclusões obtidas no estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Aqui será apresentada uma revisão bibliográfica dos principais conceitos elucidados no presente trabalho, buscando o total entendimento da pesquisa realizada.

### **2.1 Histórico da área de RH**

O mundo passa por constantes e rápidas transformações, com intensidades cada vez maiores, isso ocorre por diversos fatores, dentre eles: mudanças sociais, culturais, econômicas, demográficas, e, essas mudanças trazem incerteza e falta de

previsibilidade para as organizações. Nesse contexto, uma das áreas das corporações mais impactadas é a de pessoal, a área de recursos humanos (RH). (CHIAVENATO, 2005)

Conhecida também por outras denominações, a área de RH surgiu com a Revolução Industrial, acompanhando as organizações até hoje. Na medida em que os negócios foram crescendo, foram necessários incrementos de recursos, de maquinário até pessoal, assim, tornou-se necessário também intensificar e ampliar os conhecimentos e habilidades do capital humano, entendendo que esse sim será um diferencial competitivo que promoverá ao fim o sucesso organizacional. (DE SOUZA, 2020)

Então, a área de RH assume papel fundamental dentro das empresas. A gestão de pessoas é entendida como um conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores, como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver. (CHIAVENATO, 2008).

Hoje a atuação da gestão de pessoas se baseia em alguns aspectos principais, tais como:

- O capital humano das empresas são os trabalhadores, seu principal ativo.
- O capital humano são seres humanos, os colaboradores devem ser enxergados enquanto pessoas, não somente como um recurso organizacional.
- Além de pessoas, são todos parceiros da empresa, ao se sentirem parte do todo, investem na organização e assumem uma conduta de excelência, propiciando o sucesso dentro de suas atividades.
- As pessoas são dotadas de talentos e potenciais, os quais impulsionam a organização. (FRIEDMAN, 2020)

Assim, almejando propiciar o crescimento organizacional, a área de pessoal passou a desenvolver e aprimorar suas práticas internas, administrando o trabalho das pessoas, desde sua entrada na organização até a mensuração dos resultados alcançados. A área de pessoal passou a adotar novas políticas para a corporação, políticas essas voltadas para o bem-estar do colaborador, que o valorizam e planejam seu desenvolvimento enquanto pessoa e profissional. (CHIAVENATO, 2008)

Essa mudança de mentalidade e estratégia dos profissionais da área de pessoal, além de proporcionar melhores condições de trabalho trouxe resultado para as empresas: resultado financeiro, uma vez que há alocação de recursos mais eficiente e também melhora nos indicadores internos, como de rotatividade e de satisfação dos funcionários.

Essas novas políticas são acompanhadas de processos internos que foram sendo adaptados, almejando tornar a prática organizacional cada vez mais alinhada à estratégia geral. (SANTOS, 1980)

## **2.2 Gestão estratégica de pessoas**

A função de pessoal passou por adaptações com o passar do tempo, conforme supracitado, por muito tempo o gestor de RH foi visto como uma pessoa que segue as leis cegamente, inflexível e distante de sua equipe. As grandes organizações atuaram como precursoras nas pesquisas e testes em que o colaborador era valorizado por suas novas condutas, otimizando assim os resultados. (MARRAS, 2000)

Além da mudança da função de pessoal, sua forma de gerir também mudou, agora a orientação é voltada para a gestão estratégica. A gestão estratégica faz referência a um modelo de gestão cujas preocupações são os objetivos e metas

estabelecidas, mais que isso, se preocupam também com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para alcançá-los. O foco é o atingimento dos resultados esperados, o planejamento estratégico e a execução das ações para seu alcance.

“Um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias por meio das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influenciam e são influenciadas pela estratégia do negócio, pelo contexto organizacional e pelo contexto socioeconômico” (MARTÍN-ALCÁZAR 2005, P.651)

Nessa gestão estratégica de pessoal, devem ser enfatizadas as metas e consideradas as satisfações das necessidades da empresa e dos colaboradores enquanto indivíduos e enquanto profissionais. (ARMSTRONG, 2011)

É necessário que os grupos de trabalhos possuam líder e comportamento de liderança. O líder sendo uma figura representativa dentre os demais e a liderança considerando o conjunto de todos os indivíduos que estão envolvidos no processo de influenciar e ser influenciado. O conceito de liderança perpassa por diversos entendimentos, podendo ser entendido como uma relação entre partes, os que aspiram à liderança e os que escolheram segui-la (KOUZES, POSNER, 1997), ou também o processo pelo qual pessoas são influenciadas por outro indivíduo a alcançarem metas e objetivos comuns. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010)

Entende-se ainda que não só o conceito mas também o papel da liderança passou e passa por adaptações ao longo do tempo, abrangendo cada vez mais seu significado. Antes, tinha-se que a liderança era baseada em imposição por meio de uma figura autoritária; no meio do caminho concluiu-se que era um processo de influência entre líder e grupo de liderados; hoje o entendimento é que além de um esquema de influência mútua, é uma rede de interdependência entre os colaboradores. (BIANCHINI, QUISHIDA, FORONI, 2017)

Outro ponto de importância é entender a atuação do líder na gestão estratégica de pessoas. Tido como uma figura de respeito entre o grupo, é o responsável por orientar o comportamento dos colaboradores, lembrando sempre do objetivo estratégico organizacional comum e das satisfações da empresa e dos trabalhadores, enquanto pessoa e profissional.

### **2.3 Modelos de Gestão Estratégica de Pessoas**

As empresas, almejando a gestão estratégica, devem então realizar a comunicação entre distintas áreas para que os objetivos estratégicos de cada uma delas estejam alinhados ao objetivo estratégico organizacional e as necessidades sejam satisfeitas. Com a comunicação entre áreas e a disseminação do que a corporação planeja alcançar em determinado tempo é mais fácil de se cumprir o ciclo conforme esperado.

Então, a área de pessoal deve traçar suas políticas em conformidade com o que está determinado para aquele ciclo estratégico. As políticas traçadas, além de irem ao encontro dos objetivos estratégicos, devem se preocupar com seus valores éticos, sua relação com as pessoas e seus impactos no meio ambiente; a sociedade passou a julgar as corporações por esses aspectos e daí surgiu a necessidade de se adaptar. Nesse contexto vale lembrar também que as políticas tidas como humanas serão enxergadas como um diferencial competitivo nos negócios. (DEMO, 2009)

No cenário de hoje é tido que os funcionários, juntos, representam a parte central da corporação e sua capacidade de se diferenciar perante a concorrência; são aqueles que atuam em conjunto para o atingimento de metas e resultados. Para tanto, é imprescindível que as práticas e políticas de gestão de pessoas prezem pelo

bem-estar do colaborador, proporcionando um ambiente no qual é possível satisfazer suas necessidades e desejos, pessoais e profissionais.

As políticas de gestão de pessoas devem objetivar o desenvolvimento dos funcionários, a valorização de seu capital humano e a redução da rotatividade, buscando reter talentos. Legge (1995) entende que as políticas da área de pessoal devem prezar pelo compromisso das pessoas e assim conseguir que trabalhem de maneira flexível e adaptada na organização objetivando o sucesso organizacional.

Um dos exemplos de políticas a serem citadas, são os esquemas de recompensa e reconhecimento adotados, conhecidos também pelo termo Gamificação.

"A gamificação não é apenas a aplicação de tecnologias a velhos modelos de engajamento, como, por exemplo, no caso da premiação de esquiadores com insígnias diferenciadas. A gamificação cria novos modelos de envolvimento completamente novos. Seu alvo são as novas comunidades de pessoas e o objetivo é motivá-las para que atinjam metas que elas próprias desconhecem." (BURKE 2015, P. Introdução)

Por meio dos novos modelos de trabalho, em que as pessoas são estimuladas pelos próprios colegas a irem além do que o comum, em que, de fato, há motivação e busca por melhores desempenhos, alguns resultados comportamentais são esperados, tais como: flexibilidade, comprometimento e alinhamento entre estratégia e qualidade. Ou seja, são alcançadas as metas com efetividade operacional. (GUEST, 1987)

Alguns exemplos de políticas de Gestão de Pessoas que podem ser elucidadas: (DEMO, 2009)

- Gratificações - conjunto de ações que visa remunerar seu funcionário por suas competências ou desempenho em atividade específica;
- Condições de trabalho - prover aos colaboradores segurança física no ambiente de trabalho e demais benefícios que visem seu bem-estar e de sua família;
- Envolvimento - ações que promovam o envolvimento e o relacionamento entre empresa e colaboradores, promovendo uma real integração e melhorando a comunicação;
- Capacitação - desenvolver habilidades, estimular competências. Treinar o funcionário.

Deve-se sintetizar que políticas que enxergam o capital humano como pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos recebem em troca o comprometimento e flexibilidade dos colaboradores, o que acarreta em melhores resultados operacionais e maior desenvolvimento do pessoal.

Uma das políticas que transmite valor ao empregado é a de receber treinamentos que visam seu desenvolvimento. O treinamento é indispensável, por meio dele o colaborador pode potencializar suas habilidades ou desenvolver novas habilidades que sejam essenciais para suas atuações na empresa.

"Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela, em que o indivíduo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas" (CHIAVENATO 1998, P.493).

É necessário que cada um seja direcionado para as áreas em questão, almejando suprir as necessidades atuais e futuras da empresa. Por meio deles é possível que os funcionários fiquem ainda mais satisfeitos, reduzindo então a rotatividade e criando laços de lealdade na corporação.

## **2.4 Modelo de 4 papéis de Dave Ulrich**

A discussão atual sobre a gestão estratégica trata muito da necessidade de alinhar comportamentos organizacionais, redesenhar as funções e reavaliar a alocação dos recursos. (DEMO, 2009)

Buscando exemplificar os múltiplos papéis que a área de pessoal assume, Dave Ulrich criou um modelo baseado nas 4 principais funções desempenhadas por uma área de pessoal: administração de estratégia e recursos humanos, da infraestrutura da empresa, da contribuição dos funcionários e da transformação e da mudança. O autor ressalta que, para entender o funcionamento dos 4 papéis, deve-se compreender também outros 3 pontos: os resultados que serão alcançados em cada um, a imagem do que representa cada um deles e as atividades que serão executadas. (ULRICH, 1998)

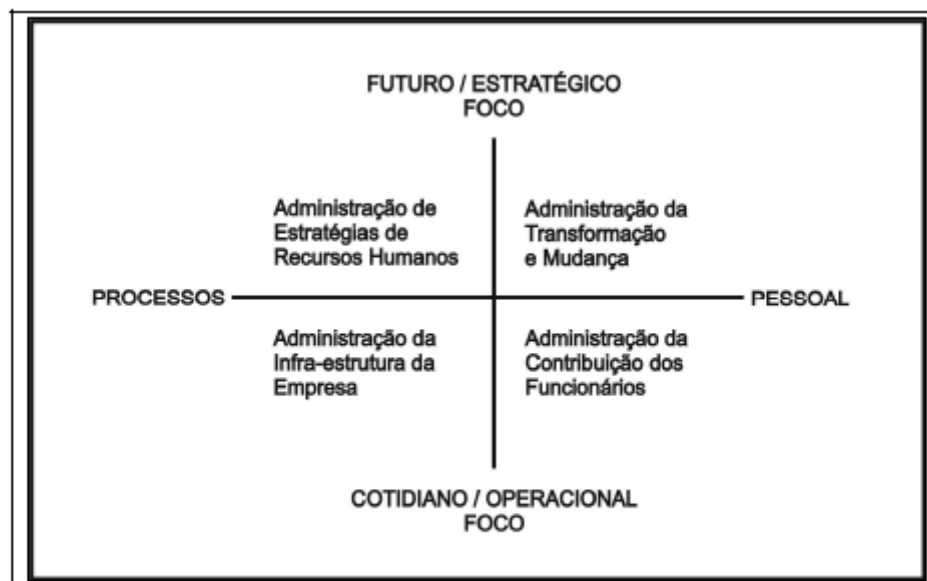


FIGURA 1 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva

FONTE: Ulrich (1998, p. 40)

Segue abaixo a explicação do que seria cada uma das funções desempenhadas:

#### 2.4.1 Administração de estratégias de recursos humanos

Nesse papel, o RH ajusta suas práticas à estratégia da empresa, assim os colaboradores da área de pessoal passam a ser parceiros estratégicos, auxiliando então no sucesso organizacional por meio da conquista dos seus objetivos, (ULRICH, 2000) Assim, todas as ações são orientadas para o mesmo propósito organizacional (ULRICH, 2000).

Ao alinhar suas estratégias com ações práticas, a organização obtém ganhos em alguns sentidos, o primeiro deles é a economia de tempo uma vez que já há comunicação entre o que se planeja e se executa; o segundo deles é que é possível tornar seu atendimento ao público melhor, já que novamente há comunicação entre o que se planeja e as ações práticas operacionais e, por fim, o resultado financeiro que pode ser melhorado uma vez que os processos estão mais eficazes. (ULRICH, 2000)

Ainda dentro da gestão da estratégica, é preciso que haja um plano de ação que visa a implementação de cada estratégia que foi previamente definida, assim há

eficácia e efetivo desenvolvimento do planejamento estratégico. "O resultado da administração das estratégias é a aplicação estratégica de cada uma das estratégias definidas." (ULRICH, 2000)

Aqui podem ser citadas algumas práticas usadas pela administração estratégica de recursos humanos, como por exemplo, definição de políticas e práticas que nortearão todas as ações desenvolvidas.

Então, a área de pessoal se torna o parceiro estratégico a partir do momento que participa do desenvolvimento da estratégia organizacional e também traça as práticas de pessoal, alinhando os dois. As ações dos gestores devem traduzir as estratégias em prioridades, seus movimentos devem ser pensados lembrando dos objetivos estabelecidos, seja implícita ou explicitamente no processo. Aqui devem fazer com que a estratégia aconteça. (ULRICH, 2000)

#### **2.4.2 Administração da infraestrutura da empresa**

Ao falar da infraestrutura da empresa, os profissionais devem desenvolver processos eficientes para conseguir recrutar, treinar e avaliar. Os profissionais de pessoal "asseguram que os processos organizacionais sejam concebidos e desenvolvidos com eficiência." (ULRICH, 2000, p. 44)

Assegurar que os processos estejam sendo eficientes provém da atividade de monitorar os processos administrativos gerais. Verifica-se se há algum tipo de gargalo entre as atividades e analisa-se o *output* gerado, assim é possível ter controle dos desenvolvimentos das ações traçadas.

O *output* e as ocorrências ao longo do processo serão os indicadores para mensurar sua eficiência. Essa atividade é de extrema importância para a área, pois consegue identificar processos que estejam sendo desenvolvidos de maneira ineficiente, ou que poderiam ser mais eficientes, economizando recursos de pessoal e conseqüentemente financeiro.

Além de olhar para os processos das demais áreas, a infra-estrutura deve-se voltar também para seus processos internos, avaliando sua eficácia enquanto unidade organizacional. Um ponto importante também é a responsabilidade de desenvolver processos e programas que visem processar documentos e transações de maneira ainda mais eficiente. (ULRICH, 2000)

Aqui então, os colaboradores de pessoal tornam-se especialistas administrativos, trabalhando com tarefas rotineiras, porém buscando uma maneira simples, eficaz e eficiente de executá-las. Almejam então a redução de custos e a busca constante da melhoria dos processos, objetivando a máxima eficiência e a correta execução.

#### **2.4.3 Administração da contribuição dos funcionários**

A contribuição dos funcionários deve ser entendida como a área de pessoal atuando de maneira direta na vida de seus colaboradores, entendendo suas necessidades, preocupações e problemas e atuando para resolver, tornam-se defensores de seus funcionários. Aqui trabalha-se na busca de um equilíbrio entre as demandas e os recursos de pessoal disponíveis. (ULRICH, 2000)

O grande motivo por trás da postura defensiva da área de pessoal para com seus colaboradores, se pauta na necessidade de valorizar e desenvolver o capital humano das organizações, uma vez que eles são os responsáveis por alcançar os objetivos organizacionais traçados. E, o resultado desse papel em específico é o envolvimento dos funcionários com a corporação e o desenvolvimento de



competências. Aqui cabe ao gestor saber gerir as necessidades e desejos da empresa e o de seus funcionários. (ULRICH, 2000)

É relevante que a empresa tenha programas e ações para atender as necessidades pessoais dos funcionários, deve-se sempre lembrar que além de colaboradores são pessoas com necessidades a serem supridas. Não só a criação de políticas, mas também um canal de comunicação aberto para com os trabalhadores. Faz se necessário que os funcionários consigam se comunicar com a empresa, visando seu bem-estar e melhor dinâmica de trabalho, o gerente atuando enquanto porta-voz da equipe. Por meio dessas ações da área de RH é que se mensura sua credibilidade perante os funcionários, é realmente vista como um ponto de suporte que contribui na jornada dos trabalhadores?

Ulrich (2000) enfatiza o conceito de defensora dos funcionários, área que visa valorizar o colaborador por meio de suas políticas e ações, levando em consideração, por exemplo, as necessidades pessoais de cada um e as necessidades da organização, visando um equilíbrio entre as partes.

O que se valoriza na corporação é a competência e dedicação de cada um de seus funcionários, assim seu capital torna-se cada vez mais valioso e os resultados financeiros sofrem reflexo disso, alcançando marcos melhores.

"As principais atividades para a administração da contribuição dos funcionários são ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas variáveis."(ULRICH, 2000, p. 47)

#### **2.4.4 Administração da transformação e da mudança**

O último papel elencado por Ulrich é o da transformação e da mudança. Muito se relaciona com a cultura organizacional, os profissionais atuando enquanto precursores e catalisadores da mudança e da transformação na corporação, alterando a cultura e modificando visões e processos antes já regulamentados.

Um paradoxo apontado ao profissional da área de pessoal é que, ao propiciar a mudança no grupo, o mesmo deve respeitar a história e as tradições da corporação, mas também atuar em prol das transformações e do futuro. (ULRICH, 2000)

Propiciar a mudança pode ser, por exemplo, um movimento de antecipação da área para que a empresa esteja adaptada a uma nova legislação que entrará em vigor em breve. Questões futuras são trazidas ao momento presente e a partir disso a corporação vai traçando seus planos de ação e aos poucos implementando a mudança. A eficácia da área de RH pode ser medida por sua capacidade de auxiliar a organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras. (ULRICH, 2000)

O comportamento organizacional também pode ser remodelado pela área, almejando alinhar tudo ao novo movimento em questão. A credibilidade da área pode ser mensurada por sua capacidade de promover a mudança, por sua real atuação nos processos de transformação. Espera-se que seja assumido o papel de agente de mudança.

Então, aqui estão aqueles agentes que atuam em favor das mudanças e transformações que levarão a organização a atingir mais e melhores resultados.

Ulrich (1998) aponta algumas interpretações do estudo que realizou previamente: na medida em que a área de recursos humanos for estratégica, seu maior engajamento será nas questões que geram valor para a empresa. Entendeu-se que, na medida em que haja modernização, a empresa se torna menos operacional e mais estratégica, promovendo a mudança.

Sobre a atuação enquanto agente de mudança, Ulrich (1998) exemplifica que existem três focos: iniciativas, processos e cultura. Um processo desenvolvido em cadeia, primeiro a iniciativa de mudar, segundo o processo de desenvolvimento da mudança e por fim o enraizamento disso na cultura organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

Após o estudo de revisão sistemática, optou-se por desenvolver uma pesquisa do tipo quantitativa. Richardson (1989) elucida que este tipo de metodologia é caracterizada pelo uso da quantificação, seja no meio de coletar as informações e em seu consequente tratamento pelas técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Aqui o trabalho é conduzido visando mínimas disparidades da realidade.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Para o desenvolvimento da pesquisa, utilizou-se o modelo de questionário desenvolvido e validado por Ulrich (1998). O instrumento desenvolvido por Dave Ulrich (APÊNDICE A) foi pensado para avaliar, dentre uma equipe, sua percepção a respeito da atuação da área de RH da empresa, com base nos 4 principais papéis que o autor atribui a uma área de pessoal: agente de mudança, defensor dos funcionários, especialista administrativo e parceiro estratégico.

Aplicou-se em todas as unidades de RH da organização almejando uma visão holística de como é percebida a atuação dessa área organizacional dentre suas próprias equipes das diferentes lojas.

Para a realização desta pesquisa quantitativa escolheu-se aplicar o questionário via Survey nos trabalhadores da empresa de autopeças de Brasília. A pesquisa de campo foi realizada no período de 09/09 a 30/09.

#### **3.2 Empresa**

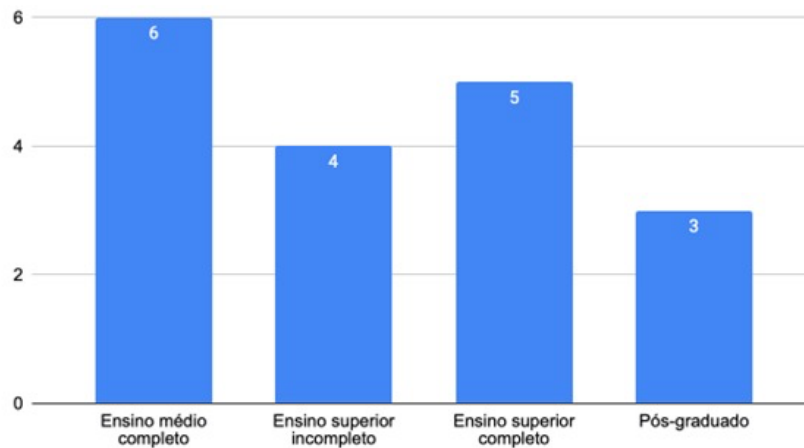
A empresa utilizada como objeto de estudo na pesquisa é a Karpeças, uma companhia do ramo de autopeças de Brasília, atuante no mercado há mais de 30 anos. Conta hoje com três unidades na cidade: Planaltina, Asa Norte e SOF Norte, atendendo clientes pessoa física e jurídica.

Conta hoje com mais de 100 funcionários diretos em sua estrutura. Para realização desta pesquisa foi selecionada somente a área de recursos humanos, uma vez que se almeja analisar a execução dos quatro papéis da área de pessoal desenhados por Dave Ulrich (1998). A área conta hoje com 18 colaboradores, divididos entre duas unidades, os quais foram todos entrevistados.

#### **3.3 Participantes**

### **GRÁFICO 1 - ESCOLARIDADE**

## ESCOLARIDADE



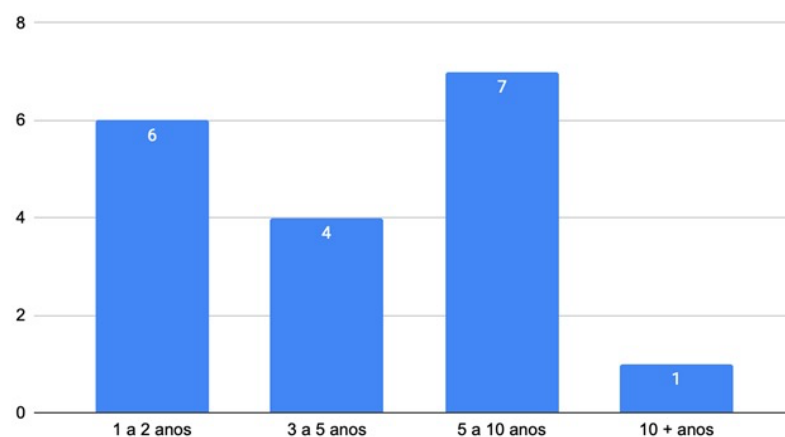
Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Dos 18 colaboradores entrevistados, 6 possuem ensino médio completo, 4 possuem ensino superior incompleto, 5 ensino superior completo e 3 possuem pós-graduação.

Vale ressaltar que a área de recursos humanos foi analisada em duas equipes, uma no Sof Norte e outra na Matriz no ADE do Riacho Fundo, composta por assistentes, analistas e gestores. As atividades e funções de cada cargo se relacionam com as necessidades de cada filial e sua qualificação técnica para o posto.

## GRÁFICO 2 - TEMPO DE EMPRESA

### TEMPO DE EMPRESA



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

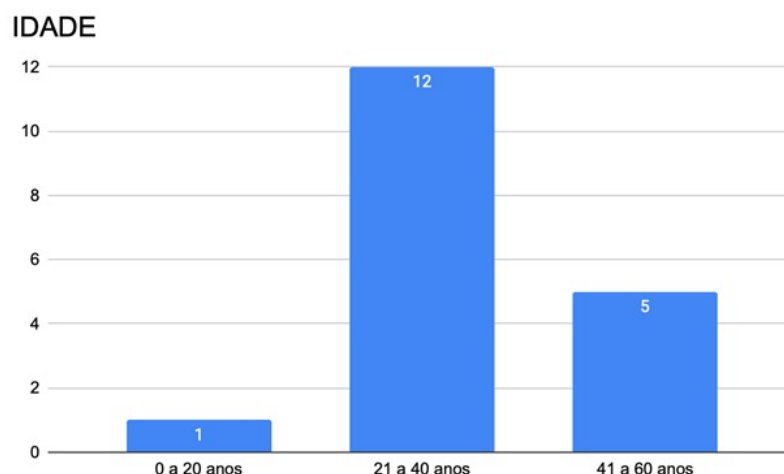
Conforme exposto acima, grande parte dos entrevistados está na empresa há, no mínimo, cinco anos. Esse dado é interessante pois pode ser um indicador de

como os funcionários se sentem na organização, de como é o trabalho ali desenvolvido e o conseqüente clima da unidade organizacional.

Colaboradores antigos costumam ser fiéis à organização e com isso há um sentimento de segurança na equipe.

Seis colaboradores possuem somente o ensino médio completo, esses ocupam cargos com demandas majoritariamente operacionais. Novamente, conforme citado acima, os funcionários vão alocando os cargos de acordo com suas capacidades técnicas.

### GRÁFICO 3 - IDADE



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Por fim, a idade dos colaboradores: mais de 50% está na faixa de 21 a 40 anos, tendo somente 1 funcionário com menos de 20 anos e os outros 5 com idade entre 41 e 60 anos.

### 3.4 Instrumento de Pesquisa

O instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) utilizado foi construído para abarcar quatro temas principais, conforme supracitado, que são os papéis assumidos pela área de pessoal: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança. Cada bloco de afirmativas abordava os quatro papéis em alguma situação, na qual o funcionário deveria avaliar o papel da área de RH por meio da escala tipo Likert de 5 pontos ancorada em 1 ('baixo') e 5 ('alta').

Cada resultado obtido deve ser analisado dentro do conteúdo que está abrangendo, calculando a média das respostas e a partir disso entendendo como está a atuação da área de RH naquele papel específico.

### 3.5 Procedimento de coleta e análise

O pesquisador levou seu notebook até a unidade do SOF Norte nos dias 9/09, 12/09 e 13/09 coletando um total de 5 respostas via Google Forms, levando em média uma hora por dia de pesquisa realizada. A coleta teve de ser fracionada em três dias pois haviam colaboradores ausentes nos distintos períodos.

O pesquisador levou seu notebook até a unidade do Matriz no ADE do Riacho Fundo nos dias 19/09 e 22/09 coletando um total de 13 respostas via Google Forms, levando em média uma três por dia de pesquisa realizada. A coleta teve de ser fracionada em dois dias pois haviam colaboradores ausentes nos distintos períodos.

Coletaram-se então dados de 18 participantes, todos concordantes com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Dessa forma, 18 participantes (100%) foram considerados para a presente pesquisa.

A amostra de 18 participantes foi selecionada com base na equipe de RH da empresa, totalizando 18 funcionários. Seguindo uma abordagem conservadora, o erro permissível definido foi de 0,05, ou seja, pode-se assumir que há uma variação de cinco pontos percentuais, para mais ou para menos. O nível de confiança pode ser definido como a "probabilidade do erro máximo permissível ser satisfeito" (ALBUQUERQUE, 2012), nesse caso ficou definido em 95%.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após coletados os dados, inicia-se a análise e discussão. Optou-se por separar a análise de acordo com os 4 papéis intitulados por Ulrich.

Conforme supracitado, para realizar as análises em questão, optou-se por separar a pesquisa em quatro macro-temas conforme o autor Ulrich (1998), entendendo por meio de seu posicionamento, como é a atuação efetiva da área de recursos humanos.

### **4.1 Resultados**

Primeiramente foram elucidados os resultados sócio demográficos, expostos acima, e então agora serão analisados os resultados obtidos nas entrevistas. Para conseguir mensurar o desempenho em cada um dos papéis, será feita a média das respostas recebidas em cada questão, considerando a amostra e a qual papel específico que se refere. Posteriormente somamos os quatro totais encontrados nos quatro papéis e chegamos à média da empresa.

Para a interpretação dos resultados encontrados, é necessário levar em consideração a escala criada por Dave Ulrich (1998), a qual indica que organizações que atinjam a pontuação média geral inferior a 90 pontos possuem serviços de recursos humanos percebidos como de baixa qualidade. No caso de empresas com pontuação a partir de 160 pontos são entendidas como prestadoras de serviços de pessoal de alta qualidade.

Um serviço de pessoal de alta qualidade deve ser entendido como aquela área que participa ativamente no desenvolvimento da estratégia organizacional, definindo em conjunto com a diretoria as diretrizes daquele ciclo estratégico e disseminando isso dentre as áreas da empresa.

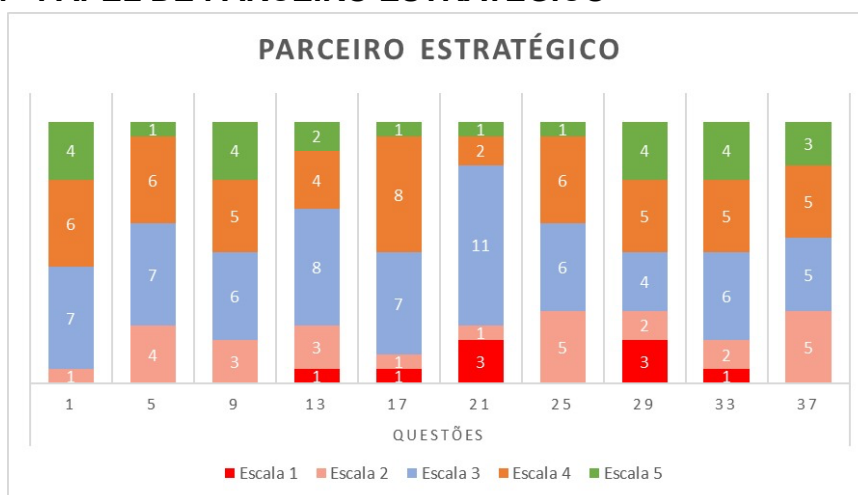
Aquela busca tornar seus processos o mais eficiente possível, não só os seus mas os das demais áreas também, economizando recursos financeiros e de pessoal; que se preocupa com as necessidades dos colaboradores e busca satisfazê-las, alinhando as necessidades reais da organização e, por fim, aquela que é precursora da cultura organizacional e das mudanças que são necessárias ao longo da construção da empresa.

Os gráficos abaixo apresentam os resultados obtidos nas questões que abarcam cada um dos 4 papéis, com um total de 10 questionamentos, cada coluna representa o obtido na questão especificada no eixo horizontal. Conforme explicado anteriormente, a escala utilizada é do tipo Likert, com valor de 1 a 5, então, a

segmentação das barras indica a quantidade de pontuação 1,2,3,4 e 5 obtida em cada uma delas.

#### 4.1.1 PARCEIRO ESTRATÉGICO

**GRÁFICO 4 - PAPEL DE PARCEIRO ESTRATÉGICO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Analisando o gráfico, é possível destacar-se a questão 17, em que houve maior divisão de pontuação, questiona se o RH é visto como um parceiro estratégico, tendo quase metade da equipe valorando como 3 (neutro) e a outra metade com 4 (concorda), mostrando que há opiniões distintas a respeito da atuação da área na empresa. Outra afirmativa com maior disparidade na pontuação foi a 21, a qual indaga se o RH dedica tempo a questões estratégicas, tendo como maioria das respostas 3 (neutro), o que leva a entender que a equipe não acredita que a área esteja envolvida em questões estratégicas.

Ulrich afirma que agir enquanto parceiro estratégico é traduzir a estratégia em ação: orientar as práticas a partir da estratégia organizacional definida. O autor afirma ainda que é necessário disciplina ao executar as tarefas para que tudo saia conforme planejado, levando em consideração as necessidades de todos os stakeholders envolvidos. Então, nesse papel, espera-se que a área atue de maneira diagnóstica e preventiva, construindo estruturas organizacionais necessárias para a superação deste desafio (ULRICH, 1998).

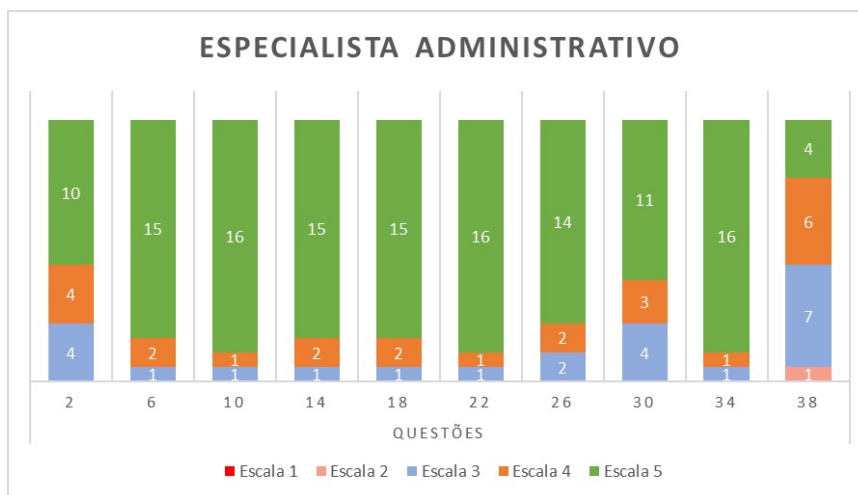
A média geral obtida no papel foi de 33,17 pontos, o segundo maior resultado encontrado dentre os 4 papéis, porém, apesar da pontuação apresentada, a área de pessoal ainda não desenvolve atividades estratégicas. A organização não apresenta estar com práticas e ações estratégicas definidas e alinhadas com a estratégia organizacional.

Ulrich afirma que para a área de pessoal atuar como parceiro estratégico, estes devem definir uma arquitetura organizacional que seja capaz de traduzir a estratégia em ação, aprenderem como se realiza um diagnóstico organizacional eficaz, ser capaz de definir prioridades e cumpri-las totalmente. Estas afirmativas não são observadas na área de pessoal da empresa em pesquisa.

Por este motivo, percebe-se que a empresa ainda precisa desenvolver práticas enquanto parceiro estratégico, a área precisa se moldar a pensar e agir estrategicamente, para além das atividades rotineiras. Deve-se definir uma arquitetura organizacional, viável de implementação, que traduza a estratégia em ação. A vantagem de se ter uma área de pessoal atuando como parceiro estratégico é que os profissionais de RH ajudam a realizar as metas organizacionais, encarregando-se de converter a estratégia em ação (ULRICH, 1998).

#### 4.1.2 ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO

**GRÁFICO 5 - PAPEL DE ESPECIALISTA ADMINISTRATIVO**



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

. Pelo contraste visual observado no gráfico acima, consegue-se inferir que há uma concordância na equipe se tratando da atuação da área nesse papel: a grande maioria das respostas foi valorada com 5 (concordo totalmente), confirmando então um senso comum, por parte dos colaboradores da área de pessoal do papel de especialista administrativo assumido. A questão 38, em que houve maior discordância, questiona se a credibilidade da área de RH provém de aumentar a produtividade da equipe: pode-se dizer que não há uma opinião comum sobre o que gera credibilidade para a área, porém a busca de ferramentas ou adaptação de processos para um aumento de produtividade não aparenta ser uma preocupação iminente do departamento que, segundo o questionário, se apresenta como uma área majoritariamente operacional.

O total obtido foi o maior dentre os quatro papéis analisados: 45,94 pontos, entende-se então que, na visão dos colaboradores entrevistados, a área possui características de especialista administrativo. Assim como sugere o autor, entende-se que hoje a área de pessoal está envolvida em demandas operacionais, buscando executar de maneira eficiente os processos já desenhados.

Ulrich (1998) entende que o papel de especialista administrativo assumido por diversas áreas de pessoal indica que sua atuação é muito mais operacional do que estratégica. As atividades executadas pelos colaboradores em questão são muitas

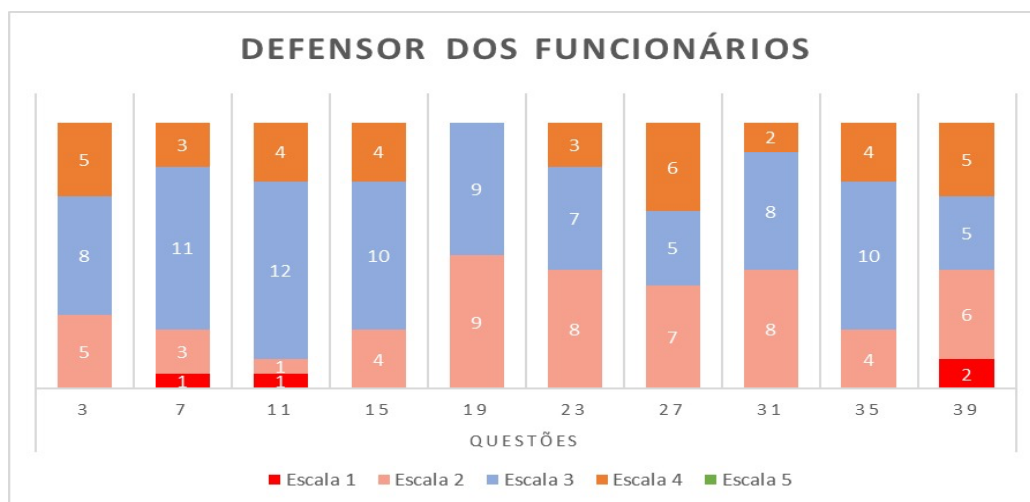
vezes rotineiras e repetitivas, desviando o foco das questões estratégicas, as quais fazem a empresa efetivamente gerar valor.

Além disso, a área vem buscando também trazer mais ferramentas e tecnologias que tornem o trabalho otimizado, almejando aprimorar não só o serviço prestado, mas também os processos internos. Assim como propõe a teoria no que tange ao papel de especialista administrativo, a organização trabalha buscando melhoria dos processos internos criando infraestrutura eficiente a fim de aumentar a eficiência tanto dos processos internos quanto externos à área de pessoal. A área de pessoal deve, para este papel, almejar a simplicidade, eficiência e eficácia. Custo e qualidade são fatores chave aqui. (ULRICH, 1998)

Corroborando com o identificado no questionário, é possível perceber também que já são desenvolvidas práticas nesse papel, como gestão de folha de pagamento, benefícios, acompanhamento da regularidade com as leis trabalhistas. Contudo, cabe ressaltar que se deve almejar tornar a área para além de operacional, não só atuar no processamento de dados e documentos, mas também trabalhar estrategicamente, com uma visão holística dos processos e focada na mudança para melhor (ULRICH, 1998).

#### 4.1.3 DEFENSOR DOS FUNCIONÁRIOS

**GRÁFICO 6 - PAPEL DE DEFENSOR DOS FUNCIONÁRIOS**



Fonte: Elaborado pelo autor

Esse foi o papel que obteve a menor pontuação dentre os demais: 28,50. O total obtido nesse papel leva a entender que a empresa não seja vista, pela área de pessoal, como defensora dos funcionários, nesse quesito a atuação da área não tem repercussão positiva, fato que se confirma pela falta de iniciativas. Parte significativa dos funcionários pontuou as afirmativas com nota 2 (discordo) e 3 (neutro), o que leva a entender que a equipe não percebe práticas desenvolvidas nesse papel. A questão 19, que dividiu ao meio as opiniões, com notas 2 e 3, indaga justamente a visão da equipe como defensora dos funcionários. Com as pontuações obtidas, entende-se que a área não é vista como defensora dado que metade dos colaboradores discorda e a outra metade não soube afirmar a execução desse



papel; conclui-se então que a área de pessoal não desempenha o papel de defensora dos funcionários.

O propósito desse papel é que a área de pessoal consiga encontrar um equilíbrio entre demandas e recursos disponíveis, trabalhando na busca de estabelecer prioridades e direcionar o foco das equipes a fim de cumprirem todas as demandas estabelecidas. Usa-se da criatividade para conseguir passar tudo que é devido aos colaboradores, sem sentirem pressão. (ULRICH, 1998)

Diante do exposto, sugere-se que a corporação desenvolva práticas enquanto defensor dos funcionários dada a importância dos colaboradores se sentirem ouvidos e seguros. Para que isso ocorra, Ulrich (1998) elenca algumas práticas a serem desenvolvidas, como por exemplo: o gerente da equipe se apresenta enquanto voz dos funcionários, diante de discussões a nível gerencial; o gerente garante que as preocupações sejam ouvidas e ainda, fornece auxílio para se certificar de que as demandas sejam executadas.

Na visão do autor Dave Ulrich (1998), esse papel se relaciona com o suporte dado pela área de pessoal aos colaboradores, como apoio ao longo da execução das demandas. Mas não só suporte para suas necessidades profissionais, mas também auxiliar na satisfação das necessidades pessoais de cada um, ouvindo e novamente, buscando equilíbrio entre as demandas e a quantidade de trabalho que cada um consegue absorver.

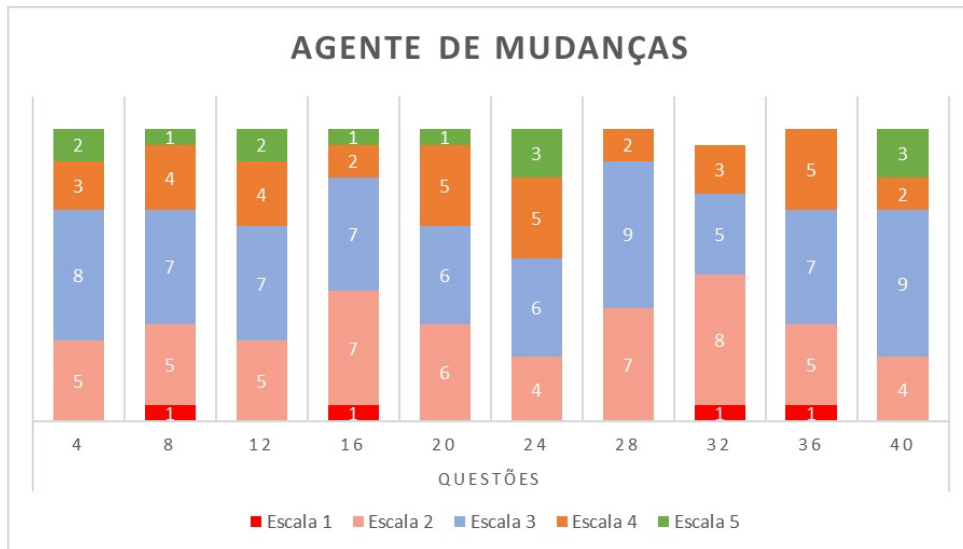
Outro exemplo de prática a ser colocada em ação são as pesquisas de clima organizacional, as quais devem ser aplicadas periodicamente na intenção de conhecer melhor a realidade dos microambientes de trabalho dentro da corporação, conhecendo a realidade, as necessidades e anseios dos colaboradores.

Observa-se por fim que existe uma dificuldade em executar esse papel, em primeiro lugar acredita-se que pela falta de conhecimento técnico geral da equipe e pelo grande foco no operacional, na execução dos processos de maneira eficiente, muitas vezes deixando de lado os demais papéis.

A importância desse papel é dada pela busca do melhor rendimento de cada colaborador, transformando o capital humano em um verdadeiro vetor de geração de valor para todos os *stakeholders*. Segundo Ulrich, o baixo desenvolvimento deste papel acarreta na falta de esforço do colaborador em superar o nível básico de competência e de se engajar nas ações da empresa.

#### **4.1.4 AGENTE DE MUDANÇA**

#### **GRÁFICO 7 - PAPEL DE AGENTE DE MUDANÇA**



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

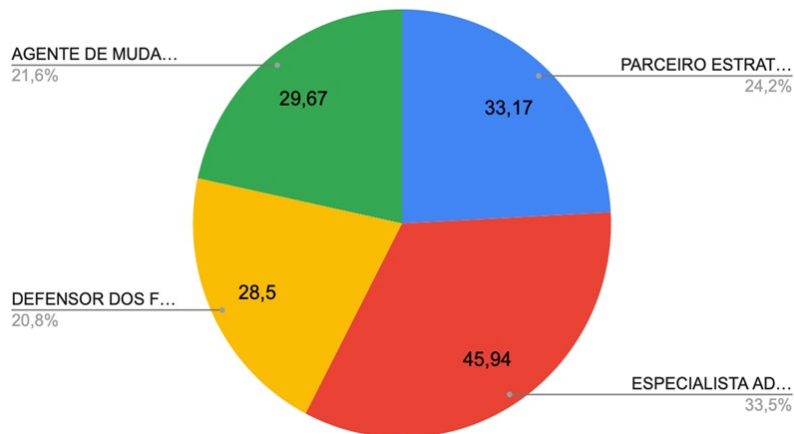
O visual do gráfico leva a primeiramente entender que não há uma opinião comum sobre a atuação do departamento de pessoal enquanto agente de mudanças, em todas as questões houve pontuação variada de 1 a 5. A questão 16 por exemplo, pergunta sobre a eficácia da área de RH ser mensurada por sua capacidade de ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras, observa-se que uma parte considerável se dividiu entre notas 2 (discordo) e 3 (neutro) mas também somou 1 (discordo totalmente), 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), mostrando então que a atuação da área com adaptações divide opiniões dentre a equipe, além disso, a média geral encontrada foi de 29,67 pontos, a segunda menor.

Ulrich (1998) descreve que as organizações enfrentarão cada vez mais transformações que não podem ser previstas, antecipadas ou controladas. Dado isso, o autor afirma que a diferença entre as organizações que terão êxito serão as que tiverem desenvolvido a capacidade de adaptar-se, aprender e reagir. O mesmo define o papel de agente de mudança como aquele que busca tornar os processos de mudança mais fáceis dentro da empresa como o precursor da transformação. Dado que essas práticas são capazes de mudar a forma da organização pensar e agir, cabe à área de pessoal liderar este processo, garantindo o bom andamento da mudança e determinando que as diretrizes estratégicas da organização permaneçam.

#### 4.1.5 RESULTADO GERAL

#### GRÁFICO 8 - RESULTADO GERAL

## RESULTADO GERAL



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

O gráfico acima compila os resultados encontrados nos quatro papéis propostos por Ulrich (1998). O total geral de pontos obtidos é de 137,28. Seguindo a escala de mensuração proposta pelo autor, a pontuação mensurada pela área de pessoal da empresa pesquisada fica no meio entre os serviços entendidos como de baixa qualidade (90 pontos) e os de alta qualidade (160 pontos).

No que tange o papel parceiro estratégico, conforme citado anteriormente, acredita-se que apesar da alta pontuação, acredita-se que o papel não seja realmente desempenhado pela área de pessoal. O comparativo acima nos diz que o principal papel executado é o de especialista administrativo, o que se confirma pela realidade atual, uma área hoje voltada para a execução eficiente de processos administrativos e operacionais, se apresentando como menos estratégica e mais operacional. Os papéis de defensor dos funcionários e agente de mudanças obtiveram pontuação inferior, o que se confirma pela falta de práticas desenvolvidas nesses quesitos, há o que se explorar no que diz respeito ao equilíbrio entre demandas e recursos e na propagação de mudanças dentro da organização.

Observando o resultado geral, o de cada papel e as iniciativas observadas, é possível afirmar que a área de pessoal é um especialista administrativo, responsável pelo processamento de dados e documentos, com foco maior na execução de demandas operacionais e que os demais papéis devem ser trabalhados.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo tinha como objetivo identificar o papel desempenhado pela área de pessoal da empresa Karpeças, organização do ramo de autopeças em Brasília. Para tanto, usou-se o instrumento desenvolvido por Dave Ulrich (1998) que trouxe como resultado dos questionários que o papel hoje desempenhado é de especialista administrativo.

É importante afirmar que o resultado pode ter sido impactado por percepção errônea dos respondentes quanto ao tema abordado ou ainda por receio, dado que o pesquisador faz parte da gestão da organização.

Verificou-se que a área não é vista como parceira estratégica, as atividades desenvolvidas são muito mais operacionais do que estratégicas, o que acaba caracterizando a área enquanto operacional, processadora de documentos com processos rotineiros já estabelecidos. Concluiu-se que não há grande envolvimento da unidade na definição da estratégia organizacional.

Como elucidado anteriormente, a área foi identificada enquanto especialista administrativa, tendo a maior parte das suas atividades como rotinas administrativas, tais como o processamento de documentos, gestão da folha de pagamentos de funcionários, gestão de banco de horas, gestão da escala de férias das equipes, etc, todos processos operacionais. Importante ressaltar que todos os processos atualmente executados são necessários para o funcionamento da organização, porém, não há iniciativas dentro da área que visem atingir níveis estratégicos.

No que tange às necessidades dos colaboradores, verificou-se que a unidade organizacional não é vista como defensora dos funcionários, a baixa pontuação nesse quesito confirma o não desempenho desse papel. No caso, não há políticas e programas que visem atender as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores, conforme indica o autor. As atividades desenvolvidas são somente para gerir o percurso dos funcionários na empresa, conforme previsto por lei.

Por fim, atuar enquanto agente transformador, precursor de mudanças e a área também não obteve pontuação relevante nesse quesito, indicando que não há iniciativas, por parte da unidade, que promovam a facilitação da adaptação a mudanças dentro da organização.

Definiu-se então, ao final da análise de todos os papéis, que a empresa desempenha o de especialista administrativo, tendo obtido pontuação relevante nesse quesito. Dedicar a maior parte de seu tempo na resolução de questões operacionais, conforme citado acima, gestão de férias, banco de horas, folha de pagamento, dentre outros.

Portanto, entende-se que o objetivo da pesquisa foi concluído, conseguindo-se identificar o papel que a área de pessoal da empresa estudada desempenha.

Recomenda-se então que a organização estudada busque mais investimento na área de pessoal, talvez programas que fomentem melhor comunicação entre área e colaboradores e que satisfaçam as necessidades dos funcionários para que com isso a empresa possa ter melhor desempenho nos demais papéis a fim de gerar valor para a própria empresa.

Diante de todo o exposto acima, encoraja-se ainda que outros estudos na área sejam desenvolvidos a fim de produzir mais literatura que ajudem as organizações a tornarem suas áreas de recursos humanos ainda mais eficazes e completas, desempenhando todos os papéis necessários para atender as necessidades dos colaboradores, da própria empresa e de todos os *stakeholders*.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, G., NASCIMENTO, C., TOLEDO, M., & CUNICO, E. (2016). Recrutamento e seleção. Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista–ENCITEC. Acesso em 19 de Agosto de 2022. Disponível em: [https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control\\_e\\_eventos/ce\\_producao/20161022-110237\\_arquivo.pdf](https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control_e_eventos/ce_producao/20161022-110237_arquivo.pdf)

Armstrong, M. (2011). Armstrong's handbook of human resource management. London: Kogan Page.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. Gestão de pessoas. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, p. 48, 2015.

Barros, F. M. R., Penha, P. X., Silva, C. M. D., Silva, A. K., & de Paula Gomes, A. F. L. (2019). Os múltiplos papéis do RH em empresas da microrregião do Alto Paraopeba/MG. Revista de Carreiras e Pessoas, 9(2). Acesso em 23 de Agosto de 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/332828941\\_Os\\_multiplos\\_papeis\\_do\\_RH\\_em\\_empresas\\_da\\_microrregiao\\_do\\_Alto\\_ParaopebaMG](https://www.researchgate.net/publication/332828941_Os_multiplos_papeis_do_RH_em_empresas_da_microrregiao_do_Alto_ParaopebaMG)

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, p. 41-61, 2017. Acesso em 23 de Agosto de 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/gZbmhwvjWRX3kQSfT9DcR3b/abstract/?lang=pt>

BOHLANDER, G.; SNELL S.; SHERMAN A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BURKE, Brian. Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias. DVS editora, 2015. Acesso em 27 de Agosto.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. Recrutamento e seleção por competências. Editora FGV, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. Editora Manole, 2005.

Chiavenato, I. (2008). Gestão de pessoas. Elsevier Brasil.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3º ed. São Paulo, Elsevier. Editora Ltda, 2004.

CRAWFORD, RICHARD. Na era do Capital Humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DE SOUZA, Sheila Elisabete Regiane et al. CAPITAL HUMANO: EVIDENCIAÇÃO DOS INTANGÍVEIS E DESAFIOS COMENSURÁVEIS. Revista Ciência Contemporânea, v. 1, n. 5, p. 246-265, 2020. Acesso em 23 de Agosto de 2022. Disponível em:  
<http://cienciacontemporanea.com.br/index.php/revista/article/view/23/21>

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 11, p. 55-81, 2010. Acesso em 23 de Agosto de 2022. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ram/a/D8JfjbJ8vBTpf6mDz4kqHwb/?format=pdf&lang=pt>

FRIEDMAN, B. et al. Como atrair, gerenciar e reter Capital Humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán. In: JARDIM DE AZEVEDO, Flávio. Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). O desafio da liderança. Rio de Janeiro: Campus.

Leite, N. R. P., & de Albuquerque, L. G. (2010). A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. Revista Ibero Americana de Estratégia, 9(1), 32-55. Acesso em 19 de Agosto de 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331227115003.pdf>

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização. São Paulo: Ed. Gente, 2002. Acesso em 21 de Agosto. Acesso em 23 de Agosto. Disponível em:  
[https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/418956/mod\\_resource/content/1/Processo%20de%20Recrutamento%20e%20Seleção\\_Limongi-França\\_Arellano.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/418956/mod_resource/content/1/Processo%20de%20Recrutamento%20e%20Seleção_Limongi-França_Arellano.pdf)

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3 edição. São Paulo: Futura, 2000.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659. Acesso em 23 de Agosto de 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500082519>

PEREIRA, EDINALVA DA SILVA; FERREIRA, MARILIA SANTOS. Treinamento de pessoal. 2014. Acesso em 20 de Agosto de 2022. Disponível em:  
<https://www.catholicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/05/EDNALVA-DA-SILVA-PEREIRA-2014.pdf>

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989. Acesso em 27 de Agosto. Disponível em:

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3035886/mod\\_resource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3035886/mod_resource/content/1/Texto%20-%20Pesquisa%20social.pdf)

SANTOS, O. de B. Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional. Pioneira, 1980. Acesso em 27 de Agosto. Disponível em:

<https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=502>

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. ZARIFIAN, P. *Objetivo competência por uma nova lógica*.

ULRICH, Dave. Os campeões de recursos humanos. Inovando para obter os melhores resultados. 4 edição. São Paulo: Futura, 2000.

Ulrich, D. (Org.). (2004). Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2004.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO	
Questão	Pergunta
1	O RH ajuda a organização a alcançar metas empresariais
2	O RH ajuda a organização a melhorar e eficácia operacional
3	O RH ajuda a organização a cuidar das necessidades pessoais dos funcionários
4	O RH ajuda a organização a adaptar-se à mudança
5	O RH participa no processo de definição das estratégias empresariais
6	O RH participa no desenvolvimento dos processos de RH
7	O RH participa no aumento da dedicação dos funcionários
8	O RH participa na modelagem da mudança de cultura para renovação e transformação
9	O RH garante que as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia empresarial
10	O RH garante que os processos de RH sejam administrados com eficiência
11	O RH garante que as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários
12	O RH garante que os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização
13	A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar a fazer com que a estratégia aconteça
14	A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de liberar com eficiência os processos de RH
15	A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais
16	A eficácia da área de RH é medida por sua capacidade de ajudar uma organização a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras
17	O RH é visto como parceiro estratégico
18	O RH é visto como especialista administrativo
19	O RH é visto como defensor dos funcionários
20	O RH é visto como agente de mudança
21	O RH dedica tempo a questões estratégicas
22	O RH dedica tempo a questões operacionais
23	O RH dedica tempo a ouvir e responder aos funcionários
24	O RH dedica tempo a apoiar novos comportamentos para manter a empresa competitiva
25	O RH participa ativamente em planejamento empresarial
26	O RH participa ativamente em conceber e facilitar a execução dos processos do setor de RH
27	O RH participa ativamente em ouvir e responder aos funcionários
28	O RH participa ativamente em renovação, mudança ou transformação da organização
29	O RH trabalha para ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial
30	O RH trabalha para monitorar processos administrativos
31	O RH trabalha para oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais
32	O RH trabalha para remodelar comportamento para a mudança organizacional
33	O RH desenvolve processos e programas para encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial
34	O RH desenvolve processos e programas para processar eficientemente documentos e transações
35	O RH desenvolve processos e programas para cuidar das necessidades pessoais dos funcionários
36	O RH desenvolve processos e programas para ajudar a organização a se transformar
37	A credibilidade da área de RH provém de ajudar a cumprir metas estratégicas
38	A credibilidade da área de RH provém de aumentar a produtividade
39	A credibilidade da área de RH provém de ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais
40	A credibilidade da área de RH provém de fazer com que a mudança aconteça

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

