

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Mestrado Acadêmico em Administração

**PERCEPÇÃO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS - MITO OU REALIDADE:  
Um estudo de caso na Itaipu Máquinas e Veículos**

Júnia Mara Ferreira Gomes

Belo Horizonte  
2008

Júnia Mara Ferreira Gomes

**IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS -  
MITO OU REALIDADE:**

Um estudo de caso na Itaipu Máquinas e Veículos

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção de título de mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2008

## FICHA CATALOGRÁFICA

G633i

Gomes, Júnia Mara Ferreira

Implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas: mito ou realidade: um estudo de caso na Itaipu máquinas e veículos. / Júnia Mara Ferreira Gomes. – Belo Horizonte: FNH, 2008.

84 f.

Orientador: Fernando Coutinho Garcia

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Profissionais de recursos humanos - Atuação. 2. Gestão Estratégica. 3. Gestão de pessoas. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.301



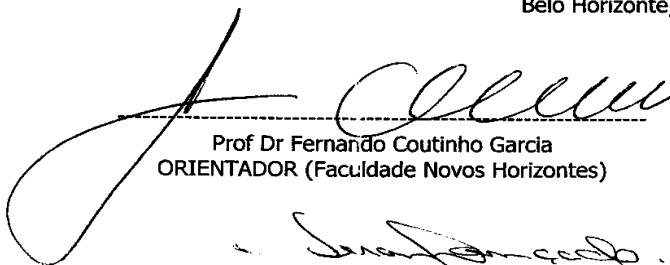
Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
**Faculdade Novos Horizontes**  
**Mestrado Acadêmico em Administração**

---

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** da Senhora **JÚNIA MARA FERREIRA GOMES**, REGISTRO Nº 009/2008. No dia 29 de Fevereiro de 2008, às 16:00 horas, reuniu-se na Faculdade Novos Horizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, para julgar o trabalho final intitulado " **IMPLEMENTAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS – MITO OU REALIDADE? UM ESTUDO DE CASO NA ITAIPU MÁQUINAS E VEÍCULOS LTDA.**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **RELAÇÃO DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia** após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 29 de Fevereiro de 2008.



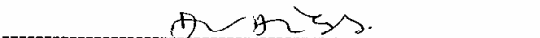
---

Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADOR (Faculdade Novos Horizontes)



---

Profª Drª Vera Lúcia Cançado  
Convidado 01 (Faculdade Novos Horizontes)



---

Prof. Dr. Devanir Vieira Dias  
Convidado 02 (UFMG)

Dedico a Roberto, eterno companheiro,  
que com seu amor e sabedoria acreditou  
em minha capacidade e me estimulou na  
conquista desse objetivo

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Mestre, Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, pela orientação e dedicação, sempre disposto em todas as etapas deste trabalho. Sua bagagem acadêmica me proporcionou um novo olhar em relação à Gestão de Pessoas.

A Professora Doutora Vera Lucia Caçado, mestre dedicada, pelas sugestões, orientações e por aceitar o convite para fazer parte da banca, nesse momento tão importante em minha vida.

Ao Professor Doutor Devanir Vieira Dias, mestre em Estratégia Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, por sua disponibilidade e aceitação em fazer parte da banca.

A todos os mestres, em especial às Professoras Doutoras Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo e Talita Ribeiro Luz, que apresentaram o potencial do mestrado da Faculdade Novos Horizontes, nos momentos da seleção.

Aos colegas, amigos e amigas que conquistei nesses dois anos de mestrado, que compartilharam comigo toda essa jornada acadêmica, em especial, às companheiras Norma e Tereza.

A Edna e ao Marcos, pela colaboração em algumas etapas do trabalho.

As minhas amigas Ione, Simone, Beatriz, Aparecida, Vera, Vanuza e Marília que entenderam minhas ausências em busca desta realização.

Agradecimento especial aos meus familiares e aos familiares do Roberto, que me apóiam em todas as etapas de minha vida e foram essenciais nesta jornada.

À vida, que me presenteou com Sophia, que surgiu nos momentos finais do mestrado e iniciais de um novo trabalho, enriquecendo minha vida e me proporcionando força para esta conquista.

A Jeanice, Lenita, Mamãe e Joana D'Arc, pelo apoio e amor dedicados à Sophia em meus períodos de ausência.

Aos colegas de trabalho, que me estimularam com pensamentos positivos e dedicação, possibilitando-me tranquilidade para o encerramento deste trabalho.

Ao Fernando Guimarães, Diretor da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda, grande empreendedor, que oportunizou esta pesquisa.

A todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram e apoiaram em diversos aspectos deste trabalho.

E, finalmente, a meu marido Roberto, a quem dediquei este trabalho. Sem ele nenhuns dos agradecimentos acima seriam possíveis, pois seu companheirismo e incentivo sempre me impulsionam para a conquista dos meus sonhos.

Renda-se, como eu me rendi. Mergulhe no que você não conhece como eu mergulhei. Não se preocupe em entender, viver ultrapassa qualquer entendimento.

Clarice Lispector



Júnia Mara Ferreira Gomes. **Percepção sobre a implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas - mito ou realidade: um estudo de caso na Itaipu máquinas e veículos.** 2008. 70 f. Dissertação de Mestrado. Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2008.

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a gestão estratégica de pessoas. O objetivo principal deste estudo consiste em analisar a percepção dos funcionários da empresa Itaipu Máquinas e Veículos Ltda., sobre a atuação do RH, na perspectiva dos múltiplos papéis de Ulrich. Esta dissertação está estruturada inicialmente em uma discussão teórica que procurou situar os conceitos sobre os modelos de gestão de pessoas do século XX ao século XXI, abordando a evolução da função Recursos Humanos no Brasil e os Múltiplos Papéis de Recursos Humanos. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados contemplando a estratégia quantitativa através do tratamento dos questionários pelo software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Em relação aos procedimentos metodológicos utilizados, optou-se pela coleta de dados através de questionários estruturados e de pesquisa documental. A pesquisa foi feita utilizando o questionário dos múltiplos papéis de RH criado por Ulrich e Conner. O modelo de múltiplos papéis atribui à gestão de RH o desempenho de quatro papéis: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança. A amostra contemplou os funcionários das diversas áreas da empresa pesquisada. As análises dos questionários foram consideradas confiáveis pela aplicação do índice Alpha de Cronbach. Os resultados demonstraram que a gestão estratégica de recursos humanos está bem caracterizada como uma realidade na empresa foco desse estudo.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança

Júnia Mara Ferreira Gomes. **The perception regarding the implementation of people strategic human resource management - myth or reality: a case study of the Itaipu Máquinas e Veículos.** 2008. 70 F. Master's Degree Dissertation. Novos Horizontes University, Belo Horizonte, 2008.

## **ABSTRACT**

The theme of this dissertation is strategic human resource management. The main objective of this study consists in analyzing the perception of the workers at the Itaipu Máquinas e Veículos Ltda., regarding the role of Human Resources, in the perspective of Ulrich's multiple roles. This dissertation is initially centered on a theoretical discussion, which seeks to identify the concepts related to the models of people management in the 20th and 21st century. This is done through an approach of the evolution of the function of Human Resources in Brazil and the Multiple Roles of Human Resources. Secondly, this study presents the methodological procedures adopted. The study relied on a quantitative strategy through the analysis of questionnaires and made use of the statistical software SPSS (Statistical Package for Social Sciences). In relation to the methodological procedures taken, data was collected through structured questionnaires and documental research. The research was conducted with the use of the Human Resources multiple roles questionnaire created by Ulrich and Conner. The multiple roles model assigns four roles to the Human Resources: Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion and Change Agent. Employees from several areas of the researched company were contemplated during the sampling process. The analysis of the questionnaire was considered reliable after applying Cronbach's Alpha. The results show that strategic human resource management is part of the reality of the company being studied.

**Keywords:** Human Resources, Management of People, Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion and Change Agent

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas descritivas quanto ao tempo de empresa e idade dos respondentes.....	455
Tabela 2 – Alpha de Cronbach.....	48
Tabela 3 – Matriz de correlação entre as notas atribuídas a cada papel do RH.....	49
Tabela 4 – Média das notas obtidas para cada papel do RH e para a qualidade global dos serviços .....	500
Tabela 5 – Teste Mann-Whitney para análise de variância entre homens e mulheres.....	544
Tabela 6 – Teste Mann-Whitney para análise de variância entre áres.....	566

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Referencial teórico .....	200
Figura 2 – Definição dos papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	333
Figura 3 – Descrição da metodologia .....	355
Figura 4 – Apresentação e Análise dos Resultados .....	444
Figura 5 – Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas atribuídas a cada papel do RH .....	511
Figura 6 – Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas atribuídas ao papel do RH, por sexo .....	522
Figura 7 – Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas globais por sexo .....	533
Figura 8 – Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas atribuídas ao papel do RH, por área.....	555
Figura 9 – Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas globais por área. ....	555

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual de funcionários quanto ao sexo .....	455
Gráfico 2 – Percentual de funcionários quanto ao estado civil.....	466
Gráfico 3 – Percentual de funcionários quanto ao nível de escolaridade.....	466

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução da Função Recursos Humanos no Brasil.....	29
Quadro 2 – Resumo dos tratamentos estatísticos utilizados para a resposta aos objetivos específicos propostos.....	433

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CVRD – Companhia Vale do Rio Doce

ISO – *International Standardization for Organization*

MRP – Planejamento das necessidades de materiais

PQT – Programa de Qualidade Total

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

Sesmt – Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

WLM – Wilson Lemos de Moraes

## LISTA DE SÍMBOLOS

@ - arroba

$\alpha$  - Alpha

K - Número de variáveis consideradas

cov - Média das covariâncias

var - Média das variâncias

> - Maior



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>200</b>
2.1 Gestão de pessoas do século XX ao século XXI .....	211
2.2 A evolução da função Recursos Humanos no Brasil .....	277
2.3 Os Múltiplos Papéis .....	311
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>355</b>
3.1 Classificação e Tipologia da Pesquisa.....	366
3.3 Técnica de Levantamento dos Dados .....	400
3.4 Definição da Amostra.....	411
3.5 Tratamento dos dados .....	422
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>444</b>
4.1 Perfil Sócio-demográfico da amostra/respondentes.....	455
4.2 Confiabilidade das escalas.....	477
4.3 Análise dos resultados .....	49
4.3.1 Comparação por Sexo .....	522
4.3.2 Comparação por Áreas .....	544
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>611</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>644</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>688</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações organizacionais advindas do avanço tecnológico vêm impactando e transformando a cultural brasileira, exigindo, do gestor de recursos humanos nas empresas brasileiras, uma postura de multiplicador das mudanças culturais organizacionais e um novo posicionamento estratégico de minimização dos impactos na organização.

Segundo Gil (2006), o papel de fiscalizador e regulador empreendido ao recursos humanos em seus primórdios vem sendo ampliado, exigindo uma postura estratégica e competitiva diante do mundo globalizado.

Uma análise proposta por Ulrich (1998), delimita quatro papéis para identificar a efetividade das ações do recursos humanos como um parceiro estratégico: Administração de Estratégias de Recursos Humanos, Administração da Transformação e Mudança, Administração da Infra-estrutura da Empresa e Administração da Contribuição dos Funcionários. Os múltiplos papéis possibilitam, através da Pesquisa de Avaliação dos Papéis em Recursos Humanos, aplicada aos funcionários da empresa foco deste estudo, identificar a percepção desses em relação à efetividade das ações do recursos humanos.

Diante dessas questões, o presente estudo tem como tema a gestão estratégica de pessoas em uma empresa de comercialização e manutenção de caminhões, ônibus e motores de navios, tendo como foco principal analisar a atuação da área responsável pela gestão de pessoas no ambiente de trabalho, emergindo de uma simples posição de cumprimento das leis trabalhistas e inserindo-se em uma posição estratégica de vantagem competitiva.

O interesse e a opção pelo tema objeto deste estudo surgiram como resultantes concretos da prática profissional do pesquisador, quer pela atuação nas instituições de trabalho quer por curiosidade advinda de constantes discussões realizadas em contato com profissionais da área. Outro fator para a escolha do tema é a situação conjuntural da sociedade brasileira nos últimos anos, em que mudanças na área

empresarial e, especialmente, na área de gestão de pessoas têm tido grande repercussão em vários outros setores da sociedade.

Assim, ressalta-se que o objetivo principal deste estudo consiste em analisar a percepção dos funcionários da empresa Itaipu Máquinas e Veículos Ltda. sobre a atuação do recursos humanos, na perspectiva dos múltiplos papéis de Ulrich. Como objetivos específicos, evidenciam-se:

- a) Descrever a atuação do recursos humanos na empresa Itaipu Máquinas e Veículos Ltda;
- b) Identificar a percepção dos funcionários na empresa objeto de investigação, sobre a atuação do recursos humanos.

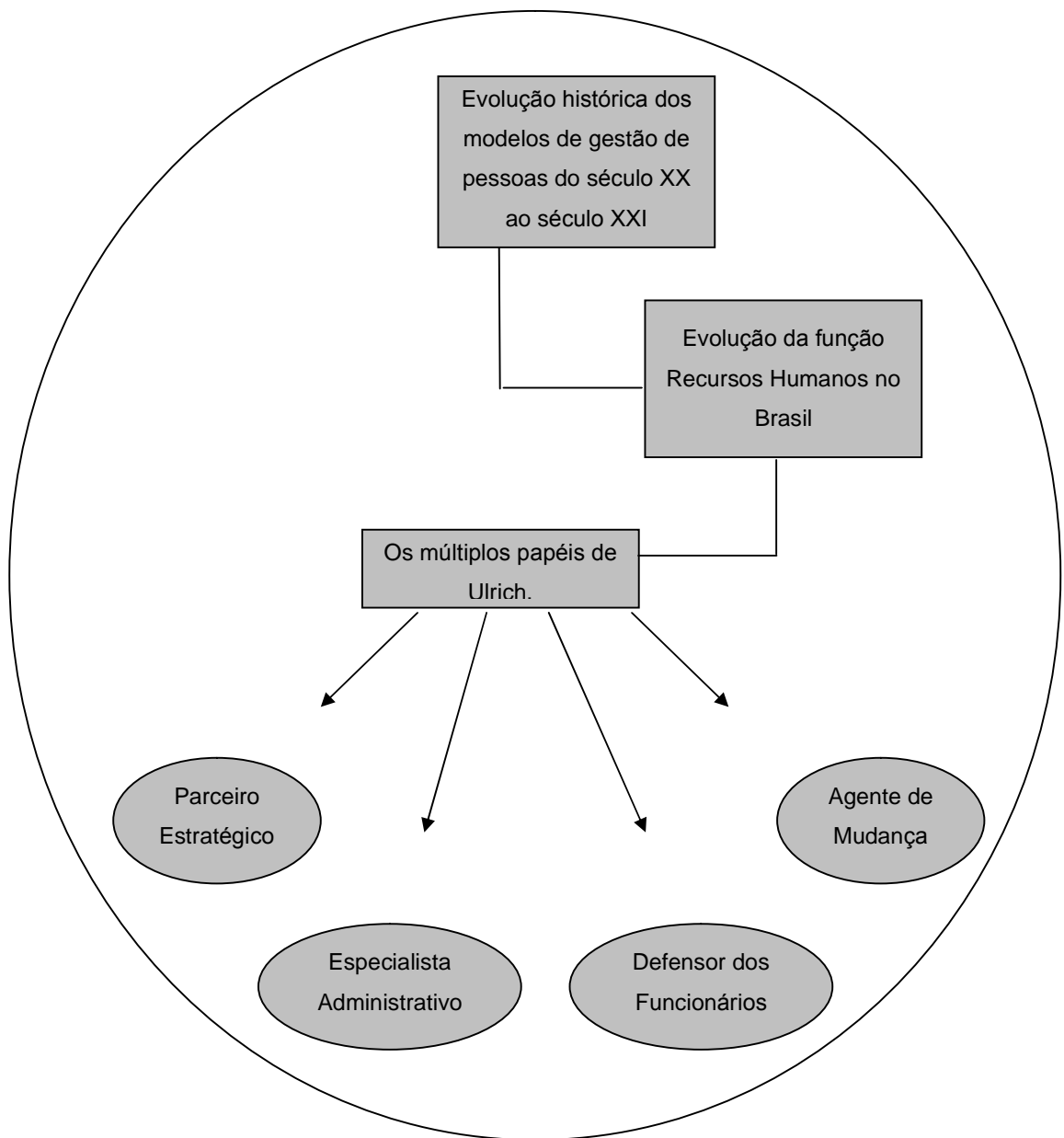
A gestão de pessoas em empresas esbarra em inúmeras questões complexas e desafiantes relacionadas à sua atuação. O espaço de estudo não pretende comportar o enfoque de todas essas questões; todavia, o interesse se dá em buscar resposta para a seguinte indagação: a implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas na Itaipu Máquinas e Veículos Ltda. é um mito ou uma realidade?

Com essa preocupação, no desenvolvimento deste estudo abordam-se os conceitos bibliográficos sobre os modelos de gestão de pessoas do século XX ao século XXI, a evolução da função Recursos Humanos no Brasil e os Múltiplos Papéis de Recursos Humanos. A metodologia apresenta os caminhos a serem adotados para a classificação através da estratégia qualitativa de estudo de caso; a coleta da-se através de observação participante, de questionários estruturados e de pesquisa documental e a análise dos dados, através da construção da explanação.

O presente estudo constitui-se, portanto, em uma pesquisa quantitativa através do tratamento dos questionários pelo software estatístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), possibilitando um cruzamento mais profundo dos dados coletados. O aprofundamento nesta questão, em nível teórico, proporcionará direcionar a busca de alternativas metodológicas que possam preparar melhor a atuação dos gestores de pessoas na organização Itaipu Máquinas e Veículos Ltda.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo, conforme ilustra a FIG. 1, se divide em três seções: a primeira apresenta a evolução histórica dos modelos de gestão de pessoas do século XX ao século XXI; a segunda parte demonstra a evolução da função Recursos Humanos no Brasil; a terceira parte situa os múltiplos papéis de Ulrich.



**Figura 1 – Referencial teórico**  
Fonte: elaborado pela autora

## 2.1 Gestão de pessoas do século XX ao século XXI

A partir de 1930, inicia-se um processo de evolução nas relações de trabalho no Brasil. Segundo Gil (2006), Apud Aquino (1979), os eventos mais importantes desse período se iniciaram após a instalação do Estado Novo em 1937. A nova constituição proibiu as greves com forte controle do Estado sobre os sindicatos. Em 1940, foi criado o imposto sindical e, em 1943, surge a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). A edição da legislação trabalhista cria a carteira profissional, regulamenta o horário de trabalho no comércio e na indústria, define o direito a férias remuneradas e institui as comissões mistas de conciliação. Entre outras ações, a legislação trabalhista também estabelece as condições de trabalho de menores na indústria. Conseqüentemente, as empresas, com a necessidade de organização para se adequarem às exigências trabalhistas, passam a incluir em sua estrutura a seção de pessoal, fazendo surgir a Administração de Pessoal com uma natureza legal, disciplinadora, punitiva e paternalista. Para cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e, sobretudo, da parte disciplinar surge o chefe de pessoal, que não se preocupava com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar da mão-de-obra, mas com os procedimentos legais e burocráticos que se estabelecem até a década de 50 (século XX).

A fase tecnicista surge em conseqüência das novas demandas industriais, das modificações no cenário político com a revolução de 1964, da falta de mão-de-obra especializada e do destaque comportamental.

A partir da década de 70 (século XX), um maior espaço começou a surgir para o recursos humanos nas organizações brasileiras. Com essa nova abertura, criou-se a necessidade de um novo padrão profissional, com habilidades burocrático-administrativas para trabalhar com os novos procedimentos racionais exigidos; ações integrativas, visando suprir as carências; solução de problemas sociais e conflitos, sem esquecer as exigências contidas nas Consolidações das Leis do Trabalho (CLT). O profissional de recursos humanos passou a intervir no espaço empresarial não somente nas questões trabalhistas, mas também detectando e

atenuando os conflitos florecidos adequando o profissional à organização em que está inserido.

Conforme Gil (2006, p. 55), “[...] muitas empresas passaram a conferir maior atenção a certas áreas de recursos humanos pouco consideradas até então, tais como: treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios”.

Entretanto, a exploração da força de trabalho segue seu curso cada vez mais sutil, pois o sistema de benefícios e incentivos é ampliado. Assim, segundo Gil (2006), para se garantir no mercado de trabalho, o profissional deverá se capacitar a cada dia, o que o faz se sentir diretamente responsável pela manutenção de seu cargo e incapaz de se integrar em outro espaço pela falta constante de mais qualificação.

A integração torna-se o grande desafio para o profissional gestor de pessoas, que buscou nas estratégias capitalistas, como os benefícios extra-salariais, as respostas mediadoras para as situações de conflito.

A modernização exigiu não só dos profissionais de recursos humanos, mas também de todos os trabalhadores inseridos na empresa, uma nova postura de capacitação profissional para acompanhar os avanços tecnológicos. Segundo Gil (2006, p.61), “os profissionais de Gestão de Pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. Para tanto, precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas”. Conforme o autor, um novo perfil passa a ser exigido desses profissionais, que deverão ter as seguintes responsabilidades:

- a) atender aos usuários internos e externos;
- b) trabalhar com novas tecnologias administrativas;
- c) proporcionar à organização empregados capacitados e motivados;
- d) preocupar-se com a qualidade de vida do trabalho;
- e) agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes;
- f) atuar como agente de mudança;
- g) reconhecer as pessoas como parceiras da organização;
- h) proporcionar competitividade à organização;
- i) manter um comportamento ético e socialmente responsável.

A década de 80 (século XX) registrou “mudanças profundas das práticas organizacionais motivadas por uma seqüência de ondas de globalização” (DUTRA, 2002, p.24). A globalização levou ao redimensionamento dos conceitos dentro das organizações. Para poder lidar com essa nova realidade, as empresas renovaram-se para poder entrar e permanecer no competitivo mercado.

O esforço das empresas na década de 80 para se adequarem às exigências do contexto externo, provocou uma profunda revisão de seu comportamento; a mais dramática delas é a aproximação do processo decisório à base operacional.

Esse movimento exigiu a descentralização do processo decisório, conduziu-o cada vez mais para a capilaridade da organização, tornando os gestores responsáveis pela gestão do negócio e de todos os recursos colocados à disposição, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e de informação. Ao fazê-lo, as empresas, além de obterem maior agilidade na resposta aos estímulos do mercado, reduziram seu custo operacional em torno de 30%, tornando esse movimento obrigatório para que as empresas pudessem manter suas vantagens competitivas em termos internacionais (DUTRA, 2002, p.24).

Nas décadas de 80 e 90 (século XX), as novas estratégias de gestão e as políticas de recursos humanos vêm direcionar os Programas de Qualidade Total (PQT), buscando assegurar a reorganização do trabalho, o perfil do trabalhador e as relações de trabalho.

Durante muito tempo, desde o aparecimento do conceito de qualidade, seu uso foi bastante restrito nas empresas e de responsabilidade gerencial bem definida. A partir da década de 90, entretanto, a qualidade passou a ser encarada como responsabilidade de todos, e o gerente de recursos humanos passou a ser considerado em muitas empresas o gerente da garantia da qualidade. Tanto é que, em algumas dessas empresas, a área de recursos humanos é que coordena o programa de qualidade (GIL, 2006, p.265).

O gestor de pessoas, nesse contexto, tem a tarefa de integrar as políticas de recursos humanos aos programas de qualidade e produtividade com o objetivo de reduzir os conflitos entre capital e trabalho e comprometer os trabalhadores no alcance das metas.

Ao gerente de recursos humanos, cabe convencer a alta administração de que a qualidade pessoal é a base para qualquer outra qualidade. Que os esforços das pessoas são cruciais tanto para a qualidade do processo quanto para a qualidade do serviço. Que o melhor ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade em uma empresa é o desempenho e atitude dos indivíduos em relação à qualidade. Que a qualidade pessoal dá início a

uma reação em cadeia de sucessivos aprimoramentos de qualidade. Que a criação de produtos e serviços de qualidade superior dependem da criação de uma “cultura de qualidade” que se origina da qualidade pessoal (GIL, 2006, p. 270).

O fazer profissional nas organizações passa a se tornar educativo, moralizador e disciplinador, garantindo, assim, os níveis de produtividade, o controle dos conflitos e insubordinações, o levantamento das insatisfações e reivindicações dos trabalhadores, em que os gestores de pessoas também estão inseridos.

No papel de codificação e transmissão de mensagens, o gestor das normas e regras leva o trabalhador a acreditar em sua participação nas decisões da empresa e a compreender (sutilmente controlado) seu destino dentro das organizações.

A partir dos anos 90 (século XX), o gerenciamento de conflitos torna-se uma base importante no novo modelo de gestão das empresas modernas, valorizando a maior atuação do gestor de pessoas e instrumentalizando a conduta gerencial nas organizações.

Lacombe e Tonelli (2001, p.164), citando Fischer (1998), apontam

[...] que a partir de 1995 começa a surgir uma nova tendência nas estratégias adotadas pelas empresas brasileiras, em função do reconhecimento da importância que passa a ter o cliente, diante de ambientes tão competitivos. O autor mostra como esta mudança de foco impactou não apenas os processos produtivos, mas levou as empresas a repensar os processos de pessoas, a exemplo do que já vinha acontecendo nos outros países.

Mais uma vez, a forma sutil de controle também vem “laçar” o gestor de pessoas, exigindo dele uma requalificação para se adequar ao novo perfil sociotécnico e ideopolítico.

O mundo do trabalho passa por profundas transformações, tanto em termos qualitativos quanto quantitativos, que por sua vez acabam por provocar reestruturações nos campos político e social. Essas mudanças são impulsionadas, em grande parte, pela globalização da economia e aumento da interdependência entre mercados, mas, também, pela rapidez com que novas tecnologias de informação são introduzidas e renovadas, alterando rapidamente o padrão das trocas de informação e o acesso a novos territórios (GARCIA, VIEIRA 2004, p. 4).



O perfil do profissional de recursos humanos, com o passar dos tempos, também precisou se adequar às mudanças ocorridas. Seu papel passa de mero promotor de treinamentos e executor das obrigações trabalhistas, visando ampliação da destreza operacional, para algo além, atuando em um sistema que considera o objetivo das pessoas, o desenvolvimento tecnológico e o negócio da empresa, trabalhando para uma harmonia do conjunto através de uma visão do ambiente da organização.

[...] os papéis assumidos pelos profissionais de RH, na realidade, são múltiplos e não singulares. Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser ao mesmo tempo polícia e parceiros. Assumir a responsabilidade tanto por metas qualitativas quanto quantitativas no curto e no longo prazo. Para os profissionais de RH adicionaram valor a empresas cada vez mais complexas, precisam desempenhar papéis cada vez mais complexos e, às vezes, até mesmo paradoxais (ULRICH, 1998, p. 39).

Segundo Lacombe e Tonelli (2001, p.164), programas e técnicas passam a ser solicitados do gestor de pessoas, forçando-o a adotar novos programas dependentes do envolvimento e da atuação de pessoas para seu sucesso, destacando-se:

- a) planejamento estratégico;
- b) implementação do trabalho em equipe;
- c) gestão da qualidade total;
- d) aquisição de equipamentos automáticos;
- e) planejamento das necessidades de materiais (MRP);
- f) programa de conservação de energia;
- g) redução do *lead time*;
- h) terceirização, entre outros.

Para se adequar ao novo foco, ferramentas de gestão de pessoas adquirem prestígio, validando a introdução de políticas de gestão de pessoas.

Em anos recentes, muitas empresas adotaram iniciativas de produtividade, tais como reengenharia, *downsizing* e fusão, o que demanda que os profissionais de RH focalizem a infra-estrutura e seu papel de especialistas administrativos. Durante o mesmo período, uma ênfase em iniciativas de intenção estratégica, tais como globalização, atendimento ao cliente e concepção de produtos multigerenciais, levou o RH a se concentrar na execução da estratégia e no desenvolvimento do papel de parceiro

estratégico. Por fim, iniciativas de mudança de cultura, tais como melhorias de processos, mudança de cultura e *empowerment*, resultaram em que o profissional de RH precisa cada vez mais gerir essa mudança de cultura na qualidade de agente de mudança (ULRICH, 1998, p. 58).

Isso não mudou até hoje, pois o gestor de pessoas insere-se na empresa de forma a minimizar conflitos entre capital/trabalho. O que diferencia na atualidade é o fato de que do gestor de pessoas são exigidas muitas outras capacitações: a ele cabe a postura de administrador, regulador, controlador, estrategista, entre outros, como cita Melo (2006, p. 6):

O gerente assume com destaque a função da gestão da força de trabalho, sendo responsável pelo “pôr a trabalhar” ou pela disponibilização do potencial humano existente na organização, favorecendo a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessários e, ainda, pela manutenção da cooperação e garantia de reprodução das relações sociais (assumindo aspectos importantes na regulação dos conflitos).

Objetivando transformar o esforço em resultado, Araújo (1999) cita um dos novos papéis do profissional gestor de pessoas na atualidade, o *coach*<sup>1</sup>. Esse modelo vem imprimir a idéia de colocar em prática o discurso da pessoa como o diferencial transformador de esforço em resultado. A postura mecanicista passa a receber uma forte pressão na tentativa de modificar a cultura e não apenas a pessoa.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), a década de 90 (século XX) teve como foco três elementos:

- a) Recrutamento interno como adequação aos objetivos estratégicos;
- b) Análise das funções - descrição, especificação e avaliação de funções, objetivando o fornecimento de informações aos recursos humanos;
- c) Treinamento e desenvolvimento, focando o desenvolvimento de competências para o nível gerencial.

Antony, Perrewé e Kacmar (1996) indicam que as estratégias de recursos humanos, a partir da década de 90, estão focadas no impacto do ambiente, envolvendo as pessoas às estratégias corporativas. Os gerentes passam a ser responsáveis por

<sup>1</sup> Palavra adquirida do esporte inglês, relacionando-se ao papel de instrutor, treinador e técnico.

resolver problemas com pessoas sob sua coordenação, adotando o recursos humanos, uma postura de suporte para que os gerentes conquistem seus objetivos. Segundo Fischer (1998), o recursos humanos adquire um novo significado de vantagem competitiva a partir dos anos 90, a gestão estratégica de recursos humanos.

Teixeira *et al* (2006, p. 15) caracterizam a gestão estratégica “como um processo sistemático e constante de tomada de decisões”; seus efeitos e conseqüências se projetam futuramente através de ações inter-relacionadas e interdependentes. Boxall e Purcell (2003, p. 49) consideram a gestão estratégica de recursos humanos como “escolhas estratégicas associadas com o uso do trabalho em organizações e com a explicação de por que algumas organizações fazem isto melhor do que outras”.

Esse novo modelo vem requisitar do recursos humanos novas formas de gestão, garantindo que as pessoas também sejam fonte de vantagem competitiva voltadas ao aumento da eficiência e da eficácia.

Uma grande questão para os estudiosos será identificar com precisão quais os novos desafios serão lançados à gestão de pessoas a partir do século XXI e qual a postura a adotar diante do mundo globalizado, mas é fato que a estratégia está sendo aprimorada pela geração de vantagem competitiva. Segundo César, Bido e Saad (2006, p. 4), “isso significa uma mudança muito grande para a política, a estratégia e as práticas relacionadas à gestão de pessoas”.

## **2.2 A evolução da função Recursos Humanos no Brasil**

Estamos vivendo em um mundo de rápidas transformações em que conhecimentos novos surgem a cada dia e estão em constante renovação, promovendo um ciclo contínuo, capaz de alterar culturas, sociedades e o próprio ser humano. Para poder lidar com essa nova realidade, as empresas necessitam se aperfeiçoar continuamente, adaptando-se e renovando-se para poder permanecer no competitivo mercado.

As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas a suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas (FISCHER, 1998, p.35).

As mudanças nas empresas vieram como resposta a essa nova realidade, em que o capital humano adquire a mesma importância do capital financeiro como recurso estratégico.

Essas transformações afetam diretamente o mundo do trabalho e têm provocado inúmeras indagações. Distintas formulações afirmam uma universalidade: a constatação de que a administração de pessoas mudou, com maior intensidade, na transição do século XX para o século XXI, provocando uma adaptação constante, como pode ser demonstrado no QUADRO 1.

Adestrar trabalhadores no período pré-jurídico-trabalhista da década de 30 (século XX), refletia a administração dos empregadores cobertos pelos vínculos escravocratas. Com a criação da legislação trabalhista nas décadas seguintes, surge o departamento pessoal no período legal burocrático, como forma de regulação. A partir da década de 50, as novas demandas industriais fazem emergir a fase tecnicista e a criação da área de relações trabalhistas. Em meados dos anos 60, o trabalhador passa a viver uma nova realidade política com a revolução de 64, a crise do petróleo, a falta de mão-de-obra especializada, o surgimento da qualidade e o enfoque comportamental, emergindo a Gerência de Recursos Humanos – RH. A fase estratégica culmina em 1990 com novos desenhos organizacionais, o avanço tecnológico e as novas relações de trabalho com a gestão de pessoas vinculada às estratégias das empresas. A partir da década de 90, surge a fase de vantagem competitiva, levando os gestores de pessoas a adotarem uma nova postura organizacional de agentes de competitividade.

**Quadro 1 – Evolução da Função Recursos Humanos no Brasil**

Período	Fase	Características
Antes de 1930	Pré-jurídico-trabalhista	Inexistência de uma legislação específica voltada às questões trabalhistas; Mão-de-obra vinculada aos traços culturais do período escravagista.
Décadas de 1930 a 1950	Legal/burocrática	Criação da CLT (Consolidação da Legislação do Trabalho), do Ministério do Trabalho e surgimento do departamento de pessoal.
Décadas de 1950 e 1960	Tecnicista	Novas demandas industriais com a implantação da indústria automobilística e com a abertura ao capital estrangeiro; Criação da área de Relações Trabalhistas em resposta às demandas industriais.
Meados das décadas de 1960 a 1980	Sistêmica	Surgimento dos movimentos populares e greves; Fim da pseudoliderança sindical pela Revolução de 64; Novos investimentos das empresas gerados pelo governo do general Médici; Crise do petróleo; Falta de mão-de-obra especializada; Surgimento da Gerência de RH e dos seus subsistemas; Incorporação de enfoque comportamental; Surgimento do movimento da qualidade.
Década de 1980 a 1990	Estratégica	Consolidação do processo de internacionalização dos mercados e globalização econômica; Aumento da competitividade; Novos desenhos organizacionais: reengenharia e reduções de níveis hierárquicos; Acentuado avanço tecnológico; Crise social e econômica: mudanças com relação ao conceito de emprego tradicional; Novas relações de trabalho; Flexibilização; Necessidade de vincular gestão de pessoas às estratégias organizacionais.
Década de 1990 (século XX) aos dias atuais	Vantagem Competitiva	Maior competitividade, necessidade de diferenciação; Pessoas vistas como recursos para vantagem competitiva – agentes de competitividade; Necessidade de administrar programas que dependem do comportamento das pessoas; Estratégia competitiva, focada na mudança e no envolvimento dos empregados; Necessidade de criar instrumentos de gestão de pessoas, mensurar impactos e manter a capacidade intelectual da organização; Orientação para um desenvolvimento integrado.

Fonte: Wood Jr. (1995), Sarsur (1997) e Fischer (1998).

Assim, observa-se que as formas de administração do trabalho possuem uma construção histórica através das alterações solicitadas pelo ambiente organizacional.

O processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes empresariais e profissionais especializados foram formados (DUTRA, 2002, p. 34).

Historicamente, as empresas têm na gestão da área de recursos humanos, como processo de transformação da própria empresa, uma maneira de acompanhar as rápidas transformações e exigências do mercado, funcionando como um elo entre as demandas organizacionais, as necessidades de seus membros e as solicitações feitas pelo ambiente. De acordo com Lacombe e Tonelli (2001, p.157),

A gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

O recursos humanos diante das novas estratégias de gerenciamento depara-se com o complexo desafio, “[...] 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 e SILVA, 2006, p.17).

O discurso brasileiro aponta a todo o momento para a valiosa contribuição do especialista em pessoas. No entanto, em grande parte das empresas brasileiras, deparamo-nos constantemente com uma incipiente atuação da área de recursos humanos no que se refere ao entendimento sobre seu campo de atuação. Segundo Dutra (2002, p. 29),

Nos anos 80, tivemos a oportunidade de participar de diversos encontros com teóricos e profissionais especializados em gestão de pessoas em que muitos afirmam que a academia e as empresas, na verdade, nunca haviam sido seriamente estimuladas pelo ambiente e pelas próprias pessoas a investir na formulação de um referencial teórico e técnico para suportar a gestão de pessoas nas organizações, que os anos 80 eram o início dessa reflexão e que, portanto, não sabíamos gerir pessoas e estávamos começando esse aprendizado. Preferimos pensar que vivemos em um período de transição e que, na verdade, existe um estoque de conhecimentos sobre gestão de pessoas que pode ser revisitado, utilizando, para tanto, uma nova moldura para pensá-la.

Do século XX para o século XXI, a área denominada por grande parte das empresas brasileiras de recursos humanos adquiriu um status de suporte e implementador de mudanças. Entretanto, em muitas empresas, essa área é vista e tratada como uma

área estanke, prestadora de serviços burocráticos no nível operacional, sendo mais valorizado o recrutamento da pessoa certa para o lugar certo, com um salário adequado e treinamento focado na atividade. Segundo Lacombe e Tonelli (2001, p.163), “nota-se um atraso de quase uma década entre o discurso da literatura e a prática no Brasil”.

Durante a evolução da administração do trabalho, estudos foram desenvolvidos sobre os aspectos da gestão de recursos humanos. Utiliza-se nesse estudo, o questionário dos múltiplos papéis de recursos humanos desenvolvido por Ulrich (1998), por possibilitar a avaliação do desempenho satisfatório para um parceiro empresarial.

### **2.3 Os Múltiplos Papéis**

O modelo de múltiplos papéis exibe, segundo Ulrich (1998), ilustrado na FIG. 2, os quatro papéis necessários para que, equilibradamente, os profissionais de recursos humanos sejam considerados parceiros empresariais e possam contribuir para o desenvolvimento e a competitividade da organização:

- a) Administração de estratégias de Recursos Humanos – Parceiro Estratégico: ocorre quando o profissional de recursos humanos a partir da estratégia empresarial, define as estratégias de recursos humanos, desdobra, identifica as prioridades e alinha-se ao negócio da empresa.
- b) Administração da Infra-estrutura de Empresas / Especialista Administrativo: ocorre quando o recursos humanos provê e administra, com eficiência, processos de fluxo e gestão de pessoas, buscando sempre a melhoria contínua.
- c) Administração da contribuição dos funcionários - Defensor dos Funcionários: ocorre quando o recursos humanos consegue gerir, de forma integrada e participativa, a contribuição dos funcionários, fornecendo condições para que possam realizar suas atividades de acordo com os resultados planejados.

- d) Administrador da transformação e da mudança – Agente de Mudança: ocorre quando o recursos humanos atua na gestão da transformação e mudança cultural da organização e das pessoas, resultando em transformação da identidade e dos valores da organização. Ulrich complementa que, a partir de 1989, a mudança cultural deixa de ser uma forma abstrata de “vantagem competitiva inimitável”, presente na academia, para se transformar no centro de discussões dos gestores de pessoas.

Os múltiplos papéis, segundo Ulrich (2000), possuem cinco desafios competitivos:

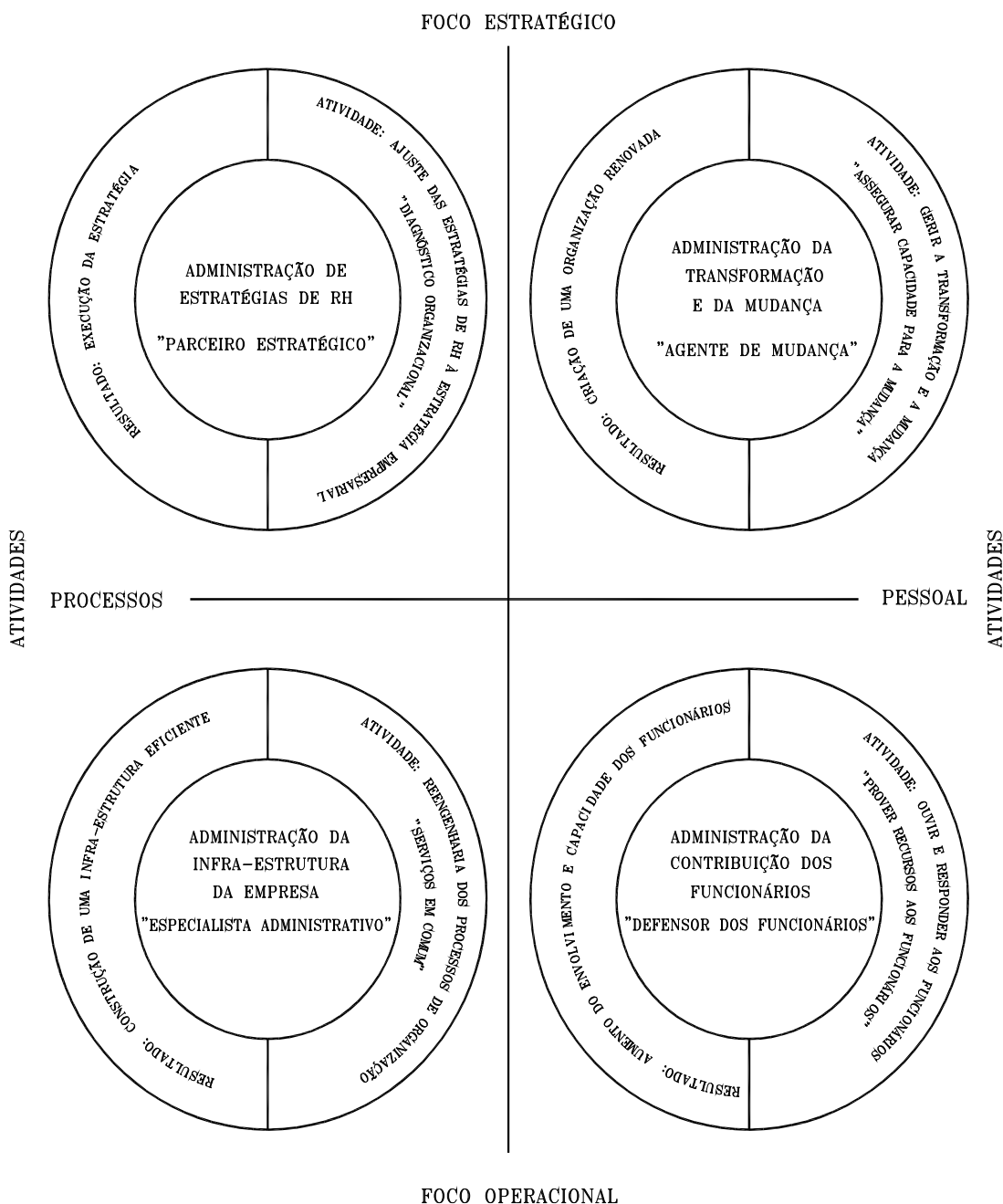
- a) a globalização, exigindo que os gerentes pensem globalmente e ajam localmente.
- b) o lucro através do crescimento da receita, pela conquista de novos clientes e mercados, criatividade e inovação para a criação de novos produtos, pelo foco na necessidade dos clientes e do mercado. As fusões, aquisições e *joint-ventures* impulsionando os gerentes a desenvolverem a capacidade de integrar culturas e procedimentos diferenciados.
- c) o acelerado desenvolvimento da tecnologia, necessitando de habilidade para identificação do melhor modelo a adotar, levando em consideração sua viabilidade.
- d) o desenvolvimento e a retenção do capital intelectual através da criação de políticas que vão ao encontro do desejo dos clientes e das ofertas tecnológicas.
- e) o desafio da mudança pela necessidade de aprendizado rápido e constante, detectando as tendências e ações à frente dos concorrentes.

Diante desses desafios, Ulrich (1998) propõe um novo papel de gerenciamento de pessoas que não se limita à mudança do foco operacional para o estratégico e passa a dominar os múltiplos e complexos papéis operacionais e estratégicos, que o recursos humanos necessita desempenhar na sua integração com as pessoas alinhando-se aos resultados organizacionais propostos.

Na FIG 2, os quatro papéis se representam abertos por resultado e atividade. O eixo horizontal representa as atividades, indo da administração dos processos até a



gestão de pessoas. O eixo vertical representa o foco indo do operacional de curto prazo às estratégias de longo prazo.



**Figura 2 – Definição dos papéis de RH na construção de uma organização competitiva**  
 Fonte: Adaptação de Ulrich (1998:40 e 41)

A administração de estratégias de recursos humanos, identificada metaforicamente por parceiro estratégico, apresenta como resultado a execução da estratégia, tendo

como atividade o ajuste das estratégias de recursos humanos à estratégia empresarial. Segundo Ulrich (1998), esse processo de identificação das prioridades das ações, denominado de diagnóstico organizacional levanta as forças, fraquezas, o resultado e a aplicação das estratégias definidas.

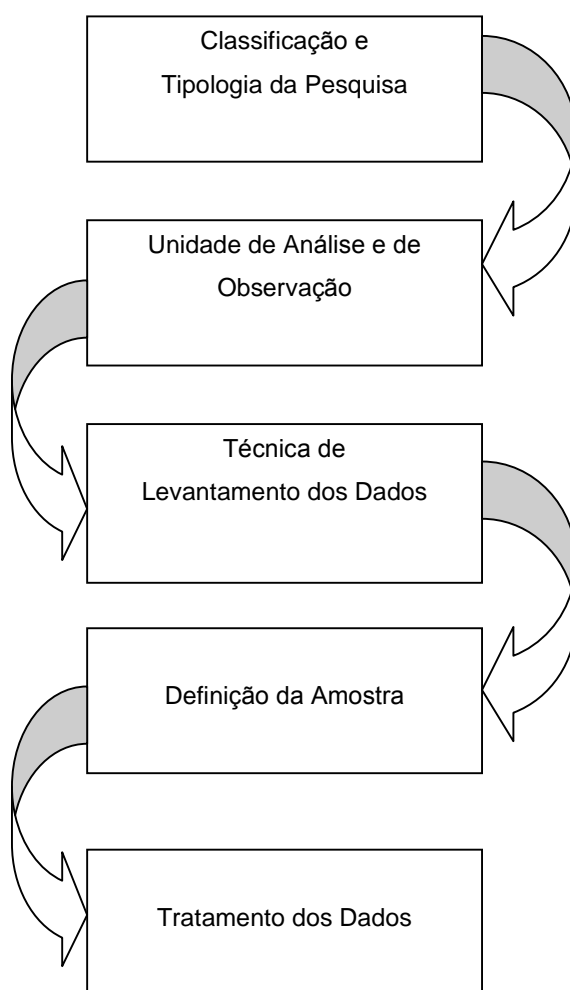
A administração da infra-estrutura, identificada metaforicamente por especialista administrativo, apresenta como resultado a construção de uma infra-estrutura eficiente, tendo como atividade prover e administrar os processos de fluxo e gestão de pessoas na organização. Segundo Ulrich (1998), a melhoria da eficiência administrativa do recursos humanos passa por tecnologias de gestão, racionalização dos processos e redução dos custos, sendo os profissionais de recursos humanos responsáveis pelo desenvolvimento dos processos de busca, captação, avaliação e treinamento dos empregados.

A administração da contribuição dos funcionários, identificada metaforicamente por defensor dos funcionários, apresenta como resultado o aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários, tendo como atividade ouvir e responder aos funcionários, provendo, assim, os recursos necessários aos funcionários. Segundo Ulrich (1998), o recursos humanos deve buscar a melhoria da competência, desempenho e compromisso dos funcionários, criando mecanismos de escuta e resposta.

A administração da transformação e da mudança, identificada metaforicamente de agente de mudança, apresenta como resultado a criação de uma organização renovada, tendo como atividade gerir a transformação e a mudança organizacional. Segundo Ulrich (1998), a atividade paradoxal do recursos humanos em valorizar a história e as tradições da empresa como também conduzir pessoas ao futuro planejado para garantir a efetivação das mudanças organizacionais. O foco está na implementação de novos programas, projetos, procedimentos e processos em busca de uma nova forma de execução do trabalho, mudando a cultura que transforma a identidade e os valores da empresa e desafiam os gerentes, mas mantendo a unidade da empresa.

### 3 METODOLOGIA

O presente capítulo, conforme ilustra a FIG. 3, divide-se em cinco seções: a primeira apresenta a classificação e tipologia da pesquisa; a segunda demonstra a unidade de análise e de observação; a terceira situa a forma como os dados formam coletados, a quarta apresenta a definição da amostra e a quinta situa como os dados foram tratados.



**Figura 3 – Descrição da metodologia**

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1 Classificação e Tipologia da Pesquisa

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2006), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa quantitativa descritiva porque possibilita expor as características da população através de avaliação dos papéis em recursos humanos.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, estabelecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. (VERGARA 2006, p. 47)

Quando aos meios, a estratégia selecionada para pesquisa utilizou o estudo de caso, que segundo Laville e Dionne (1999) é uma “Estratégia de pesquisa com dados existentes através da qual o pesquisador se concentra sobre um caso, geralmente escolhido por seu caráter considerado típico.” (p. 333).

Godoy (1995 p. 25), complementa que:

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

O estudo de caso de acordo com Roesch (1999) permite o estudo de fenômenos dentro de seu contexto, é especialmente adequado ao estudo de processos e explora os fenômenos com base em diversos ângulos.

### 3.2 Unidade de Análise e de Observação

A unidade de análise é a Itaipu Máquinas e Veículos Ltda.

Localizada em Contagem - Minas Gerais, é composta por quatro filiais e dezoito postos avançados de manutenção remota em minas de minério de ferro como MBR – Minerações Brasileiras Reunidas e CVRD – Companhia Vale do Rio Doce. Em 06 de setembro de 1976, foi inaugurada a primeira filial Itaipu na Zona da Mata, na cidade de Juiz de Fora. A segunda filial foi inaugurada em 09 de agosto de 1996, no norte de Minas Gerais, na cidade de Montes Claros. A terceira em 30 de abril de 1998, no Alto do Paranaíba, na cidade de Patos de Minas. A quarta, uma subdivisão da matriz denominada filial Inconfidentes, foi criada em agosto de 2007, com foco nas atividades de lanternagem e pintura. Três filiais serão inauguradas nos próximos meses, nas seguintes cidades: Barão de Cocais, Mariana e Nova Lima.

A empresa, uma concessionária Scania que atua na comercialização e manutenção de caminhões, ônibus e motores industriais e marítimos, foi fundada em 17 de maio de 1973 com um quadro de 37 funcionários e atualmente conta com 433 funcionários.

A Itaipu pertence ao Grupo Lemos de Moraes, que é formado também pelas empresas WLM Indústria e Comércio S. A., Equipo Máquinas e Veículos Ltda., Quinta Roda Máquinas e Veículos Ltda., Itaipu Norte Máquinas e Veículos Ltda., Fartura Agropecuária S. A. e Itaipura Agropecuária Ltda.

Os produtos comercializados pela Itaipu são exclusivos da Scania, um dos líderes mundiais na fabricação de caminhões pesados, ônibus, motores industriais e marítimos, com instalações de produção na Suécia, Holanda, França, Argentina, Brasil e México. Possui também linhas de montagem em mais de dez países, distribuídas em quatro continentes. Outros mercados são atendidos por importadores independentes.

A Scania conta com uma rede de mais de 145 concessionárias que atende aos clientes na América Latina, sendo a Itaipu Máquinas e Veículos Ltda, a concessionária de mais alto desempenho do mundo no ano de 2006 e 2007. A matriz da Itaipu fica na Região Metropolitana de Belo Horizonte, especificamente na cidade de Contagem, conforme organograma constante no anexo 1.

A empresa, foco deste estudo, vem sofrendo um crescimento vertiginoso. A área de serviços se expandiu nos últimos seis anos pela compra de serviços de manutenção em caminhões Scania, dentro das oficinas localizadas nas lavras de extração de minério. Diante desse contexto, a dinâmica da Itaipu se alterou e acelerou, exigindo maior esforço dos funcionários para o atendimento às novas demandas.

Diante desse quadro, surge a necessidade de estruturar a área de recursos humanos cujas atividades se encontravam fragmentadas em diversos departamentos. Em dezembro de 2006, inicia-se a reestruturação com a contratação de uma gerente de RH em um espaço gerencial, até o momento masculino. Anterior a esse período, os setores envolvidos ficavam sob responsabilidade de departamentos diversos, fragmentando, assim, as ações estratégicas com foco nas pessoas.

Durante um ano, as atividades de RH evoluíram da fase pré-jurídico-trabalhista, passando pela fase legal/burocrática em busca de se estruturar tecnicamente, criando, assim, condições para um trabalho mais estratégico de vantagem competitiva.

Para uma atuação mais ampla e a consolidação de um foco estratégico para o RH da Itaipu, a área vem passando por um período de intensas mudanças em sua organização interna. O quadro funcional se tornou mais preparado com a contratação de profissionais como Psicólogo, Engenheiro em Segurança do Trabalho, Técnicos em Segurança do Trabalho, Médico do Trabalho, Enfermeiro do Trabalho e Instrutor Técnico. A formação desse público se tornou mais robusta, ficando a área mais preparada para as novas exigências estratégicas almejadas pelo corpo diretor. A direção disponibilizou o investimento na estrutura física, possibilitando um ambiente mais harmônico, agradável, com equipamentos modernos e com salas de treinamento teórico e prático.

Com a criação desse novo quadro funcional, a empresa obteve um salto de 6.300 horas ao ano com treinamentos em 2006 para 30.500 horas em 2007, disponibilizando profissionais mais capacitados para a melhoria das rotinas do dia-a-dia, que entre outras envolvem o recrutamento, a seleção, a admissão, a demissão e as movimentações de funcionários. Além disso, um programa voltado para o

desenvolvimento de habilidades interpessoais, intrapessoais e administrativas, está programado para o ano de 2008, com uma conceituada universidade de Belo Horizonte, na expectativa de desenvolver habilidades alinhando-as às diretrizes da organização. Um desejo latente dos funcionários, o programa de cargos, carreiras e salários, foi desenvolvido durante o segundo semestre de 2007, aguardando parecer da direção para implantação. A implantação de procedimentos administrativos voltados à rotina do dia-a-dia possibilitaram o compartilhamento de informações, anteriormente exclusivas do antigo “Departamento de Pessoal”.

O Setor Pessoal, anteriormente denominado de “Departamento Pessoal”, apresentava-se como a referência na gestão das pessoas na empresa Itaipu e ficava vinculado à gerência financeira.

Atualmente, a área denominada como Recursos Humanos possui os seguintes setores: o setor pessoal conserva a mesma estrutura no início da reestruturação, com um supervisor e três profissionais de apoio; o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e o Recrutamento e Seleção (R&S) vêm adquirindo uma nova postura com uma analista (psicóloga), dois profissionais de apoio e um instrutor técnico, tendo em vista as exigências de constante capacitação técnica para atuação dentro das mineradoras; o Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (Sesmt), que anteriormente contava somente com um técnico, atualmente conta com uma estrutura completa de Engenharia do Trabalho com uma engenheira do trabalho e quatro profissionais de apoio, e, na medicina do trabalho, com um médico e um enfermeiro do trabalho. O anexo 2 apresenta a estrutura de recursos humanos da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda.

A empresa, foco desse estudo se apresenta como o atual campo de atuação profissional da pesquisadora, que ocupa a gerência de recursos humanos desde dezembro de 2006.

A empresa possui certificação de atendimento a requisitos de qualidade, conforme norma ISO 9000 (*International Standardization of Organization*) e está em busca da certificação de atendimento a requisitos ambientais, conforme norma ISO - 14000.

A unidade de observação se definiu pelo critério de acessibilidade (GIL, 1987), sendo composta por sete gerentes, trinta e sete líderes dos setores existentes na organização e o pessoal administrativo-operacional composto por trezentos e oitenta e nove funcionários. Entendem-se como líderes as pessoas de comando nos diversos setores da empresa foco desse estudo.

### **3.3 Técnica de Levantamento dos Dados**

O procedimento para coleta de dados utilizou-se de documentos e do questionário fechado. No qual “o respondente faz escolhas, ou pondera, diante de alternativas apresentadas” (VERGARA 2006, p.55).

Para analisar o desempenho e as expectativas da área de recursos humanos da Itaipu foi aplicado o questionário nos gerentes, nos líderes e no pessoal administrativo-operacional.

No momento da entrega do questionário, foi explicado individualmente aos respondentes o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua participação e a confidencialidade dos dados.

O questionário utilizado foi uma adaptação da “pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos”, elaborada por Dave Ulrich e Jill Conner (1998), constante do Apêndice A. O questionário explora os diferentes papéis que a função de RH pode desempenhar dentro da empresa e utiliza a escala de likert (1971). A adaptação contemplou os aspectos demográficos e ocupacionais da população alvo, bem como adequações à escolarização do público pesquisado.

O questionário utilizou um crivo de respostas, constante do Apêndice B, para identificação das quatro categorias propostas por Dave Ulrich e Jill Conner: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.



Optou-se pela identificação dos respondentes objetivando a análise dos dados por grupos funcionais, levando em consideração os dados demográficos coletados, os setores e as localidades da organização.

Ao iniciar as entrevistas, foi explicado aos entrevistados o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua participação e a confidencialidade dos dados. Nesse momento, foram esclarecidas as poucas dúvidas que se apresentaram.

A dificuldade para a aplicação da pesquisa surgiu quando do retorno dos questionários respondidos. A aplicação inicial na maioria simples da população constante de 433 funcionários obteve um baixo retorno, apesar das constantes solicitações para devolução.

O pesquisador, identificando essa tendência, optou pelo envio ao total dos 433 funcionários na expectativa de um número maior de pesquisas respondidas. Após dois meses de constantes contatos, obteve-se retorno somente de 83 respondentes.

O questionário não foi submetido a um teste piloto, visto ter sido apresentado a cada um dos respondentes de forma detalhada quanto ao entendimento e ao preenchimento dos dados. Esse modelo permitiu o esclarecimento de dúvidas antes da aplicação da pesquisa.

### **3.4 Definição da Amostra**

O objetivo inicial da pesquisa contemplava atingir a maioria simples da população da empresa foco desse estudo, entendendo-se como maioria simples o mínimo de 50% (cinquenta por cento) mais um.

Com o desenvolvimento da aplicação da pesquisa, grande dificuldade ocorreu no retorno dos questionários e optou-se em encaminhar o questionário a todos os funcionários da empresa foco. Após três meses de aplicação da pesquisa, conseguiu-se o retorno de 19,17% das pesquisas.

Os questionários foram apresentados individualmente, em cada posto de trabalho pela pesquisadora. Nesse momento, a pesquisadora instruiu sobre os múltiplos papéis de recursos humanos segundo Ulrich e esclareceu as poucas dúvidas surgidas. O respondente poderia optar por responder o questionário dentro ou fora da organização. A devolução do questionário respondido se daria após uma semana, quando a pesquisadora retomava contato para a coleta.

Foram aplicados o total de 433 questionários, dos quais 83 foram devolvidos.

### **3.5 Tratamento dos dados**

O tratamento dos dados coletados das pesquisas aplicadas aos funcionários da empresa foco deste estudo, utilizou procedimentos estatísticos paramétricos e não paramétricos como: teste de confiabilidade das escalas - Alpha de Cronbach, análise de correlação, análise de variância não paramétrica - Teste Mann-Whitney, média, desvio padrão e percentagem, que permitiu uma análise profunda, comparando as respostas captadas.

O objetivo principal se deu em analisar as percepções captadas sobre a gestão estratégica de pessoas na organização foco da pesquisa.

Os dados coletados foram analisados, interpretados e concluídos; validados através da escala Alpha de Cronbach de uma forma ampla, permitindo ao pesquisador dar significado aos dados, entendê-los e separá-los com foco no objetivo da pesquisa.

O software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) foi utilizado como ferramenta para a análise e compreensão dos questionários.

O QUADRO 2 resume os objetivos específicos e o tratamento estatístico utilizado para alcançar esses objetivos.

**Quadro 2 – Resumo dos tratamentos estatísticos utilizados para a resposta aos objetivos específicos propostos**

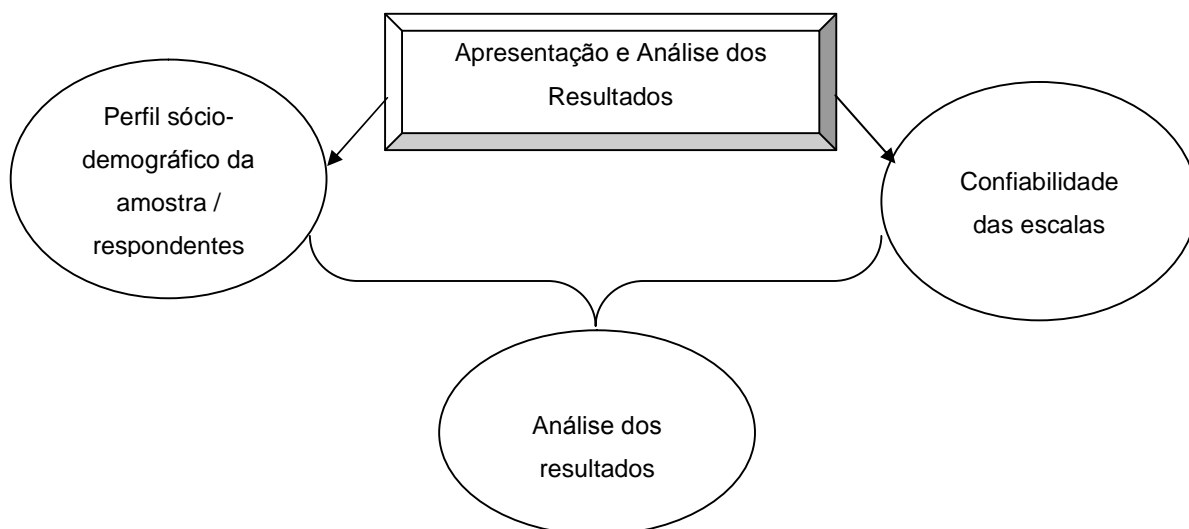
Levantamento das características da amostra.	Qual o perfil sócio-demográfico da amostra/respondentes?	Gráficos de freqüência por categoria e estatísticas descritivas
Avaliação da escala utilizada no instrumento de coleta de dados.	A escala utilizada e os escores obtidos são confiáveis no que diz respeito a medir o que é proposto?	Aplicação de teste de confiabilidade das escalas - Alpha de Cronbach.
Grau de associação entre a percepção dos funcionários quanto ao papel desempenhado pelo RH.	As avaliações feitas pelos funcionários quanto ao papel desempenhado pelo RH são divergentes ou congruentes?	Análise de correlação das notas atribuídas.
A percepção por grupos reflete a percepção do universo.	Existem diferenças entre grupos quanto aos parâmetros de tendência central e dispersão?	Análise de variância não paramétrica para dois fatores (grupos) - Teste Mann-Whitney.

Fonte: elaborado pela autora

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Consoante aos objetivos deste trabalho, apresenta-se, a seguir, um resumo da abordagem metodológica utilizada para análise dos dados do questionário estruturado, aplicado a um total de 83 funcionários da empresa foco desta pesquisa. Destaca-se que o objetivo mais amplo deste estudo consiste em analisar a percepção dos funcionários da empresa Itaipu Máquinas e Veículos Ltda. sobre a atuação do recursos humanos, na perspectiva dos múltiplos papéis de Ulrich. Para alcançar esse o objetivo geral tem-se como objetivos específicos: 1) Descrever a atuação do recursos humanos na empresa Itaipu Máquinas e Veículos Ltda e; 2) Identificar a percepção dos funcionários na empresa objeto de investigação, sobre a atuação do recursos humanos.

Inicialmente este capítulo propõe uma apresentação do perfil sócio-demográfico dos respondentes. Em seguida, uma vez que o instrumento utilizado para coletadas de dados utiliza uma escala likert (1971) para mensurar as opiniões dos respondentes, torna-se necessária uma avaliação da confiabilidade dessas escalas. Finalmente, serão apresentadas as análises propriamente ditas no que tange às respostas para as questões específicas levantadas, conforme ilustra a FIG 4.



**Figura 4 – Apresentação e Análise dos Resultados**

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.1 Perfil Sócio-demográfico da amostra/respondentes

Nesta seção, apresenta-se o perfil sócio-demográfico dos funcionários da empresa pesquisada. A amostra é composta por 84 indivíduos sem a divisão por grupos ou áreas. Percebe-se, pela TAB 1, que as médias quanto ao tempo de empresa (em anos) e idade dos funcionários são de 3 e 32 anos respectivamente. O tempo de empresa dos funcionários varia consideravelmente (mínimo de 0,03 anos e máximo de 28 anos), motivo pelo qual o desvio-padrão é superior à média.

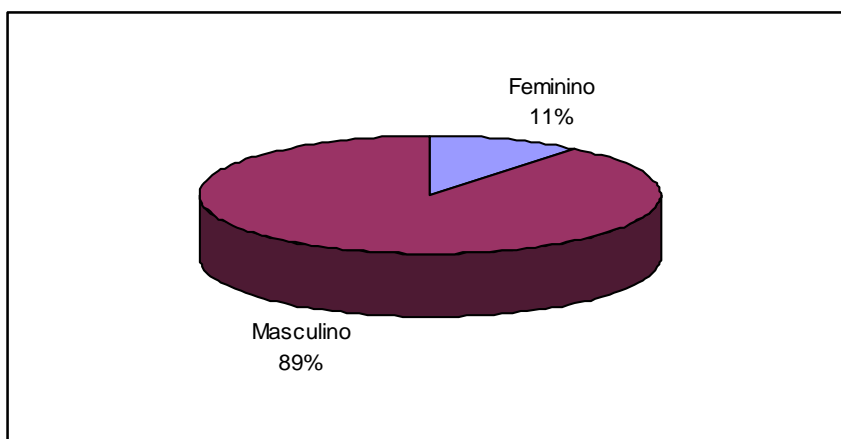
**Tabela 1 – Estatísticas descritivas quanto ao tempo de empresa e idade dos respondentes**

Descrição	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo de empresa (em anos)	79	0,03	28	3,21	5,04
Idade	78	18	57	32	10

Nota: N – número de respondentes naquele item

Fonte: Dados da pesquisa

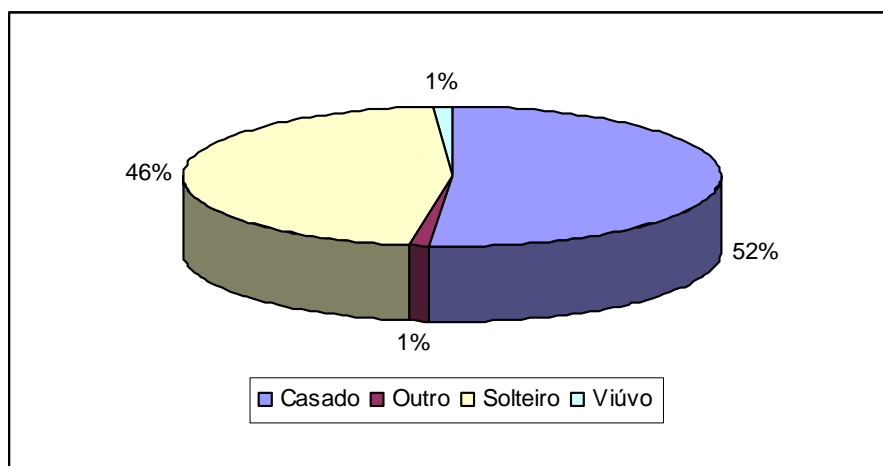
A grande maioria dos respondentes é do sexo masculino como mostra o GRAF. 1. A hegemonia masculina pode ser explicada pelo fato de que a amostra é composta, em grande parte, por mecânicos, cuja predominância de mão-de-obra no mercado de trabalho é do sexo masculino.



**Gráfico 1 – Percentual de funcionários quanto ao sexo**

Fonte: dados da pesquisa

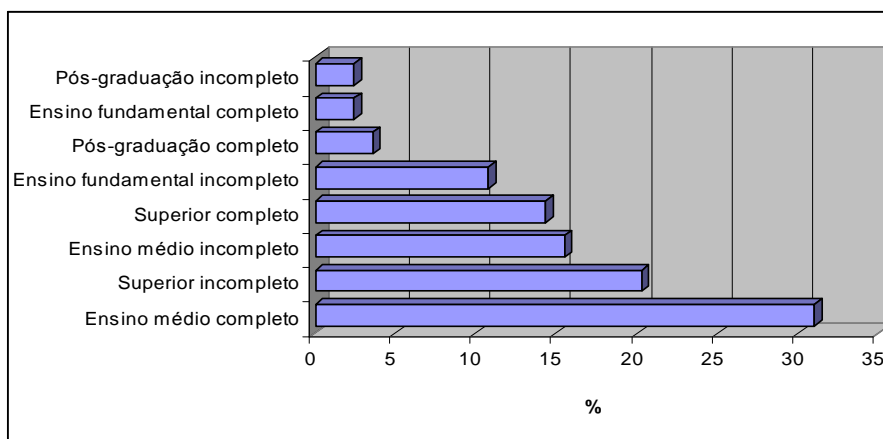
No que se refere ao estado civil a amostra é composta, basicamente, por pessoas casadas ou solteiras GRAF. 2, sendo que os casados compreendem mais da metade da amostra.



**Gráfico 2 – Percentual de funcionários quanto ao estado civil**

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao nível de escolaridade dos funcionários, cerca de 31% possui ensino médio completo seguido por superior incompleto (20%), ensino médio incompleto (16%) e superior completo (14%), conforme demonstra a GRAF. 3. Se separarmos a amostra em apenas dois níveis de escolaridade (ensino médio ou menos e acima de ensino médio) tem-se que cerca de 59,5% possui ensino médio ou inferior e 40,5% possui nível de escolaridade acima do ensino médio.



**Gráfico 3 – Percentual de funcionários quanto ao nível de escolaridade**

Fonte: dados da pesquisa

## 4.2 Confiabilidade das escalas

O instrumento utilizado para coleta de dados constitui uma escala de multi-itens. Tal escala é utilizada para se obter valores de variáveis normalmente não observáveis (Coutinho, 2004). Em análises que envolvem a elaboração de indicadores através de respostas obtidas por questionários, é comum avaliar a confiabilidade da escala utilizada através do cálculo do coeficiente "Alpha de Cronbach" (Mingoti, 2005).

O Alpha de Cronbach é um coeficiente utilizado para medir a consistência ou confiabilidade de um indicador. É uma medida da confiabilidade da consistência interna que é a média de todos os coeficientes possíveis resultantes das diferentes divisões da escala em duas metades. Este coeficiente assume valores entre 0 e 1 e trabalha com a premissa de que as correlações entre os itens são positivas, no caso deste trabalho, todas as correlações entre itens são positivas. Uma correlação negativa viola o modelo e, para se manter uma variável nessa situação, seu sentido de direção deve ser mudado multiplicando-se seus valores por -1. Destaca-se que, neste trabalho, as correlações entre os itens são todas positivas, não necessitando de uma inversão de escala.

O Alpha de Cronbach trabalha a relação entre covariâncias e variâncias internas das medidas. O teste é robusto o suficiente para tolerar escalas não-homogêneas e basear-se em correlações calculadas como razão de covariâncias e variâncias. Quanto mais as variações entre as medidas do fenômeno, realizadas pelas diferentes variáveis, superar as variações internas das variáveis individualmente, melhor será o indicador. Quanto maior for o número de variáveis compondo o indicador, tanto melhor ele será (Cronbach, 1951). O Alfa de Cronbach pode ser calculado da seguinte forma:

$$\alpha = \frac{\frac{k \text{ cov}}{\text{var}}}{1 + (k - 1) \frac{\text{cov}}{\text{var}}}$$

K = Número de variáveis consideradas  
Cov = Média das covariâncias  
Var = Média das variâncias

Um valor de 0,600 ou menos indica uma confiabilidade insatisfatória da consistência interna. Na TAB. 2 são apresentados os valores encontrados para as quatro sub-escalas que representam os papéis desempenhados pelo RH. Observa-se que o Alpha de Cronbach geral apresenta valores próximos de 1, indicando que a escala possuiu uma confiabilidade satisfatória. Em nenhum caso houve um aumento do valor do Alpha de Cronbach quando se retira determinada questão, motivo pelo qual os quatro escores que indicam o nível de desempenho em cada papel foram criados utilizando-se todas as variáveis constantes no questionário aplicado. Portanto, pode-se considerar que as quatro sub-escalas do questionário (Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança), efetuadas na terminologia de Ulrich (1998), apresentam níveis confiáveis para os fins deste estudo.

**Tabela 2 – Alpha de Cronbach**

<b>Parceiro Estratégico</b>		<b>Especialista Administrativo</b>		<b>Defensor dos Funcionários</b>		<b>Agente de Mudança</b>	
<i>Questão</i>	<i>Alpha se a questão for retirada</i>	<i>Questão</i>	<i>Alpha se a questão for retirada</i>	<i>Questão</i>	<i>Alpha se a questão for retirada</i>	<i>Questão</i>	<i>Alpha se a questão for retirada</i>
1	0,901	2	0,871	3	0,923	4	0,912
5	0,899	6	0,861	7	0,929	8	0,915
9	0,905	10	0,862	11	0,926	12	0,906
13	0,902	14	0,862	15	0,920	16	0,917
17	0,905	18	0,864	19	0,922	20	0,921
21	0,896	22	0,871	23	0,921	24	0,913
25	0,896	26	0,852	27	0,921	28	0,905
29	0,893	30	0,863	31	0,915	32	0,910
33	0,901	34	0,852	35	0,914	36	0,907
37	0,892	38	0,861	39	0,917	40	0,913
<b>Alpha Total</b>	<b>0,908</b>	<b>Alpha Total</b>	<b>0,874</b>	<b>Alpha Total</b>	<b>0,928</b>	<b>Alpha Total</b>	<b>0,920</b>

Fonte: Dados da pesquisa



### 4.3 Análise dos resultados

O questionário aplicado nesta pesquisa, tal como proposto por Ulrich (1998), tem a finalidade de apontar, através de pontos obtidos nas respostas das questões, a visão dos funcionários da empresa quanto ao papel fundamental do Recursos Humanos. Para isso, basta obter o total das notas atribuídas a cada questão referente a determinado papel (Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários, Agente de Mudança) e, em seguida, obter as notas globais. Uma análise das correlações das notas obtidas para cada papel do RH mostrou que, no geral, as notas atribuídas por cada funcionário estão correlacionadas positivamente, ainda que alguns coeficientes de correlação não sejam muito altos (próximos de 1). A TAB. 3 apresenta a matriz de correlação com os respectivos níveis de significância. Todos os p-valores estão muito próximos de zero, o que indica que todas as correlações são significativas.

**Tabela 3 – Matriz de correlação entre as notas atribuídas a cada papel do RH**

	Descrição	Parceiro Estratégico	Especialista Administrativo	Defensor dos Funcionários	Agente de Mudança
<b>Correlation</b>	<b>Parceiro Estratégico</b>	1,000			
	<b>Especialista Administrativo</b>	0,822	1,000		
	<b>Defensor dos Funcionários</b>	0,585	0,665	1,00	
	<b>Agente de Mudança</b>	0,861	0,828	0,725	1,00
<b>P-valor(Sig)</b>	<b>Parceiro Estratégico</b>				
	<b>Especialista Administrativo</b>	0,00			
	<b>Defensor dos Funcionários</b>	0,00	0,00		
	<b>Agente de Mudança</b>	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com Ulrich (1998), notas globais acima de 160 pontos indicam uma percepção alta da qualidade global dos serviços do RH, notas globais de 91 a 159 indicam uma qualidade geral média dos serviços de RH e notas inferiores a 90

indicam uma baixa percepção da qualidade geral dos serviços. A TAB. 4 apresenta os resultados do questionário proposto por Ulrich (1998), por meio da média aritmética das notas atribuídas a cada questão, assim como a nota global obtida.

**Tabela 4 – Média das notas obtidas para cada papel do RH e para a qualidade global dos serviços**

Descrição	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- padrão
<b>Parceiro Estratégico</b>	83	20	50	38,00	7,36
<b>Especialista Administrativo</b>	83	19	50	38,69	6,31
<b>Defensor dos Funcionários</b>	83	11	50	35,43	8,95
<b>Agente de Mudança</b>	83	19	50	38,05	7,44
<b>Nota Global</b>	83	69	200	150,17	30,06

Fonte: Dados da pesquisa

A análise descritiva apresentada na TAB. 4 aponta para o fato de que a percepção dos funcionários da empresa em relação à qualidade geral dos serviços é próxima daquela considerada como de alta qualidade (media da nota global = 150,17).

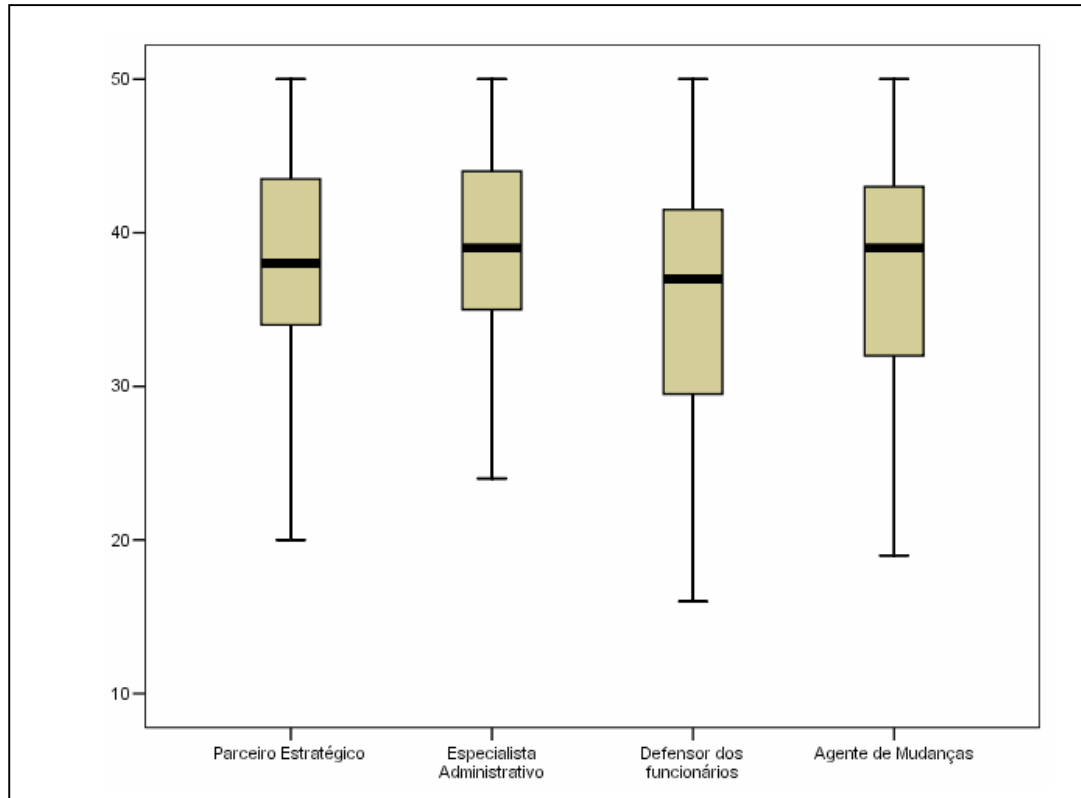
As médias obtidas para cada papel desempenhado pelo RH são aproximadamente iguais.

Uma forma de comparar as medidas de tendência central e de dispersão entre dois ou mais conjuntos de dados é a utilização do “Diagrama de Caixas” (*Boxplot*). De acordo com Triola (1999), um diagrama de caixas é um gráfico de dados que consiste em uma reta que se prolonga do menor ao maior valor, e um retângulo com retas traçadas no primeiro quartil, na mediana e no terceiro quartil. Neste caso, apresentamos, na FIG. 5, uma comparação das distribuições das notas referentes a cada papel do RH.

Pelas distribuições dos diagramas de caixas para cada papel do RH, percebe-se que, no geral, os funcionários tendem a atribuir notas semelhantes no que diz

respeito à percepção quanto ao papel que deve ser desempenhado pelo RH. A princípio, não existe um desvio grave de simetria na distribuição das notas, pois a mediana (linha tracejada no meio do retângulo) não está muito deslocada do centro do retângulo. Percebe-se que a maior variação acontece nas notas atribuídas ao papel do RH como “Defensor dos funcionários”. Realmente, nesse grupo, o desvio-padrão apresenta um valor mais elevado (ver TAB. 4).

Entretanto, um olhar mais atento aos dados nos remete à seguinte questão: dada a variação obtida através do desvio-padrão em relação a cada média, será que determinados grupos de funcionários tendem a atribuir os mesmos escores aos diferentes papéis e à qualidade global dos serviços do RH? Por exemplo, para o papel “Defensor dos funcionários”, a média das notas é menor e a variação é maior, significando que pode haver diferenças importantes por grupos para as notas atribuídas a esse papel. Para responder a essa questão, é preciso uma análise, separada por grupos ou fatores, das distribuições das notas obtidas para cada papel e para a qualidade global dos serviços prestados pelo RH.

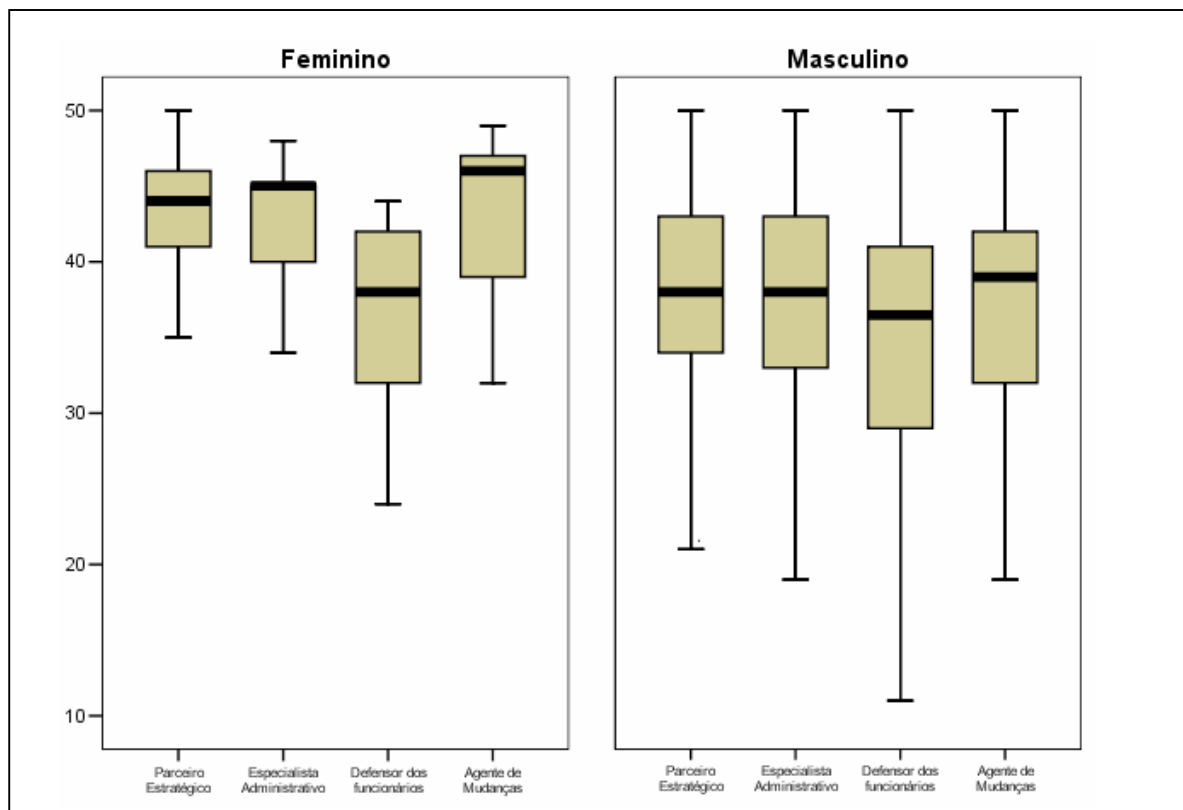


**Figura 5 Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas atribuídas a cada papel do RH**

Fonte: Dados da pesquisa

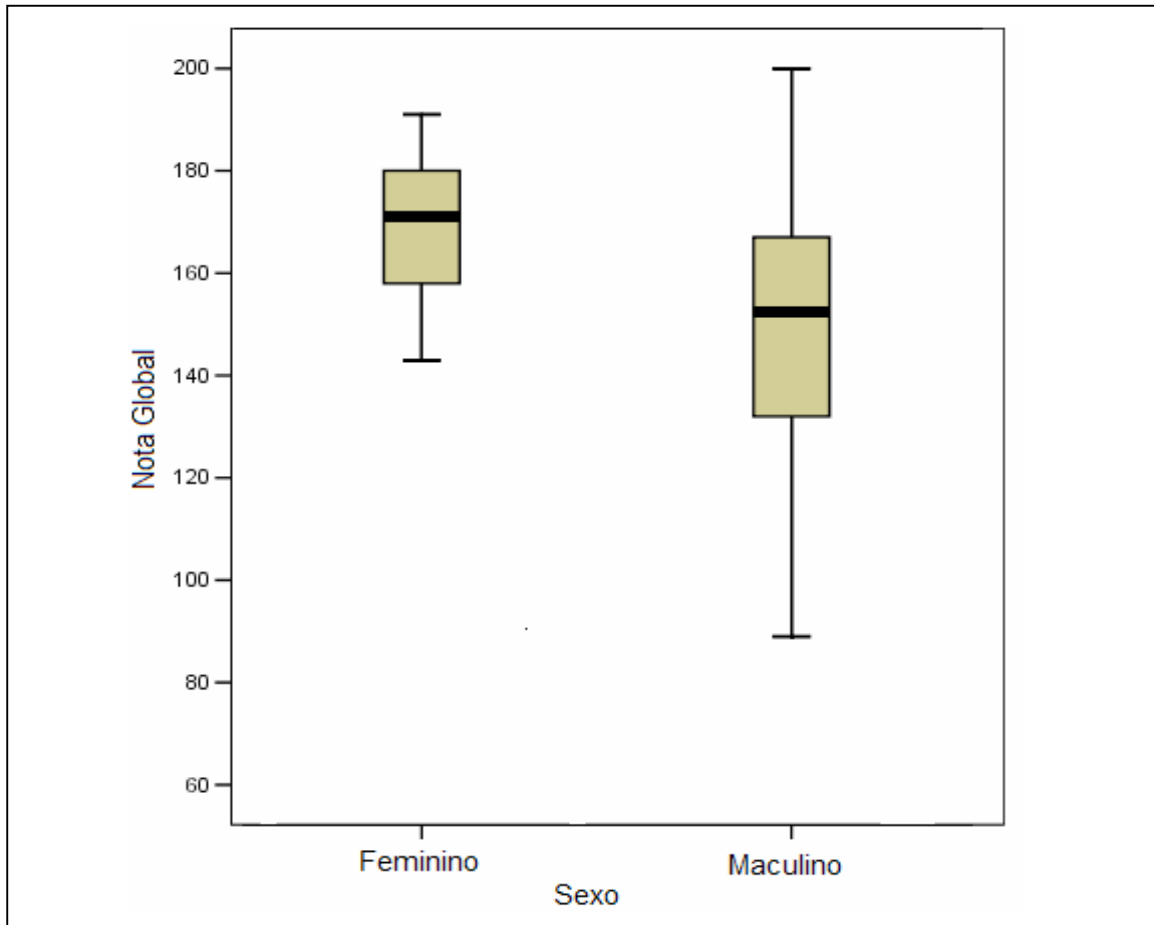
### 4.3.1 Comparação por Sexo

Na FIG. 6, é apresentado o diagrama de caixas por sexo, permitindo, assim, comparar as distribuições das notas atribuídas ao papel do RH entre homens e mulheres. No que diz respeito à avaliação da distribuição das notas por sexo, o cenário é um pouco diferente. Com exceção para as notas referentes ao papel do RH como “Defensor dos funcionários”, as distribuições das notas das mulheres tendem a ser mais assimétricas à esquerda que as dos homens. Neste caso, no geral, a nota global das mulheres é maior que a dos homens, o que pode ser verificado na FIG. 7. Percebe-se que a média das notas globais das mulheres está acima da nota de corte (160) atribuída por Ulrich (1998). Além disso, a distribuição das notas globais das mulheres é mais concentrada que a dos homens. Entretanto, há de se destacar que a amostra do sexo feminino é bem inferior àquela do sexo masculino (ver GRAF. 1), motivo pelo qual a distribuição das notas dos homens tende a se aproximar daquela apresentada na FIG 5 (total da amostra).



**Figura 6 Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas atribuídas ao papel do RH, por sexo**

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 7** Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas globais por sexo  
Fonte: Dados da pesquisa

Uma ferramenta útil para testar se duas ou mais populações possuem distribuições semelhantes refere-se à Análise de Variância (ANOVA). A Análise de Variância é um método para testar a igualdade de três ou mais médias populacionais, baseado na análise de variâncias amostrais (Triola, 1999). Entretanto, um teste realizado nos dados gerou dúvidas no que diz respeito ao fato de as amostras atenderem às suposições exigidas para aplicação do teste da ANOVA. Então, optou-se pela utilização de testes não paramétricos que têm a mesma finalidade da ANOVA. Neste caso, quando se compara apenas dois grupos (como homens e mulheres) cuja amostra é relativamente pequena e não satisfaz aos pressupostos para aplicação da ANOVA, a estatística de teste mais utilizada é a de Mann-Whitney. O método de Mann-Whitney consiste em testar a hipótese nula de que duas populações (grupos ou fatores) têm a mesma distribuição (ou seja, os parâmetros, como média, desvio-padrão, entre outros, são aproximadamente iguais) contra a hipótese alternativa de

que as duas populações têm distribuição diferente. Neste caso, se o teste der significativo com 95% de confiança ( $\alpha = 0,05$ ), significa que a hipótese nula é rejeitada e, conseqüentemente, que as duas populações têm distribuições diferentes.

A TAB. 5 apresenta o teste de Mann-Whitney para análise da variância entre homens e mulheres para as notas obtidas em cada papel e qualidade global dos serviços do RH. Neste caso, com 95% de confiança, conclui-se que as médias entre homens e mulheres são iguais no que tange ao papel do RH como “Defensor dos funcionários” e quanto à “Qualidade global dos serviços” (P-valor > 0,05). Neste caso, para os outros papéis (parceiro estratégico, especialista administrativo e agente de mudanças), de acordo com a FIG. 9, as mulheres tendem a apresentar notas maiores que as dos homens.

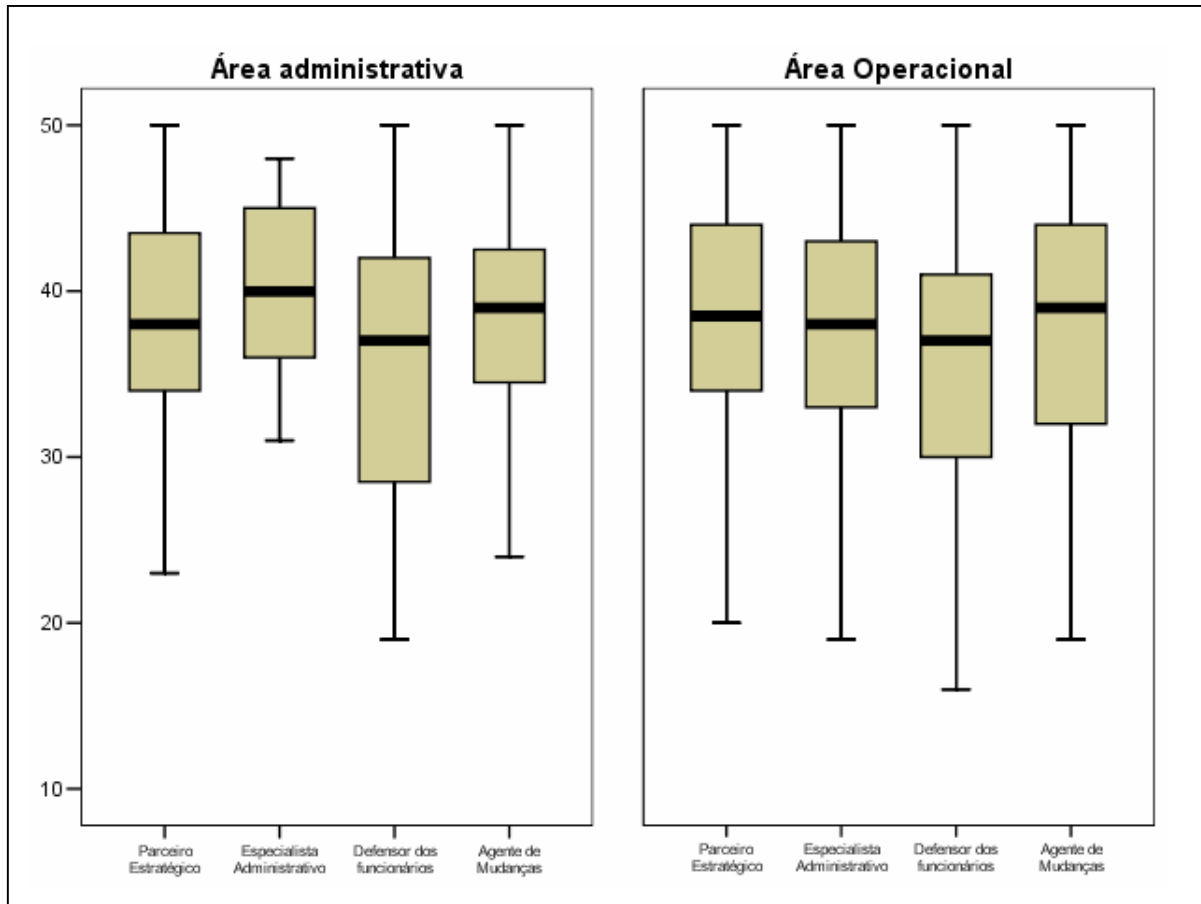
**Tabela 5 – Teste Mann-Whitney para análise de variância entre homens e mulheres**

<b>Estatística</b>	<b>Parceiro Estratégico</b>	<b>Especialista Administrativo</b>	<b>Defensor dos Funcionários</b>	<b>Agente de Mudança</b>	<b>Nota Global</b>
Mann-Whitney	185,5	186,5	309,5	176	202
P-valor (Sig.)	0,030	0,032	<b>0,730</b>	0,021	<b>0,055</b>

Fonte: Dados da pesquisa

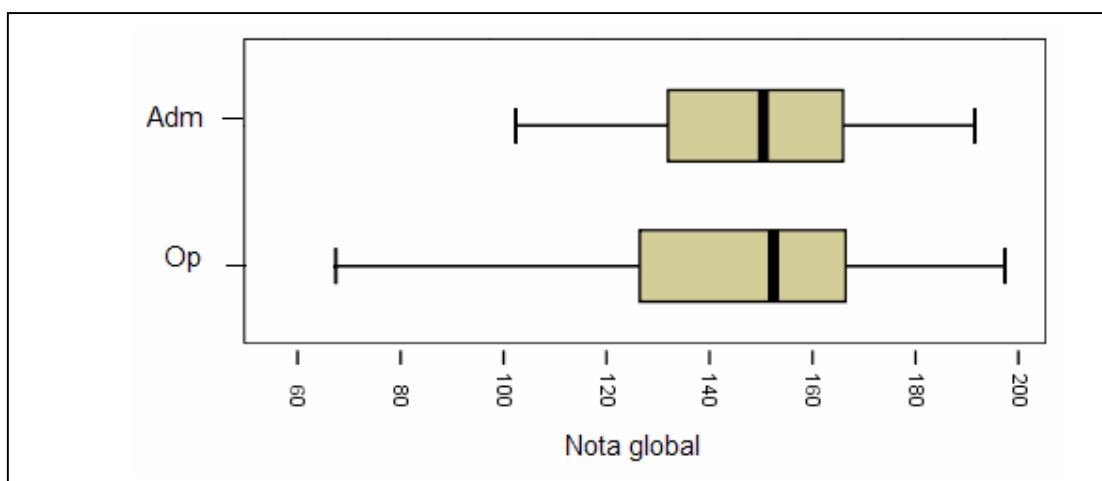
#### **4.3.2 Comparação por Áreas**

Uma outra análise por grupo, importante a ser considerada neste estudo, refere-se à análise por áreas de atuação de cada funcionário. Neste caso, devido ao tamanho reduzido da amostra, as diversas áreas da empresa foram alocadas em apenas duas grandes áreas: (1) área administrativa e (2) área operacional. De acordo com as Figuras 8 e 9, a análise do diagrama de caixas não revela uma diferença significativa por área, tanto para os papéis quanto para a nota global.



**Figura 8: Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas atribuídas ao papel do RH, por área**

Fonte: Dados da pesquisa



**Figura 9 – Diagramas em caixas correspondentes às distribuições das notas globais por área.**

Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo teste aplicado na comparação por sexo pode ser aplicado na comparação por áreas, haja vista que temos apenas duas grandes áreas: administrativa e operacional. Neste caso, de acordo com a TAB. 6, o teste de Mann-Whitney foi aplicado e os resultados apontam para o fato de que, com 95% de confiança, não podemos rejeitar a hipótese de que as médias são iguais. Ou seja, na comparação por áreas, não existe diferença de média e dispersão das notas atribuídas a cada papel e à qualidade global dos serviços do RH.

**Tabela 6 – Teste Mann-Whitney para análise de variância entre áreas**

<b>Estatística</b>	<b>Parceiro Estratégico</b>	<b>Especialista Administrativo</b>	<b>Defensor dos Funcionários</b>	<b>Agente de Mudança</b>	<b>Nota Global</b>
Mann-Whitney	762	609	762	75705	747,5
P-valor (Sig.)	0,899	0,106	0,899	0,865	0,789

Fonte: Dados da pesquisa



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, no Brasil, a administração de pessoas sofreu significativa evolução na transição do século XX para o século XXI, sugerindo um novo papel de gerenciamento de pessoas.

A mudança do foco operacional para o estratégico passa a dominar os múltiplos e os complexos papéis operacionais e estratégicos que o recursos humanos necessita desempenhar na sua integração com as pessoas e com os resultados organizacionais propostos.

Essas mudanças na área empresarial e, especificamente, na área de gestão de pessoas têm tido grande repercussão, instigando o aprofundamento de estudos sobre a atuação do recursos humanos.

A escolha do tema e do objeto desta pesquisa se deve ao interesse em analisar a estruturação da área responsável pela gestão de pessoas no ambiente de trabalho e em responder se, na percepção dos funcionários, a implementação das práticas de gestão estratégica de pessoas na Itaipu Máquinas e Veículos Ltda. é um mito ou uma realidade.

Diante dessa indagação, foi identificado o modelo dos múltiplos papéis de recursos humanos, criado por Ulrich e Conner (1998), como ferramenta para a pesquisa.

O diálogo entre os diversos autores, contemplado no referencial teórico, veio dar suporte a este trabalho, conduzindo o pesquisador a uma análise pautada na evolução dos modelos de gestão de pessoas do século XX para o século XXI, na evolução da função recursos humanos no Brasil e nos múltiplos papéis de recursos humanos.

O modelo de múltiplos papéis exhibe, segundo Ulrich, os quatro papéis necessários para que, equilibradamente, os profissionais de recursos humanos sejam

considerados um parceiro empresarial: Parceiro Estratégico, Especialista Administrativo, Defensor dos Funcionários e Agente de Mudança.

O questionário aplicado nesta pesquisa, tal como proposto por Ulrich, tem a funcionalidade de apontar, através de pontos obtidos nas respostas às questões, a visão dos funcionários da empresa quanto ao papel fundamental da área de Recursos Humanos.

Para esta análise, foi aplicado, inicialmente, o questionário a todos os gerentes, na maioria simples dos líderes e na maioria simples do pessoal administrativo-operacional.

O questionário por apresentar um modelo aberto de identificação dos respondentes, obteve um baixo retorno, apesar das constantes solicitações para devolução.

Nesse sentido, optou-se pelo envio ao total dos 433 funcionários, resultando no retorno de 83 questionários, equivalente a 19,17% da população amostrada.

Levando-se a termo, não se pode, no entanto, deixar de ressaltar que essa reação demonstrou o baixo envolvimento dos funcionários com a pesquisa, sugerindo a não identificação da importância de tal instrumento para a melhoria dos trabalhos de RH dentro da empresa foco deste trabalho.

Um fato que se faz evidenciar demonstra que, dos questionários apresentados aos sete gerentes, somente três retornaram respondidos.

Os questionários aplicados foram tratados pelo software estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e optou-se pela não aplicação de um questionário piloto, visto o questionário dos múltiplos papéis de recursos humanos ser um instrumento validado. Mesmo assim, os ensaios estatísticos foram aplicados indicando esse questionário como confiável através da ferramenta Alfa de Cronbach com a obtenção geral dos valores próximos de 1, indicando que a escala possuiu uma confiabilidade satisfatória. As respostas identificadas nesta pesquisa permitiram uma análise e discussão sobre os papéis de recursos humanos na empresa Itaipu.

As análises gráficas são importantes na medida em que elas nos fornecem pistas em relação à distribuição dos dados por grupos. A princípio, parece que, no geral, os funcionários tendem a atribuir os mesmos escores quanto ao papel desempenhado pelo RH (FIG. 5). Na análise por grupos (sexo e área), esses resultados apresentam-se mantidos somente para a comparação por área. Já na comparação por sexo, pode-se dizer que, no que tange à qualidade global dos serviços, as mulheres tendem a atribuir maiores notas que os homens. Entretanto, a análise por sexo foi tomada com cautela devido ao fato de as amostras serem de tamanhos bem diferentes e o público feminino se concentrar, em grande parte, na área administrativa.

Os resultados da pesquisa indicaram que, no geral, os funcionários tendem a considerar a qualidade dos serviços prestados pelo RH como de boa qualidade. Além disso, entre os diferentes papéis do RH, os resultados apontam para o fato de não existirem diferenças significativas quanto aos parâmetros de tendência central e dispersão.

A análise descritiva apresentada na TAB. 4 demonstra a percepção dos funcionários da empresa em relação à qualidade geral dos serviços como próxima de alta qualidade.

A média das notas globais atribuídas a cada um dos quatro papéis, pelos funcionários da Itaipu, foram distribuídas de forma homogênea. O papel parceiro estratégico demonstrou 38,00 pontos; especialista administrativo apresentou 38,69 pontos, defensor dos funcionários obteve 35,43 pontos e agente de mudança resultou em 38,05 pontos.

Diante das ações empreendidas pelo RH e dos resultados identificados com a pesquisa, uma constatação se faz presente de que a gestão estratégica de recursos humanos na Itaipu Máquinas e Veículos Ltda. está bem caracterizada como uma realidade, conforme a percepção dos funcionários que responderam ao questionário de análise dos múltiplos papéis de recursos humanos de Ulrich. A análise estatística dos dados demonstra uma aproximação de valor à média considerada de alta

qualidade dos serviços e alcance de patamar de gestão estratégica de alta qualidade dos serviços prestados.

Em resumo, o recursos humanos da Itaipu apresenta uma avaliação de boa qualidade na percepção dos funcionários, apesar do pouco tempo de início de reestruturação de suas atividades, equipe e infra-estrutura.

Sugere-se um novo estudo, buscando identificar a percepção da diretoria quanto ao modelo considerado ideal para a atuação do recursos humanos na empresa foco deste estudo. Essa investigação possibilitará identificar o grau de compartilhamento entre o objetivo da direção e a percepção dos funcionários, trilhando assim, um caminho para atuação do recursos humanos mais próxima do real para a empresa e para os funcionários.

Este estudo contribuirá para o meio acadêmico, para um maior entendimento da empresa em relação a área de recursos humanos e para os interessados no assunto. Além disso, traz luz a organização, instigando os funcionários a uma reflexão de sua atuação como parte atuante no nível estratégico da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, K. M. *Strategic resource management*. [S.l.] : Harcourt Brace & Co, 1996.

ARAUJO, Ane. *Coach: um parceiro para o sucesso*. São Paulo: Gente, 1999.

BOXALL, Peter; PURCELL, John. *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan. 2003.

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.

CESAR, Ana Maria Roux; CODA, Roberto; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila M. “O discurso se Aplica na Prática?” – uma Discussão sobre o papel Estratégico da Área de Recursos Humanos. Anais do *EnANPAD* – 2006. Salvador (BA). Setembro de 2006.

Competitividade e recursos humanos. *Revista de Administração*, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

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.

CRONBACH, L.J. *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests*. *Psychometrika*, v. 16, p. 297-334, 1951.

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

GARCIA, Fernando Coutinho e VIEIRA, Adriane. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE eletrônica*. Vol.3 n.1. São Paulo: Jan./June 2004.

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

GODOY, Arlinda S. *Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais*. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 35(3): 20-29 maio/jun., 1995.

\_\_\_\_\_. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

LACOMBE, Beatriz e 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

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Editora Artmed: Porto Alegre 1999.

LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

MELO, M. C. O. L. *Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de recursos humanos*. *READ*, ano 51, v 12, n. 3 maio-jun. 2006.

MINGOTI, S.A. *Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARSUR, A. M. *Empregabilidade x empresabilidade*. In: ENAMPAD, 21., 1997, Reio das Ostras. Anais... Reio de Janeiro: ANPAD, 1997. p. 1-15.

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

TRIOLA, M.F. *Introdução à Estatística*. Rio de Janeiro: Ed. Livros Técnicos e Científicos S.A. 7ª. ed. , 1999.

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

ULRICH, Davi. *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.

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

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

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.

**APÊNDICES**

APÊNDICE A - Pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos.....	66
APÊNDICE B - Folha de pontuação para a pesquisa dos papéis desempenhados pelos profissionais de RH .....	68



## Apêndice A - Pesquisa de avaliação dos papéis em recursos humanos

Essa pesquisa explora diferentes papéis que o Recursos Humanos pode desempenhar dentro da empresa.

Gentileza responder essa pesquisa, completando os espaços em branco e marcando dentro dos espaços de cada resposta.

Nome:	
Cargo:	Tempo de empresa:
Local de trabalho:	
Idade:	Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
Estado civil: ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Separado ( ) Viúvo ( ) Outro	
Escolaridade: ( ) Ensino fundamental incompleto ( ) Ensino fundamental completo ( ) ensino médio incompleto ( ) Ensino médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Pós graduação Incompleto ( ) Pós graduação completo	

Levando em conta os profissionais de RH, marque em cima da pontuação, por favor, a qualidade de cada uma das seguintes atividades, sendo 1 para baixa e 5 para alta.

<b>O RH ajuda a ITAIPU a...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
1. alcançar as metas empresariais	1	2	3	4	5
2. melhorar a eficiência operacional	1	2	3	4	5
3. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	1	2	3	4	5
4. adaptar-se à mudança	1	2	3	4	5
<b>O RH participa no(a)...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
5. processo de definição das estratégias empresariais	1	2	3	4	5
6. desenvolvimento dos processos de RH	1	2	3	4	5
7. aumento da dedicação dos funcionários	1	2	3	4	5
8. modelagem de mudança de cultura para renovação e transformação	1	2	3	4	5
<b>O RH garante que...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
9. as estratégias de RH estejam ajustadas à estratégia da ITAIPU	1	2	3	4	5
10. os processos de RH sejam administrados com eficiência	1	2	3	4	5
11. as políticas e programas de RH respondam às necessidades pessoais dos funcionários	1	2	3	4	5
12. os processos e programas de RH aumentem a capacidade de mudança da organização	1	2	3	4	5

<b>A eficácia do RH é medida por sua capacidade de...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
13. ajudar a fazer com que a estratégia aconteça	1	2	3	4	5
14. liberar com eficiência os processos de RH	1	2	3	4	5
15. ajudar os funcionários a satisfazer necessidades pessoais	1	2	3	4	5
16. ajudar a ITAIPU a antecipar-se e adaptar-se a questões futuras	1	2	3	4	5
<b>O RH é visto como...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
17. parceiro estratégico	1	2	3	4	5
18. especialista administrativo	1	2	3	4	5
19. defensor dos funcionários	1	2	3	4	5
20. agente de mudança	1	2	3	4	5
<b>O RH dedica tempo a...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
21. questões estratégicas	1	2	3	4	5
22. questões operacionais	1	2	3	4	5
23. ouvir e responder aos funcionários	1	2	3	4	5
24. apoiar novos comportamentos para manter a ITAIPU competitiva	1	2	3	4	5
<b>O RH participa ativamente em...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
25. planejamento empresarial	1	2	3	4	5
26. conceber e facilitar a execução dos processos do RH	1	2	3	4	5
27. ouvir e responder aos funcionários	1	2	3	4	5
28. renovação, mudança ou transformação da organização	1	2	3	4	5
<b>O RH trabalha para...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
29. ajustar as estratégias de RH à estratégia empresarial	1	2	3	4	5
30. monitorar processos administrativos	1	2	3	4	5
31. oferecer assistência para ajudar os funcionários a satisfazer necessidades familiares e pessoais	1	2	3	4	5
32. remodelar comportamento para a mudança organizacional	1	2	3	4	5
<b>O RH desenvolve processos e programas para...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
33. encadear estratégias de RH para realizar a estratégia empresarial	1	2	3	4	5
34. processar eficientemente documentos e transações	1	2	3	4	5
35. cuidar das necessidades pessoais dos funcionários	1	2	3	4	5
36. ajudar a organização a se transformar	1	2	3	4	5
<b>A credibilidade da área de RH provém de...</b>	<b>(-)</b>				<b>(+)</b>
37. ajudar a cumprir metas estratégicas	1	2	3	4	5
38. aumentar a produtividade	1	2	3	4	5
39. ajudar os funcionários a atender suas necessidades pessoais	1	2	3	4	5
40. fazer com que a mudança aconteça	1	2	3	4	5

## Apêndice B - Folha de pontuação para a pesquisa dos papéis desempenhados pelos profissionais de RH

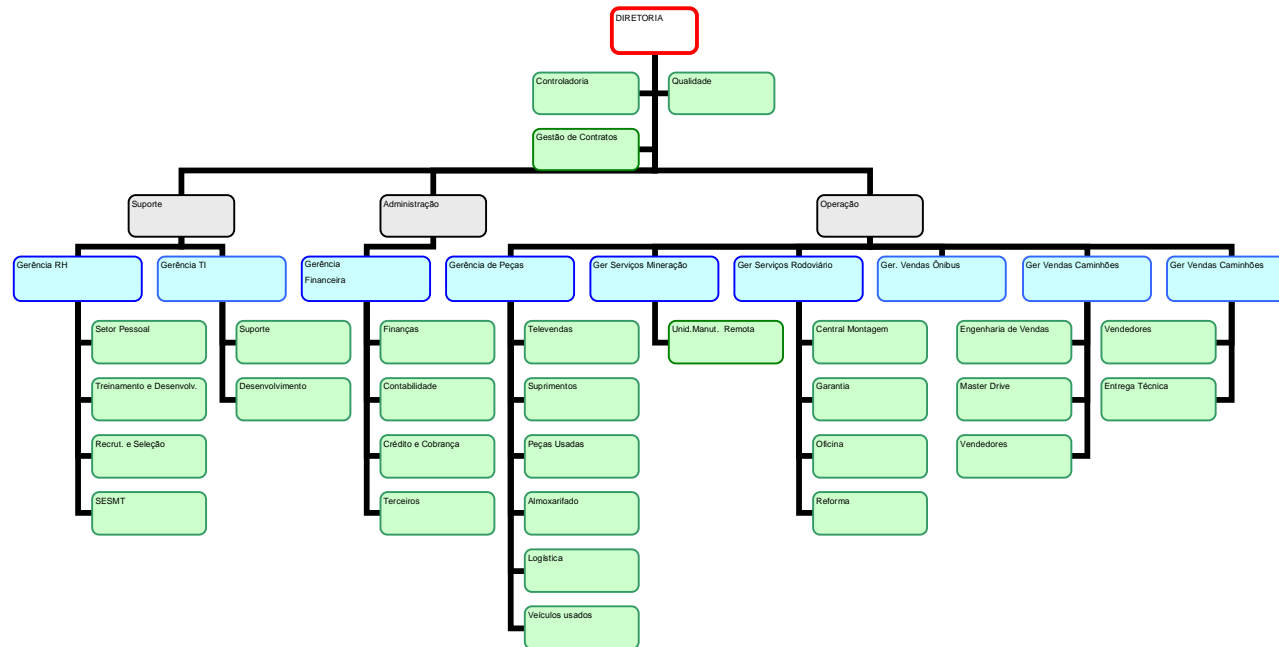
Utilizando a pontuação na coluna de qualidade, complete essa folha. Coloque sua nota da coluna de qualidade próxima ao número para cada questão e, em seguida, adicione o total para cada um dos quatro papéis.

<b>Parceiro Estratégico</b>		<b>Especialista Administrativo</b>		<b>Defensor dos Funcionários</b>		<b>Agente de Mudança</b>	
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	
<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>		<b>TOTAL</b>	

**ANEXOS**

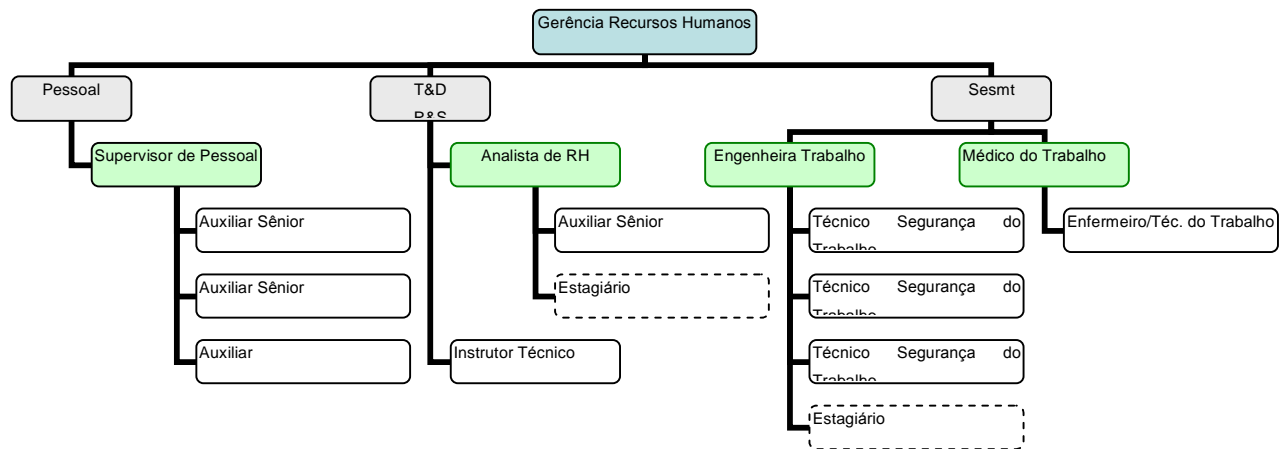
ANEXO A - Organograma Geral da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda .....	70
ANEXO B - Organograma de Recursos Humanos da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda .....	71

## ANEXO A - Organograma Geral da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda



Fonte: Registro documental da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda em 02/09/2007

## ANEXO B - Organograma de Recursos Humanos da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda



Fonte: Registro documental da Itaipu Máquinas e Veículos Ltda em 02/09/2007