

**Francis Marcean Barros**

*Pesquisador do Instituto Federal  
de Minas Gerais (Brasil)*

[francis031995@gmail.com](mailto:francis031995@gmail.com)

**Pedro Xavier Penha**

*Professor do Instituto Federal de  
Minas Gerais (Brasil)*

[pedro.xavier@ifmg.edu.br](mailto:pedro.xavier@ifmg.edu.br)

**Cleiton Martins D. Silva**

*Professor do Instituto Federal de  
Minas Gerais (Brasil)*

[cleiton.duarte@ifmg.edu.br](mailto:cleiton.duarte@ifmg.edu.br)

**Andressa Karolinne Silva**

*Pesquisadora do Instituto Federal  
Minas Gerais (Brasil)*

[andressakaroline2011@hotmail.com](mailto:andressakaroline2011@hotmail.com)

**Ana Flavia de Paula Gomes**

*Pesquisadora do Instituto Federal  
Minas Gerais (Brasil)*

[anafaviagv@hotmail.com](mailto:anafaviagv@hotmail.com)

**Dados para contato:**

*Francis Marcean Resende Barros  
Instituto Federal de Minas Gerais  
(Campus Ouro Branco).  
R. Afonso Sardinha, 90, 36420-000,  
Ouro Branco, MG, Brasil.  
URL da Homepage:  
<https://www.ifmg.edu.br/ourobranco/>*

Recebido em: 17/08/2018  
Aprovado em: 30/03/2019

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.38894>

**OS MÚLTIPLOS PAPÉIS DO RH EM  
EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DO  
ALTO PARAOPEBA/MG**

*THE MULTIPLE ROLES OF HR IN COMPANIES IN THE ALTO  
PARAOPEBA / MG MICRO-REGION*

*LOS MÚLTIPLES PAPELES DEL RH EN EMPRESAS DE LA  
MICRORREGIÓN DEL ALTO PARAOPEBA / MG*

---

**RESUMO**

O presente artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de campo realizada em empresas situadas na microrregião do Alto Paraopeba/MG, de modo a testar e analisar o modelo de Dave Ulrich (1998), que trata dos múltiplos papéis da área de Recursos Humanos (RH). Os dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado aplicado a 73 gestores (34 do nível estratégico e 39 do nível tático). Os resultados obtidos foram satisfatórios e mostraram um equilíbrio entre os papéis, ilustrados pelas metáforas propostas pelo autor, que estão interligados e coexistem.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas; Modelo de Dave Ulrich; Múltiplos Papéis do RH.

---

**ABSTRACT**

This article was developed from a field research carried out in companies located in the Alto Paraopeba/MG micro region to test and analyze the Dave Ulrich's HR Model (1998), which deals with the multiple roles of Human Resources (HR). The data were collected through a semi-structured questionnaire applied to 73 managers (34 at the strategic level and 39 at the tactical level). The questionnaire was based on the author's model. The results obtained were satisfactory and showed a balance between the roles, illustrated by the metaphors proposed by the author, which are interconnected and coexist.

**Keywords:** Strategic Management of People; Dave Ulrich's HR Model; Multiple HR Roles.

---

**RESUMEN**

El presente artículo fue desarrollado a partir de una investigación de campo realizada en empresas situadas en la microrregión del Alto Paraopeba / MG, para probar y analizar el modelo de Dave Ulrich (1998), que trata de los múltiples papeles del área de Recursos Humanos (RH). Los datos fueron recolectados por medio de un cuestionario semiestruturado aplicado a 73 gestores (34 del nivel estratégico y 39 del nivel tático). Los resultados obtenidos fueron satisfactorios y mostraron un equilibrio entre los papeles, ilustrados por las metáforas propuestas por el autor,

que están interconectadas y coexisten.

**Palabras clave:** Gestión Estratégica de Personas; Modelo de Dave Ulrich; Múltiples papeles del RH.

## 1 INTRODUÇÃO

Como suporte operacional, a área de Recursos Humanos (RH) está presente nas organizações há muito tempo. Nessa perspectiva, muitos gestores têm dificuldade em definir de que forma o RH agrega valor para sua empresa pelo simples fato de não conseguir mensurar a influência deste departamento sobre os resultados.

Por outro lado, com a responsabilidade de escolher e contratar pessoas capacitadas, oferecer políticas de remuneração, planos de carreira adequados e realizar/gerenciar avaliações de desempenho, o RH não pode deixar de ter uma significativa relevância na estratégia, agregando mais valor para as organizações.

Devido à rápida mudança nos padrões de produção e características do trabalho, o RH passou a ser reconhecido como área fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. Essas mudanças decorreram da globalização por um forte processo de abertura econômica, com isso, os paradigmas foram revisados e os gestores, que precisam responder a essas mudanças com rapidez e eficiência, despertaram-se para uma nova visão a respeito da estratégia organizacional, em que é necessário ter conhecimento sobre todas as áreas da organização.

O RH, além de continuar responsável pela parte operacional na empresa, torna-se também mais importante na função de atrair, reter e desenvolver as pessoas certas para a organização, pois trabalha como agente fiscalizador, fazendo com que as normas e políticas da empresa sejam cumpridas para acompanhar as demandas de excelência organizacional, exigida pelas forças competitivas do mercado.

Nesse sentido, Ulrich (1998) destaca que o RH deve exercer múltiplos e novos papéis, desempenhando funções simultâneas (operacionais e estratégicas; pessoas e processos). A estrutura desses papéis é uma alternativa para conhecer as expectativas e estabelecer metas com valor agregado e definir objetivos elásticos para os profissionais da área de Recursos Humanos.

Desse modo, mediante o contexto atual do mercado, torna-se importante observar se as empresas estão acompanhando a evolução do RH. Isto é, identifica-se a necessidade de estudos para detectar, no contexto das empresas, inclusive pequenas e interioranas, as novas práticas e concepções do RH conforme os modelos de reconhecidos teóricos, como o Dave Ulrich. E, nesse sentido,

surge o questionamento: os gestores das empresas da microrregião do Alto Paraopeba do Estado de Minas Gerais conseguem ver o RH como setor estratégico?

Desse modo, o estudo propõe verificar a viabilidade, testar e analisar o modelo de Dave Ulrich, que atesta os múltiplos papéis da área de Recursos Humanos, em empresas situadas na microrregião do Alto Paraopeba. Além disso, identificar se há equilíbrio entre os múltiplos papéis propostos pelo modelo de Dave Ulrich.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

A área de Recursos Humanos se manteve nas empresas, por muito tempo, apenas como um suporte das suas atividades rotineiras, sendo algumas funções: recrutamento e seleção, cargos e salários, remuneração e treinamento e desenvolvimento. Marras (2011) aponta que a bagagem dos gestores de RH nesse sistema tradicional era baseada na vivência e na experiência que detinham da gestão de subsistemas, do conhecimento da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e das atividades do dia a dia. “As organizações tradicionais veem o gestor de Recursos Humanos como um prestador de serviços. Um executor. Um profissional munido de ótimas condições para assumir a responsabilidade de inúmeros subsistemas, tanto de interesse da empresa, quanto do empregado” (MARRAS, 2011, p. 247).

Assim, verifica-se que o RH sempre teve seu espaço nas organizações, mas sempre focado em atividades do dia a dia. Contudo, a forma de pensar o RH no Brasil, vem ao longo do tempo sofrendo mudanças, do mesmo modo que nas organizações internacionais. A nova visão do Recursos Humanos como área estratégica, é essencial para o crescimento, a expansão, principalmente quando o foco é o mercado global (ALCÂNTARA, 2014).

Com o advento da globalização e da era tecnológica, o mercado passou a exigir mais e mais das organizações. Toda essa transformação, faz com que “as organizações passam a demandar profissionais que, pela expertise, acessem, analisem, e integrem as informações, de forma que elas se transformem em conhecimento aplicável” (CANÇADO et al., 2008, p. 3). Gestores tiveram que adaptar suas formas de gestão desde a produção até as características de trabalho, a fim de manter as organizações saudáveis e competitivas.

Com toda essa mudança, as organizações tiveram de reformular sua forma de gestão. Nos pensamentos de Becker et al. (2001), a realidade atual econômica força o RH a transitar do foco nas atividades administrativas tradicionais para ater-se às funções estratégicas. A partir da migração da

valorização do capital físico para ao capital intelectual que ocorreu na economia americana, gerentes de RH experientes se viram prensados a demonstrar como criavam valor para a empresa. E o desafio consistia em atuar como parceiro estratégico na gestão organizacional.

Sendo assim, o tradicional RH tornou-se Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), em que há a elaboração do planejamento de RH como componente do planejamento estratégico da empresa (LACOMBE, 2011, p. 36). A atuação do Gestor de RH é importante nesse processo, pois ele precisa realizar suas atividades de forma sinérgica com as demais atividades da empresa, ajudando a organização a desenvolver as competências necessárias para atingir seus objetivos.

## 2.2 O modelo dos múltiplos papéis do RH de Dave Ulrich

O modelo apresentado por Ulrich (1998) assume que o Recursos Humanos nas organizações possui múltiplos papéis, com suas respectivas atribuições, conforme evidenciado pela Figura 1.

**Figura 1: Modelo dos múltiplos papéis.**



**Fonte:** Ulrich (1998 p. 40).

O modelo de Ulrich propõe o equilíbrio que deve ser encontrado pelo RH, ou seja, a busca pelo ponto ótimo entre os quatro papéis para gerenciamento de suas atividades dentro de uma organização. Esse balanceamento deve englobar a visão de longo prazo (visão estratégica) e a visão

de curto prazo (visão operacional), alinhando a ação à estratégia, sem perder de vista as atividades rotineiras de um RH. O intuito é o de agregar valor à empresa garantindo vantagem competitiva no mercado atual.

### **2.3 Parceiro Estratégico (estratégico/processos)**

Ajusta as estratégias do RH à estratégia da empresa, com o desenvolvimento de práticas de RH que impulsionem a sua execução.

Para Ulrich (1998), parceiro estratégico é aquele que age promovendo a fusão da estratégia com a ação, ou seja, agir estrategicamente é alinhar suas práticas gerenciais às estratégias da organização. Sendo assim, torna-se fundamental conhecer os objetivos da organização, que devem ser claros e nitidamente expressos a todos os envolvidos na organização. Até na contratação de novos funcionários o parceiro estratégico atua, pois, a decisão de contratar pessoas para compor a organização representa um papel estratégico (GODOY et al, 2011, p. 115).

O Parceiro Estratégico trabalha realizando o diagnóstico organizacional a fim de detectar falhas e problemas, determinar causas, avaliar os recursos humanos, mensurar resultados e auxiliar na implantação de soluções. Ulrich (1998) afirma que é fundamental para um Parceiro Estratégico exigir disciplina na execução das tarefas do dia a dia para não fugirem da estratégia principal, equilibrar o foco com o pessoal e demais stakeholders, alinhar os projetos do RH aos projetos organizacionais, buscar sempre melhorias e favorecer a aplicação das estratégias da organização.

### **2.4 Agente de Mudança (estratégico/pessoas)**

Torna o processo de mudança menos árduo para os envolvidos, promovendo, nos funcionários, a percepção de seu papel num processo de mudança, administrando inovações e adaptações. Ulrich (1998) considera que o RH atua como facilitador e acelerador das mudanças gerindo as pessoas em processos cruciais de mudança dentro da organização.

Visto que nas últimas décadas as empresas têm passado por mudanças constantes devido a globalização e tecnologias, um gestor como Agente de Mudança é essencial nessa conjuntura, pois atua diretamente com as pessoas orientando-as nas mudanças a fim de criar uma organização renovada.

## 2.5 Especialista Administrativo (operacional/processos)

Otimiza os processos básicos do RH, reduzindo custos e aumentando o tempo disponível para se dedicar às demais tarefas.

A eficiência administrativa é resultado da administração da infraestrutura (ULRICH, 1998, p. 44)., sendo assim, esse papel contribui para a construção de uma infraestrutura eficiente através da reengenharia de processos.

Nessa função, todas as atividades tradicionais são mantidas e submetidas ao processo de reengenharia, em que tais atividades são analisadas e remodeladas a fim de alcançar maior eficiência seja reduzindo tempo, desperdícios e/ou custos. Segundo Ulrich (1998), o gestor, como Especialista Administrativo, pode gerar eficiência não só na sua área (RH), mas também na organização como um todo, visto que há pessoas em todos os processos de uma organização. Isso pode ser feito na contratação estratégica de novos funcionários, aplicando treinamentos e até mesmo gratificando funcionários que apresentarem bons resultados como incentivo.

## 2.6 Defensor dos Funcionários (operacional/pessoas)

Administra a relação de confiança dos funcionários, fazendo com que eles se sintam representados, promovendo crescimento profissional e recursos necessários para execução das tarefas.

Esse papel é, sem dúvidas, desafiador, pelo fato de conciliar a visão estratégica (global) com a gestão de necessidades, expectativas e ideias de cada um funcionário. “O modo pelo qual os profissionais são gerenciados, inspirados, desenvolvidos, recompensados etc., desempenha papel essencial na configuração da competência organizacional, pois as pessoas são a “alma” da competência organizacional” (FERNANDES, 2013, p. 6).

Esse gestor deve trabalhar implantando responsabilidade nos funcionários com o gerenciamento transparente, como diz Ulrich (1998), fazendo com que se crie esse senso coletivo, movendo todos em direção aos objetivos principais da empresa. O gestor também deve ouvir, traduzir e analisar as necessidades e anseios dos funcionários e oferecer o que for necessário às suas tarefas sem perder o foco estratégico, a fim de alcançar a máxima participação dos funcionários nos processos organizacionais.

Sobre esse papel, Cançado et al. (2005) cita a crítica de Coutinho (2004), que propõe o uso de “Intérprete das Necessidades dos Funcionários” ao invés de “Defensor dos Funcionários”, assim, havendo uma melhor tradução do papel de administrar a contribuição dos funcionários.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa e qualitativa. Para Vergara (2000), a pesquisa descritiva expõe as características de uma população ou fenômeno.

Para coletar os dados, realizou-se uma pesquisa de campo. Foram entrevistados 34 gestores do nível estratégico e 39 gestores do nível tático, totalizando 73 respondentes em uma amostragem não-probabilística, tendo em vista que foram escolhidos/acessados por conveniência ou indicação de outros respondentes (bola de neve).

O instrumento elaborado, que pode ser visualizado na seção Apêndice deste artigo, foi constituído por 6 perguntas relacionadas ao perfil, 40 afirmativas relacionadas ao modelo e um espaço aberto de caráter qualitativo, para exposição de sugestões, críticas e elogios. As 40 afirmativas foram divididas em 10 seções com 4 itens, cada um referente a um papel identificado pelo autor, para cada afirmativa o entrevistado deveria atribuir uma nota de 1 a 5, em que 1 indica total discordância e 5 indica total concordância. Ao final as pontuações eram somadas para cada um dos múltiplos papéis do Recursos Humanos de Ulrich (1998).

Os dados foram tabulados em planilha eletrônica. Para cada questionário foi observada a pontuação de cada papel e a pontuação total distribuída, dessa forma, foi possível verificar a representatividade de cada papel individualmente, através de sua porcentagem. Acredita-se que a utilização das representatividades de cada papel em cada questionário traz resultados mais próximos da realidade.

Com o objetivo de atestar uma confiabilidade de 95% para os dados, foi utilizada a equação do intervalo de confiança representada por Bruni (2011). Expressa por:

$$\left( \bar{x} \pm z \frac{s_x}{\sqrt{n}} \right), \text{ em que:}$$

$\bar{x}$  = Média, que será expressa na tabela dos resultados.

$z$  = Variável que assumiu o valor de 1,96 para uma confiabilidade de 95%, conforme aponta Bruni (2011).

$s_x$  = Desvio Padrão, que será expresso na tabela dos resultados.

$n$  = Número de elementos da amostra.

Para análise, foram considerados média, desvio padrão, coeficiente de variação (quociente entre o desvio padrão e a média) e intervalo de confiança dos dados, apresentados nos gráficos e tabelas na próxima seção. Dessa forma, foi possível identificar possíveis convergências, divergências de opiniões dos gestores e dispersões dos dados, contribuindo para uma análise diferenciada para cada nível (tático e estratégico), além de uma análise comparativa.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Mediante a quantidade de respondentes obtida, foi possível realizar análise distinta entre os gestores do nível tático e do nível estratégico.

A coleta dos dados aconteceu em empresas onde a maioria dos gestores no nível tático são mulheres (59%), com faixa etária entre 26 e 35 anos, 54%, isso pode ocorrer pela preocupação das empresas em buscar novos conhecimentos para a sua cultura organizacional, a fim de sustentar a competitividade no mercado. A menor parcela da amostra é a gestão na idade abaixo de 25 anos com apenas 8% da amostra, pelo simples fato de não possuírem tanta experiência no mercado de trabalho como gestores no nível tático.

Quanto ao grau de escolaridade, 62% dos entrevistados no nível tático estudaram um ensino superior. Uma parcela considerável possui estudos concluídos em pós-graduação somando 23% dos entrevistados. Isso caracteriza muito bem o nível de escolaridade exigido pelo mercado de trabalho na microrregião Alto Paraopeba para exercer o cargo de gestão no nível tático.

Foi questionado também o tempo de atuação e experiência dos entrevistados, em que 33% dos gestores atuam no mercado entre três e cinco anos e a mesma parcela dos entrevistados está no mercado há mais de dez anos. 18% da amostra atua entre seis e dez anos. Isso é comprovado porque a metade dos entrevistados tem a idade entre 26 e 35. Os gestores entrevistados são compostos por profissionais de áreas de atuação em diferentes setores. Entre eles, 49% atuam no setor de serviços e 36% no setor da indústria. Cerca de 62% das empresas que os gestores entrevistados trabalham estão situadas na cidade de Ouro Branco.

Quanto ao perfil dos gestores do nível estratégico, o sexo masculino corresponde a 53% dos entrevistados. É importante observar que as mulheres estão, a cada dia, conquistando mais espaço no nível estratégico das empresas, apesar de que ainda exista mais homens participando nas tomadas de decisão.

Os gestores no nível estratégico têm idade entre 26 e 35 anos com 41%, ou seja, a mesma faixa que predominou no nível tático. Isso justifica como as empresas querem garantir sua competitividade com novos conhecimentos para as tomadas de decisões em médio e longo prazo.

Como foi questionado no nível tático, também foi dada a importância em definir o grau de escolaridade dos gestores entrevistados no nível estratégico. 44% dos entrevistados possuem ensino superior concluído, 35% têm pós-graduação e 21% finalizaram apenas o ensino médio profissionalizante. Os gestores que possuem apenas o ensino médio profissionalizante são donos do próprio negócio, portanto fazem parte do planejamento estratégico.

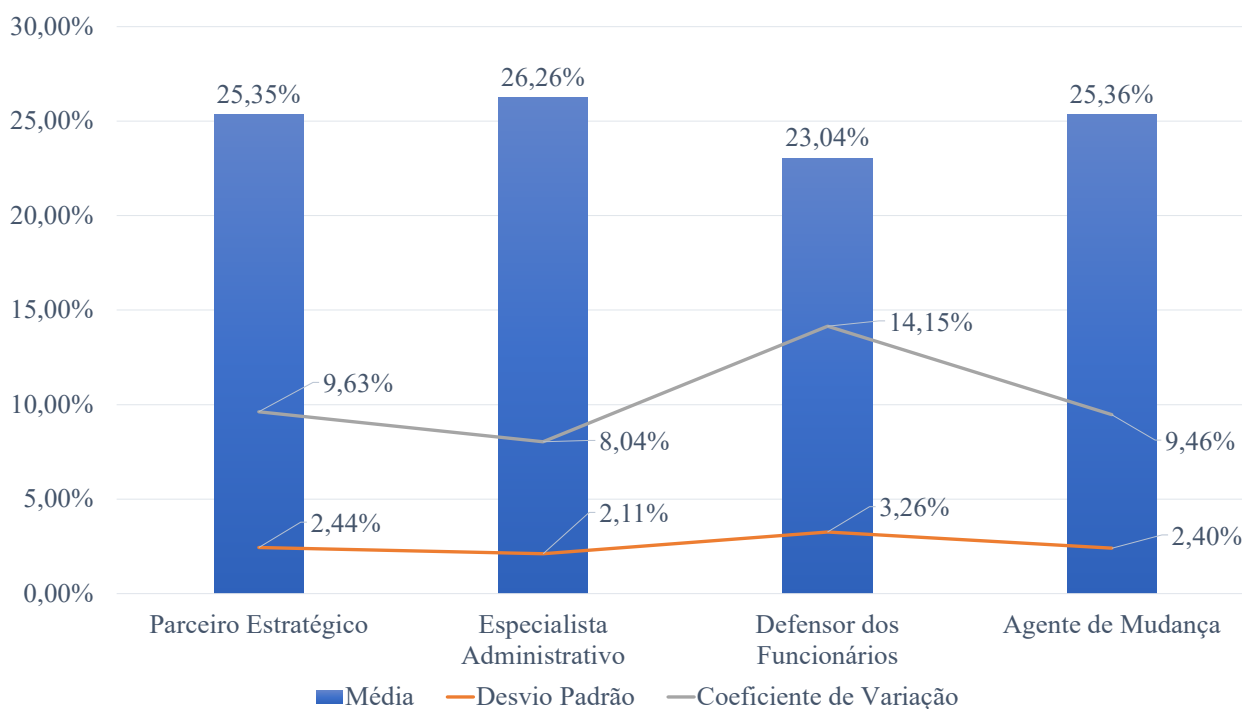


Cerca de 38% dos gestores atuam no mercado há mais de dez anos e 32% estão no mercado entre seis de dez anos. A experiência exigida pelo mercado de trabalho para exercer o cargo de gestão no nível estratégico é bem definida nesses dados devido à maioria possuir mais de seis anos de experiência no cargo. A maioria atua no setor de serviços com 44% da parcela da amostra, seguido por 32% no setor da indústria. A maioria dos gestores entrevistados (62%) trabalha em empresas com sede em Ouro Branco, 21% estão inseridos em outras cidades da microrregião.

Para análise dos resultados, utilizou-se a média, o coeficiente de variação (CV) e o cálculo de intervalo de confiança (IC). A maior média indica o papel mais representativo, o menor CV indica o papel em que houve maior concordância entre os entrevistados, pois representa menor dispersão dos dados. O cálculo de IC também foi utilizado para se estimar a dispersão dos dados.

Quanto aos gestores do nível tático, a Figura 2 mostra a média, desvio padrão e coeficiente de variação referente aos quatro papéis.

**Figura 2: Múltiplos papéis no nível tático**



**Fonte:** Pesquisa de campo (2016).

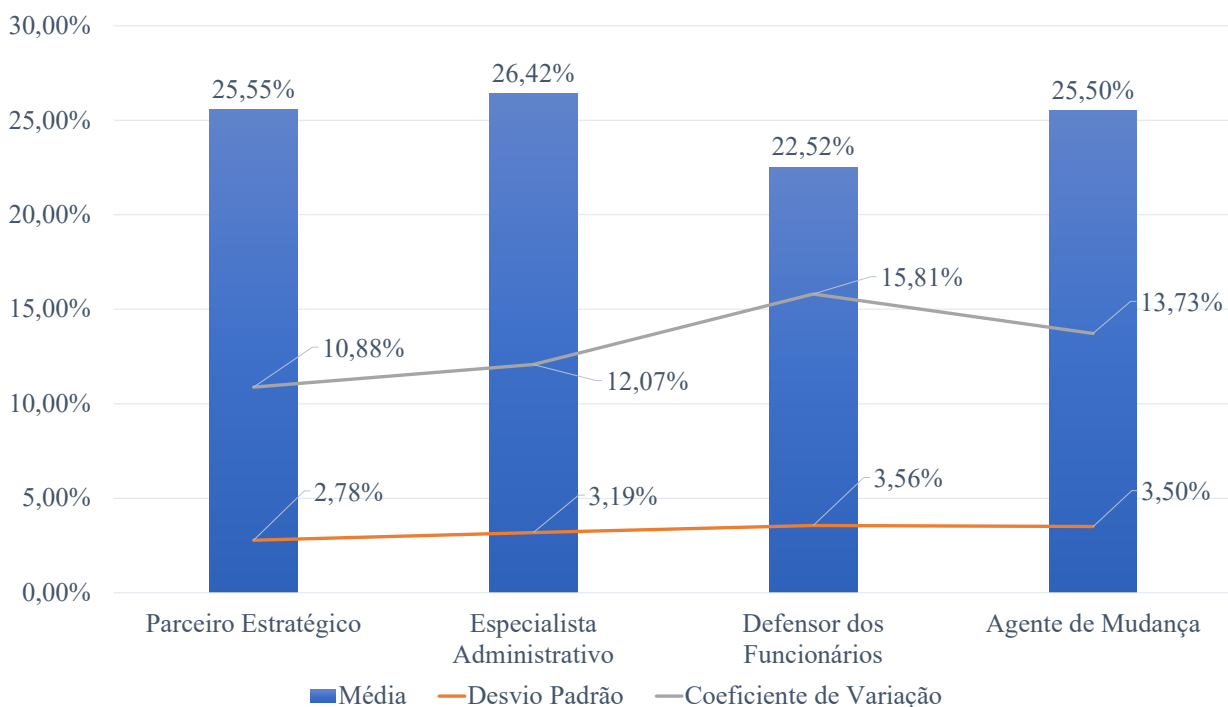
No nível tático é possível observar um certo grau de equilíbrio entre os papéis. Dentre eles, o que teve maior representatividade e maior concordância foi o de Especialista Administrativo. É natural que isso tenha acontecido, tendo em vista que os gestores do nível tático têm um contato maior com os processos básicos do RH, ligados a esse papel. Entretanto, não dá para descartar a existência da

visão estratégica desses gestores, uma vez que os papéis de Agente de Mudança e Parceiro Estratégico obtiveram representatividades e concordâncias próximas e relevantes, enquanto o papel de Defensor (ou Intérprete) dos Funcionários apresentou menor representatividade e maior divergência.

Por meio do cálculo do intervalo de confiança é possível afirmar, com 95% de confiabilidade, que a representatividade do papel de Especialista Administrativo no nível tático apontada pelos questionários está entre 25,59% e 26,92%, ou seja, pouco dispersos da média. Já para o papel de Defensor (ou Intérprete) dos Funcionários, o intervalo de confiança com a mesma confiabilidade apresenta valores entre 22,01% e 24,06%, mais dispersos em relação à média.

A mesma análise nos gestores do nível estratégico, tem-se a média, desvio padrão e coeficiente de variação referente aos quatro papéis na Figura 3.

**Figura 3: Múltiplos papéis no nível estratégico**



**Fonte:** Pesquisa de campo (2016).

No nível estratégico também é possível verificar um grau de equidade entre os papéis. Assim como no nível tático, o papel de Especialista Administrativo apresenta a maior representatividade, entretanto, a maior convergência está no papel de Parceiro Estratégico, ou seja, ainda que o papel de Especialista Administrativo seja mais pontuado devido à sua proximidade com as atividades básicas do RH, os gestores desse nível têm mais contato com a estratégia da empresa, por isso concordam mais com o papel de Parceiro Estratégico. Isso é comprovado através do cálculo do intervalo de confiança, sendo possível afirmar, com 95% de confiabilidade, que a representatividade do papel

de Especialista Administrativo apontada pelos questionários está entre 25,34% e 27,49, enquanto a de Parceiro Estratégico, com a mesma confiabilidade, está entre 24,61% e 26,48%, que apresenta menor dispersão em relação à média.

O papel de Agente de Mudança, também atribuído ao nível estratégico, teve representatividade próxima do papel de Parceiro Estratégico, contudo, apresentou menor convergência. Assim como no nível tático, o papel de Defensor dos funcionários apresentou a menor representatividade e menor concordância.

O trabalho realizado por Cançado et al. (2005) foi um estudo de caso em uma empresa da indústria têxtil que buscou a análise do desempenho do RH baseada no modelo dos múltiplos papéis. Ainda que tenha se tratado de uma unidade de estudo, muitos funcionários responderam ao questionário e também foi notório um equilíbrio entre os papéis do RH, similar ao que foi identificado nos resultados deste estudo.

Em busca de complementar as discussões, realizou-se uma comparação entre os resultados obtidos em cada um dos múltiplos papéis defendidos por Ulrich (1998). A Tabela 1 relaciona a média, desvio padrão e coeficiente de variação dos quatro papéis nos dois níveis. As porcentagens grafadas em negrito representam as representatividades e variações relevantes. As Tabelas 2 e 3 apresentam a soma da média por focos (curto ou longo prazo/processos ou pessoas) nos dois níveis.

**Parceiro Estratégico:** analisando a representatividade e a concordância desse papel, em termos gerais, foi possível identificar que os gestores conseguem perceber o RH de forma estratégica, o que é um importante resultado demonstrado por essa pesquisa, pois a visão ampliada do RH é uma premissa importante da Gestão Estratégica de Pessoas. É importante salientar que competitividade e concorrência acirrada são realidades cada vez mais vividas pelas empresas, dessa forma, ter uma visão do RH como Parceiro Estratégico pode fazer a diferença.

Tabela 1 – Comparação entre os resultados por papel.

Nível	Papel	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
<b>Tático</b>	Parceiro Estratégico	25,35%	2,44%	9,63%
	Especialista Administrativo	<b>26,26%</b>	2,11%	<b>8,04%</b>
	Defensor dos Funcionários	<b>23,04%</b>	3,26%	<b>14,15%</b>
	Agente de Mudança	25,36%	2,40%	9,46%
<b>Estratégico</b>	Parceiro Estratégico	25,55%	2,78%	<b>10,88%</b>
	Especialista Administrativo	<b>26,42%</b>	3,19%	12,07%
	Defensor dos Funcionários	<b>22,52%</b>	3,56%	<b>15,81%</b>
	Agente de Mudança	25,50%	3,50%	13,73%

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

**Especialista Administrativo:** esse papel obteve a maior representatividade nos dois níveis por se tratar do que mais se aproxima das atividades básicas do RH, sendo mais familiar aos gestores no momento da entrevista. Isso não presume que o resultado seja ruim, pois além de não ter demonstrado muita discrepância em relação aos outros resultados, esse papel otimiza das atividades do RH, se os processos básicos são realizados com eficiência, sobra mais tempo para que o RH consiga se dedicar aos outros papéis, o que é importante para alcançar o equilíbrio proposto pelo autor.

**Defensor dos Funcionários:** a dificuldade de execução desse papel é um dos motivos que justificam sua baixa representatividade, além disso, a preocupação do RH com a estratégia pode fazer com que esse papel seja deixado de lado, o que deve ser observado pelas empresas, levando em consideração que as pessoas são o Capital Intelectual das organizações.

**Agente de Mudança:** muitas empresas estão passando por processos de mudança e isso pode ter contribuído para a representatividade desse papel nos dois níveis. A mudança é um processo que pode ser muito complicado, dessa forma, o resultado obtido é positivo, tendo em vista que esse papel é estratégico e é de suma importância que os gestores consigam focar as pessoas da organização para os novos caminhos.

Reforça-se, assim, o equilíbrio apresentado pelos resultados e a positividade deste defendida por Ulrich (1998).

**Tabela 2 – Comparação entre os resultados com foco no curto ou longo prazo.**

<b>Nível</b>	<b>Papel</b>	<b>Soma das Médias</b>
<b>Tático</b>	Longo Prazo (Parceiro Estratégico + Agente de Mudança)	<b>50,70%</b>
	Curto Prazo (Especialista Administrativo + Defensor dos Funcionários)	49,30%
<b>Estratégico</b>	Longo Prazo (Parceiro Estratégico + Agente de Mudança)	<b>51,05%</b>
	Curto Prazo (Especialista Administrativo + Defensor dos Funcionários)	48,95%

**Fonte:** Pesquisa de campo (2016).

Conforme apresenta a Tabela 2 é possível identificar que os papéis com foco em longo prazo foram mais pontuados, validando a perspectiva de estratégia e mudança no contexto atual das empresas da região.

Além disso, confirma o equilíbrio também da perspectiva do Recursos Humanos nas empresas entrevistadas entre as atividades de curto e de longo prazo. Sendo positiva para o desenvolvimento dessas.

A Tabela 3 mostra que o foco é mais voltado para processos, o que mostra que as empresas da região ainda apresentam mais facilidades para gerenciar processos em relação a gerenciar pessoas, o que deve ser bem observado.

O estudo de Alcântara (2014), que objetivou analisar a contribuição do RH para alcance de objetivos estratégicos de uma empresa, também obteve resultados que comprovaram equilíbrio entre os papéis, além da menor representatividade do papel de Defensor dos Funcionários (ao qual chama de Mediador). Os resultados também mostraram maior representatividade dos papéis relacionados ao longo prazo e também com foco em processos, apresentando uma similaridade com este estudo.

**Tabela 3 – Comparação entre os resultados com foco em processos ou pessoas.**

<b>Nível</b>	<b>Papel</b>	<b>Soma das Médias</b>
<b>Tático</b>	Processos (Parceiro Estratégico + Especialista Administrativo)	<b>50,70%</b>
	Pessoas (Defensor dos Funcionários + Agente de Mudança)	49,30%
<b>Estratégico</b>	Processos (Parceiro Estratégico + Especialista Administrativo)	<b>51,05%</b>
	Pessoas (Defensor dos Funcionários + Agente de Mudança)	48,95%

**Fonte:** Pesquisa de campo (2016).

Observando as inferências mais comuns dos gestores no espaço aberto do instrumento de pesquisa, é possível afirmar que os gestores reconheceram o RH como peça fundamental no sucesso da empresa, considerando sua evolução de burocrata (tarefas) para parceiro (estratégia), o que foi observado pelos resultados da pesquisa, em que os papéis estratégicos tiveram relevância.

Ainda relataram que o RH não deve funcionar apenas como um departamento de ajuda ou apoio, deve fazer junto, tendo participação ativa na empresa. Outros afirmaram que a execução dos múltiplos papéis deve ser compatível com a estratégia da empresa, o que se confirma na análise da Tabela 2, em que o foco voltado está voltado para a estratégia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Dave Ulrich (1998) foi validado nas empresas através da pesquisa de campo realizada, gerando resultados relevantes. Em geral, foi possível observar um equilíbrio satisfatório entre os papéis, ilustrados pelas metáforas propostas pelo autor, que estão interligados e coexistem. Também foi possível inferir, pela percepção dos gestores, que já existe uma ideia do Recursos Humanos atuando como Gestão Estratégica de Pessoas, o que pode ter sido motivado por alguns fatores externos, como o cenário competitivo atual, que justifica a evolução do setor de RH.

A grande representatividade dos papéis relacionados ao foco estratégico mostra a preocupação dos gestores com o longo prazo, além disso, foi possível observar que os gestores atuam com mais foco nos papéis relacionados a processos, tendo em vista a complexidade de alinhar as pessoas da organização e suas necessidades às estratégias de longo prazo.

A amostragem não-probabilística representa uma das limitações desse estudo, pois não ofereceu as empresas da microrregião do Alto Paraopeba a mesma chance de serem escolhidas, como ocorre na amostragem aleatória (probabilística). Além disso, o tamanho da amostra foi reduzido devido a dificuldades na aplicação dos questionários. No entanto, quanto a esse aspecto, os testes com intervalo de confiança compensaram essa limitação, pois a maioria dos dados apresentaram dispersão baixa em relação à média (representatividade do papel).

Os resultados obtidos no estudo podem trazer contribuições significativas para as empresas locais, por ser um estudo inédito na região, mostrando que a gestão estratégica e os múltiplos papéis do RH são aplicáveis. Ademais, o estudo abre portas para novas pesquisas na área proposta, que podem ampliar as limitações descritas nesta seção.

Ainda vale pontuar que tal pesquisa foi apresentada e discutida no I Simpósio de Gestão Estratégica de Pessoas, que ocorreu no município de Ouro Branco – MG, promovido pelo curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Ouro Branco em 2016 como forma de divulgação e apresentação dos resultados aos empresários locais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCÂNTARA, M. *Os múltiplos papéis de RH: analisando a performance da área de gestão de pessoas em uma empresa do agronegócio*. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2014. (Dissertação – Mestrado Profissional em Administração).

BECKER, B; HUSELID, M; ULRICH, D. *Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRUNI, A. L. *Estatística Aplicada à Gestão Empresarial*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CANÇADO, V. L. et al. Novos papéis de Recursos Humanos: velhas fórmulas em novas embalagens?. ANPAD (Org), *XXIX Encontro Anual da ANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.

CANÇADO, V. L. et al. O profissional da informação: uma análise baseada no modelo de múltiplos papéis de Ulrich. *Perspectiva da Ciência da Informação*, Belo Horizonte -MG, v.13, n.2, p.196-218, maio/ago. 2008.

FERNANDES, B. H. R. *Gestão estratégica de pessoas com foco em competências*. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GODOY, A. S. et al; (Orgs.) HANASHIRO, D. M. M. et al. *Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2011.



LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.