



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**O modelo de gestão de pessoas proposto por  
Dave Ulrich comparado ao modelo de gestão  
de pessoas de uma empresa do setor de  
petróleo.  
CASO: ALPHA PETRO**

**Danielle Barbosa de Santana**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, 01 de novembro de 2017.



**Danielle Barbosa de Santana**

**O modelo de gestão de pessoas proposto por Dave Ulrich  
comparado ao modelo de gestão de pessoas de uma  
empresa do setor de petróleo**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Paulo Cesar Teixeira

Rio de Janeiro, 01 de novembro de 2017.

"Procure ser um homem de valor, em vez de ser um homem de sucesso."  
Albert Einstein

## **Agradecimentos**

A Deus, pela vida, pela saúde e pelas oportunidades.

Aos amores da minha vida, Regiane, Edenir, Gabriel e Raphael. Nenhum agradecimento e homenagem seriam suficientes para agradecer-los todo o amor recebido.

A minha família, por participarem ativamente das minhas angústias e das minhas conquistas.

Ao meu orientador que sempre me apoiou na busca pelo conhecimento.

## Resumo

Danielle Barbosa de Santana. O modelo de gestão de pessoas proposto por Dave Ulrich comparado ao modelo de gestão de pessoas de uma empresa de petróleo. Rio de Janeiro, 2017. Número de páginas: 32. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho busca identificar e comparar a visão da área de recursos humanos vista por lados diferentes. A visão tradicional da área de recursos humanos adotado pela empresa ALPHA PETRO versus o método sugerido pelo autor Dave Ulrich. Ou seja, a visão da administração de recursos humanos voltados para a administração pessoal versus a visão de recursos humanos com ênfase estratégica e na construção de valor agregado para a empresa.

O objetivo é analisar o desempenho do RH, sob a perspectiva de funcionários da área de benefícios desta empresa, com base na percepção dos funcionários da área de benefícios da empresa.

Palavras- chave

Recursos humanos, Estratégia, RH, tradicional, valor, empresa

## Abstract

Santana, Danielle Barbosa de. The people management model proposed by Dave Ulrich compared to the people management model of an oil company. Rio de Janeiro, 2017. Number of pages: 32. Course Completion Work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This work seeks to identify and compare the vision of the area of human resources seen by different sides. The traditional view of the area of human resources adopted by the company ALPHA PETRO versus the method suggested by the author Dave Ulrich. That is, the human resources management vision directed to the personal administration versus the vision of human resources with strategic emphasis and in the construction of added value for the company.

The goal is to analyze HR performance from the perspective of employees in the benefits area of this company, based on the perception of employees in the area of benefits of the company.

Key words

Human resources, Strategy, HR, traditional, value, company

## Sumário

1 . O tema e o problema de estudo	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo	1
1.2. Objetivo do estudo	2
1.3. Objetivos intermediários do estudo	2
1.4. Delimitação e foco do estudo	3
1.5. Relevância do Estudo	3
2 . Revisão de literatura (Referencial Teórico)	4
2.1. Visão conceitual do modelo tradicional de gestão de pessoas	4
2.2. Visão conceitual do modelo de gestão de pessoas proposto por David Ulrich	6
2.3. Desenvolvimento da pesquisa de Dave Ulrich	11
3 . Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo	13
3.1. Tipos de pesquisa	13
3.1.1. Quanto aos fins	13
3.1.2. Quanto aos meios	14
3.2. Universo e amostra	14
3.3. O procedimento de coleta de dados	14
3.4. Métodos de pesquisa utilizados	14
3.5. Limitações do método	15
4 . Descrição e análise dos resultados	16
4.1. A Empresa	16
4.2. Descrição e análise dos resultados	17
4.2.1. Papel de Parceiro Estratégico	17
4.2.2. Papel de Especialista Administrativo	18
4.2.3. Papel de Defensor dos Funcionários	19
4.2.4. Papel de Agente de Mudanças	20
4.2.5. Resultado Geral	21

4.2.6. Análise dos resultados – relação Internacional	22
5 . Conclusões e recomendações	24
6 . Anexo 1	26
7 . Referências Bibliográficas	29

## Lista de figuras

Figura 1: Proposta de valor baseada em recursos humanos.....	7
Figura 2: Fonte de geração de valor baseada o em recursos humanos. ....	8
Figura 3: Papéis de recursos humanos. ....	9
Figura 4: Papéis de recursos humanos na construção de uma organização competitiva. Fonte: Ulrich (2000) .....	10
Figura 5: Organograma da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO. Fonte: A autora. 2017.....	16

## Lista de tabelas

Tabela 1: Papéis de recursos humanos de profissionais de empresas do mercosul. Fonte: Adaptada de Ulrich (1998).....	12
Tabela 2: Papéis de recursos humanos de profissionais de empresas da Europa. Fonte: Adaptada de Ulrich (1998) .....	12
Tabela 3: Papel de parceiro estratégico. ....	17
Tabela 4: Papel de Especialista Administrativo. ....	18
Tabela 5: Questionário desenvolvido por Ulrich (1998) respondido pelos profissionais do setor de benefícios da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO (2017). ....	19
Tabela 6: Papel de Agente de Mudanças.....	20



Tabela 7: Papéis de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO. Adaptada de Ulrich (1998) .....	21
Tabela 8: Resultados da pesquisa realizada por Ulrich (1998) comparado com o resultado da empresa ALPHA PETRO. ....	22
Tabela 9: Resultados consolidados da empresa ALPHA PETRO comparados com os resultados da pesquisa de Ulrich (1998). ....	22

## **1. O tema e o problema de estudo**

### **1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo**

A partir da constante mudança estrutural que vem acontecendo durante os anos dentro da área de recursos humanos, o profissional de RH precisa identificar e propor melhorias para dentro da organização, afim de manter a organização sempre alinhada aos principais objetivos dos funcionários e aos reais objetivos estratégicos da empresa.

A área de recursos humanos surgiu em torno do começo do século XX, devido ao grande impacto que a revolução industrial causou nas relações de empregador versus empregado. Nesta época o RH era visto somente como uma área que geria os processos administrativos das pessoas. Os funcionários não eram ouvidos e valorizados nem por RH e nem por qualquer outra área da empresa.

Essa visão mudou um pouco quando estudiosos do assunto ampliaram a visão da área de recursos humanos para gestão de pessoas, na qual as pessoas passam a serem vistas dentro das organizações como fundamentais para que todas as operações fossem estrategicamente concluídas com êxito.

De acordo com Chiavenato (1999), as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais com um mínimo de tempo, esforço e conflito.

Desta maneira o autor Dave Ulrich (1998) expõe seu novo método de trabalhar a área de recursos humanos.

De acordo com Ulrich (1998), visões estratégicas podem ser de tal forma amplas, que transmitem pouco significado e orientação às pessoas da organização. Estabelecer estratégias não garante o sucesso, pessoas comprometidas e competentes são quem farão as estratégias evoluírem.

Em 1998, Ulrich lançou o livro “Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados” onde propunha uma nova mudança na área de recursos humanos. Com a ajuda de algumas pesquisas realizadas, o autor chegou à conclusão de que o RH não deveria somente ser atividade meio para que a empresa obtivesse resultados e sim, atividade fim. Ou seja, o autor acredita que a área de recursos humanos, bem alinhada com as táticas da empresa podem gerar não só a redução de custos, mas a obtenção de lucro.

É neste contexto que se insere a ALPHA PETRO, empresa do setor de petróleo, fundada em 1937, que hoje é a segunda maior empresa de distribuição de combustíveis e a maior de capital privado. Atua também no ramo de varejo com lojas de conveniência.

Diante do exposto cabe indagar: O modelo de gestão de pessoas adotado pela ALPHA PETRO é compatível com o modelo de gestão de pessoas desenvolvido por Ulrich e comparado as empresas do Mercosul e da Europa?

## **1.2. Objetivo do estudo**

Identificar se, na percepção dos funcionários da área de benefícios, o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa ALPHA PETRO é compatível com o modelo de gestão de pessoas desenvolvido por Ulrich (1998) e comparar os resultados com as empresas do Mercosul e da Europa.

## **1.3. Objetivos intermediários do estudo**

1. Estudar os fundamentos teóricos de modelos de administração de recursos humanos;
2. Identificar o modelo de administração de recursos humanos praticado pela empresa objeto de estudo;
3. Comparar este modelo com o modelo desenvolvido por Ulrich.
4. Avaliar se existe alinhamento conceitual e compatibilidade entre os dois modelos.
5. Comparar os resultados obtidos pela empresa objeto com os resultados obtidos por Ulrich em sua pesquisa com empresas do Mercosul e Europa.

#### **1.4. Delimitação e foco do estudo**

O presente estudo foi realizado na matriz de uma empresa do setor de petróleo e distribuição de combustível, localizada no Rio de Janeiro, no período entre 2016 e 2017.

#### **1.5. Relevância do Estudo**

O estudo é de suma importância não só para os profissionais da área de recursos humanos da ALPHA PETRO, mas também para os demais profissionais da área que tenham interesse em conhecer uma área de recursos humanos mais estratégica.

É importante também para os alunos e professores do curso de administração, para que tenham uma visão da evolução da área de recursos humanos no ambiente de negócios do mundo corporativo.

## **2. Revisão de literatura (Referencial Teórico)**

### **2.1. Visão conceitual do modelo tradicional de gestão de pessoas**

Nos primórdios da gestão de pessoas, vivenciado principalmente por Taylor (1911), Fayol (1916) e Ford (1903), a relação de trabalho entre empregados e empregadores se dava através somente da especialização em uma atividade, da produção em massa, da padronização. Nesta época o empregado era uma “peça” de uma grande engrenagem. Ou seja, seus direitos não eram assegurados e suas atividades diárias deveriam ser as mesmas para que a eficiência e eficácia fossem mantidas.

No livro "Administração de Oficinas" (1903), Taylor propõe a racionalização do trabalho, descartando os movimentos considerados desnecessários e com foco total na produção e na otimização do tempo.

Segundo Chiavenato (2004) as escolas da administração começaram através da Administração Científica de Taylor, em seguida com preocupação na estrutura surge a escola Clássica com Fayol e a Teoria da Burocracia com Weber, dando continuidade.

Segundo Maximiano (2004), Henry Ford também deu várias contribuições fundamentais para Escola da Administração Científica como a produção em massa, a intercambialidade das peças e a linha de montagem responsável pela expansão industrial em todo o mundo.

Segundo Chiavenato (2008), a partir da década de 70 é que então surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos, embora ainda havendo problemas por não conseguirem mudar completamente a idéia da importância das pessoas dentro da organização e ainda continuar vendo os trabalhadores como apenas recursos produtivos.

Conforme Chiavenato (2006), a cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar à inovação. A velha concepção de Relações Industriais foi substituída por uma visão da Administração de Recursos Humanos. As pessoas como recursos vivos e não como fatores inermes de produção.

Desta maneira, Chiavenato (2006) atenta que as relações de trabalho devem ser modificadas em atenção às pessoas dentro das organizações. De modo que agora não são apenas forças de trabalho (força bruta), mas são forças de conteúdo, de inteligência, de produção, de eficiência e eficácia mas, antes de tudo, são pessoas e não máquinas.

Segundo Chiavenato (2004), o primeiro aspecto a se entender é que as pessoas devem ser vistas como seres humanos, os quais são dotados de personalidade própria e com diferenças entre si, possuindo histórias diferentes, conhecimentos, habilidades e competências que são de extrema importância para as organizações.

Segundo o autor, em segundo lugar, as pessoas devem ser enxergadas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, pois impulsionam a organização para o alcance de seus objetivos e são capazes de passar sua inteligência, talentos e aprendizagem, indispensáveis para a competitividade no mundo moderno e em constante mudança.

O autor diz ainda que as pessoas são parceiras da organização, conduzindo a mesma à excelência e ao sucesso empresarial. Contudo, além de parceiras, realizam investimentos nas organizações, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc, na expectativa de colherem retornos desses investimentos.

Desta maneira, o autor identifica o papel importante das pessoas dentro das organizações. O empregado passa a ter um papel importante dentro da organização que precisa ser valorizado e motivado. Por isso a importância das organizações pensarem à frente, maneiras de recrutar e reter e planejar as carreiras dentro das organizações.

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem nos clientes, eles estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabe como fazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2008, pág. 4).

## **2.2. Visão conceitual do modelo de gestão de pessoas proposto por Dave Ulrich**

Segundo Ulrich (1998), os gestores das diversas áreas de uma empresa reconhecem a importância da área de recursos humanos na obtenção de resultados do negócio, e concordam que a gestão de pessoas pressupõe uma responsabilidade compartilhada entre os gestores de negócio e os profissionais de recursos humanos. Porém, os gestores não têm uma visão precisa sobre como recursos humanos pode agregar valor ao negócio.

Visto isso, Ulrich (1998) se propõe a identificar fatores que mostram que a área de recursos humanos pode estar não só relacionada à administração de pessoas mas também, juntamente com as demais áreas do negócio, para a criação de metas e na obtenção de resultados, além de agir como um agente de mudanças dentro da organização.

Em linha com os estudos de Chiavenato (1999), Ulrich (1998) propõe mais do que identificar o poder das pessoas dentro da empresa, mas como esse potencial pode ser lapidado através de conhecimento, gerando valor agregado efetivo para a organização.

Sabemos que, para o sucesso de uma organização, é preciso alinhar as metas da empresa com as metas pessoais dos funcionários pois, assim, funcionários realizados tendem a produzir com mais eficiência e eficácia.

Portanto, as pessoas dependem das organizações, assim como o sucesso da organização depende do capital humano dedicado a ela. Ulrich (1998, pág. 60) cita: “toda e qualquer organização depende do desempenho humano para seu sucesso”. Segundo o autor, tudo o que interfere ou influencia as relações organizacionais (externa ou internamente) pode ser considerado um elemento importante do modelo de gestão de pessoas de uma empresa.

Com o avanço da globalização e das tecnologias, o profissional de recursos humanos precisa estar preparado para lidar com as recorrentes mudanças. Segundo Ulrich (1998), a globalização exige uma ampliação da capacidade das empresas gerenciarem a diversidade, a complexidade, a ambiguidade, o que implica a adoção de práticas diferenciadas de gestão de pessoas. Para lidar com a mudança permanente, Ulrich (1998) diz que o processo de aprendizagem deve tornar-se mais acelerado, pois as pessoas são levadas a desenvolver uma atitude de inovação constante e de alinhamento com imprevistos estratégicos em permanente transformação.

O autor conclui dizendo que é fundamental que a tecnologia – que torna o mundo menor e mais rápido – seja utilizada como aliada estratégica das empresas. Frente a essas tecnologias, a área de recursos humanos precisa estar preparada para as novas tendências.

Com a gama de informações disponíveis hoje em dia, a gestão do conhecimento é algo de suma importância dentro das empresas. O conhecimento não pode ser ocultado, mas compartilhado para toda a organização. Ulrich (1998) destaca a atenção para o capital intelectual, que, segundo ele, se bem administrado pode traduzir-se em vantagem competitiva essencial das organizações.

Segundo Ulrich (1998), frente à globalização e à competitividade, a área de recursos humanos é chamada a criar modelos e processos que ajudem as empresas a alcançar eficiência, agilidade, competência local e global. Destaca também que a tecnologia inovadora pressupõe um recursos humanos que acompanhe de perto as tendências, sabendo utilizá-las com produtividade. Desta maneira, o autor apresenta uma proposição de valor para a área de recursos humanos, que está ilustrada na figura 1:

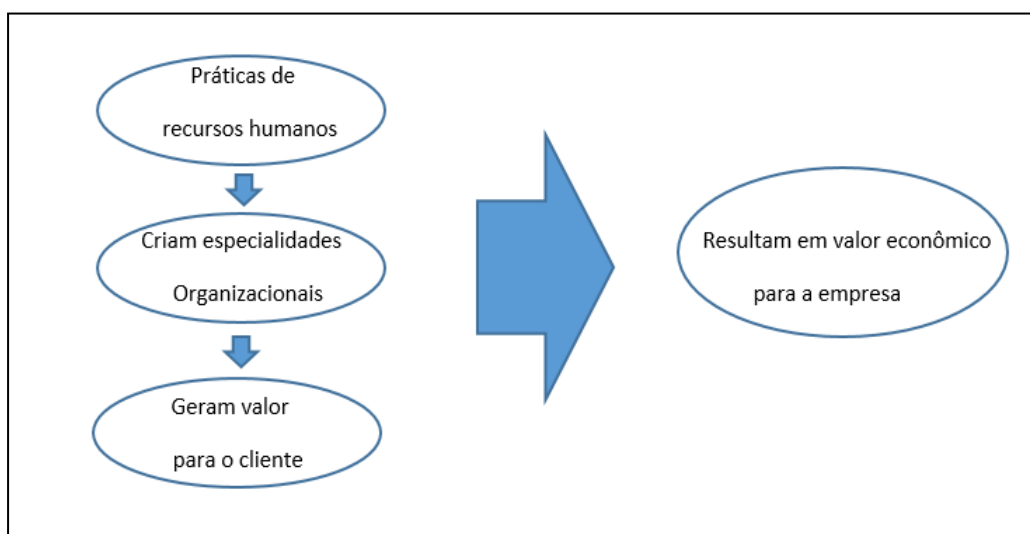


Figura 1: Proposta de valor baseada em recursos humanos.

Fonte: Ulrich (1998)

Segundo Ulrich (1998), o proposto destacado na figura 1 seria valorar a área de recursos humanos, transformando o plano empresarial em práticas de recursos humanos (ações claras e definitivas), que criam capacidades organizacionais que, por sua vez, geram valor e, conseqüentemente, resultam em valor econômico para a empresa.



De acordo com esta proposta de Ulrich (1998), reconsiderar a criação de valor em recursos humanos significa mais que reduzir custos e simplificar o trabalho; significa reestruturar o pensamento organizacional, a partir da percepção dos gestores de negócio.

O autor conclui dizendo que, quando os profissionais de recursos humanos agregam valor, suas responsabilidades e a dos gestores tornam-se complementares e, dessa forma, assumem posições e agem para conseguir resultados na empresa, além de procurar pessoas qualificadas para trabalhar com os gestores e não para os gestores, favorecendo que as mudanças ocorram.

Em consequente com sua linha de pesquisa, em Ulrich (2000), o autor propõe um modelo conceitual que também contempla quatro fontes de geração de valor em recursos humanos. São elas: Canal, Contribuição, Conteúdo e Competência. A figura 2 ilustra o modelo em questão:

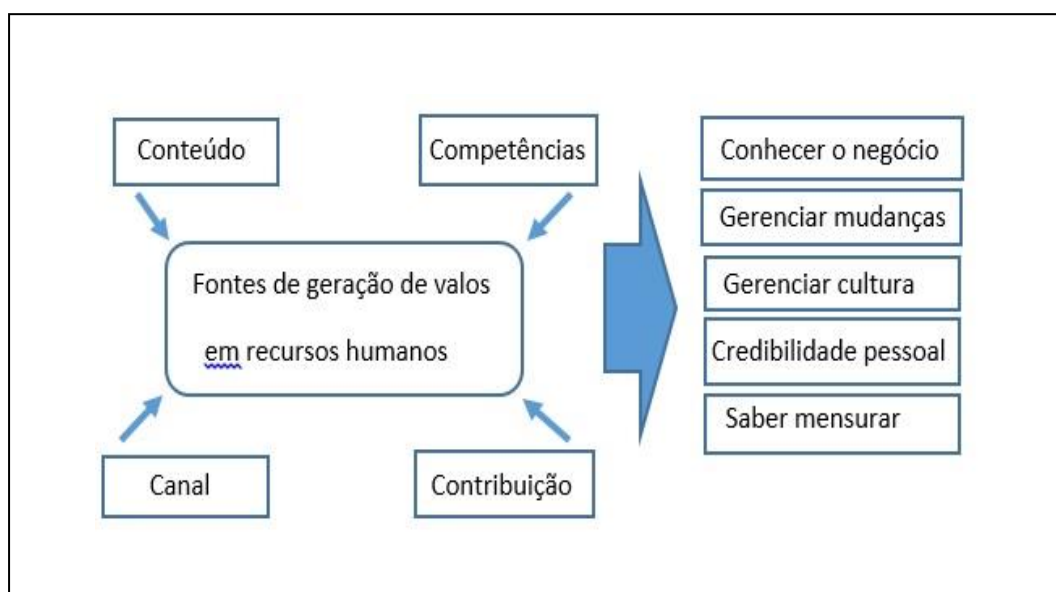


Figura 2: Fonte de geração de valor baseada o em recursos humanos.

Fonte: Ulrich (2000)

Segundo o autor, canal é quem executa o trabalho de recursos humanos; conteúdo é o que o recursos humanos faz para levar a empresa a competir; contribuição é como o recursos humanos trabalha na organização (transformando ideias em projetos e projetos em ação); e competência é o que a área de recursos humanos necessita saber e como tem que fazer suas ações (conhecimento/habilidade).

Segundo Ulrich (2000), é preciso um alinhamento interno da estratégia da empresa às práticas de recursos humanos e à cultura organizacional para que, conjuntamente, haja um bom desempenho para os negócios, além da criação de valor e a produção de resultados. Segundo o autor, a percepção do gestor deve ser referência para a área de recursos humanos.

Com base neste entendimento, Ulrich (2000) elenca quatro papéis que, segundo ele, desempenhados pelos profissionais de recursos humanos, possibilitam ao gestor perceber essa atuação mais estratégica da área de recursos humanos. Os papéis são de agente de mudança, especialista administrativo, defensor dos funcionários e parceiro estratégico. A figura 3 ilustra esse modelo.

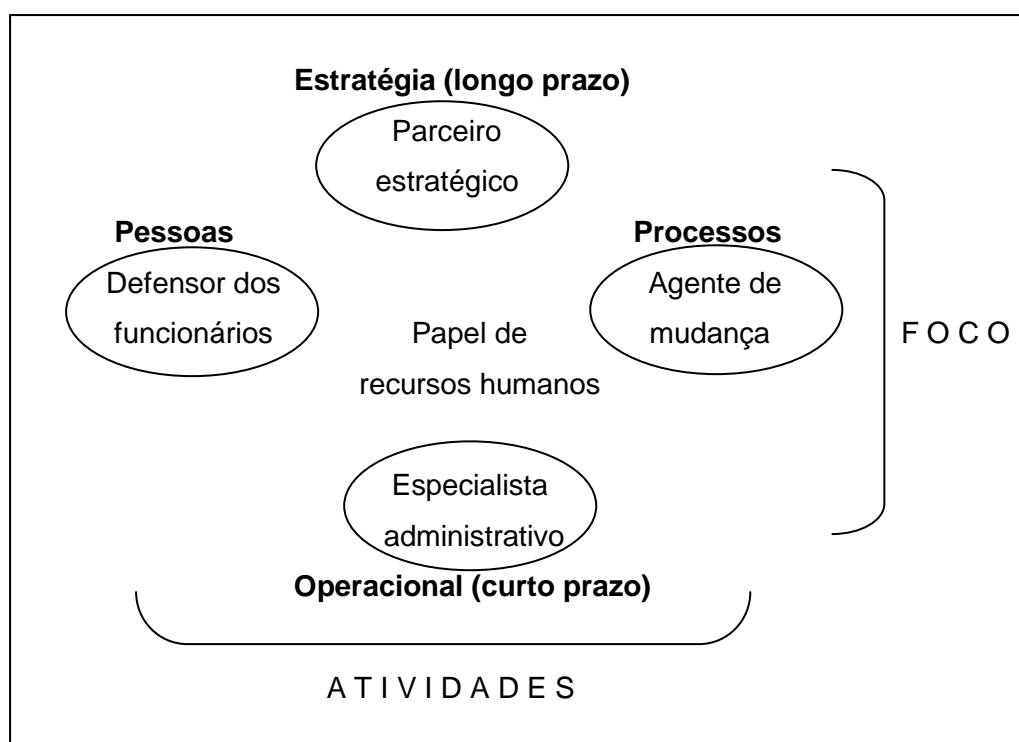


Figura 3: Papéis de recursos humanos.

Fonte: Ulrich (2000)

No papel de agente de mudança, conforme explica Ulrich (2000), é necessário que a área de recursos humanos ajude a organização a substituir a resistência à mudança pela resolução, o planejamento pelos resultados e o medo da mudança pelo entusiasmo. Já no papel de especialista administrativo, a área de recursos humanos deve entender que a melhoria da eficiência aumenta a sua credibilidade no âmbito organizacional.

Para exercer o papel de defensor dos funcionários, segundo Ulrich (1998), a área de recursos humanos deve ficar atento às reais necessidades dos funcionários, pois para a empresa o comprometimento dos funcionários é um fator crítico de sucesso. Atuar como parceiro estratégico nas empresas requer que a área de recursos humanos saiba conduzir um diagnóstico organizacional, liderando um diálogo sobre as condições atuais e os projetos da empresa e sobre as condições necessárias para a execução da estratégia. Esse diagnóstico, para Ulrich (2000) deve refletir a passagem da proposta estratégica da empresa para a ação, transformando declarações, desejos e intenções em um conjunto de ações concretas.

Segundo Ulrich (2000), esses papéis são exercidos pelo profissional de recursos humanos simultaneamente e podem intensificar-se isoladamente de acordo com a sua formação e especialização e com as características da organização que atua. A figura 4, exemplifica esse modelo.



Figura 4: Papéis de recursos humanos na construção de uma organização competitiva.  
Fonte: Ulrich (2000)

Desta maneira, segundo Ulrich (2000), gerar valor na atuação de recursos humanos significa alinhar a gestão de recursos humanos aos projetos de negócios e à estratégia da empresa; focar o pensamento em termos de

eficiência e contribuição para resultados; incorporar o conceito de que capital humano é o principal ativo da empresa e assumir que gestão de pessoas é uma responsabilidade compartilhada.

### 2.3. Desenvolvimento da pesquisa de Dave Ulrich

Ulrich (1998) desenvolveu uma “Pesquisa de Avaliação dos Papéis em Recursos Humanos”, para analisar a percepção dos funcionários de recursos humanos na administração da gestão de pessoas sob a ótica dos diferentes papéis adotados pelo próprio autor. São eles: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Utilizando uma escala de 5 pontos, sendo 1 para baixa e 5 para alta, a pesquisa aconteceu entre os profissionais de recursos humanos do Mercosul e os profissionais da Europa.

Para Ulrich (1998), empresas cuja pontuação geral está inferior a 90 pontos têm seus serviços de recursos humanos percebidos como de má qualidade. Empresas cuja pontuação supera 160 pontos, a opinião sobre os serviços de recursos humanos é percebida como de alta qualidade.

As tabelas 1 e 2 apresentam os resultados obtidos na pesquisa de Ulrich (1998) realizada com os profissionais de recursos humanos do Mercosul e da Europa.

PROFISSIONAIS DE EMPRESAS DO MERCOSUL							
Parceiro estratégico		Especialista administrativo		Defensor dos funcionários		Agente de mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1	3,5	2	2,9	3	2,8	4	3,5
5	2,9	6	3,8	7	2,7	8	3,4
9	3,6	10	3,2	11	2,9	12	3,4
13	3,4	14	3,4	15	2,6	16	3,4
17	3,3	18	2,8	19	2,4	20	3,3
21	3,2	22	3,0	23	2,8	24	3,5
25	3,1	26	3,4	27	2,7	28	3,4
29	3,7	30	2,7	31	2,6	32	3,5
33	3,7	34	2,9	35	2,5	36	3,5
37	3,4	38	2,9	39	2,4	40	3,3
Total	33,8	Total	31,0	Total	26,4	Total	34,2

Total geral	125,4
-------------	-------

Tabela 1: Papéis de recursos humanos de profissionais de empresas do mercosul.

Fonte: Adaptada de Ulrich (1998)

PROFISSIONAIS DE EMPRESAS DA EUROPA							
Parceiro estratégico		Especialista administrativo		Defensor dos funcionários		Agente de mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1	2,6	2	3,2	3	3,2	4	2,8
5	1,0	6	4,2	7	2,8	8	2,4
9	3,0	10	3,2	11	3,4	12	2,6
13	2,0	14	3,4	15	2,6	16	2,0
17	1,6	18	4,2	19	2,2	20	2,2
21	2,2	22	4,2	23	2,8	24	2,2
25	1,8	26	4,2	27	3,0	28	2,4
29	3,0	30	3,8	31	2,6	32	2,4
33	3,0	34	3,8	35	3,6	36	3,0
37	3,2	38	3,4	39	3,4	40	3,2
Total	23,4	Total	37,6	Total	29,6	Total	25,2

Total geral	115,8
-------------	-------

Tabela 2: Papéis de recursos humanos de profissionais de empresas da Europa.

Fonte: Adaptada de Ulrich (1998)

### **3. Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo**

Este estudo foi realizado através de pesquisa exploratória e qualitativa. Segundo GIL (2008, p.41) "a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema".

A pesquisa foi realizada entre os funcionários do setor de benefícios da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO, localizada no Estado do Rio de Janeiro.

A empresa foi fundada em 1937, é atuante no ramo de petróleo e hoje é uma das maiores empresas de distribuição de combustíveis do país.

O objetivo da pesquisa foi utilizar o estudo proposto por Dave Ulrich (1998), em relação a gestão de recursos humanos na empresa e seus papéis com as funções de RH, comparando tais resultados com os resultados obtidos com a aplicação da mesma pesquisa dentro da área de benefícios de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO.

#### **3.1. Tipos de pesquisa**

De acordo com a classificação proposta por Vergara (2003), uma pesquisa pode ser caracterizada quanto aos fins e quanto aos meios.

##### **3.1.1. Quanto aos fins**

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória e qualitativa, uma vez que se propõe a investigar o fenômeno que está sendo estudado, de modo que o objetivo final do estudo seja explorado para maior compreensão.

Descritiva porque busca identificar em qual modelo estratégico a empresa ALPHA PÉTRO adota em seu sistema de administração de recursos humanos, comparando-a com o modelo de administração da gestão de pessoas proposto pelo autor Dave Ulrich (1998).

Trata-se também de um estudo de caso, já que foi analisada somente uma empresa afim de que os dados fossem estudados com detalhamento.

### **3.1.2.Quanto aos meios**

Quanto aos meios a pesquisa é bibliográfica e de estudo de caso. Bibliográfica, uma vez que busca identificar e investigar as diferentes atuações da administração da gestão de pessoas comparando com as teorias publicadas por Ulrich (1998), contribuindo para o enriquecimento de informações acerca do posicionamento de recursos humanos da empresa objeto.

Estudo de caso, porque procura estabelecer o aprofundamento de uma realidade específica. Além disso, foi realizada uma pesquisa com os profissionais da área de benefícios de recursos humanos afim de captar interpretações do que ocorre na realidade estudada para que, posteriormente, fosse possível comparar essas percepções com o modelo proposto por Ulrich (1998).

### **3.2.Universo e amostra**

O universo desta pesquisa é composto por 17 profissionais do setor de benefícios da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO, dos quais 14 responderam as questões formuladas no questionário em anexo. O processo de amostra do estudo não foi aleatória, uma vez que foi escolhido tanto a empresa objeto quando a área de benefícios para que fosse realizada a pesquisa.

### **3.3.O procedimento de coleta de dados**

Os dados foram coletados através um questionário, elaborado por Dave Ulrich (1998), contendo 40 questões.

Esse questionário foi entregue aos funcionários da área de benefícios de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO, e lhes foram dados 2 dias para responder e entregar.

### **3.4. Métodos de pesquisa utilizados**

Segundo Gil (2008, p.114), "por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado".

Utilizou-se para o referido estudo um questionário, elaborado por Dave Ulrich (1998) contendo 40 questões. A escala adotada foi a mesma desenvolvida

e utilizada pelo autor, ou seja, uma escada de 1 à 5; onde 1 é considerado baixo e 5 alto.

O objetivo da pesquisa desenvolvida por Ulrich (1998) foi identificar o perfil da área de recursos humanos de empresas do Mercosul e da Europa.

O questionário foi aplicada entre os funcionários da área de benefícios do recursos humanos da empresa ALPHA PETRO. A eles foram dados dois dias para o preenchimento do questionário. A área conta com 17 profissionais, dos quais 14 deles, ou seja, 82% responderam as questões.

O questionário de 40 questões foi dividido com perguntas relacionadas aos perfis já apresentados por Ulrich (1998). São eles: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudanças.

Através dessa divisão é possível, no próximo capítulo, entender em qual perfil se enquadra a empresa objeto e compará-la aos perfis do Mercosul e da Europa.

### **3.5. Limitações do método**

O método foi aplicado somente aos profissionais do setor de benefício da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO. Desta maneira o resultado não deve ser generalizado uma vez que cada empresa possui sua estrutura e sua cultura organizacional.

Por se tratar de um estudo de caso, entende-se que está sendo levado em consideração que o resultado final pode ser influenciado pelo fato de a amostra se limitar aos funcionários de apenas uma área da empresa objeto.



## 4. Descrição e análise dos resultados

### 4.1. A Empresa

Nascida em 1937, no Sul do País, a ALPHA PETRO era uma empresa familiar do ramo de refinaria de petróleo. Na década de 60 adquiriu a empresa Gulf Oil Corporation no Brasil e na década de 90 comprou a Atlantic, se firmando na indústria petroquímica e expandindo a marca.

Em 2008 aconteceu o maior marco na história da ALPHA PETRO, a empresa antes familiar, foi adquirida por importante grupo empresarial da área petroquímica, o que gerou uma forte expansão nos negócios da empresa.

Hoje a ALPHA PETRO é uma das maiores empresas de distribuição de combustíveis e a maior de capital privado no mercado brasileiro.

A área de Recursos Humanos da empresa ALPHA PETRO tem a estrutura organizacional mostrada na figura 5:

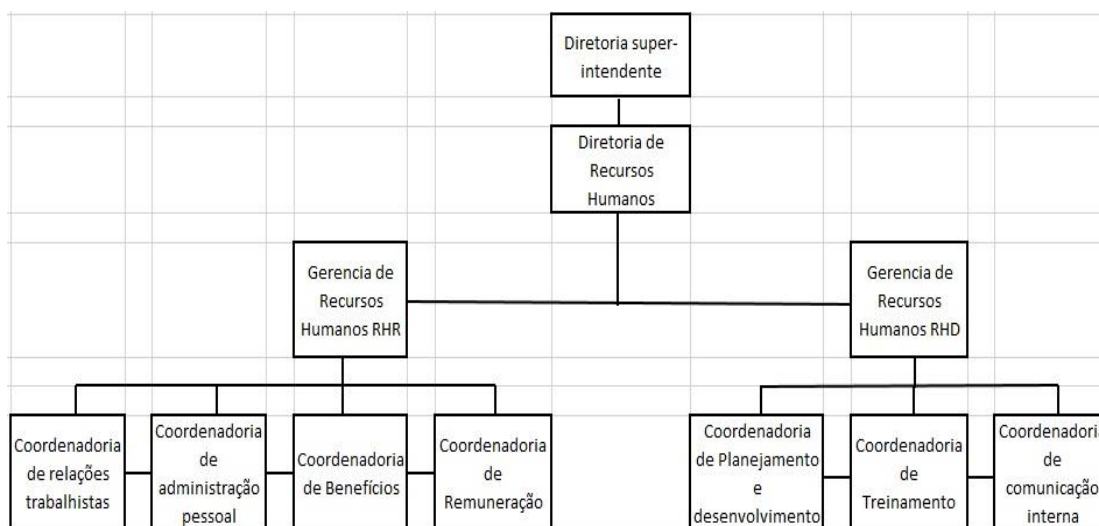


Figura 5: Organograma da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO.

Fonte: A autora. 2017.

## 4.2.Descrição e análise dos resultados

### 4.2.1.Papel de Parceiro Estratégico

Questões	Escala					Amostra	Média
	1	2	3	4	5		
1				10	4	14	4,29
5			6	6	2	14	4,86
9			4	9	1	14	3,79
13				5	9	14	4,64
17		1	7	6		14	3,21
21		4	8	2		14	2,86
25			12	2		14	3,14
29			8	6		14	3,43
33			8	4	2	14	3,57
37			4	8	2	14	3,86
Total geral: 37,6							

Tabela 3: Papel de parceiro estratégico.

Fonte: A autora (2017).

Ulrich (1998) diz que quanto mais estratégico for a área de recursos humanos, maior será seu engajamento nas questões que geram valor para a empresa. Desta maneira, quanto menos operacional e mais estratégica, mais a empresa está se modernizando e se alinhando às novas práticas de RH.

Um RH mais estratégico consegue mais facilmente examinar e detectar suas forças e fraquezas, dando origem às futuras mudanças dentro da organização.

Segundo Ulrich (1998), “superar o desafio de aplicar planos estratégicos exige que os profissionais de recursos humanos imponham, à discussão estratégica, questões organizacionais antes da decisão sobre as estratégias”.

As questões da tabela 3 se referem ao perfil de parceiro estratégico, e esse quesito obteve o total de 37,6 pontos. Não é um total baixo, comparado aos demais perfis, porém também não indica que a empresa esteja totalmente modernizada com as práticas comentadas por Ulrich (1998) como sendo as melhores praticadas por RH. Pode-se dizer que, na visão dos funcionários do

setor de benefícios a empresa está começando a adotar práticas mais estratégicas alinhadas a atividade fim, gerando valor agregado.

#### 4.2.2. Papel de Especialista Administrativo

Questões	Escala					Amostra	Média
	1	2	3	4	5		
2			4	4	6	14	4,14
6			2	6	6	14	4,29
10			7	7		14	3,5
14			5	4	5	14	4,29
18			11	1	2	14	3,36
22				8	6	14	4,43
26			9	5		14	3,36
30		4	6	4		14	3
34			6	6	2	14	3,71
38				4	10	14	4,71
Total geral: 38,8							

Tabela 4: Papel de Especialista Administrativo.

Fonte: A autora (2017).

A tabela 4 apresenta as perguntas do questionário direcionadas ao perfil de especialista administrativo.

Ulrich (1998) diz que o papel de Especialista Administrativo indica que a empresa ainda é muito operacional, o que deixa os processos mais lentos, além de não colaborar para o desenvolvimento estratégico e econômico da empresa.

Neste quesito obtiveram-se 38,8 pontos, que é uma boa pontuação quando comparado com as médias obtidas nos demais quesitos.

Pode-se relacionar isso ao fato de que a empresa, por ter raiz de origem familiar é bem patriarcal, e tende a valorizar as rotinas dos processos e as atividades cotidianas.

Desta maneira, pode-se perceber que o papel de especialista administrativo é uma característica predominante da ALPHA PETRO, na visão dos funcionários do setor de benefícios.

### 4.2.3. Papel de Defensor dos Funcionários

Questões	Escala					Amostra	Média
	1	2	3	4	5		
3			6	2	6	14	4
7			6	8		14	3,57
11			1	11	2	14	4,07
15		1	12	1		14	2,86
19	1	4	9			14	2,57
23		1	4	9		14	3,57
27			4	10		14	3,71
31		1	7	6		14	3,36
35		1	13			14	2,93
39		1	10	3		14	3,14
Total geral: 33,8							

Tabela 5: Questionário desenvolvido por Ulrich (1998) respondido pelos profissionais do setor de benefícios da área de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO (2017).

Fonte: A autora. 2017.

A tabela 5 apresenta as questões relacionadas ao perfil defensor dos funcionários.

Segundo Ulrich (1998), este papel está muito ligado ao fato de a área de recursos humanos conhecer a real necessidade dos funcionários, pensando em políticas e práticas que motivem e assegurem o bem estar de todos os colaboradores. Quando este quesito se destaca, pode indicar que os funcionários estão sendo atendidos de forma positiva.

Porém, na visão dos funcionários do setor de benefícios da área de recursos humanos da ALPHA PETRO, esse quesito não foi tão bem avaliado quando comparado às médias obtidas nos demais quesitos, pois obteve-se o total de 33,8.

Segundo Ulrich (1998), o desempenho deste papel é o que possui a divisão mais acentuada de responsabilidade entre o recursos humanos e os gestores, visto que o resultado esperado deste papel é a obtenção de comprometimento dos empregados e a utilização adequada de suas competências, em concordância com os objetivos empresariais.

Como o sistema de benefícios da ALPHA PETRO é o mesmo durante muitos anos, pode-se inferir que os profissionais da área de benefícios tenham uma visão de que o pacote de benefícios oferecido aos funcionários poderia ser

renovado e, portanto, as notas foram baixas, como uma forma de demonstrar o interesse em mudanças.

#### 4.2.4. Papel de Agente de Mudanças

Questões	Escala					Amostra	Média
	1	2	3	4	5		
4			4	6	4	14	4,0
8		1	5	4	4	14	3,64
12				8	6	14	4,43
16			6	6	2	14	3,71
20		2	3	4	5	14	3,86
24		1	6	7		14	3,43
28			3	3	8	14	4,36
32			8	6		14	3,43
36		3	4	7		14	3,29
40			7	5	2	14	3,64
Total geral: 37,8							

Tabela 6: Papel de Agente de Mudanças.

Fonte: A autora (2017).

O papel de Agente de Mudanças é mais um quesito que está inteiramente relacionado ao estratégico da empresa. Neste quesito obteve-se o total de 37,8 pontos.

Segundo Ulrich (1998), o agente de mudanças possui três enfoques distintos: iniciativas, processos e cultura. No primeiro caso, trata-se das iniciativas e programas promovidos pela área de recursos humanos que impliquem novos procedimentos ou projetos. No segundo, tratam-se das mudanças de processos com o objetivo de melhorar a eficiência das operações e/ou os resultados obtidos por meio das mudanças na execução do trabalho. No terceiro, trata-se da gestão da mudança cultural da empresa em harmonia com a estratégia empresarial, que ocorre quando a identidade da empresa é modificada.

Percebe-se que se obteve pela empresa objeto de estudo a segunda nota mais alta neste quesito em relação aos papéis de recursos humanos desenvolvidos por Ulrich.

Essa média indica que, embora a empresa seja bastante operacional, está havendo uma tendência de modernização, uma vez que as médias de parceiro estratégico e de agente de mudanças estão bem próximas.

#### 4.2.5. Resultado Geral

A partir das percepções vistas anteriormente, podemos verificar na tabela 7 o comparativo entre os papéis de recursos humanos desenvolvidos por Ulrich (1998).

PROFISSIONAIS DA EMPRESA ALPHA PETRO							
Parceiro estratégico		Especialista administrativo		Defensor dos funcionários		Agente de mudança	
Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota	Questão	Nota
1	4,3	2	4,1	3	4,0	4	4,0
5	4,9	6	4,3	7	3,6	8	3,6
9	3,8	10	3,5	11	4,1	12	4,4
13	4,6	14	4,3	15	2,9	16	3,7
17	3,2	18	3,4	19	2,6	20	3,9
21	2,9	22	4,4	23	3,6	24	3,4
25	3,1	26	3,4	27	3,7	28	4,4
29	3,4	30	3,0	31	3,4	32	3,4
33	3,6	34	3,7	35	2,9	36	3,3
37	3,9	38	4,7	39	3,1	40	3,64
Total	37,6	Total	38,8	Total	33,8	Total	37,8

Total geral	148,0
-------------	-------

Tabela 7: Papéis de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO. Adaptada de Ulrich (1998)

Fonte: A autora (2017).

Conforme o demonstrado na tabela 7, a principal característica da ALPHA PETRO é a de especialista administrativo, o que significa dizer que a empresa opera bastante bem as tarefas organizacionais cotidianas e operacionais, na visão dos funcionários da área de benefícios.

Segundo Ulrich (1998), essa característica entende que a melhoria da eficiência aumenta sua credibilidade no âmbito organizacional, provenientes de serviços de qualidade.

#### 4.2.6. Análise dos resultados – relação internacional

A partir desses dados, é possível comparar o resultado obtido neste estudo com os resultados obtidos por Ulrich em sua pesquisa com os profissionais do Mercosul e da Europa.

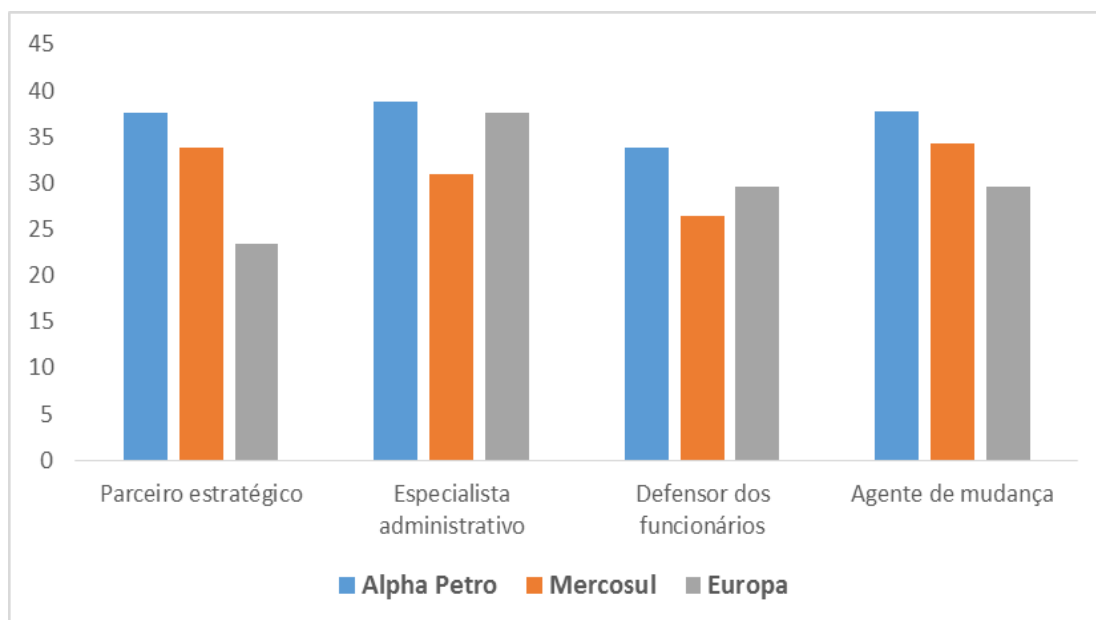


Tabela 8: Resultados da pesquisa realizada por Ulrich (1998) comparado com o resultado da empresa ALPHA PETRO.

Fonte: A autora (2017).

A partir da tabela 8, pode-se observar como o resultado obtido pelos profissionais da ALPHA PETRO se assemelha em alguns pontos com os obtidos por Ulrich (1998) em sua pesquisa no Mercosul e Europa.

É possível concluir que o resultado da empresa ALPHA PETRO é mais semelhante ao resultado obtido nas empresas da Europa, principalmente em relação ao papel de especialista administrativo, característica forte dessas empresas.

	Parceiro estratégico	Especialista administrativo	Defensor dos funcionários	Agente de mudança
Alpha Petro	37,6	38,8	33,8	37,8
Mercosul	33,8	31,0	26,4	34,2
Europa	23,4	37,6	29,6	29,6

Tabela 9: Resultados consolidados da empresa ALPHA PETRO comparados com os resultados da pesquisa de Ulrich (1998).

Fonte: A autora (2017).

De forma mais explícita na análise da tabela 9, pode-se concluir que, em relação ao papel de parceiro estratégico, a empresa ALPHA PETRO se manteve com uma posição mediana, inferindo-se que a empresa está começando a modernizar a área de RH, com novas práticas estratégicas que ajudam a agregar valor e que, porém, isto ainda não é totalmente percebida pelos funcionários da área de benefícios.

Já sobre o papel de especialista administrativo, a empresa ALPHA PETRO obteve a maior nota dentre os demais perfis. Isso indica, segundo a ótica de Ulrich (1998), que a empresa ainda tem muitos processos operacionais e pouco estratégicos. Segundo Ulrich (1998), quando menos operacional a organização for, mais moderna será a gestão.

Em contrapartida, o papel de defensor dos funcionários foi o que obteve a menor média, o que pode indicar que a área de recursos humanos não atende as reais necessidades dos funcionários, ou que atende de forma a não gerar atenção dos colaboradores.

Por fim, o papel de agente de mudança se manteve próximo ao papel de parceiro estratégico. Isto indica que os processos dentro da organização estão iniciando a incorporação de melhorias no ambiente organizacional.



## 5. Conclusões e recomendações

Este trabalho teve como intuito identificar se, na percepção dos funcionários da área de benefícios, o modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa ALPHA PETRO é compatível com o modelo de gestão de pessoas desenvolvido por Dave Ulrich (1998).

Neste sentido foram estudados fundamentos teóricos que permitiram identificar desde os primórdios da administração de gestão de pessoas até os fundamentos mais modernos de recursos humanos.

Além disso, o estudo através do embasamento teórico desenvolvido por Ulrich (1998), realizou uma pesquisa com funcionários do setor de benefícios da empresa ALPHA PETRO.

Em comparação com as empresas do Mercosul e Europa, a ALPHA PETRO está com notas muito satisfatórias e suas médias estão acima das médias das outras localidades.

Na percepção dos respondentes, a empresa se assemelha mais à visão dos profissionais da Europa. Ambas possuem notas mais altas relacionadas ao papel de especialista administrativo, o que aponta que tais organizações ainda são muito operacionais, resistentes às práticas modernas de gestão de pessoas.

No que se refere à ALPHA PETRO, pode-se concluir que, na percepção dos funcionários da área de benefícios, está começando a adotar práticas mais estratégicas voltadas diretamente para o negócio e para a geração de mudanças. Entretanto essa mudança é lenta, uma vez que a área de recursos humanos da empresa ainda é muito operacional.

Segundo Ulrich (1998), as áreas de recursos humanos para se adequarem às novas gestões de administração pessoal, as empresas devem ser mais estratégicas e menos operacionais e, neste sentido, o atual modelo de recursos humanos da empresa ALPHA PETRO, embora os resultados não tenham sido em sua totalidade insatisfatórios, não coaduna com as premissas do modelo de Ulrich (1998).

Por fim, as recomendações são para que a empresa ALPHA PETRO invista mais numa área de recursos humanos engajada ao negócio da empresa, isto é, interagindo mais como agente de mudanças, promovendo mais competitividade organizacional por meio de ações sejam mais estratégicas do que operacionais.

Desta maneira, com a área de recursos humanos engajada com a estratégia de obtenção de valor e comprometida em ser agente responsável pela mudança, a empresa terá ganhos materiais e imateriais.

## 6. Anexo 1

Questionário apresentado para os funcionários da área de benefícios, baseado em Ulrich (1993).

Prezado(a), considerando sua percepção do setor de Recursos Humanos no qual trabalha, avalie a qualidade de cada uma das atividades executadas, utilizando a escala de 5 pontos apresentada, a seguir:

- 1 = Baixa
- 2 = Medianamente Baixa
- 3 = Adequada
- 4 = Medianamente Alta
- 5 = Alta

### Recursos Humanos ajuda a Organização a...

1 - Atingir seus objetivos de negócio ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2 - Melhorar sua eficiência operacional ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3 - Atender as necessidades dos funcionários ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4 - Adaptar-se à mudanças ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Recursos Humanos participa...

5 - No processo de definição das estratégias do negócio ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6 - Na implementação de práticas de gestão de pessoas ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7 - Na melhoria do comprometimento dos funcionários ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8 - Na formação das mudanças culturais para renovações e transformações organizacionais ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

### Recursos Humanos se assegura que...

9 - As estratégias de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias organizacionais ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

10 - As práticas de gestão de pessoas estão administrados eficientemente ☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11 - As políticas e práticas de gestão de pessoas respondem às necessidades dos funcionários ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12 - As políticas e práticas de gestão de pessoas aumentam a habilidade organizacional para efetuar mudanças

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### A eficácia de Recursos Humanos é medida pela sua habilidade de...

13 - Ajudar a implementação estratégia

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14 - Implementar de forma eficiente as práticas de gestão de pessoas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15 - Ajudar os funcionários satisfazerem suas necessidades

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16 - Ajudar a organização a antecipar-se e adaptar-se a demandas futuras

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### Recursos Humanos é visto como...

17 - Um parceiro de negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18 - Um especialista administrativo

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19 - Um defensor dos funcionários

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20 - Um agente de mudança

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### Recursos Humanos foca seu tempo em...

21 - Temas estratégicos

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22 - Temas operacionais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23 - Ouvir e responder os funcionários

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24 - Desenvolver novos comportamentos para manter a competitividade organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### Recursos Humanos é um participante ativo em...

25 - Planejamento de negócio

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26 - Desenho e implementação de práticas de gestão de pessoas

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27 - Ouvir e responder os funcionários

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28 - Renovação, mudança e transformação organizacional

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

### Recursos Humanos trabalha para...

29 - Alinhar estratégias de gestão de pessoas à estratégias organizacionais

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30 - Monitorar os processos administrativos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
31 - Ajudar os funcionários a satisfazerem necessidades pessoais e familiares	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
32 - Mudar o comportamento dos funcionários para mudanças organizacionais	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<b>Recursos Humanos desenvolve práticas e programas para...</b>					
33 - Alinhar estratégias de gestão de pessoas a consecução das estratégias organizacionais	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
34 - Processar de forma eficiente documentos e transações	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
35 - Endereçar as necessidades dos funcionários	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
36 - Ajudar a transformação organizacional	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
<b>A credibilidade de Recursos Humanos vem de...</b>					
37 - Ajudar o desenvolvimento de objetivos estratégicos	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
38 - Aumentar a produtividade	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
39 - Ajudar os funcionários a satisfazerem suas necessidades	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
40 - Implementar mudanças	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5

## 7. Referências Bibliográficas

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

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 6ª Edição.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RUDIO, Franz Victo. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 34ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

ULRICH, Dave. Recursos Humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas - 3ª Edição 2003

Disponíveis em site:

Wikipedia. Site oficial: Ipiranga Empresa. Acesso em 24 de Outubro de 2017. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ipiranga\\_\(empresa\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ipiranga_(empresa))>

Ipiranga Produtos de Petróleo. Site oficial: sobre a Ipiranga. Rio de Janeiro 2017. Acesso em: 28 de Outubro de 2017. Disponível em: <[https://www.ipiranga.com.br/wps/portal/ipiranga/aempresa/sobreaipiranga!/ut/p/a1/hc6xDolwEAbgZ2Fg7V0AwbiVwRA0IVGj0MVQUwumUFIqvL5o3FS87b98f-6AQQ6sLYdalrbWbamemYXnTRIESRngxmsVHD6mX-f56f4jDKJxAMQH8MRT\\_9U\\_AZskueoOZEykwqTR\\_vVvQlvtLCcylqzDCkLuZ1pW1Xb9y0cVxHInUWipBLroh3Lj4rVXp3kL-gaFrcrwt1LCIjvMAGdQT1Q!!/dl5/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmIFL1o2X0tINDRlQjQwSkdFTzYwQTlyMIBQSIAzNFY3/>](https://www.ipiranga.com.br/wps/portal/ipiranga/aempresa/sobreaipiranga!/ut/p/a1/hc6xDolwEAbgZ2Fg7V0AwbiVwRA0IVGj0MVQUwumUFIqvL5o3FS87b98f-6AQQ6sLYdalrbWbamemYXnTRIESRngxmsVHD6mX-f56f4jDKJxAMQH8MRT_9U_AZskueoOZEykwqTR_vVvQlvtLCcylqzDCkLuZ1pW1Xb9y0cVxHInUWipBLroh3Lj4rVXp3kL-gaFrcrwt1LCIjvMAGdQT1Q!!/dl5/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmIFL1o2X0tINDRlQjQwSkdFTzYwQTlyMIBQSIAzNFY3/>)>