



Fatores que Influenciam o Desempenho do Papel do Gestor de Linha na Implementação da GERH

Factors Influencing the Performance of the Line Manager's Role in the Implementation of GERH

Veronica Erna Ahrens¹

André Luiz Fischer²

Resumo

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) tem como objetivo elevar o desempenho individual para alcançar as estratégias organizacionais, sendo o gestor de linha considerado, pelos estudiosos do tema, um dos mais importantes agentes na sua implementação. Por meio de estudos de casos múltiplos, realizados em três organizações de destaque nos seus setores de atividade no Brasil, o presente estudo busca identificar os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do papel do gestor de linha nas práticas de gestão de pessoas. Analisando-se a literatura sobre o tema, três categorias de fatores se destacam: aqueles relativos à organização; os inerentes aos indivíduos; e aos profissionais de RH. A partir disso, o resultado da pesquisa demonstra que a definição do papel do gestor de linha, a capacitação desse agente e a parceria com o profissional de RH são fatores que interferem significativamente na atuação do gestor de linha na implementação da GERH. Por outro lado, a autonomia na tomada de decisões da GERH, o estilo pessoal do gestor e a disponibilidade de tempo para atividades de gestão de pessoas são fatores que apresentam a menor influência. Os resultados da pesquisa também levaram à construção de um modelo teórico que busca compreender como ocorre o processo de implementação do papel do gestor de linha nas práticas da GERH, bem como os demais fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH que facilitam ou dificultam esse processo. O objetivo do modelo é oferecer uma referência para futuros estudos, bem como propor orientações para organizações que intencionem implementar a GERH com forte participação do gestor de linha.

Palavras-chave: recursos humanos; gestor de linha; liderança; estratégia organizacional.

Abstract

The strategic management of human resources (GERH) aims to raise individual performance to achieve organizational strategies, with the line manager being considered, by scholars on the subject, as one of the most relevant agents in its implementation. Through multiple case studies carried out in three prominent organizations in their sectors of activity in Brazil, the present study seeks to identify the factors that facilitate or hinder the performance of the line manager's role in people management practices. Analyzing the literature on the subject, three categories of factors stand out: those related to the organization, those inherent to individuals, and HR professionals. From this, the result of the research demonstrates that the definition of the role of the line manager, the training of this agent, and the partnership with the HR professional are factors that significantly interfere with the performance of the line manager in the implementation of GERH. On the other hand, the decision-making autonomy of the GERH, the manager's style, and the availability of time for people management activities are factors that have the least influence. The research results also led to the construction of a theoretical model that seeks to understand how the process of implementing the role of the line manager in GERH practices occurs, as well as other factors related to the organization, the individual line manager, and the professional of that facilitate or hinder this process. The model's objective is to provide a reference for future studies and propose guidelines for organizations that intend to implement HRM with the strong participation of the line manager.

Keywords: human resources, line manager, leadership, organizational strategy.

1 Mestre em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Certificada pela Harvard University em Strategic Management of Growth Companies.

2 Doutor em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Atualmente é Professor no Departamento de Administração da FEA/USP e Faculdade FIA de Administração e Negócios.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, um corpo substancial de pesquisas examinou a relação entre Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) e o desempenho organizacional (Guest, 2011). No entanto, poucos trabalhos se dedicaram a investigar o processo de implementação da gestão de RH. Os estudos existentes sobre o tema consideram que uma implementação efetiva da GERH implica responsabilizar toda a organização e não apenas o profissional especializado na área (Azmi & Mushtag, 2015).

Nesse sentido, Bianchi, Quishida e Foroni (2017) ressaltam que as análises sobre implementação da GERH constituem uma lacuna para este campo teórico. A maioria das pesquisas concentra-se na formulação das políticas e das práticas de RH, bem como em seu alinhamento com a estratégia da empresa, ou seja, poucas tratam da atuação dos diferentes agentes e, quando isso acontece, estas se preocupam prioritariamente com o papel do profissional de RH. Assim, deixa-se de incluir nesse contexto o gestor de linha, figura fundamental para a GERH, uma vez que exerce um importante papel na mediação das relações entre a empresa e os funcionários (Valverde, Ryan, & Soler, 2006; Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise, 2013).

As teorias sobre GERH defendem que apenas a combinação de políticas e de práticas de RH estabelecidas, compartilhadas e implementadas pelos gestores de linha será capaz de direcionar o comportamento dos funcionários rumo aos objetivos organizacionais (Bianchi et al., 2017). Autores influentes sobre este tema sustentam que a atribuição de responsabilidades aos gestores de linha constitui uma das principais características que diferenciam a GERH das formas mais tradicionais de gestão de pessoas (Perry & Kullick, 2008; Wright, 2008; Wright, McMahan, Snell, & Gerhart, 2001; McGovern, Gratton, Hope-Hailey, Stiles, & Truss, 1997). O principal motivo para a adoção de tal abordagem é a proximidade que o gestor de linha tem com a realidade dos funcionários; isto é, esse profissional é responsável pelo melhor entendimento acerca dos objetivos organizacionais pelos empregados e por influenciar o comportamento das pessoas em direção às metas de negócio (Bianchi et al., 2017).

Apesar de a literatura defender a importância da função do gestor de linha na implementação da GERH, há relatos, no contato com profissionais da área, de que esse grupo ainda reluta em desempenhar o papel que lhe é atribuído. Ademais, as pesquisas realizadas ainda negligenciam os fatores que fazem com que a implementação das práticas de GERH tenha valor e seja prioridade para o gestor de linha (Guest, 2011). Existe ainda no Brasil uma distância entre o conceito e a aplicação prática da GERH, o que indica que estudos acadêmicos acerca do tema devem avançar, utilizando as empresas brasileiras como sujeito de pesquisa (Lacombe & Tonelli, 2001). Por essa razão, esse estudo busca apresentar uma contribuição teórica e prática para o campo da GERH, aprofundando a compreensão do papel do gestor de linha na sua implementação.

Essas lacunas teóricas e práticas direcionam o objetivo da presente pesquisa, que consiste em analisar o papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de recursos humanos em organizações que atuam no Brasil, buscando identificar os fatores que favorecem ou dificultam o desempenho desse papel pelo gestor de linha. Como objetivo secundário, a pesquisa busca construir um modelo teórico que demonstra como ocorre o processo de implementação do papel do gestor de linha nas práticas da GERH, podendo este oferecer uma referência para futuros estudos, bem como propor orientações para organizações que intencionem implementar o papel do gestor de linha na GERH.

A metodologia adotada foi a de abordagem qualitativa, caracterizada por estudos de casos múltiplos em três organizações que atuam no Brasil. A fim de apresentar os resultados obtidos, este artigo foi devidamente estruturado em seis seções, após esta introdução. O próximo tópico apresenta o referencial teórico que lastreia as questões de pesquisa e orienta as análises propostas. Posteriormente apresenta-se a metodologia adotada para processamento dos dados e produção de resultados. Na sequência, são apresentadas a análise comparativa dos casos e a discussão dos resultados. Na última seção, destacam-se as conclusões, as limitações da pesquisa, bem como são propostos caminhos para novos estudos sobre a temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

É possível identificar que o termo *administração de pessoal* evoluiu até ser substituído pela expressão *gestão de recursos humanos* e, mais recentemente, tanto dentre gestores quanto entre acadêmicos, foi sobreposto pelo conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), estando associado a um papel mais estratégico e alinhado aos objetivos da empresa (Legge, 2006). Armstrong (2006) a define como uma abordagem de gestão de pessoas com foco no alcance dos objetivos organizacionais, garantindo, com isso, uma vantagem competitiva para a organização.

Entretanto, um entrave no conceito da GERH diz respeito à dificuldade de ela se tornar uma realidade no âmbito das organizações (Armstrong, 2006). Assim, após décadas explorando o conceito e sendo criadas teorias acerca dele, reconhece-se que o impacto nos resultados organizacionais não é devido à formulação das políticas e das práticas de GERH, mas sim à efetividade de sua implementação, o que ainda constitui um dos grandes problemas para os profissionais da área (Guest, 2011). Guest e Bos-Nehles (2013) salientam que é a implementação eficaz da gestão estratégica de RH que oportunizará um impacto positivo no desempenho da empresa. Gratton, Hope-Hailey, Stiles

e Truss (1999) identificaram diversos fatores que dificultam a implementação da GERH, tais como: funcionários que aceitam apenas as iniciativas relevantes para suas próprias áreas; a dificuldade de se adaptar a novos processos; diferentes interpretações dadas às iniciativas sugeridas; o fato de a iniciativa ser vista como uma ameaça; a não compreensão da necessidade da estratégia para a empresa e a falta de envolvimento do gestor de linha no processo.

O papel do gestor de linha, uma vez que o desenvolvimento da estratégia de negócio esteja integrado ao das estratégias de GERH, passa a ser um fator primordial para o sucesso da implementação (Brewster & Larsen, 1992). Estudos constatarem que nem sempre o sistema projetado de recursos humanos, o qual é desenhado pelo departamento de RH, transforma-se no sistema real, ou seja, aquele efetivamente implementado pelos gestores de linha e percebido pelos funcionários (Nishii & Wright, 2007). Nesse sentido, a coerência entre estes três sistemas – o projetado, o praticado e o percebido pelas pessoas – depende fortemente da atuação do gestor de linha, já que este é um agente crítico nesse processo de alinhamento (Purcell & Hutchinson, 2007; Hutchinson & Purcell, 2010).

Assim, a implementação eficaz da GERH só acontecerá se o gestor de linha estiver envolvido desde o momento da concepção do projeto. Ele é, portanto, uma figura essencial para estimular tanto o comprometimento quanto a motivação dos funcionários; sua atuação constitui um elo entre as pessoas e as mudanças culturais associadas às decisões estratégicas da empresa. Em decorrência de todos estes fatores, os autores, em geral, concordam acerca de que o envolvimento do gestor de linha na tomada de decisão, nos processos, nas práticas e na definição do orçamento de GERH tem influência direta sobre a eficácia e o *status* da GERH e, conseqüentemente, na performance da organização (Azmi & Mushtaq, 2015).

A simples disponibilidade de práticas de GERH na empresa não é o suficiente para determinar a sua implementação pelos gestores de linha (Guest, 2011). Suas atitudes e comportamentos, bem como sua concordância sobre a necessidade dessas práticas, são fatores determinantes para que estas tenham ou não sucesso (Guest, 1987). Sikora e Ferris (2014), ao utilizarem a teoria social de contexto, propõem que a incorporação efetiva da GERH por esses profissionais é influenciada pela cultura organizacional, pelo clima organizacional e por fatores políticos internos.

As dificuldades para transferir ao gestor responsabilidades pelas práticas de RH começam pelas diferenças de conhecimento e de habilidades entre eles. Estas características pessoais podem, com efeito, distorcer as políticas de GERH e, assim, afetar o sucesso organizacional (McGovern et al., 1997). As discrepâncias de percepção entre o especialista de RH e o gestor de linha, no tocante às responsabilidades de GERH que devem ser transferidas para os gestores, também conduzem à baixa performance da implementação (Maxwell & Watson, 2006). Os resultados obtidos pelo estudo de Beeck, Wynen e Hondeghem (2016) evidenciam o suporte organizacional, a burocracia da administração de pessoal e a capacidade individual do gestor de linha como fatores que influenciam a percepção sobre o papel desse profissional na implementação da GERH.

A maneira como os gestores de linha interpretam a relevância das práticas frente a outras questões de negócio constitui também um fator crítico. Tal percepção define a prioridade que esses profissionais conferem à implementação da GERH. Estudos demonstram que gestores falham nessa tarefa também em decorrência da falta de conhecimento sobre como executá-la adequadamente. Por isso, é fundamental envolver o gestor de linha na elaboração da GERH e, também, capacitá-lo para efetuar a implementação (Boxall & Purcell, 2000).

A preocupação do gestor de linha com prioridades de curto prazo, em detrimento daquelas mais estratégicas, aparece nos estudos de Hall & Torrington (1998). Esse aspecto indica que, se esse profissional estiver engajado na construção da estratégia de RH, ele perceberá mais claramente o impacto das práticas de gestão de pessoas nos resultados de negócio, conferindo a elas maior prioridade (Hall & Torrington, 1998).

Outros autores constataram que, em função da excessiva carga de trabalho, pode haver relutância do gestor de linha em assumir essas responsabilidades (Hope-Hailey, Farndale, & Truss, 2005). No estudo de Evans (2016), por exemplo, foi identificado que o grau de tensão de papel é um fator que influencia diretamente a variação entre a intenção e a implementação de determinada prática por esse profissional. Os gestores davam menor atenção aos resultados relacionados à produtividade das tarefas em comparação a outras responsabilidades a eles atribuídas.

Compreende-se, então, que uma total autonomia do gestor de linha nas decisões de GERH poderia implicar falta de padronização nas práticas de RH, o que aumentaria o risco de consequências legais para a organização (Hall & Torrington, 1998). No entanto, transferir atividades a esse profissional sem permitir que ele tenha autonomia para executá-las diminui a qualidade da implementação (Cascón-Pereira & Valverde, 2014).

Em seu estudo qualitativo, Cascón-Pereira e Valverde (2014) abordam quatro dimensões que devem ser consideradas sobre a transferência das responsabilidades de GERH para o gestor de linha, quais sejam: execução da atividade; poder de decisão; poder financeiro; e conhecimento especializado. Os autores demonstram que a responsabilidade pela execução das atividades depende das demais dimensões, pois, se elas não estiverem presentes, dificilmente a GERH será implementada de forma efetiva.

Purcell e Hutchinson (2007) também destacam a distinção existente entre práticas de RH idealizadas e adotadas. Suas constatações demonstram que os gestores de linha estão, de fato, mais envolvidos na gestão de pessoas; entretanto, diversos fatores os impedem de atuar conforme o previsto no projeto original. Dentre eles, os autores destacam: a falta de treinamento e de interesse; a sobrecarga de trabalho; as prioridades conflitantes e o comportamento egoísta desses profissionais.

Hoogendorn e Brewster (1992) identificaram que a maioria dos gestores de linha não dispunha de tempo, tampouco se sentia qualificada para realizar as atividades de GERH. Isso porque tais profissionais eram, de um lado, confrontados com regras e regulamentos rígidos referentes às práticas e, de outro, por essa aprendizagem acontecer de forma autodirigida (Link & Muller, 2015). A clareza, a linearidade e a simplicidade do desenho das regras, portanto, não refletem necessariamente a complexidade das situações em que essas diretrizes precisam ser implementadas (Guest & Bos-Nehles, 2013). Por estes motivos, o gestor de linha busca encontrar o seu próprio caminho para poder realizar as atividades de GERH.

Outra pesquisa identificou as características do profissional de RH que influenciam a forma como o gestor de linha percebe a GERH (Bjorkman, Ehrnrooth, Smale & John, 2011). Esse estudo mostrou que o histórico profissional do especialista de RH, o conhecimento que esse profissional tem sobre a posição que ocupa, bem como o alinhamento das práticas dessa gestão com as estratégias de negócio da unidade apresentam uma correlação positiva com a internalização da GERH pelo gestor de linha (Bjorkman et al., 2011). Os autores sugerem que, à medida que os gestores de linha entendam a importância dessas práticas, é provável que os funcionários as legitimem mais e, assim, haja maior coerência entre a formatação e a implementação – o que invariavelmente gera um maior alinhamento dos sistemas de GERH (Bjorkman et al., 2011).

O estilo de liderança também impacta a forma como as práticas de GERH são implementadas. Gestores de linha que adotam um estilo transformacional de liderança usam práticas de GERH voltadas mais ao comprometimento em sua unidade de trabalho (Vermeeren, 2014); esse estilo se encontra em líderes que transformam os valores básicos, as crenças e as atitudes dos seguidores para que estes estejam dispostos a apresentar um desempenho além dos níveis mínimos especificados pela organização.

Por outro lado, a falta de apoio organizacional (de oferta de treinamento, por exemplo), de programas de mentoria para a liderança por parte do especialista de RH, de ferramentas formais para orientar os processos de RH ou de criação de ciclos de aprendizagem com *feedbacks* resulta tanto em práticas inconsistentes quanto em diferenças na qualidade do trabalho de GERH (Link & Muller, 2015). Dessa forma, um dos focos desse tipo de gestão nas organizações deve ser na seleção efetiva, na capacitação e no gerenciamento de desempenho do gestor de linha no que concerne à implementação da GERH (Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013).

A mudança de atitude dos gestores de linha referente à GERH pode também ocorrer por meio dos gestores seniores. Isso se dá quando estes se tornam modelo em relação às questões de gestão de pessoas e também incorporam essas atividades nas metas de desempenho e orçamentárias (Hall & Torrington, 1998).

Os especialistas de RH podem também definir manuais e procedimentos que os gestores de linha devem seguir, assumindo um papel de acompanhamento e de controle dessas atividades (Hall & Torrington, 1998). Perry e Kulik (2008), em seu estudo, identificaram que a implementação da GERH pelos gestores de linha é mais eficaz quando estes recebem apoio dos especialistas de RH, quando são capacitados e assumem a responsabilidade pela GERH. Compreende-se que os gestores de linha precisam ter autonomia e discricção ao implementarem as práticas de GERH, podendo, assim, considerar necessidades individuais e locais (Kuvaas, Dysvik & Buch, 2014). Para tanto, ao projetar as práticas, o profissional de RH precisa levar em consideração a consistência, mas, ao mesmo tempo, a flexibilidade nos processos; isso porque um maior foco na capacitação dos gestores de linha pode resultar em uma melhor solução para o problema de implementação da GERH, uma vez que o treinamento gera uma percepção mais positiva sobre as práticas desse tipo de gestão, o que pode diminuir a necessidade de padronizações e de controle (Kuvaas et al., 2014).

A literatura sobre esse tema mostra, portanto, que os fatores que influenciam negativamente a implementação da GERH pelo gestor de linha podem estar relacionados a três elementos principais, a saber: o suporte oferecido pela empresa, à qualidade do processo de implementação e às características individuais do gestor de linha. A partir dessas categorias, analisa-se no presente artigo como os profissionais de três empresas brasileiras percebem as suas responsabilidades na gestão de pessoas e o que interfere em sua efetiva idade como ator da GERH.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, e utilizou como metodologia estudos de casos múltiplos dos modelos de gestão estratégica de RH assumidos por três organizações, buscando compreender o papel do gestor de linha nesse processo. Optou-se por utilizar um estudo de casos múltiplos, composto por dois casos com mesmas características e um caso com características opostas (Yin, 2010). Como o processo estudado está relacionado com a GERH, espera-se que os casos com características similares apresentem características semelhantes quanto ao papel do gestor de linha na implementação das práticas da GERH, sendo que o caso com características opostas deve apresentar traços contrários a estes.

Para definição das empresas participantes procedeu-se a uma etapa preliminar, na qual se buscou critérios para selecionar as organizações em melhores condições para atender aos objetivos do estudo. Para isso se recorreu à literatura de GERH, buscando referências para qualificar os casos disponíveis.

Os estudos encontrados consideram que uma das formas de identificar o caráter estratégico de RH é constatar a significância da função para a estratégia de negócio da empresa (Wright & McMahan, 1992). Reichel e Lazarova

(2013) sugerem que uma área de RH estrategicamente posicionada tem mais poder do que uma função de RH administrativa, que é apenas provedora de serviços. Portanto, o poder da área de RH pode ser um indicador de uma gestão de estratégia de RH mais desenvolvida na empresa.

Para Sheehan, De Cieri, Greenwood e Van Buren (2014) este poder pode ser demarcado pela possibilidade de o principal executivo de RH ter assento no conselho da empresa. Isso permitirá que ele promova um melhor alinhamento das práticas e da equipe profissional de RH com os negócios da empresa. Assim, o envolvimento do executivo de RH nas discussões estratégicas da organização demonstra que ele está atuando como um parceiro estratégico dos dirigentes na construção das próprias diretrizes de negócio da empresa (Buyens & De Vos, 2001).

Outro critério para identificar empresas que intencionam implementar a GERH refere-se ao comprometimento explícito da alta direção com esse projeto. Em geral esse comprometimento pode ser identificado pelos documentos formais que a organização divulga sobre seus propósitos com relação à gestão de pessoas. Como afirma Albuquerque (2002) empresas que pretendem implementar uma gestão estratégica de RH adotam princípios, diretrizes e políticas formalmente definidas para a orientação de sua ação nesse campo (Albuquerque, 2002).

Com base nestas constatações foram realizadas as escolhas dos casos. Para isso consultou-se as informações publicadas pela pesquisa *Melhores empresas para trabalhar*, sobre as empresas classificadas (Você S.A., 2017), cadastros de instituições que oferecem cursos executivos em gestão de Recursos Humanos e cadastros pessoais de profissionais da área. A pesquisadora entrou em contato com os responsáveis pela área de RH de empresas selecionadas nesses cadastros e, quando atendida, apresentava os objetivos da pesquisa e realizava três questionamentos:

1. O principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou do órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas?
2. O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido desde o início com o desenvolvimento da estratégia do negócio?
3. A área ou o modelo de gestão de recursos humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?

A partir dos critérios estabelecidos foram selecionadas três empresas que aceitaram participar do estudo: duas delas tiveram respostas afirmativas para as três perguntas, sendo estas, consideradas como aquelas que implementaram ou têm intenção de implementar uma GERH; a terceira empresa foi considerada o caso de contraste, uma vez que não apresenta um modelo de gestão de recursos humanos com diretrizes estratégicas formalmente definidas. Os casos amostrados e suas respectivas empresas são descritos abaixo:

Caso 1: Analisou o sistema de gestão de pessoas da empresa Arcos Dourados, maior franquia McDonald's do mundo, que opera desde 2006 nos restaurantes do Brasil.

Caso 2: Corresponde à empresa Votorantim Cimentos, que está presente no segmento de materiais de construção brasileiro desde 1933.

Caso 3: Por ser o caso de contraste do presente trabalho, decidimos em acordo com os representantes da empresa, manter a confidencialidade da organização, ocultando o nome da empresa. Refere-se a uma empresa fundada em 2011, que atua no mercado de *e-commerce* de moda na América Latina.

Para garantir a validade e confiabilidade dos resultados do estudo de caso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência, que geraram caminhos distintos de acesso ao fenômeno estudado, permitindo a triangulação dos dados e informações (Flick, 2004, p.41-42; Yin, 2010, p.142). Assim, foram realizadas análises de documentos das organizações e entrevistas semiestruturadas com diferentes agentes envolvidos com o fenômeno estudado. Optou-se por realizar entrevistas com o dirigente de RH, com especialistas de RH e com gestores de linha de diferentes níveis hierárquicos, buscando identificar as diferenças e semelhanças em cada um dos níveis. Os participantes das entrevistas foram inicialmente indicados pelos especialistas de RH, e depois consultados sobre o interesse e disponibilidade para participar do estudo. Todas as entrevistas foram realizadas de forma sigilosa, garantindo o anonimato do participante. Desse modo, essa pesquisa utilizará a terminologia *gestor de linha no nível operacional, tático e estratégico* para classificar os diferentes níveis hierárquicos. A escolha dos entrevistados foi feita em conjunto com um dos especialistas de RH da empresa, tendo como um dos critérios utilizados o tempo mínimo de atuação de um ano como funcionário da organização. Além disso, buscou-se entrevistar pessoas que atuavam em áreas distintas da empresa.

Assim, a Tabela 1 apresenta a síntese da coleta de dados dos três casos, compostas pelas entrevistas e documentos disponibilizados pelas empresas participantes da pesquisa.

Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, sugerida por Bardin (2009). Nessa pesquisa foi adotada a análise categorial temática que reúne as informações agrupadas por categorias. As expressões nas transcrições das entrevistas semiestruturadas e nos documentos coletados foram classificados por estas unidades de significado, tendo como auxílio o *software* NVivo, para codificar e categorizar o texto narrativo e para analisar padrões significativos. Seguindo a orientação de Bardin (2009), optou-se por utilizar uma grade de análise mista, utilizando categorias formuladas com base na revisão teórica, juntamente com categorias que definidas durante

Tabela 1.
Síntese da etapa de coleta de dados

Empresas		No. Entrevistas	Total de horas	Documentos
		Total 9	7:49:30	7
Caso 1	DRH	1	00:53:42	
	ERH	2	01:51:15	
	GL operacional	1	00:39:12	
	GL tático	4	03:39:17	
	GL estratégico	1	00:46:04	
		Total 13	10:43:18	5
Caso 2	DRH	1	01:06:44	
	ERH	2	01:54:42	
	GL operacional	4	03:08:03	
	GL tático	3	02:10:12	
	GL estratégico	3	02:23:37	
		Total 10	7:49:16	4
Caso 3	DRH	1	00:46:06	
	ERH	2	01:59:37	
	GL operacional	1	00:37:57	
	GL tático	4	02:25:02	
	GL estratégico	2	02:00:34	
Total Geral		32	26:22:04	16

Legenda: DRH – Dirigente de RH; ERH – Especialista de RH; GL – Gestor de Linha.

Fonte: elaborado pela autora

o andamento da pesquisa. O processo de codificação resultou, portanto, em quatro categorias principais, nove categorias axiais e 35 códigos abertos.

Inicialmente foi feita uma análise individual de cada um dos casos, verificando as múltiplas fontes de dados daquela organização. Em seguida se procedeu a análise cruzada dos resultados dos casos com perfil semelhante, verificando padrões refletidos e isolados da proposição, para entender aspectos comuns e estabelecer generalizações consistentes entre os casos, e com a teoria. Este resultado foi cruzado com os resultados do caso de contraste.

Consoante à literatura referente aos fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH, foram definidas para o presente trabalho, três categorias de análise: (1) fatores relativos à organização; (2) fatores relativos ao indivíduo gestor de linha; (3) fatores relativos à atuação do profissional de RH. Tais categorias serão utilizadas para a análise dos dados e estão demonstradas na Tabela 2.

Tabela 2.
Categorias principal, axial e aberta

Codificação principal	Codificação axial	Codificação aberta
Fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do papel do gestor de linha na execução da GERH	Fatores relativos à organização	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do papel do gestor de linha na GERH; • Metas do gestor de linha; • Capacitação do gestor de linha para a GERH; • Ferramentas formais que orientam os processos de GERH; • Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH.
	Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza do papel do gestor na GERH; • Conhecimento e habilidade para realizar a GERH; • Estilo pessoal do gestor de linha; • Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas; • Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha.
	Fatores relativos à atuação do profissional de RH	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio; • Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH; • Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha; • Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha.

Fonte: elaborado pela autora.

4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

As pesquisas referentes à implementação efetiva da GERH implicam responsabilizar toda a organização e não apenas o profissional especializado na área (Azmi & Mushtag, 2015). Consoante à literatura da área, apresentada do referencial teórico, foram identificadas três categorias que agrupam fatores relativos à organização (Sikora & Ferris, 2014), ao gestor de linha (Purcell & Hutchinson, 2007; Hutchinson & Purcell, 2010), e à atuação do profissional de RH (Perry & Kulik, 2008), os quais facilitam ou dificultam a implementação da GERH por parte do gestor de linha. A análise dos resultados apoiou-se nessas três categorias, mostrando como tais fatores se apresentam nos três casos estudados.

4.1 Fatores relativos à organização

Um dos fatores organizacionais que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha é a valorização do seu papel nessa gestão. Essa valorização é percebida por meio dos critérios utilizados para promoção e reconhecimento, os quais definem o papel que é esperado desse agente. De acordo com a literatura da teoria de papéis, um profissional que assume novas responsabilidades pode experimentar uma tensão de papéis, de modo a não saber quais atividades deve priorizar. Evans (2016) salienta que, sob esse contexto, o gestor de linha foca nas atividades mais tangíveis e mensuráveis, o que está diretamente relacionado às suas metas, outro fator relativo à organização.

A fim de que o gestor de linha possa implementar de forma efetiva a GERH, sua capacitação também é fundamental. De acordo com a literatura, é necessário treinamento para que a padronização da GERH possa ser mantida (Gooderham, Michael, Morley, Parry & Stavrou, 2015). Ademais, o treinamento também gera uma percepção mais positiva sobre as práticas desse tipo de gestão, o que pode, assim, diminuir a necessidade de padronização e de controle (Kuvaas et al., 2014). Dispor de ferramentas formais que orientem os processos de RH pode facilitar a implementação da GERH pelo gestor de linha, o que resulta em práticas mais consistentes e eleva a qualidade do trabalho de GERH; tais ferramentas também permitem um acompanhamento e um controle mais eficazes das atividades, seja pelo gestor de linha, seja pelo profissional de RH.

Por último, transferir atividades sem permitir que o gestor de linha tenha autonomia para executá-las pode, com efeito, diminuir a qualidade da implementação (Cascón-Pereira & Valverde, 2014). Tal autonomia deve se dar em diferentes dimensões: na execução das atividades; no poder de decisão sobre as políticas e as práticas; e, ainda, na responsabilidade orçamentária da GERH.

O Quadro 1, a seguir, apresenta um comparativo dos fatores relativos à organização, os quais facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha, no que se refere aos três casos estudados.

Quadro 1. Comparativo dos fatores relativos à organização

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Valorização do papel do gestor de linha na GERH	Critérios de promoção estão relacionados com a gestão de pessoas; Existem ferramentas informais de reconhecimento do GL na GERH.	Critérios de promoção estão relacionados com a gestão de pessoas; Existem ferramentas informais de reconhecimento do GL na GERH.	Não existem critérios claros de promoção, mas há uma predominância na entrega de resultados financeiros; Não existem ferramentas de reconhecimento na GERH.
Metas do GL	Corporativo: GL pode incluir metas de gestão de pessoas; Restaurante: seis indicadores, sendo um deles <i>turnover</i>	GL pode incluir metas de gestão de pessoas.	80% são projetos e 20% comportamental, formada por cinco competências, sendo uma delas liderança.
Capacitação do GL	Corporativo: universidade corporativa, com capacitação por nível hierárquico; Restaurante: Treinamentos on-line	Capacitação por nível hierárquico.	Não existe capacitação.
Ferramentas formais que orientam os processos de RH	Utiliza sistemas, manuais, documentos para orientar os processos de RH.	Utiliza sistemas, manuais, documentos para orientar os processos de RH.	Utiliza apenas o sistema de avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 1. Comparativo dos fatores relativos à organização (continuação)

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Autonomia do gestor de linha na GERH	GL tem autonomia nas práticas diárias, seguindo as políticas e práticas estabelecidas pelo RH; Não tem autonomia nas decisões orçamentárias de gestão de pessoas.	GL tem autonomia nas práticas diárias, seguindo as políticas e práticas estabelecidas pelo RH; Não tem autonomia nas decisões orçamentárias de gestão de pessoas.	GL tem autonomia nas práticas diárias, seguindo as políticas e práticas estabelecidas pelo RH; Não tem autonomia nas decisões orçamentárias de gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pelos autores.

As empresas que apresentam uma GERH mais internalizada utilizam a ferramenta Nine Box para estabelecer promoções dos gestores de linha; definindo o potencial do indivíduo e utilizando critérios relacionados à gestão de pessoas. O caso oposto não apresenta critérios estipulados para a promoção, de modo que esta se encontra mais vinculada à entrega de resultados; o que vai ao encontro do que se verifica na literatura, que sugere que a valorização do papel do gestor de linha na gestão de pessoas, influenciando diretamente a implementação da GERH (Evans, 2016). Apesar de nenhuma das três empresas perscrutadas terem uma premiação ou um reconhecimento formal do gestor de linha, no que se refere ao seu papel na GERH, os três dirigentes de RH mencionaram que esta seria uma prática importante a ser implementada na empresa.

As empresas que adotam a GERH entendem que quando existe uma necessidade de o gestor de linha focar em alguma questão relacionada à gestão de pessoas, esse agente deve estabelecer metas concernentes a tal questão, de modo que possa definir atividades e ações que o ajudarão a alcançar seus objetivos. Isso converge com o que a literatura sugere, pois, em consonância com Hall e Torrington (1998), no que concerne à GERH, a mudança de atitude dos gestores de linha pode se dar por meio da incorporação de tais atividades nas metas de desempenho organizacional. A empresa que não apresenta a GERH implementada utiliza como meta de gestão de pessoas o descritivo de uma competência de liderança, que é igual para todos os gestores, independentemente da necessidade do negócio, ou seja, não está vinculada a atividades específicas de GERH.

A análise desses dados demonstra que as empresas com GERH implementada apresentam maiores preocupação e investimento na capacitação do gestor de linha. Nesse sentido, a não capacitação desse agente resulta em práticas inconsistentes e em diferenças na qualidade do trabalho de gestão de pessoas, aspectos que impedirão que a GERH seja efetivamente implementada. Além disso, existem outras ferramentas formais para as empresas que apresentam GERH, o que auxilia o gestor de linha em sua implementação, assim como existem também mais descrições dos processos de gestão de pessoas, cujo objetivo é orientar o gestor de linha acerca da forma de executar os processos de RH.

As três empresas estudadas apresentam processos semelhantes no que se refere à autonomia dada ao gestor de linha. Em relação às atividades diárias, há autonomia para que os gestores de linha as executem da forma que julgarem mais adequada. No que tange às decisões acerca das políticas e das práticas de GERH, os gestores de linha devem seguir as orientações fornecidas pelo especialista de RH. Já em relação às decisões de orçamento de GERH, estas são tomadas pelos especialistas de RH. Assim, quanto maior o nível hierárquico, maior a participação do gestor de linha nas discussões e nas decisões referentes ao orçamento da GERH, compreendendo que esses dados não confirmam o que é defendido pela literatura. Segundo Kuvaas et al. (2014), os gestores de linha precisam dispor de autonomia para implementar as práticas de GERH, podendo, assim, considerar necessidades individuais e locais. Alguns gestores de linha mencionaram que o fato de não terem autonomia para tomada de decisões representava uma dificuldade para eles; já para outros isso não constituía um fator determinante.

4.2 Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

É fundamental que o gestor de linha tenha clareza sobre seu papel na GERH, a fim de que possa desempenhá-lo adequadamente. Isso porque a ambiguidade de papéis que ocorre em decorrência da falta de clareza conduz a uma incerteza sobre o que deve ser implementado e de que forma (Evans 2016).

Outro fator que facilita ou que dificulta a implementação da GERH é o conhecimento e a habilidade do gestor de linha para realizá-la. Esse fator pode distorcer a forma como as práticas e as políticas de GERH são realizadas. Ademais, cada gestor de linha apresenta um estilo pessoal, baseado em suas crenças, valores, motivações e em experiências pessoais, o que interfere em seu comportamento, pois determinará a forma como este agente implementa a GERH.

Estudos demonstram que o fato de o gestor de linha assumir a responsabilidade pela implementação da GERH, ao mesmo tempo em que precisa manter as atividades voltadas ao negócio, gera uma sobrecarga de trabalho, o que invariavelmente influencia na maneira como a GERH é implementada por esse agente (Evans, 2016). A percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha também influencia a internalização da GERH pelo gestor e, por conseguinte, a implementação de suas práticas.

O Quadro 2, a seguir, apresenta um comparativo dos fatores relativos ao indivíduo gestor de linha, os quais facilitam ou dificultam a implementação da GERH por esse agente, no tocante aos três casos analisados.

Quadro 2. Comparativo dos fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Clareza acerca do papel do gestor na GERH	A clareza sobre o papel do GL vem aumentando, mas ainda é um processo que está sendo trabalhado, principalmente no corporativo.	A clareza sobre o papel do GL vem aumentando, mas ainda é um processo que está sendo trabalhado.	Não existe clareza sobre o papel do gestor de linha na GERH.
Conhecimento e habilidade para realizar a GERH	A capacitação tem elevado o conhecimento e habilidade dos GL na GERH, uma vez que muitos GL são antigos na empresa e não foram preparados.	A capacitação tem elevado o conhecimento e habilidade dos GL na GERH, uma vez que muitos GL têm mais conhecimento técnico e não de gestão de pessoas.	A falta de capacitação faz com que o GL não tenha conhecimento e habilidade para realizar a gestão de pessoas, uma vez que muitos GL são jovens com formação técnica.
Estilo pessoal do gestor de linha	Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.	Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.	Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.
Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas	Alguns GL priorizam a gestão de pessoas em sua rotina, ao passo que outros apontam falta de tempo para tais atividades.	Alguns GL priorizam a gestão de pessoas em sua rotina, ao passo que outros apontam falta de tempo para tais atividades.	Alguns GL priorizam a gestão de pessoas em sua rotina, ao passo que outros apontam falta de tempo para tais atividades.
Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha	Os GL percebem o valor do profissional de RH.	Os GL percebem o valor do profissional de RH.	Os GL no nível estratégico percebem o valor do profissional de RH.

Fonte: elaborado pelos autores.

Os dois casos que apresentam GERH estão buscando elevar a clareza para o gestor de linha no que se refere ao seu papel nessa gestão; e ambas as empresas afirmam que este é um fator primordial para a implementação da GERH, e que é um processo em evolução na organização. No caso oposto, o gestor de linha não tem clareza sobre o seu papel na GERH, elemento que impacta diretamente a implementação dessa gestão.

A necessidade de o gestor de linha ter conhecimento e habilidade para realizar a GERH foi elemento identificado, pelas três empresas, como fundamental para se implementar a GERH. No entanto, o que diferencia as empresas que têm a GERH implementada são as práticas formais de capacitação do gestor de linha, as quais melhoram o conhecimento e a habilidade desse agente na GERH.

Segundo a literatura da GERH, diferentes grupos de funcionários exigem distintos estilos de liderança (Liu, Lepak, Takeuchi & Sims, 2003). De acordo com tais autores, o que diferencia o grupo de funcionários é justamente a singularidade do capital humano e o valor atribuído a ele pela organização (Liu et al., 2003). Nos relatos acerca das três empresas, é possível identificar que existe, por parte do gestor de linha, uma forma de agir que facilita a implementação da GERH, variando conforme a equipe que está sendo gerida. Por isso, o foco principal se encontra no desenvolvimento do gestor de linha, a fim de que este reconheça seu estilo pessoal e quais mudanças deve realizar.

Em relação à análise do fator tempo para se realizar as atividades de gestão de pessoas, é possível identificar diferenças entre os gestores de linha nas três empresas. Alguns priorizam as atividades de gestão de pessoas e relatam disporem de tempo para executá-las, ao passo que outros mencionam falta de tempo para tais atividades. De acordo com a literatura, assumir as atividades de gestão de pessoas acarreta um aumento de responsabilidade e de carga de trabalho por parte do gestor de linha, o que pode gerar uma tensão para esse profissional (Link & Muller, 2015). Assim, em razão do aumento da carga de trabalho, pode haver uma relutância do gestor de linha em assumir essa responsabilidade (Hope-Hailey et al., 2005). Os especialistas de RH das empresas que têm a GERH implementada acreditam que realizar as atividades de gestão de pessoas faz parte do papel do gestor de linha e, portanto, devem estar inseridas na rotina diária do gestor.

Nos três casos estudados, os gestores de linha percebem o valor do profissional de RH. E, apesar de nos casos 1 e 2 serem apresentadas diversas ações empreendidas pela área de RH a fim de elevar o valor percebido pelo gestor de linha, é possível identificar que os fatores que mais influenciam esta percepção é a proximidade do especialista de RH, oferecendo soluções e propondo procedimentos que agreguem valor para o negócio. Desse modo, e devido ao número reduzido de consultores de RH no caso 3, esse profissional consegue estar prioritariamente próximo do gestor de linha no nível estratégico, o que faz com que os gestores de linha nos níveis tático e operacional percebam menos valor no profissional de RH.

4.3 Fatores relativos à atuação do profissional de RH

Segundo Ulrich (1998), o profissional de RH deve, além de ser um especialista em processos de RH, ter mais conhecimento sobre o negócio. Isso permitirá que esse profissional desenvolva políticas e práticas que agreguem valor à empresa, de modo a motivar o gestor de linha a implementar a GERH. O envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH permite que esse agente compreenda o impacto que tais estratégias têm no negócio, o que eleva a apropriação, por parte do gestor de linha, das práticas e das políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, de sua implementação.

Outro fator que facilita ou dificulta a implementação da GERH pelo gestor de linha é sua parceria com o profissional de RH. Os laços sociais entre ambos aumentam a percepção positiva dos funcionários em relação ao apoio do gestor de linha, aspecto que melhora a satisfação no trabalho e diminui, desse modo, a intenção de deixarem a organização (Sanders & Frenkel, 2011).

Por último, quanto mais a função de recursos humanos for avaliada pelo gestor de linha, mais este atuará como um prestador de serviço para as áreas de negócio (Gooderham et al., 2015). Seu papel estará, assim, relacionado com uma função administrativa, o que provavelmente fará com que ele retenha mais as responsabilidades de tomada de decisão desse setor fazendo com que haja a diminuição da devolução das atividades de GERH para o gestor de linha.

O Quadro 3, a seguir, apresenta um comparativo dos fatores relativos ao profissional de RH, os quais facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha, no que concerne aos três casos pesquisados.

Quadro 3. Comparativo dos fatores relativos à atuação do profissional de RH

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio	A proximidade com a área de negócio faz com que o profissional de RH tenha mais conhecimento; As metas de RH estão relacionadas com as metas de negócio.	A proximidade com a área de negócio faz com que o profissional de RH tenha mais conhecimento; As metas de RH estão relacionadas com as metas de negócio.	O dirigente de RH tem conhecimento sobre o negócio, mas os demais profissionais apresentam menos conhecimento pela distância da área; As metas de RH não estão relacionadas com as metas de negócio.
Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH	Envolve esporadicamente o GL, não sendo um processo formalizado.	Envolve esporadicamente o GL, não sendo um processo formalizado.	Não envolve o GL na construção de estratégias de RH.
Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha	Existe parceria entre ambos os agentes no nível estratégico, tático e operacional.	Existe parceria entre ambos os agentes, mas em algumas áreas poderia melhorar.	Existe parceria entre ambos os agentes, principalmente com os GL no nível estratégico.
Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha	Avalia o consultor de RH na avaliação de desempenho; Existe uma ferramenta de avaliação da área de RH, mas o ERH percebe mais valor nas conversas informais de <i>feedback</i> .	Avalia o consultor de RH na avaliação de desempenho; O ERH percebe mais valor nas conversas informais de <i>feedback</i> .	Avalia o consultor de RH na avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pelos autores.

O profissional de RH das empresas que têm a GERH implementada tem mais conhecimento sobre o negócio, o que ocorre principalmente em razão da proximidade deste agente com o negócio, de maneira que mesmo as metas dos especialistas de RH estão diretamente relacionadas com as do negócio. O caso oposto mostra que o profissional de RH tem menos conhecimento sobre o negócio, principalmente em decorrência da falta de proximidade; nesse caso, as metas dos profissionais de RH não estão atreladas às de negócio. Tais dados vão ao encontro do que é apresentado na literatura, que evidencia uma correlação positiva entre o conhecimento do profissional de RH e a internalização da GERH pelo gestor de linha (Bjorkman et al., 2011).

A literatura sugere que o gestor de linha deve ser envolvido no processo de construção de estratégias de RH, garantindo que as diferentes práticas de GERH sejam coerentes com os objetivos de negócio, bem como fazendo com que esse profissional incorpore a perspectiva da gestão de RH em seus processos de decisão (Guest & Conway, 2011). Assim, apesar de as empresas que apresentam a GERH envolverem esporadicamente o gestor de linha na construção das estratégias de RH, esse processo não é algo estruturado nas organizações, tendo sido um ponto identificado como passível de melhoria para as empresas. Já o caso oposto aponta não envolver o gestor de linha na construção das estratégias de RH.

As três empresas estudadas demonstram ter preocupação em relação à parceria existente entre o profissional de RH e o gestor de linha. É possível identificar, então, que existem fatores – relacionados tanto ao profissional de RH quanto ao gestor de linha – que influenciam na parceria entre ambos. Nesse sentido, a proximidade do profissional de RH com o gestor de linha facilita a construção da parceria entre esses agentes, o que aparece de forma mais positiva

nos dois casos que têm a GERH implementada. Já no caso oposto, que dispõe de um número menor de especialistas de RH, há um maior distanciamento em relação aos gestores de linha, o que, com efeito, diminui a parceria entre ambos.

Nos três casos analisados, as empresas relatam que avaliam o profissional de RH no momento da avaliação de desempenho. Ademais, o caso 1 tem uma avaliação formal anual da área de RH; tendo o elemento em comum entre ambos – os casos que apresentam a GERH e que não aparece no caso oposto – relação às conversas informais de *feedback* que os especialistas de RH realizam com os gestores de linha. Tais diálogos, portanto, permitem que o profissional de RH tenha insumos para poder desenvolver políticas e práticas que auxiliem o gestor de linha na implementação da GERH.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente pesquisa buscou identificar quais os fatores que facilitam e/ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH. Na análise comparativa dos três casos constata-se que não há diferenças entre os casos que apresentam a GERH e o caso oposto, no que se refere a três fatores: a autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH; o estilo pessoal do gestor de linha; e a disponibilidade de tempo para se realizar as atividades de gestão de pessoas. Esse resultado mostra que esses três fatores não irão facilitar e/ou dificultar o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH.

Em relação a todos os demais fatores, há diferenças entre as empresas que adotam a GERH e o caso oposto, podendo estes ser identificados como fatores que facilitam e/ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH. Na categoria de fatores relativos à organização, os resultados da pesquisa mostram que a valorização do papel do gestor de linha na GERH, metas relacionadas com a gestão de pessoas, a capacitação do gestor de linha e ferramentas formais que orientam os processos de RH são os fatores que facilitam o desempenho dos papéis atribuídos do gestor de linha. Na categoria relacionada com o indivíduo gestor de linha foram identificados como fatores que facilitam o desempenho do seu papel, a clareza acerca do papel, o conhecimento e habilidade para realizar a GERH e a percepção do valor do profissional de RH. Por último, nos fatores relativos à atuação do profissional de RH, o conhecimento do profissional de RH sobre o negócio, o envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH, a parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha e a avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha é que irão facilitar esse processo.

A análise dos casos conduziu à construção de um modelo teórico que busca compreender o modo como ocorre o processo de implementação do papel do gestor de linha nas práticas da GERH, bem como os fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH que facilitam ou que dificultam esse processo. O objetivo do modelo é oferecer uma referência para futuros estudos voltados ao teste de fatores que interfiram na implementação de papéis na GERH, assim como propor orientações para organizações que intencionem implementar o papel do gestor de linha na GERH. A Figura 1, a seguir, apresenta a estrutura do modelo proposto.

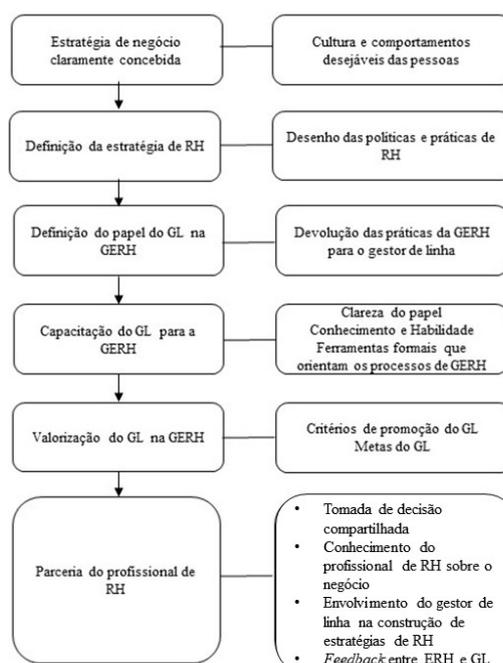


Figura 1. Modelo teórico do processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos resultados da pesquisa.

A primeira etapa do processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH está relacionada com a definição da estratégia de negócio que direcionará a cultura e os comportamentos esperados das pessoas que atuam na organização. Cada instituição sofre influência do modelo de negócio, dos aspectos estratégicos e dos fatores contingenciais, relevantes na etapa de definição da estratégia de RH e no desenho de suas políticas e práticas. A partir destas definições, é possível estabelecer os papéis e as responsabilidades do gestor de linha na GERH. A etapa seguinte envolve a capacitação deste agente para a GERH. Essa etapa deve fornecer clareza a esse profissional no que se refere ao seu papel na GERH, além de lhe proporcionar conhecimento e habilidade para que consiga desempenhá-lo adequadamente. A clareza sobre o papel permite ao indivíduo ter certeza sobre deveres, autoridade, alocação de tempo e relacionamentos com os outros. Pode-se afirmar que tal clareza acerca de seu papel mostra ao gestor de linha o *que* é esperado dele na GERH. No entanto, para que possa desempenhar esse papel, esse profissional também precisa saber *como* desempenhá-lo, o que está relacionado com o conhecimento e habilidade. A empresa também deve oferecer ferramentas formais que orientem os processos de GERH, o que facilitará o desempenho de seu papel por parte do gestor de linha.

A terceira etapa refere-se à valorização do gestor de linha na GERH, que direcionará o que este interpreta ser prioridade no desempenho de seu papel. Como já mencionado anteriormente, a dificuldade em cumprir as exigências do papel e/ou a necessidade de executar múltiplos papéis leva ao que Goode (1960) denominou de tensão de papéis. Com o objetivo de reduzir essa tensão, o indivíduo decide quais demandas buscará satisfazer, onde aloca seus recursos, bem como sua energia e seu tempo. Assim, os critérios de promoção e reconhecimento do gestor de linha são fatores que determinam a valorização do papel desse agente na GERH, além de compreender que ter metas relacionadas com a GERH também demonstra o valor que é conferido ao papel do gestor de linha na GERH.

Por último, é fundamental que haja parceria entre o gestor de linha e o profissional de RH. Segundo Evans (2016), o baixo suporte fornecido pelo profissional de RH gera ambiguidade de papéis para o gestor de linha. Além disso, é por meio dessa parceria que o conhecimento especializado do profissional de RH é transmitido ao gestor de linha, auxiliando-o na tomada de decisão referente à gestão de pessoas. Desse modo, as empresas que têm uma GERH apresentam maior parceria entre ambos os agentes, o que foi percebido principalmente quando havia mais proximidade entre o especialista de RH e o gestor de linha. Outro fator que intensifica a parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha é o conhecimento do RH sobre o negócio. Esse conhecimento impacta diretamente a percepção acerca do valor do profissional de RH por parte do gestor de linha. Outra prática importante identificada nesse processo é referente ao envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH, uma vez que isso poderá elevar tanto o conhecimento e a habilidade do gestor de linha na GERH como o conhecimento do profissional de RH sobre o negócio e a percepção do valor do profissional de RH. O modelo sugere a importância da avaliação do RH por parte do gestor de linha por meio da troca de *feedback*, a fim de que a área de RH possa identificar como ela vem sendo percebida pelo gestor de linha, visando identificar se vem sendo um parceiro estratégico, conforme indicado pela literatura da GERH. Sugere-se, portanto, que esse modelo teórico seja testado em futuras pesquisas quantitativas.

6 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado obtido por este estudo revela que as empresas brasileiras pesquisadas que buscam ter uma gestão mais estratégica de Recursos Humanos atuam mais sobre os fatores que interferem no desempenho do gestor de linha, o que tem facilitado a atuação deste agente. Nessas empresas, apesar de os gestores de linha considerarem que implementam em maior extensão os papéis que lhes são atribuídos, os entrevistados ressaltaram que isso não acontece com a totalidade dos gestores, tampouco de forma plena com cada um deles. Trata-se de um processo constante de internalização, que somente se sustenta se for mantido ao longo do tempo pelas políticas e práticas organizacionais voltadas especificamente para isso. Assim, parece que a implementação de GERH, vista pela ótica do papel dos atores, constitui-se como um alvo móvel, um processo permanente que, para que seja mantido, deve estar sempre no centro das atenções dos dirigentes da empresa.

Um dos aspectos que limitam esta pesquisa é a própria opção de metodologia qualitativa. Os casos apontados auxiliam nas respostas dos objetivos do presente trabalho, mas limitam a possibilidade de se ter uma visão mais ampla em relação à implementação da GERH nas diversas empresas do Brasil. Novas pesquisas podem envolver aspectos quantitativos que permitam uma ampliação na amostra estudada.

Outro ponto de limitação da metodologia é a análise feita apenas sobre o discurso e percepção do indivíduo que participou das entrevistas. Futuras pesquisas podem buscar evidências em mais organizações, podendo inserir empresas de médio e pequeno porte na amostra.

Atualmente, são escassas as pesquisas que exploram sistematicamente, a partir de várias partes interessadas, as percepções do papel do gestor de linha na implementação da GERH. Desse modo, o corrente trabalho focou na percepção do profissional de RH e do gestor de linha. Estudos futuros poderiam incluir a percepção e a participação de outros agentes no processo de implementação da GERH, como os funcionários e o CEO da empresa.

Por fim, a literatura mostra que a implementação da GERH nas empresas brasileiras é um processo que se encontra em evolução. Pesquisas futuras nesse campo permitirão ter uma compreensão mais aprofundada acerca

de como ocorre esse processo, podendo, desse modo, contribuir para o campo acadêmico e prático.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, L. G. (2002). *A gestão estratégica de pessoas*. In M. T. L. Fleury. *As pessoas na organização* (pp. 27-30). Editora Gente.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The relationship between line manager behaviour, perceived HRM practices and individual performance: examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859. DOI: [10.1002/hrm.21512](https://doi.org/10.1002/hrm.21512)
- Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2012). Relações de trabalho, administração de recursos humanos e ambiente econômico e social no Brasil: uma visão geral sobre o período 1990-2012 (1ª Parte). *Informações FIEPE*, 387, 10-18. [Link](#)
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of strategic human resource management* (11th ed.). Kogan Page.
- Azmi, F. T., & Mushtag, S. (2015). Role of line managers in human resource management: empirical evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 616-639. DOI: [10.1080/09585192.2014.934883](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934883)
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Beeck, S. O., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2016). HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901-1919. DOI: [10.1080/09585192.2015.1088562](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088562)
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. DOI: [10.1590/1982-7849rac2017150280](https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280)
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A., & John, S. (2011). The determinants of line management internalization of HRM practices in MNC subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1654-1671. DOI: [10.1080/09585192.2011.565652](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565652)
- Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M. J., & Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: Applying the amo theory to explain the effectiveness of line managers' hrm implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861-877. DOI: [10.1002/hrm.21578](https://doi.org/10.1002/hrm.21578)
- Boxall, P., Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Review*, 2(2), 183-203. DOI: [10.1111/1468-2370.00037](https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037)
- Brewster, C. & Larsen, H. (1992). Human resource management in Europe: Evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409-434. DOI: [10.1080/09585199200000157](https://doi.org/10.1080/09585199200000157)
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00046.x)
- Cascón-Pereira, R., & Valverde, M. (2014). HRM devolution to middle managers: dimension identification. *Business Research Quarterly*, 17(3), 149-160. DOI: [10.1016/j.brq.2013.05.001](https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.05.001)
- Evans, S. (2016). HRM and front-line managers: the influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 1-21. DOI: [10.1080/09585192.2016.1146786](https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1146786)
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ª. Ed.). Bookman.
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149. DOI: [10.1590/S1678-69712012000300007](https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007)

- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496. [Link](#)
- Gooderham, P. N., Michael J., Morley, M. J., Parry, E., & Stavrou, E. (2015). National and firm-level drivers of the devolution of HRM decision making to line managers. *Journal of International Business Studies*, 46, 715-723. DOI: [10.1057/jibs.2015.5](#)
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1999). Linking individual performance to business strategy: The people process model. *Human Resource Management*, 38(1), 17-31. DOI: [10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199921\)38:1%3C17::AID-HRM3%3E3.0.CO;2-A](#)
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521. DOI: [10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x](#)
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x](#)
- Guest, D., & Bos-Nehles, A. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In D. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (Eds.), *HRM and performance: Building the evidence base* (pp. 79-96). Wiley.
- Guest, D., & Conway, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a “strong HR system” on organizational outcomes: A stakeholder perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686-1702. DOI: [10.1080/09585192.2011.565657](#)
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on: The devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00158.x>
- Hoogendoorn, J., Brewster, C. (1992). Human resource aspects: Decentralization and devolution. *Personnel Review*, 21(1), 4-11. DOI: [10.1108/00483489210009075](#)
- Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49-66. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2005.tb00153.x](#)
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20, 357-374. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x](#)
- Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845-868. DOI: [10.1111/joms.12085](#)
- Lacombe, B. M. B., & Tonelli, M. J. (2001). 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. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174. DOI: [10.1590/S1415-65552001000200008](#).
- Legge, K. (2006). *Human resource management*. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert (Eds.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press. DOI: [10.1093/oxfordhb/9780199299249.003.0012](#).
- Link, K., Müller, B. (2015). Delegating HR work to the line: Emerging tensions and insights from a paradox perspective. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 29(3-4), 280-302. DOI: [10.1177/239700221502900307](#).
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr., H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152. DOI: [10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](#).
- Maxwell, G. A., & Watson, S. (2006). Perspectives on-line managers in human resource management: Hilton international's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170. DOI: [10.1080/09585190600697638](#).
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P., & Truss, C. (1997). Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4), 12-29. DOI: [10.1111/j.1748-8583.1997.tb00286.x](#)

- Nishii, L., & Wright, P. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *People make the place* (pp. 225-248). Mahwah.
- Perry, A. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273. DOI: [10.1080/09585190701799838](https://doi.org/10.1080/09585190701799838).
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. DOI: [10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x](https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x).
- Reichel, A., & Lazarova, M. (2013). The effects of outsourcing and devolvement on the strategic position of the HR function. *Human Resource Management*, 52(6), 923-946. DOI: [10.1002/hrm.21577](https://doi.org/10.1002/hrm.21577).
- Sanders, K., & Frenkel, S. (2011) HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1611-1617. DOI: [10.1080/09585192.2011.565644](https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565644).
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren, H. J., III (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115-130. DOI: [10.1002/hrm.21574](https://doi.org/10.1002/hrm.21574).
- Sikora, D.M., & Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. DOI: [10.1016/j.hrmr.2014.03.008](https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008).
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos*. Futura.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM Responsibilities: A Classification of Organizations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636. DOI: [10.1108/00483480610702692](https://doi.org/10.1108/00483480610702692).
- Vermeeren, B. (2014). Variability in HRM implementation among line managers and its effect on performance: a 2-1-2 mediational multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(22), 3039-3059. DOI: [10.1080/09585192.2014.934891](https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934891).
- Você S/A. (2017, 17 de outubro). As melhores empresas para se trabalhar. Você RH. [Link](#)
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063-1086. DOI: [10.1177/0018726708094860](https://doi.org/10.1177/0018726708094860).
- Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of the HR effectiveness: Services, roles, and contributions. *Human Resource Management*, 40(2), 111-123. DOI: [10.1002/hrm.1002](https://doi.org/10.1002/hrm.1002).
- Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4ª. Ed.). Bookman.

Contato:

Veronica Erna Ahrens
E-mail: veronica.ahrens@gmail.com

André Luiz Fischer
E-mail: afischer@usp.br

Submetido em: 29/01/2021
Revisado em: 19/04/2021
Aprovado em: 21/10/2021