

Inserção Estratégica de Unidades de Gestão de Pessoas em Arenas Decisórias de Organizações Públicas

JULIA CASSIA DOS SANTOS SILVERIO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

DIOGO RIBEIRO DA FONSECA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

Inserção Estratégica de Unidades de Gestão de Pessoas em Arenas Decisórias de Organizações Públicas

1 INTRODUÇÃO

O processo de tomada de decisão nas organizações, seja de maneira formal ou informal, ocorre por meio de escolhas definidas pelos interesses de diferentes atores (*stakeholders*) pertencentes à estrutura organizacional (Mintzberg, 1983; Brewster, Larsen & Mayrhofer, 2000). Os diferentes grupos de poder da organização – ou coalizões – tomam parte em processos decisórios visando influenciar e direcionar a estratégia, os objetivos, resultados e políticas organizacionais implementadas para esses fins, dentre as quais as políticas de gestão de pessoas, ou a quem se deve recrutar, treinar promover, demitir (Beer, Boselie & Brewster, 2015; Paauwe & Boon, 2009).

A literatura de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) já demonstra por meio de pesquisas correlacionais que determinadas práticas de gestão de pessoas, de fato, impactam os resultados operacionais, financeiros e de pessoal da organização, principalmente se alinhadas à estratégia organizacional (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall & Drake, 2009; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2014). Por outro lado, poucos estudos avaliam o aspecto político que eventualmente modela os sistemas de Gestão de Pessoas alinhados às diretrizes organizacionais (Beer et al, 2015; Sheehan et al, 2015). Fundamentalmente, assume-se como pressuposto que para implementação de modelos estratégicos de Gestão de Pessoas, as respectivas unidades de GP assumem uma posição central nas decisões organizacionais ao desempenhar um papel consultivo no âmbito estratégico, tático e operacional (Becker; Huselid & Ulrich, 2001).

Tal perspectiva política e processual da atividade organizacional, desenvolvida, sobretudo pela literatura de Estratégia, tem sido apontada como uma lacuna fundamental na literatura de Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) tendo em vista o objetivo do campo de demonstrar como as atividades de gestão de pessoas podem influenciar a estratégia e os resultados organizacionais (Becker & Huselid, 2006; Hendry & Pettigrew, 1990; Jackson, Schuler & Jiang, 2014; Wright & McMahan, 1992). Diferentes estudos demonstram que a realidade organizacional se afasta desse pressuposto teórico uma vez que as unidades de gestão de pessoas nem sempre possuem capacidade de influenciar decisões estratégicas na organização. Assim, a compreensão do processo decisório organizacional tem sido uma das agendas do campo para delinear como, de fato, gestores e lideranças de gestão de pessoas, tanto no setor público quanto privado, utilizam estratégias efetivas para alcançar uma posição de inserção no processo estratégico organizacional (Beer et al., 2015; Paauwe & Boon, 2009; Sheehan, Cooper, Holland & De Cieri, 2007; Truss, 2004; Ingraham & Rubaii-Barrett; 2007).

Segundo evidências empíricas, a inserção estratégica dos setores de GP é fundamental para o enfrentamento de diferentes dificuldades existentes no contexto da organização, tais como aspectos culturais e estruturais, pois a presença da unidade de GP na implementação das estratégias organizacionais e nas arenas decisórias reflete a liberdade do setor para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área (Castro, 2018; Côrtes, 2016; Fonseca et al., 2013). Diante do exposto, este artigo teve por objetivo revisar a literatura e mapear os diferentes conceitos e teorias sobre o processo de inserção estratégica do setor de GP na literatura nacional e internacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento de um papel estratégico de unidades de GP em muitas organizações tende a ser dificultado por fatores inerentes ao próprio setor, como por exemplo a atribuição de um papel funcional à atividade, a falta ou a precariedade dos recursos de que dispõe, a posição da unidade de GP na estrutura organizacional, a rigidez dos seus próprios processos de trabalho, a contínua resistência à mudança de outras partes da organização e a falta de apoio da alta administração e dos gestores e trabalhadores (Côrtes, 2016; Sheehan; 2005; Truss, 2004; Ingraham & Rubaii-Barrett; 2007).

A superação dessas dificuldades tendo por objetivo maior inserção estratégica das unidades de GP depende, primordialmente, de aspectos políticos que exigem uma atuação ativa em busca de um melhor desempenho da área. Dessa maneira, ao alcançar uma posição mais central na organização, a Gestão de Pessoas pode obter mais recursos, patrocínio dos dirigentes e demais atores da organização como um todo. Assim, em que pese uma organização possua uma estratégia deliberada e uma estrutura formal favorável à atuação do setor de GP, faz-se necessário que os representantes deste setor, por meio do acesso às arenas decisórias, influenciem a dinâmica organizacional a ponto de enfrentarem contingências em busca da efetiva implementação dos programas e projeto de GP (Côrtes, 2016; Paauwe & Boon, 2009; Sheehan; 2005; Truss, 2004).

Sob uma perspectiva de negociação, de integração política e de construção da reputação e legitimidade do setor com junto a atores chave da organização, a inserção estratégica dos setores de GP nas arenas decisórias impacta no envolvimento da atividade de GP no processo de tomada de decisões estratégicas. Dessa maneira, o papel dos setores de GP nos negócios organizacionais é baseado no grau de envolvimento do setor, o qual pode ser identificado pela participação da área no processo estratégico organizacional (Brandl & Pohler, 2010; Buyens & De Vos, 2001, Sheehan, 2005).

A inserção estratégica dos setores de GP nas arenas decisórias impacta no envolvimento da atividade de GP no processo de tomada de decisões estratégicas, e assim, o papel dos setores de GP nos negócios organizacionais é baseado neste grau de envolvimento do setor, o qual pode ser identificado pela participação da área no processo estratégico organizacional (Brandl & Pohler, 2010; Buyens & De Vos, 2001, Sheehan, 2005). Conforme a Figura 1, a participação das unidades de GP no processo estratégico organizacional pode ser conceituada, segundo Brewster, Larsen & Mayrhofer (2000), com base em duas perspectivas – a abordagem formal-sinóptica e a abordagem informal-incremental. Na abordagem formal-sinóptica, a tomada de decisão organizacional é um processo deliberado, no qual há uma divisão sequencial de formulação e implementação da estratégia e, assim, a participação do setor de GP no processo estratégico se dá de forma direta, por meio do acesso regulamentado às arenas decisórias organizacionais. Já na abordagem informal-incremental, a tomada de decisão ocorre por um processo iterativo com várias retroalimentações, no qual as decisões ocorrem sem divisões e a estratégia se desenvolve de maneira incremental e se torna visível na sua implementação. Nesta perspectiva, a participação do setor de GP no processo decisório ocorre por meio de acesso não regulamentado aos membros componentes das arenas decisórias organizacionais.

Dessa maneira, a GEP, ao se fundamentar tanto em decisões formais quanto emergentes, não deve ser reduzida à vinculação de suas políticas ao planejamento e objetivos organizacionais, mas deve também responder a outros aspectos do processo global de formulação estratégica, a exemplo dos processos decisórios informais e emergentes que influenciam as demandas submetidas à área (Fonseca et al., 2013).

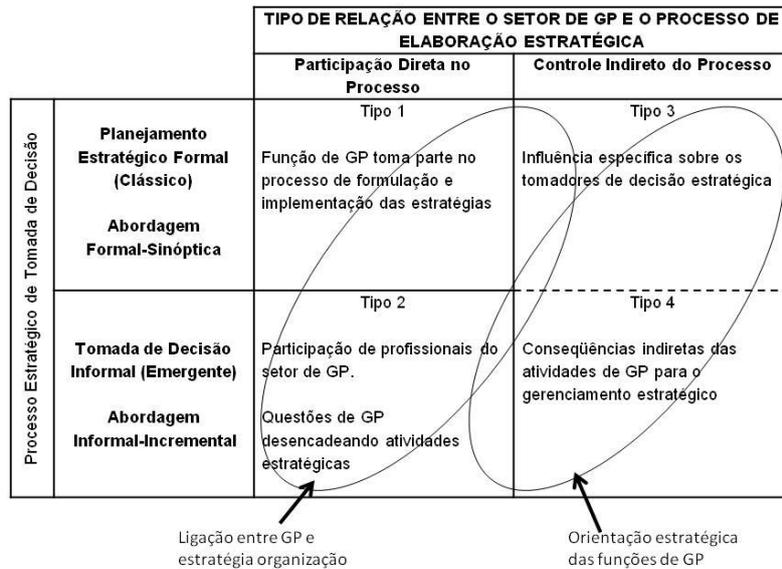


Figura 1: Participação do setor de gestão de pessoas no processo estratégico.
 Fonte: Adaptado de Elsik (1992) apud Brewster, Larsen e Mayrhofer (2000)

2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Na ausência de uma revisão da literatura sobre o tema e para melhor compreender o objeto deste estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a fim de identificar o que constitui o fenômeno da inserção estratégica. Dessa forma, foram realizadas consultas na plataforma “Portal de periódicos CAPES”, uma vez que reúne diversas bases de dados, sendo possível acessar a produção nacional e internacional sobre o tema. Inicialmente, a busca foi realizada com a combinação de descritores “Gestão Estratégica de Pessoas” AND “inserção estratégica”, a qual não obteve um resultado satisfatório, pois o único retorno da busca foi o artigo de Fonseca et al. (2013), já utilizado no embasamento teórico da pesquisa.

Com relação à busca internacional, o termo foi convertido literalmente para o inglês e a busca foi realizada com a combinação de descritores “*Strategic Human Resource Management*” AND “*strategic insertion*” no título e resumo. Não houve resultados com a busca e, assim, chegou-se à conclusão de que a tradução literal não é o melhor termo para o objeto a ser estudado. Desta maneira, foram identificados termos que tangenciam o tema, baseando-se na literatura utilizada para fundamentar o problema de pesquisa. Não foram utilizados descritores que limitassem a pesquisa ao setor público a fim de expandir as evidências do objeto em estudo. A Figura 2 indica os artigos que apontam os termos utilizados nas buscas.

Termo	Significado do termo	Artigos
"HRM involvement"	Envolvimento do setor no processo de planejamento estratégico.	Caldwell (2011)
"HRM role"	Papel tradicional ou papel estratégico, no que se refere às atividades exercidas pelo setor.	Brandl & Pohler (2010) Brewster (2007) Caldwell (2011)
"HR professional"	Profissional da área de GP de modo amplo. Pessoas com e sem cargos de gestão.	Brandl & Pohler (2010) Caldwell (2011) Ingrahan & Rubaii-Barrett

		(2008)
"HR manager", "gestores"	Gestor de GP. Quem exerce cargo gerencial.	Brandl & Pohler (2010) Brewster (2007)
"HRM department", "departamento de gestão de pessoas"	Departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas.	Brandl & Pohler (2010)
"strategic decision-making", "tomada de decisão estratégica", "tomada de decisão"	Processo de tomada de decisão estratégica, envolvendo o alinhamento entre unidades com a estratégia organizacional	Brewster (2007) Caldwell (2011)
"strategic influence", "influência estratégica"	Contribuição para o desempenho dos negócios considerando um "capital simbólico"	Brandl & Pohler (2010) Caldwell (2011)
"political influence", "influência política"	Atuação no poder organizacional.	Sheehan, et al. (2007)

Figura 2. Fonte dos termos utilizados para a pesquisa bibliográfica

Fonte: Elaborada pelos autores.

No que diz respeito aos descritores nacionais, buscou-se realizar a pesquisa com a tradução literal dos termos e fiel combinação da busca realizada em inglês, no entanto as buscas não foram satisfatórias. Dessa forma, optou-se por realizar novas combinações de descritores a fim de complementar a busca realizada. Ao todo, foram realizadas 30 combinações de descritores, e posteriormente realizado um processo de análise de conteúdo para identificação dos artigos coerentes com a compreensão do fenômeno da inserção estratégica. A análise de conteúdo pós-categórica seguiu o protocolo recomendado por Bardin (1977), sendo que, inicialmente, foi realizada uma leitura do material selecionado, a fim de identificar as mensagens contidas nos artigos e propor a construção de hipóteses (*lato sensu*) bem como as direções a serem seguidas. A seguir, na exploração do material, os textos foram desmembrados em unidades e sistematizados em categorias a fim de identificar similaridades.

Como resultado final da análise, foram identificadas quatro categorias temáticas homogêneas adequadas para a descrição do objeto em estudo: 1) os papéis dos profissionais de GP; 2) o envolvimento da GP no processo de tomada de decisão; 3) a representação das áreas de GP na alta liderança; e 4) as ações formais e informais das áreas de GP para obtenção de inserção estratégica. Por fim, na fase de tratamento dos resultados, foram realizadas interpretações e sínteses do material analisado, possibilitando a descrição e discussão das categorias identificadas, as quais são faces do fenômeno da inserção estratégica. A Tabela 1 sumariza o processo de busca e filtragem, o qual iniciou-se com uma base de 1.245 artigos e finalizou-se com 29 artigos relevantes para compreensão de como o fenômeno da inserção estratégica é tratado na literatura. A seção seguinte discorrerá acerca das categorias temáticas encontradas no estudo.

3 RESULTADOS

As seções a seguir destinam-se a explorar o conteúdo dos quatro temas identificados a fim de descrever a inserção estratégica de unidades de GP nas arenas decisórias das organizações.

Tabela 1.

Fluxo da pesquisa bibliográfica

	DESCRIPTORES	REVISADO POR PARES (Inglês)	REVISADO POR PARES (Português)	PRIMEIRO FILTRO (Título e resumo)	APÓS EXCLUSÃO DOS REPETIDOS	APÓS LEITURA DA INTRODUÇÃO
1	"HR involvement" AND "strategic decision making"	49	0	24	24	19
2	"HR involvement" AND "strategic influence"	4	0	2	0	-
3	"HR involvement" AND "political influence"	4	0	1	1	1
4	"HRM role" AND "strategic decision making"	32	0	10	6	3
5	"HRM role" AND "strategic influence"	1	0	1	1	0
6	"HR professional*" AND "strategic decision making"	176	0	32	18	5
7	"HR professional*" AND "strategic influence"	25	0	9	6	1
8	"HR manager*" AND "strategic decision making"	300	0	50	18	4
9	"HR manager*" AND "strategic influence"	31	0	8	3	0
10	"HRM role" AND "political influence"	9	0	4	3	0
11	"HR professional*" AND "political influence"	42	0	21	12	2
12	"HR manager*" AND "political influence"	81	0	13	1	0
13	"HR department" AND "political influence"	33	1	17	11	1
14	"HR department" AND "strategic decision making"	206	0	25	1	0
15	"gestão de pessoas" AND "tomada de decisão estratégica"	-	4	0	0	-
16	"gestão de pessoas" AND "tomada de decisão"	-	150	14	6	0
17	"gestão de pessoas" AND "decisão estratégica"	-	14	0	0	-
18	"gestão de pessoas" AND "influência estratégica"	-	2	0	0	-
19	"gestão de pessoas" AND "influência política"	-	0	0	0	-
20	"gestão estratégica de pessoas" AND "tomada de decisão estratégica"	-	0	0	0	-
21	"gestão estratégica de pessoas" AND "tomada de decisão"	-	15	8	6	1
22	"gestão estratégica de pessoas" AND "decisão estratégica"	-	2	0	0	-
23	"gestão estratégica de pessoas" AND "influência estratégica"	-	0	0	0	-
24	"gestão estratégica de pessoas" AND "influência política"	-	0	0	0	-
25	"gestão estratégica de pessoas" AND influência	-	27	11	5	0
26	"gestão estratégica de pessoas" AND gestores	-	32	15	2	0
27	"departamento de recursos humanos" AND "tomada de decisão estratégica"	-	0	0	0	-
28	"departamento de recursos humanos" AND "tomada de decisão"	-	7	2	2	1
29	"departamento de recursos humanos" AND "decisão estratégica"	-	1	0	0	-
30	"departamento de recursos humanos" AND "influência estratégica"	-	0	0	0	-
	TOTAL	1245	256	309	130	29

Nota. *Fonte:* Elaborado pelos autores.

3.1 Papéis dos profissionais de GP

A temática dos papéis dos profissionais de GP surge a partir da concepção estratégica da unidade de GP a qual gera demandas para que desempenhem mais do que suas funções tradicionais de controle e focados em tarefas funcionalistas (Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011). Nesse sentido, o gerenciamento dos papéis exercidos pelo profissional de GP – funções estratégicas e atividades administrativas tradicionais – reflete diretamente na contribuição que a área pode proporcionar à organização, visto que a contradição entre os papéis desempenhados pelos profissionais de setor de GP pode dificultar a inclusão das unidades de GP no processo de tomada de decisão estratégica (Sheehan, De Cieri, Cooper & Shea; 2016; Sheehan et al., 2016).

As áreas de GP devem fazer parte do centro político organizacional, pois todos os atores de GP de uma organização – especialistas de GP, gerentes de linha, gestores de topo e até mesmo sindicatos e representantes dos trabalhadores – desempenham, de alguma forma, um papel importante como co-determinantes em decisões relacionadas à área de GP, porém é possível que os profissionais de GP sejam terceirizados e apoiem o processo de tomada de decisão (Chiu & Selmer; 2011; Zupan & Kaše; 2005).

A área de GP é capaz de influenciar mudanças, mas não por autoridade, devido ao fato de que, embora a área de GP não seja diretamente responsável pelos negócios de uma organização, os processos de negócio também não podem ser executados sem a participação da área. Assim, surgem variáveis nessa temática, tais como o papel do gerente de GP e da sua unidade, sua reputação, posição hierárquica, autoridade e participação na alta gerência, assim como a relevância da estratégia de GP na organização (Chiu & Selmer; 2011; Zupan & Kaše; 2005). Essas variáveis podem ser vistas como papéis exercidos dos profissionais de GP, constituindo faces do fenômeno da inserção estratégica. Ao influenciar em maior ou menor medida na presença das áreas de GP nas arenas decisórias de organizações, é possível identificar papéis como, por exemplo, informativos, consultivos, decisivos ou executivos.

Mesmo em organizações onde os profissionais de GP e os gerentes de linha entendem os conceitos de uma gestão de pessoas estratégica, a reputação da função de GP é frequentemente um obstáculo significativo a ser superado (Becker & Huselid, 2006). Pesquisas apontam que a alta liderança e gerentes de linhas acreditam que a maioria das áreas de GP não estão no centro organizacional, identificando uma lacuna entre a área de Gestão de Pessoas e o restante da organização. Essa lacuna existe principalmente por duas razões: primeiramente, muitas organizações ainda não incluem os gerentes de Gestão de Pessoas no processo de planejamento estratégico e tomada de decisões, além de reduzir o papel do gestor de GP para a mera implementação de práticas da área; e em segundo lugar, as funções de GP nem sempre interagem produtivamente com o gerenciamento de linha, ou seja, com o gerenciamento das demais atividades da organização, e assim, por diversas vezes as funções de GP são vistas como rotinas administrativas que pouco impactam na eficácia organizacional, não sendo envolvidas em problemas estratégicos. (Chiu & Selmer; 2011, Raub, Alvarez & Khanna; 2006).

O papel estratégico da função de GP deve se concentrar no componente da força de trabalho das capacidades estratégicas da empresa, o qual terá implicações importantes sobre como a GP é gerenciada, a fim de que a organização acredite que o setor de GP possui as capacidades e habilidades necessárias à execução de suas políticas (Becker & Huselid, 2006). Para isso, é preciso uma profissionalização do setor de GP, entendida não em termos da formação profissional dos gestores de GP, mas sim em termos técnicos, de confiança e realização socialmente competente de tarefas de GP, por

meio das quais a contribuição é feita para o valor da organização (Amalou-Döpke & Süß; 2014)

Em síntese, a coexistência de papéis funcionais e estratégicos exercidos pelos profissionais de GP demanda um gerenciamento por parte da organização, visto que esses papéis podem influenciar de forma positiva ou negativa na inclusão das unidades de GP em questões estratégicas. Em que pese a área de GP não seja diretamente responsável pelos negócios de uma organização, a sua atuação está diretamente relacionada à inserção estratégica dos setores de GP nas arenas decisórias organizacionais e, dessa forma, o desafio das organizações é definir os tipos de papéis exercidos pelos profissionais de GP, tendo em vista desde atividades funcionais realizadas pela área até manobras políticas realizadas para a efetivação de políticas de GP.

3.2 Envolvimento da GP no processo de tomada de decisão

A segunda temática refere-se à necessidade de um envolvimento efetivo da área de GP nas atividades estratégicas da empresa, bem como a devolução das questões diárias de gestão de pessoas aos gerentes de linha, fator que pode ser considerado como um indicador relevante da integração e da valorização da função de RH dentro da organização (Buyens & De Vos, 2001; Singh, Darwish & Anderson, 2012).

Os setores de GP buscam a aceitação do restante da organização como parceiros estratégicos de negócios estabelecendo políticas de GP para a implementação e o desenvolvimento de capacidades e habilidades humanas, além do desenvolvimento de responsabilidades de funções de GP para os gerentes de linha (Tang et al., 2015). Esta função de parceiro estratégico de negócio pode ser exercida de diferentes maneiras, em que a atuação dos profissionais da área de GP varia desde seu envolvimento na formulação estratégica organizacional até a contribuição na implementação da Gestão Estratégica de Pessoas. Assim, os setores de GP auxiliam a organização no alinhamento de práticas de GP com a estratégia de negócios (Buyens & De Vos, 2001; Raub, Alvarez & Khanna, 2006).

O envolvimento da área de GP no processo de planejamento estratégico é fundamental para o desempenho da empresa: quando a organização percebe um alto nível da eficácia das áreas de GP, seu envolvimento no planejamento estratégico é considerado como construtivo e exerce uma influência positiva no desempenho futuro da organização; em contraste, quando a organização percebe um baixo nível de efetividade de GP, o envolvimento é visto como um desperdício de recursos organizacionais, resultando em um baixo relacionamento com o desempenho futuro da organização. (Chen, Hsu & Yip, 2011). Ainda que profissionais de GP apresentem o desejo de ter um envolvimento mais estratégico na organização, nem sempre existe um papel ativo da área no planejamento, de forma que a atuação desses profissionais se limita à fase de implementação das práticas, reforçando a função de provedor de serviços do setor (Welch (2002). Nesse sentido, quando um profissional de GP exerce um papel majoritariamente operacional e tem pouco tempo para se dedicar a outras questões devido a pressões de sobrecarga de tensões entre expectativas conflitantes, estas condições podem reduzir a confiança da organização na capacidade estratégica do profissional de GP e impactar negativamente na probabilidade de que estes profissionais sejam incluídos em processos formais e informais de envolvimento em processos estratégicos (Sheehan et al., 2016).

Embora vários autores foquem no tipo e grau de envolvimento da função de GP em processos estratégicos de decisão, as teorias existentes concentram-se quase sempre

em questões do envolvimento da área apenas como parceiro estratégico. Além disso, a discussão concentra-se principalmente no envolvimento do setor durante a fase de formulação da estratégia, sugerindo que esta é a principal ou apenas o único estágio em que a função de GP pode fornecer valor sem considerar outros estágios de envolvimento (Dyer, 1983). O autor distingue quatro tipos de ligações entre a GP e estratégia formal nos processos de formulação estratégica: paralela, inclusiva, participativa e de revisão. A ligação paralela, também denominada de interligação sequencial, envolve um processo estratégico separado de planejamento de GP, documentando as implicações da função de GP nos planos estratégicos. Já na ligação inclusiva, o processo de planejamento de GP é visto como parte integrante do processo de planejamento. Com relação à ligação participativa, o processo de planejamento é menos formal e os gerentes de GP desempenham um papel significativo nas discussões de alternativas estratégicas e tomada de decisão. Por fim, a ligação de revisão significa que os gerentes de GP examinam os planos estratégicos de viabilidade até onde os recursos estão preocupados, embora tenham o poder de desafiar os planos se estes não considerarem as questões de GP.

Vale destacar uma pesquisa realizada por Buyens & De Vos (2001), em que foi desenvolvida uma estrutura na qual o envolvimento da função de GP é representado em diferentes estágios do processo de tomada de decisão. Os autores preferiram o termo "tomada de decisão" em vez de "formulação de estratégia", pelo fato de que o primeiro abrange mais decisões sobre GP do que as referentes à estratégia organizacional. Dessa forma foram identificados quatro diferentes tipos de envolvimento de GP, baseados na problematização, desenvolvimento de uma solução, implementação e controle, conforme representado na Figura 2.

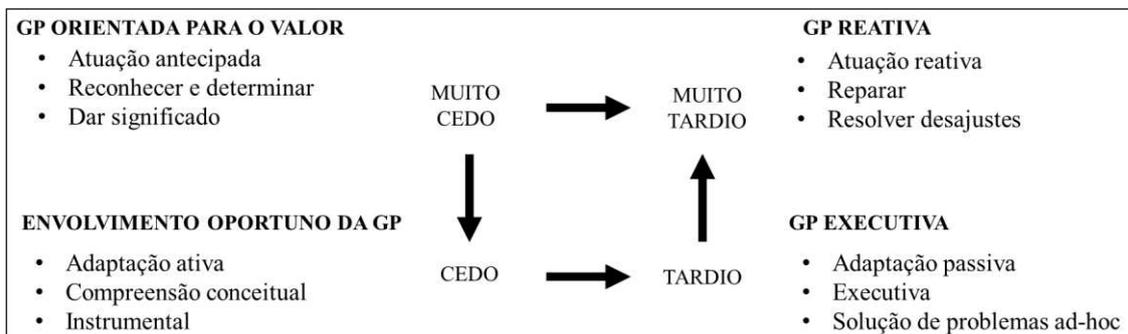


Figura 2. Envolvimento da GP no processo de tomada de decisão

Fonte: Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the Value of the HR Function. Human Resource Management Journal. 11. 70 - 89.

Ao assumir que o processo de tomada de decisão começa com a observação de uma lacuna entre a situação real e uma situação desejada, o autor aponta que a função de GP pode ser descrita como antecipada caso o profissional da área esteja envolvido no primeiro estágio, chamado de “GP orientada para o valor”. O “Envolvimento oportuno da GP” refere-se ao profissional de GP que está ativamente envolvido no processo de tomada de decisões, criando instrumentos e apoiando os gerentes de linha responsáveis pela implementação. Se o envolvimento em uma decisão é restrito à implementação de atividades de GP sem qualquer contribuição ativa da equipe de GP, então o estágio é denominado de “GP executiva”. Já uma “GP reativa” significa que o profissional de RH é consultado apenas para controle ou se as soluções não funcionam conforme o esperado.

O envolvimento da GP em todas as fases do processo decisório é tido como relevante, visto que o envolvimento precoce e total nos processos de tomada de decisão é necessário para que a área seja considerada envolvida ativamente nos processos de tomada de decisões estratégicas. Além disso, quanto mais cedo o representante de GP estiver envolvido no processo de tomada de decisão, maior será o seu impacto; em complemento, os gerentes de GP no nível corporativo tendem a ser mais envolvidos nos estágios iniciais das decisões do que profissionais de GP em nível de unidade. Apesar de ambos os grupos – gerentes e demais profissionais – expressarem o mesmo desejo de reduzir a carga de trabalho operacional e envolverem-se mais fortemente em papéis estratégicos de RH, os gerentes de GP possuem uma maior chance de influenciar as decisões em estágios iniciais, ainda que os resultados apontem que a maioria dos setores possua um envolvimento tardio nas decisões organizacionais (Buyens & De Vos, 2001; Raub, Alvarez & Khanna, 2006).

Em suma, o envolvimento da GP no processo de tomada de decisão, ainda que em diferentes níveis, pode ser visto como uma face do fenômeno da inserção estratégica, pois reflete como o setor de GP interfere nas decisões organizacionais. As unidades de GP com um amplo envolvimento no processo decisório organizacional exercem uma influência positiva no desempenho da organização, ao passo que um envolvimento limitado resulta em um baixo relacionamento da área de GP com os resultados organizacionais. Assim, o envolvimento da GP no processo decisório auxilia o setor a ser visto como um parceiro estratégico de negócios para a organização, elevando seu valor agregado e possibilitando a efetivação de políticas de GP.

3.3 Representação das áreas de GP na alta liderança

A terceira categoria de temas identificados na pesquisa bibliográfica remete à representação das áreas de GP na alta liderança. Esta seção, apesar de não elencar elementos que auxiliem na caracterização do fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias, justifica, com base nos artigos encontrados, a relevância do tema.

Existe uma necessidade crescente de os profissionais de GP fazerem parte da equipe de gestão e realizar uma parceria de negócios com gerentes de linha. Sem o apoio da alta liderança, a GP deixará de fazer parte dos estágios iniciais do processo de tomada de decisões estratégicas; dessa forma, a representação do setor de GP em arenas decisórias é um indicador-chave do papel estratégico da área, indicando o capital simbólico da profissão, isto é, a legitimidade, estima profissional, reconhecimento, status e respeito (Buyens & De Vos, 2001; Singh, Darwish & Anderson, 2012; Teo & Crawford, 2005). Este status do setor de GP e sua capacidade de exercer influência sob outros atores é considerado crítico no processo de implementação da GEP, especialmente para alcançar a ligação entre a função de gestão de pessoas e o processo de gestão estratégica (Teo & Crawford, 2005). Dessa maneira, estes autores afirmam que a Gestão Estratégica de Pessoas deve ser deixada para um grupo principal na alta liderança, exigindo que os gerentes de linha aceitem as responsabilidades pelo gerenciamento dos recursos humanos, e assim habilitando a unidade de GP para que fique disponível para se concentrar mais em aspectos estratégicos.

O aspecto estratégico da Gestão de Pessoas de fato elevou o posicionamento da GP nas decisões, podendo-se dizer que “ter um assento na mesa” passou a ser uma expectativa e não apenas uma aspiração para os gerentes de GP (Van Buren, Greenwood & Sheehan, 2011) e dessa maneira, o ritmo de mudança nas organizações modernas proporcionou aos gerentes de GP, como membros de conselhos, muitas oportunidades

em participar da formulação de estratégias corporativas e, em seguida, na formulação de estratégias e políticas de GP alinhadas ao negócio organizacional para que possam implementá-las de forma eficaz e eficiente (Singh, Darwish & Anderson, 2012). Em complemento, Kelly & Gennard (2001) argumentaram que a representação do setor em diretorias é de menor importância do que sua presença em grupos executivos onde a estratégia é realmente discutida e formulada.

Ao investigar a dinâmica das parcerias de GP com a alta liderança, é possível entender as etapas do processo decisório estratégico, independentemente de as conversações ocorrerem dentro de configurações formais ou informais (Zhao et al., 2019). A imagem do departamento de GP como um parceiro estratégico se reflete no papel desempenhado pelos departamentos de GP em apoiar a alta administração na busca de estratégia corporativa e atender aos requisitos de seus clientes internos de forma proativa, sugerindo a mensuração das atividades de GP pode melhorar a credibilidade do departamento de GP, sua posição e relevância para a organização em comparação com outras funções, a fim do setor pertencer ao grupo real de tomadores de decisão (Amalou-Döpke & Süß, 2014).

Na realidade, é a alta cúpula organizacional que toma as decisões, de forma que a atuação do setor de GP é condicionada à supremacia da posição hierárquica da alta administração e da base de poder decorrente desta estrutura. Portanto, o apoio da alta liderança à gestão de pessoas tem sido visto como um indicador crucial da promulgação deste papel estratégico do setor de GP, sendo que a unidade de GP só consegue exercer um papel estratégico quando possui o apoio da alta gerência e para isso, é preciso o reconhecimento do setor e seu envolvimento na tomada de decisões (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Zhao et al., 2019). Assim, o apoio da alta liderança é visto como importante fator para fornecer aos profissionais de RH oportunidade de estar envolvido em discussões estratégicas de tomada de decisão (Kelly & Gennard, 2001; Zhao et al., 2019).

Em síntese, a representação dos setores de GP na alta liderança é importante para a busca do sucesso da área na tomada de decisões estratégicas organizacionais e na implementação de políticas. Por evidenciar um papel estratégico da área de GP, essa representação reflete uma expectativa dos profissionais do setor, que visam estar presentes nas arenas decisórias das organizações, representadas pelas autoridades formais. Entretanto, é importante que esta representação exista não apenas na estrutura organizacional, tal como em diretorias colegiadas e conselhos administrativos, mas também em grupos executivos de efetiva discussão e formulação da estratégia organizacional, os quais podem exercer influência nos resultados organizacionais.

3.4 As ações formais e informais das áreas de GP

Por fim, a última categoria temática acerca do fenômeno da inserção estratégica trata das ações formais e informais que circundam a atuação das áreas de GP. O estabelecimento do setor de GP dentro das estruturas de poder de uma organização exige uma abordagem mais política sobre a atuação do profissional de GP para a efetivação da mudança de valores dentro da organização (Kelly & Gennard, 2007). Há evidências de que os profissionais de Gestão de Pessoas têm atingido crescente reconhecimento com a participação em Conselhos de Diretores nas organizações (Sheehan, De Cieri, Cooper & Shea, 2016), entretanto, com relação ao envolvimento do gestor da área de GP nas decisões estratégicas, embora o gestor esteja presente na sala de reuniões e seja convidado a fazer parte de decisões tomadas, esta situação não configura necessariamente uma participação no processo de planejamento estratégico

(Sheehan, 2005). Este processo de envolvimento não ocorre apenas por meio de mecanismos formais, uma vez que tanto o processo de tomada de decisão formal quanto o informal são vias de acesso para que os profissionais de GP participem do processo de planejamento estratégico (Kelly e Gennard, 2007; Sheehan, De Cieri, Cooper & Shea; 2016). A ausência de representantes do setor de GP no Conselho de Administração não diminui a influência que podem exercer nessas discussões pelo fato de existirem outras maneiras de envolvimento nos processos de tomada de decisão em outros grupos de executivos da organização (Caldwell, 2011; Sheehan, 2005).

Embora exista uma representação do setor de GP em Conselhos Administrativos, e essas arenas decisórias formais sejam consideradas importantes, o relacionamento direto de subordinação com a alta liderança e um bom relacionamento com o restante da organização fornece um acesso adequado para o setor de GP contribuir com o negócio organizacional. Além disso, em discussões informais é que as pessoas podem dedicar tempo para pensar através de opções, debater possibilidades e formular ideias (Buyens & De Vos, 2001; Sheehan (2005).

Outros fatores como, por exemplo, a credibilidade dos negócios do gerente de GP, o nível de comprometimento da alta liderança com a gestão dos recursos humanos e o nível de apoio cultural que a organização fornece ao setor de GP são determinantes à integração estratégica da área de GP com o restante da organização. Nesse sentido, a ausência destes fatores pode representar um compromisso apenas simbólico da organização com a área de Gestão de Pessoas, não resultando em um apoio tangível para iniciativas para a área (Sheehan, 2005).

O grau de influência dos diretores de GP no processo de tomada de decisão impacta diretamente na eficácia da implementação de políticas de GEP. Para que isso seja possível e para que o setor de GP desenvolva conhecimento e realize trocas de informações, fatores tais como acesso direto à alta liderança por meio de relatórios formais, o sucesso da rede informal que os gerentes de GP desenvolvem com executivos seniores importantes, além da atuação em rede por meio de diferentes mesas redondas de GP, podem impactar na atuação da GEP no processo estratégico e melhorar a credibilidade da área frente à organização como um todo (Amalou-Döpke & Süß, 2014; Othman 2009). Entretanto, a visão dominante de influência no processo estratégico organizacional tem sido excessivamente formal e estrutural, de forma que as relações informais entre os principais intervenientes e as discussões em torno das salas de reuniões têm sido negligenciadas. (Othman, 2009)

O alinhamento entre as perspectivas formal e informal não acontece por acaso e demanda uma integração aberta e sistemática para que se obtenham melhores resultados para a organização. Gestores buscam conhecimentos técnicos em suas redes de relações informais, as quais são induzidas pela estrutura formal da organização, a fim de que proporcionem agilidade aos processos e ajudem a superar barreiras impostas pela estrutura formal, visto que a hierarquia funcional não é fonte exclusiva para difusão do conhecimento na organização (Conde e Farias Filho; 2016). Segundo os autores, um ambiente organizacional que permite a superação de barreiras impostas pela estrutura formal demonstra a importância das relações informais na melhoria dos processos de trabalho e difusão do conhecimento, visto que, conquanto o conhecimento técnico esteja bem distribuído entre as funções hierárquicas, é necessário que existam condições para que este seja acessado e utilizado a fim de gerar melhorias para organização.

A participação informal tende a deixar uma série de questões intocadas, como, por exemplo, considerações mais amplas sobre a tomada de decisões, carga de trabalho, representação em disputas, entre outros (Townsend, Wilkinson & Burgess, 2013). Nesse sentido, segundo o autor, é necessário entender se o equilíbrio entre o formal e o

informal é uma anomalia que se desenvolve por causa da filosofia de liderança, ou se é um resultado do processo de trabalho. Além disso, a via informal pode não preencher lacunas, porém pode atuar como um processo que permite aos gerentes lidar com questões extraordinárias das rotinas de trabalho e, conseqüentemente, facilitar o alcance de resultados.

Em conclusão, o uso de mecanismos formais e informais tem relevância para descrever a inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias organizacionais. A representação do setor de GP na alta administração e todos os aspectos que a envolvem, conforme detalhado na anteriormente, configura o acesso formal da GP ao processo de tomada de decisão organizacional. No entanto, as ações informais, tal como o relacionamento do setor com a alta administração e com o restante da organização, permitem o desenvolvimento de discussões que auxiliam na manifestação do fenômeno, a fim de se obter o sucesso na implementação de políticas de GP.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atuação estratégica dos setores de GP possui limites ao se deparar com aspectos de diferentes naturezas, primordialmente com relação a dificuldades políticas, reconhecendo diferenças de status e poder no contexto em que o setor está inserido. Nesse sentido, a GP ao assumir um papel de definir planos, objetivos e ações necessárias de forma, pode agir de forma apropriada frente às exigências do ambiente na qual está inserida, visto que a dimensão política exige uma atuação adequada do setor para se obter um equilíbrio entre interesses relacionados ao cenário organizacional.

Ao fazer parte do centro decisório da organização, as áreas de GP podem demonstrar seu valor agregado para a organização como um todo. A representação setor de GP em arenas decisórias organizacionais é um indicador-chave do papel estratégico da área. Por outro lado, a área de GP é capaz influenciar mudanças, mas não apenas por autoridade, devido ao fato de que, embora a área de GP não seja diretamente responsável pelos negócios de uma organização, os processos de negócio também não podem ser executados sem a participação da área. Apesar de uma visão dominante de influência no processo estratégico organizacional excessivamente formal e estrutural, as unidades de gestão de pessoas nem sempre são posicionadas estrategicamente nas organizações, de forma que a dimensão informal se torna uma via de acesso às decisões estratégicas nas organizações, mesmo que relações informais sejam negligenciadas frente a decisões organizacionais. A via informal pode não preencher lacunas, porém pode atuar como um processo que permite aos gerentes o alcance de resultados.

Diante da literatura acerca do fenômeno, a inserção estratégica da unidade de GP foi definida inicialmente como a presença da unidade de GP nas arenas decisórias, com liberdade para discutir, formular, monitorar e revisar propostas para a área (Côrtes; 2016). Entretanto, percebeu-se que esta definição não abarca todas as faces do fenômeno da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias. Os setores de GP não possuem liberdade para discutir e formular suas políticas e práticas não significa a ausência da inserção estratégica do setor nas arenas decisórias. Assim, diante do que foi exposto, propõe-se que a inserção estratégica das unidades de GP seja definida como a atuação política das unidades de GP nas arenas decisórias, considerando o papel exercido pelos profissionais da área, o envolvimento do setor no processo decisório organizacional e as ações formais e informais realizadas a fim de que o setor ocupe uma posição mais central nas decisões organizacionais, buscando a eficácia da implementação de políticas de GP.

Em conclusão, a partir desta pesquisa bibliográfica, foi possível identificar faces da inserção estratégica das unidades de Gestão de Pessoas em arenas decisórias organizacionais, tendo em vista que o fenômeno se manifesta de diversas maneiras e considera primordialmente uma atuação política da área de GP para uma efetiva influência do setor nos negócios organizacionais. Por fim, a contribuição do presente estudo é a tentativa de descrever a inserção estratégica de unidades de Gestão de Pessoas em arenas decisórias organizacionais, além de propor uma definição para o fenômeno, tendo em vista a análise de conteúdo realizada a partir dos artigos encontrados na pesquisa. Com relação às limitações da pesquisa, pode-se apontar a dificuldade em definir os descritores para a pesquisa bibliográfica, em que foi necessária uma série de buscas a fim de encontrar palavras-chave que melhor representassem o fenômeno.

Diante dos resultados obtidos, percebeu-se uma estreita relação do tema com aspectos políticos tais como influência política, jogos de poder e coalizões internas e externas que demonstram a necessidade de um aprofundamento teórico em outras áreas de conhecimento. Os artigos analisados versam sobre temas que permitiram identificar a manifestação da inserção estratégica das unidades de GP nas arenas decisórias; assim foi possível compreender aspectos que compõem o fenômeno. No entanto, os estudos não tratavam precipuamente de analisar a inserção estratégica como objeto central, dessa forma, sugere-se que, além de um aprofundamento teórico nos aspectos que estão relacionados com o tema, também são necessárias pesquisas empíricas nas organizações a fim de melhor compreender o fenômeno.

Referências

- Amalou-Döpke, L. & Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*.
- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The Human Resource Department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management Review*, 49(6), 1025–10446.
- Brewster, C.; Larsen, H. H.; Mayrhofer, W. (2000). Human resource Management: A strategic approach? In: Brewster, C.; Larsen, H. H. *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*. Oxford: Blackwell Publishers, p. 39-65.
- Buyens, D. & De Vos, A. (2001). Perceptions of the Value of the HR Function. *Human Resource Management Journal*. 11. 70 - 89.

- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations* 33. 40-63.
- Castro, M. V. de M. (2018) *Políticas e práticas estratégicas de gestão de pessoas em organizações públicas: Iniciativas organizacionais de favorecimento à implementação*. (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Chen, Yu-Ping; Hsu, Yu-Shan & Yip, F. Wai-Kwong (2011) Friends or rivals: comparative perceptions of human resource and line managers on perceived future firm performance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:8, 1703-1722.
- Chiu, R. & Selmer, J. (2011) Are human resource professionals strategic business partners? Evidence from Hong Kong. *International Employment Relations Review*, July, 2011, Vol.17 (2), p.75(21).
- Conde, R., & Farias Filho, M. (2016). Relações informais influenciadas pela estrutura formal: uma análise de redes sociais de gestores. *Revista de Ciências da Administração*, 1(3), 68-80.
- Côrtes, F.G. (2016). *Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal: desafios e possibilidades* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Dyer, L. (1983), Bringing human resources into the strategy formulation process, *Human Resource Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 257-71.
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva, A. I., Filho, & Campos, N. G. (2013). *Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa*. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1451-1475.
- Gondim, S. M. G., Souza, J. J., & Peixoto, A. L. A. (2013). Gestão de pessoas. In L. O. Borges & L. Mourão (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia* (pp. 343-374). Porto Alegre: Artmed
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Ingraham, P. W., & Rubaii-Barrett, N. (2008). HRM as a Core Dimension of Public Administration. *Public Administration Review*, 28.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation

- of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kelly, James & Gennard, John. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*. 17. 99 - 117.
- Kelly, James. (2001). The role of the personnel/HR function in multinational companies. *Employee Relations*. 23. 536-557.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London: Macmillan Business.
- Lemmergaard, J. (2009). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*. 31. 182-196.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A. Andrade, L. S. & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85. *Human Resource Management Review*. 19. 64-85.
- Mintzberg, H. *Power in and around organizations*. Englewood, Cliffs, New York, Princite Hall, 1983.
- Othman, A. (2009). Strategic integration of human resource management practices: Perspectives of two major Japanese electrical and electronics companies in Malaysia. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 16. 197-214.
- Raub, S., Alvarez, L. & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18. 135-144.
- Roche, W. K., & Teague, P. (2012). Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession. *Human Relations*, 65(10), 1333–1358.
- Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209.
- Sheehan, C., Cooper, B., Holland, P., & Cieri, H. de. (2007). The relationship between HRM avenues of political influence and perceived organizational performance. *Human Resource Management Review*, 46(4), 611–629.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Shea, T. (2016). Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review*, 45(2), 353-373.
- Sheehan, Cathy & De Cieri, Helen & K Cooper, Brian & Brooks, Robert. (2015). The impact of HR political skill in the HRM and organisational performance relationship. *Australian Journal of Management*. 41.
- Singh, S., Darwish, T. & Anderson, N. (2012). Strategic intent, high-performance HRM, and the role of the HR director: An investigation into attitudes and practices in the country of Jordan. *The International Journal of Human Resource Management*. 23. 3027-3044.

- Tang, G., Wei, L.Q., Snape, E. and Ying, C.N. (2015), "How effective human resource management promotes corporate entrepreneurship: evidence from china", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26 No. 12, pp. 1586-1601.
- Teo, S. (2000). Evidence of Strategic HRM Linkages in Eleven Australian Corporatized Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 29(4), 557–574.
- Teo, S. T. T., & Crawford, J. (2005). Indicators of Strategic HRM Effectiveness: A Case Study of an Australian Public Sector Agency during Commercialization. *Public Personnel Management*, 34(1), 1–16.
- Terabe, C. P. A. R., & Bergue, S. T. (2014). Gestão estratégica de pessoas como política pública: estudo de caso no ministério da ciência, tecnologia e inovação. In: Camões, M. R. S, Fonseca, D. R. & Porto, V. *Estudos em gestão de pessoas no serviço público*. Cadernos ENAP, 37.
- Townsend, K., Wilkinson, A., & Burgess, J. (2013). Filling the gaps: Patterns of formal and informal participation. *Economic and Industrial Democracy*, 34(2), 337–354.
- Truss, C. (2003). Strategic HRM: Enablers and constraints in the NHS. *International Journal of Public Sector Management*.
- Van Buren, H., Greenwood, M., & Sheehan, C. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209 - 219.
- Welch, C., & Welch, D. (2012). What Do HR Managers Really Do? HR Roles on International Projects. *MIR: Management International Review*, 52(4), 597-617.
- Wood, G.& Els, C. (2000). The making and remaking of HRM: The practice of managing people in the Eastern Cape Province, South Africa. *International Journal of Human Resource Management*. 11. 112-125.
- Zhao, S., Sheehan, C., De Cieri, H., & Cooper, B. (2019). "A comparative study of HR involvement in strategic decision-making in China and Australia", *Chinese Management Studies*.
- Zupan, N. & Kaše, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: Building a conceptual model on the case of Slovenia. *International Journal of Human Resource Management*. 16:6, 882–906.