

**FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DO PAPEL DO GESTOR DE LINHA  
NA IMPLEMENTAÇÃO DA GERH**

**VERONICA AHRENS**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**ANDRE LUIZ FISCHER**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

# **TÍTULOS: FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DO PAPEL DO GESTOR DE LINHA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GERH**

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo das últimas décadas, um corpo substancial de pesquisas examinou a relação entre GERH e o desempenho organizacional (Guest, 2011). No entanto, poucos trabalhos se dedicaram ao processo de implementação da gestão de RH. Os estudos 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).

Bianchi, Quishida e Foroni (2017) ressaltam que os estudos sobre implementação da GERH constituem uma lacuna para este campo teórico. A maioria das pesquisas concentra-se na formulação das políticas e práticas de RH e no seu alinhamento com a estratégia da empresa. Poucos tratam da atuação dos diferentes agentes e, quando isso acontece, preocupam-se prioritariamente com o papel do profissional de RH. Assim, deixa-se de incluir 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 práticas de RH estabelecidas, compartilhadas e implementadas pelos gestores de linha será capaz de direcionar o comportamento dos funcionários para os objetivos organizacionais (Bianchi et al., 2017). Autores influentes sobre o tema sustentam que a atribuição de responsabilidades aos gestores de linha é 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 motivo principal para a adoção de tal abordagem é a proximidade que o gestor de linha tem com a realidade dos funcionários. Esse profissional é responsável pelo melhor entendimento dos objetivos organizacionais pelos empregados e por influenciar o comportamento das pessoas em direção às metas de negócio (Bianchi et al., 2017).

Apesar da 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 lhes é atribuído. Entretanto, as pesquisas ainda negligenciam os fatores que fazem com que a implementação das práticas de GERH tenham valor e sejam prioridade para o gestor de linha (Guest, 2011).

Existe ainda uma distância entre o conceito e a aplicação prática da GERH no Brasil, o que indica que a pesquisa acadêmica acerca do tema deve avançar, utilizando as empresas brasileiras como sujeito de pesquisa (Lacombe & Tonelli, 2001). Essas lacunas teóricas e práticas direcionam o objetivo dessa pesquisa, que consiste em identificar os fatores que favorecem ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH, identificando oportunidades de melhoria nesse processo.

A metodologia adotada foi de abordagem qualitativa, caracterizada por estudos de casos múltiplos em três organizações que atuam no Brasil. Para apresentar os resultados este artigo foi estruturado em seis seções depois desta introdução. O próximo tópico aborda o referencial teórico que lastreia as questões de pesquisa e orienta as análises propostas. A terceira parte descreve a metodologia adotada para processamento dos dados e produção de resultados. Na sequência apresentam-se a análise comparativa e discussão dos casos pesquisados. Os achados considerados relevantes são analisados no quinto tópico e, na última seção, destacam-se as limitações da pesquisa e propostos caminhos para novos estudos sobre o tema.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. A implementação da gestão estratégica de recursos humanos (GERH)**

É possível identificar que o termo “administração de pessoal” foi evoluindo até ser substituído por “gestão de recursos humanos” e, mais recentemente, tanto entre gestores quanto entre acadêmicos, pelo conceito de gestão estratégica de recursos humanos (GERH). A GERH está associada a um papel mais estratégico e alinhado aos objetivos da empresa (Legge, 2006). Armstrong (2006) define esse termo como uma abordagem de gestão de pessoas com foco no alcance dos objetivos organizacionais, garantindo com isso uma vantagem competitiva para a organização.

Um entrave no conceito da GERH, entretanto, é a dificuldade de ela se tornar uma realidade dentro das organizações (Armstrong, 2006). Depois de décadas explorando o conceito e criando-se teorias sobre ele, reconhece-se que o impacto nos resultados organizacionais não é devido à formulação das políticas e das práticas de GERH, mas a efetividade de sua implementação, o que ainda é um dos grandes problemas para os profissionais da área (Guest, 2011). Guest e Bos-Nehles (2013) apontam que é a implementação eficaz da gestão estratégica de RH que terá um impacto positivo no desempenho da empresa. Gratton, Hope-Hailey, Stiles e Truss (1999) identificaram diversos fatores que dificultam a implementação da GERH, como: funcionários que apenas aceitam as iniciativas relevantes para suas próprias áreas; a dificuldade de se adaptar a novos processos; diferentes interpretações feitas para as iniciativas sugeridas; o fato da 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.

### **2.2. O papel do gestor de linha na implementação da GERH**

Estando o desenvolvimento da estratégia de negócio integrado ao das estratégias de GERH, o papel do gestor de linha passa a ser um fator primordial para o sucesso da implementação (Brewster & Larsen, 1992). Estudos constatam que nem sempre o sistema de recursos humanos projetado, que é desenhado pelo departamento de RH, se transforma no sistema real, implementado pelos gestores de linha e percebido pelos funcionários (Nishii & Wright, 2007). A coerência entre estes três sistemas: o projetado, o praticado e o percebido pelas pessoas depende fortemente da atuação do gestor de linha, uma vez que são agentes críticos 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 a concepção do projeto. Ele é considerado uma figura essencial para estimular o comprometimento e a motivação dos funcionários. Sua atuação constitui um elo de ligação entre as pessoas e as mudanças culturais associadas às decisões estratégicas da empresa. Por todos estes fatores os autores em geral concordam 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).

### **2.3 Fatores que interferem no desempenho do papel do gestor de linha na GERH**

A simples disponibilidade de práticas de GERH na empresa não basta para determinar a sua implementação pelos gestores de linha (Guest, 2011). Suas atitudes e comportamentos, sua concordância sobre a necessidade destas práticas, são fatores determinantes para que elas tenham sucesso (Guest, 1987). Utilizando a teoria social de

contexto, Sikora e Ferris (2014) 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 responsabilidades pelas práticas de RH ao gestor começam pelas diferenças de conhecimento e habilidades. Estas características pessoais podem 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 quanto às responsabilidades de GERH que devem ser transferidas para os gestores, também levam à baixa performance da implementação (Maxwell & Watson, 2006). Os resultados do estudo de Beeck, Wynen e Hondeghem (2016) apresentam 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 é também um fator crítico. Essa percepção define a prioridade que esses profissionais conferem à implementação da GERH. Estudos demonstram que os gestores falham nessa tarefa também pela falta de conhecimento sobre como executá-la. Por isso, é fundamental envolver o gestor de linha na elaboração da GERH e também capacitá-lo para 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). Isto 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 pode haver relutância do gestor de linha em assumir essas responsabilidades em função da excessiva carga de trabalho (Hope-Hailey, Farndale, & Truss, 2005). No estudo de Evans (2016), por exemplo, foi possível identificar 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 ele atribuídas.

Uma total autonomia do gestor de linha nas decisões de GERH pode 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 para 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 quando da transferência das responsabilidades de GERH para o gestor de linha. São elas: 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, se elas não estiverem presentes, dificilmente a GERH será implementada de forma efetiva.

Purcell e Hutchinson (2007) também destacam a distinção 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) também identificaram que a maioria dos gestores de linha não tinha tempo, nem se sentia qualificado para realizar as atividades de GERH. Isso

porque eram, de um lado, confrontados com regras e regulamentos rígidos referentes às práticas e, de outro, por que essa aprendizagem ocorre 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 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). O estudo mostrou que o histórico profissional do especialista de RH, o conhecimento que esse profissional tem sobre a posição que ocupa e 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 entendem a importância dessas práticas é provável que os funcionários as legitimem mais e haja, assim, maior coerência entre a formatação e a implementação, o que 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. Os gestores de linha que adotam um estilo transformacional de liderança, usam práticas de GERH voltadas mais para o comprometimento dentro de sua unidade de trabalho (Vermeeren, 2014). Esse estilo de liderança se encontra em líderes que transformam os valores básicos, crenças e atitudes dos seguidores para que eles estejam dispostos a ter 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 em práticas inconsistentes e 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 quanto à implementação da GERH (Alfes, Truss, Soane, Rees & Gatenby, 2013).

A mudança da atitude dos gestores de linha referente à GERH pode também ocorrer por meio dos gestores seniores. Isso ocorre quando eles 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 também podem definir manuais e procedimentos que os gestores de linha devem seguir, assumindo um papel de acompanhamento e controle destas atividades (Hall & Torrington, 1998). Perry e Kulik (2008) identificaram em seu estudo 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. Os gestores de linha precisam ter autonomia e discricção ao implementar as práticas de GERH, podendo, assim, considerar necessidades individuais e locais (Kuvaas, Dysvik & Buch, 2014). Para tanto, o profissional de RH precisa, ao projetar as práticas, 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, já 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 pode estar relacionados a três

elementos principais: o suporte oferecido pela empresa, a qualidade do processo de implementação e as características individuais do gestor de linha. A partir dessas categorias, analisamos neste artigo como os profissionais de três empresas brasileiras percebem as suas responsabilidades na gestão de pessoas e o que interfere na sua efetiva idade como ator da GERH.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou a abordagem qualitativa, caracterizada por 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 que apresentam uma maior maturidade no processo de implementação da GERH, e um caso com características opostas (Yin, 2010).

Os estudos encontrados consideram que uma das formas de identificar o caráter estratégico de RH, é constatar a significância da função para à estratégia de negócio da empresa (Wright & McMahan, 1992). Reichel e Lazarova (2013) sugerem que o poder da área de RH pode ser um indicador de uma gestão estratégica 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. 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 a gestão de pessoas. Como afirma Albuquerque (2002) empresas que pretendem implementar uma gestão estratégica de RH adotam princípios, diretrizes e políticas formalmente definidas para orientar a 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. Os pesquisadores entraram em contato com os responsáveis pela área de RH de empresas selecionadas nesses cadastros buscando identificar se o principal responsável pela área de RH tinha assento no conselho da empresa ou do órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas; se o principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido desde o início com o desenvolvimento da estratégia do negócio; se 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 tem 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 os restaurantes do Brasil.

*Caso 2:* corresponde a 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. Essa pesquisa utilizará a terminologia gestor de linha no nível operacional, tático e estratégico para classificar os diferentes níveis hierárquicos.

A Tabela 1 apresenta a síntese da coleta de dados dos 3 casos, compostas pelas entrevistas e documentos disponibilizados pelas empresas participantes da pesquisa.

Tabela 1: Síntese da etapa de coleta de dados

<b>Empresas</b>	<b>No. Entrevistas</b>	<b>Total de horas</b>	<b>Documentos</b>
<b>Caso 1</b>	<b>Total 9</b>	<b>7:49:30</b>	<b>7</b>
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	
<b>Caso 2</b>	<b>Total 13</b>	<b>10:43:18</b>	<b>5</b>
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	
<b>Caso 3</b>	<b>Total 10</b>	<b>7:49:16</b>	<b>4</b>
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	
<b>Total Geral</b>	<b>32</b>	<b>26:22:04</b>	<b>16</b>

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

Fonte: elaborado pela autora

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. 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 a 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: 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;

(2) Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha: 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

(3) Fatores relativos à atuação do profissional de RH: 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;

#### **4. ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DOS CASOS**

Consoante a literatura, foram definidas três categorias para a análise e discussão dos dados, que reúnem os fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH, que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH por parte do gestor de linha. A análise dos resultados mostra 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 na GERH. Essa valorização é percebida por meio dos critérios utilizados para promoção e reconhecimentos, os quais definem o papel que é esperado desse agente. Segundo a literatura da teoria de papéis, um profissional que assume novas responsabilidades pode experimentar uma tensão de papéis, não sabendo quais atividades deve priorizar no seu dia. Evans (2016) salienta que, nesse 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.

Para que o gestor de linha possa implementar a GERH de forma efetiva, sua capacitação também é fundamental. Segundo a literatura, é necessário treinamento para que a padronização da GERH possa ser mantida (Gooderham, Michael, Morley, Parry & Stavrou, 2015). 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). Ter ferramentas formais que orientem os processos de RH pode facilitar a implementação da GERH pelo gestor de linha, resultando em práticas mais consistentes e elevando a qualidade do trabalho de GERH. Tais ferramentas também permitem um acompanhamento e um controle mais eficazes das atividades, tanto pelo gestor de linha quanto pelo profissional de RH.

Por último, transferir atividades sem permitir que o gestor de linha tenha autonomia para executá-las pode 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 apresenta um comparativo dos fatores relativos à organização, que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha, nos três casos

estudados.

Quadro 1: Comparativo dos fatores relativos à organização

	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
<b>Valorização do papel do gestor de linha na GERH</b>	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.
<b>Metas do GL</b>	Corporativo: GL pode incluir metas de gestão de pessoas. Restaurante: 6 indicadores, sendo um deles <i>turnover</i>	GL pode incluir metas de gestão de pessoas.	80% são projetos e 20% comportamental, formada por 5 competências, sendo 1 delas liderança.
<b>Capacitação do GL</b>	Corporativo: Universidade Corporativa, com capacitação por nível hierárquico. Restaurante: Treinamentos <i>on-line</i>	Capacitação por nível hierárquico	Não existe capacitação
<b>Ferramentas formais que orientam os processos de RH</b>	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.
<b>Autonomia do gestor de linha na GERH</b>	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 definir promoções dos gestores de linha. Ao definir o potencial do indivíduo, utilizam critérios relacionados à gestão de pessoas. O caso oposto não apresenta critérios definidos para a promoção, de modo que ela se encontra mais vinculada à entrega de resultados. Esse resultado vai ao encontro do que se verifica na literatura, que sugere que a valorização do papel do gestor de linha na gestão de pessoas influencia diretamente a implementação da GERH (Evans, 2016). Apesar de nenhuma das três empresas terem uma premiação ou um reconhecimento formal do gestor de linha em relação ao seu papel na GERH, os três dirigentes de RH citaram que seria uma prática importante de 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 deveria estabelecer metas relacionadas a tal questão, de modo que o gestor de linha possa definir atividades e ações que o ajudarão a alcançar seus objetivos. Isso vai ao encontro do que a literatura sugere, pois, em consonância com Hall e Torrington (1998), a mudança de atitude dos gestores de linha, no que concerne à GERH, 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, de modo que 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. A não capacitação desse agente resulta em práticas inconsistentes e em diferenças na qualidade do trabalho de gestão de pessoas, o que impedirá que a GERH seja implementada. Ademais, existem mais ferramentas formais para as empresas que apresentam GERH, o que auxilia o gestor de linha na implementação da própria GERH. Além de tais ferramentas formais, existem também mais descrições dos processos de gestão de pessoas, cujo objetivo é orientar o gestor de linha na 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, existe autonomia para que o gestor de linha as execute da forma que achar mais adequada. No que tange às decisões acerca das políticas e das práticas de GERH, os gestores de linha devem seguir as orientações do especialista de RH. Já em relação às decisões de orçamento de GERH, estas são tomadas pelos especialistas de RH. Quanto maior o nível hierárquico, maior a participação do gestor de linha nas discussões e nas decisões referentes ao orçamento da GERH. Esses dados não confirmam o que é defendido pela literatura. Segundo Kuvaas et al. (2014), os gestores de linha precisam ter autonomia para implementar as práticas de GERH, podendo, assim, considerar necessidades individuais e locais. Alguns gestores de linha apontaram o fato de não terem a autonomia para tomar decisões como uma dificuldade para eles. 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 para que possa desempenhá-lo adequadamente. Isso porque a ambiguidade de papéis que ocorre em decorrência da falta de clareza leva a uma incerteza sobre o que deve ser implementado e de que forma (Evans 2016).

Outro fator que facilita ou 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, motivadores e em experiências pessoais. O estilo pessoal interfere no comportamento do gestor de linha, pois determinará a forma como este agente implementa a GERH.

Estudos demonstram que 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, como consequência, a implementação das práticas de GERH.

O quadro 2 apresenta um comparativo dos fatores relativos ao indivíduo gestor de linha que facilitam ou dificultam a implementação da GERH por esse agente, nos três casos estudados.

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

	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
<b>Clareza acerca do papel do gestor na GERH</b>	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.
<b>Conhecimento e habilidade para realizar a GERH</b>	A capacitação tem elevado o conhecimento e habilidade dos GL na GERH, uma vez que muitos GL são antigos	A capacitação tem elevado o conhecimento e habilidade dos GL na GERH, uma vez que muitos GL têm mais	A falta de capacitação, faz com que o GL não tenha conhecimento e habilidade para realizar a gestão de

	na empresa e não foram preparados.	conhecimento técnico e não de gestão de pessoas.	pessoas, uma vez que muitos GL são jovens com formação técnica.
<b>Estilo pessoal do gestor de linha</b>	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.
<b>Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas</b>	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.
<b>Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha</b>	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 na GERH. Ambas empresas afirmam que esse é um fator primordial para a implementação da GERH, e que esse 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 da GERH.

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. O que diferencia as empresas que têm a GERH implementada são as práticas formais de capacitação do gestor de linha que melhoram o conhecimento e a habilidade desse agente na GERH.

Segundo a literatura da GERH, diferentes grupos de funcionários exigem diferentes 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 uma forma de agir do gestor de linha que facilita a implementação da GERH, mas essa forma varia 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 terem 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 leva a 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). Em razão do aumento da carga de trabalho, pode haver uma relutância por parte 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 faz parte do papel do gestor de linha realizar as atividades de gestão de pessoas e, por este motivo, elas devem estar inseridas na rotina diária do gestor.

Nos três casos estudados, os gestores de linha percebem o valor do profissional de RH. Apesar de nos casos 1 e 2 serem apresentadas diversas ações feitas pela área de RH para elevar o valor percebido pelo gestor de linha, é possível identificar que os fatores que mais

influenciam esta percepção de valor é a proximidade do especialista de RH, oferecendo soluções e propondo procedimentos que agregam valor para o negócio. Devido ao número reduzido de consultores de RH no caso 3, esse profissional consegue estar prioritariamente próximo do gestor de linha no nível estratégico, fazendo com que os gestores de linha no nível 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 dos processos de RH, ter mais conhecimento sobre o negócio. Isso permitirá que o especialista de RH desenvolva políticas e práticas que agreguem valor à empresa, motivando o gestor de linha a implementar a GERH. O envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH permite que ele compreenda o impacto que tais estratégias têm no negócio. Isso eleva a apropriação, por parte do gestor de linha, das práticas e das políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, 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 os agentes aumentam a percepção positiva dos funcionários em relação ao apoio do gestor de linha, o 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. Tal fato diminui a devolução das atividades de GERH para o gestor de linha.

O quadro 3 apresenta um comparativo dos fatores relativos ao profissional de RH, que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha, nos três casos estudados.

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

	<b>Caso 1</b>	<b>Caso 2</b>	<b>Caso 3</b>
<b>Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio</b>	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.
<b>Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH</b>	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.
<b>Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha</b>	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.
<b>Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha</b>	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	Avalia o consultor de RH na avaliação de desempenho. O ERH percebe mais valor nas conversas informais de feedback.	Avalia o consultor de RH na avaliação de desempenho.

	feedback.		
--	-----------	--	--

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 modo que mesmo as metas dos especialistas de RH estão diretamente relacionadas com as metas 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 metas de negócio. Tais dados vão ao encontro do que é encontrado na literatura, que apresenta 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 assim que as diferentes práticas de GERH sejam coerentes com os objetivos de negócio e fazendo com que esse profissional incorpore a perspectiva da gestão de recursos humanos em seus processos de decisão (Guest & Conway, 2011). 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 na organização, sendo um ponto identificado como passível de melhoria para a empresa. 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 que existem fatores relacionados tanto ao profissional de RH quanto ao gestor de linha que influenciam na parceria entre ambos. A proximidade do profissional de RH com o gestor de linha facilita a construção da parceria entre eles, o que aparece de forma mais positiva nos dois casos que têm a GERH implementada. 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 os agentes.

Os três casos 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. O elemento em comum entre ambos os casos que apresenta a GERH e que não aparece no caso oposto diz respeito às conversas informais de *feedback* que os especialistas de RH realizam com os gestores de linha. Essas conversas permitem que o profissional de RH tenha insumos para poder desenvolver políticas e práticas que auxiliem o gestor de linha a implementar a GERH.

## 5. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou identificar quais são os fatores que facilitam e ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH. Em resumo, constata-se que não há diferenças entre os casos que apresentam a GERH e o caso oposto, no que se refere à 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. Todos os demais fatores apresentam diferenças entre as empresas que adotam e não adotam a GERH.

O resultado deste 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. Nestas empresas, apesar de os gestores de linha considerarem que implementam em maior extensão os papéis a eles atribuídos, os entrevistados ressaltaram que isso não acontece com a

totalidade dos gestores, nem de forma plena com cada um deles. Trata-se de um processo constante de internalização, que somente se sustenta se for mantido pelas políticas e práticas organizacionais voltadas especificamente para isso ao longo do tempo. Assim, parece que a implementação de GERH vista pela ótica do papel dos atores se constitui como um alvo móvel, um processo permanente que, para se manter, deve estar sempre no centro das atenções dos dirigentes da empresa.

Os resultados da pesquisa levaram ainda 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 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 voltados ao teste de fatores que interfiram na implementação de papéis na GERH, bem como propor orientações para organizações que intencionem implementar o papel do gestor de linha na GERH. A figura 1 apresenta a estrutura do modelo proposto.

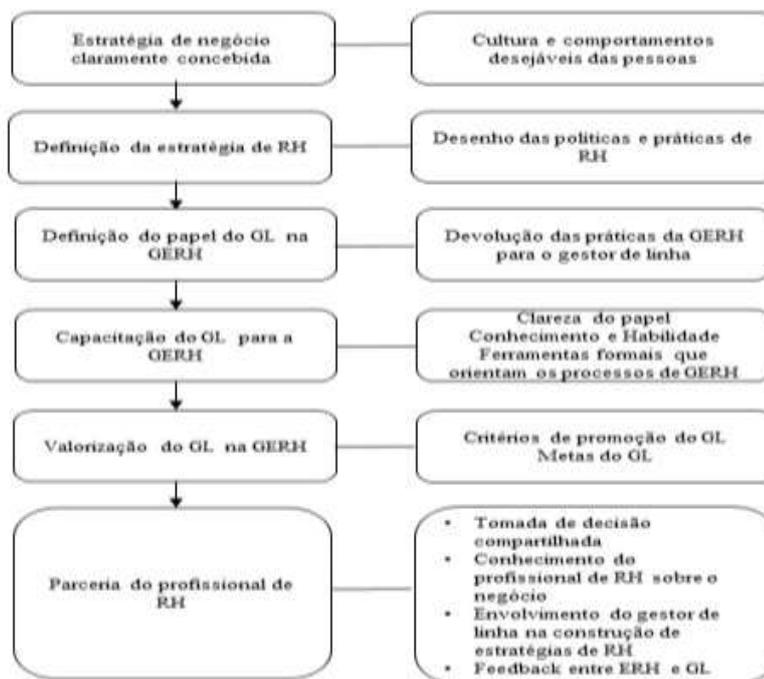
A primeira etapa do processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH está relacionada com a definição da estratégia de negócio que irá direcionar a cultura e os comportamentos esperados das pessoas que atuam na organização. Cada organização sofre influência do modelo de negócio, aspectos estratégicos e fatores contingências, 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 responsabilidades do gestor de linha na GERH. A etapa seguinte envolve a capacitação do gestor de linha para a GERH. Essa etapa deve fornecer clareza ao gestor de linha sobre o seu papel na GERH, além de conhecimento e habilidade para que esse agente consiga desempenhar o seu papel. 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 clareza acerca do papel mostra para o gestor de linha “o que” é esperado dele na GERH. No entanto, para que possa desempenhar esse papel, o gestor de linha 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 irá direcionar o que o gestor de linha interpreta ser prioridade no desempenho do 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 irá satisfazer, onde alocará os seus recursos, sua energia e seu tempo. Os critérios de promoção e reconhecimento do gestor de linha são fatores que determinam a valorização do papel desse agente na GERH. Ter metas relacionadas com a GERH também demonstra o valor que é dado 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 dado pelo profissional de RH gera ambiguidade de papéis para o gestor de linha. Além disso, é por meio da parceria que o conhecimento especializado do profissional de RH é transmitido para o gestor de linha, auxiliando-o na tomada de decisão referente à gestão de pessoas. As empresas que têm uma GERH apresentam maior parceria entre ambos os agentes, o que foi percebido principalmente quando existe 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 pelo gestor de linha. Outra prática importante identificada nesse processo

é o 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*, para que a área de RH possa identificar como ela vem sendo percebida pelo gestor de linha, a fim de identificar se está sendo um parceiro estratégico, conforme sugerido pela literatura da GERH. Sugerimos que esse modelo teórico seja testado em futuras pesquisas quantitativas.

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

## 6. LIMITES E FUTURAS PESQUISAS

A própria opção de metodologia qualitativa apresenta uma limitação ao trabalho. 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. 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.

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.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G. (2002). *A gestão estratégica de pessoas*. In: As pessoas na organização. São Paulo: 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.
- 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). *Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas*, 387, 10-18.
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (11<sup>th</sup> ed.)*. London: Kogan Page.
- Azmi, F.T., & Mushtaq, 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.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70Ltda.
- 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.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Smale, A., & John, S. (2011). The determinants of line management internalisation of HRM practices in MNC subsidiaries, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1654-1671.
- Bianchi, E.M.P.G., Quishida, A., & Foroni, P.G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC*, 21(1), 41-61.
- 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.
- 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.
- Brewster, C. & Larsen, H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 409-434.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70-89.
- Cascón-Pereira, R., & Valverde, M. (2014). HRM devolution to middle managers: dimension identification. *Business Research Quarterly*, 17, 149-160.
- Evans, S. (2016). HRM and front-line managers: the influence of role stress. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-21. Retrieved from doi: 10.1080/09585192.2016.1146786
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa* (2ª Ed.). Porto Alegre: 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.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.
- 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*, 1-9.
- 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.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503-521.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21, 3-13.
- 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). San Francisco: 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.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on: the devolution of operational personnel activities.

- Human Resource Management Journal*, 8(1).
- Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49–66.
- 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.
- 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).
- 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. *RAC*, 5 (2), 157-174.
- Legge, K. (2006). *Human resource management*. (S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. S. Tolbert, Eds.) *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press. <http://doi.org/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)
- 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, 127-152.
- 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, 1152–1170.
- 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.
- 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). New Jersey: Mahwah.
- Perry, A. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262–273.
- 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, 3–20.
- 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.
- Sanders, K., & Frenkel, S. (2011) HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1611-1617.
- Sheehan, C., De Cieri, H., Greenwood, M., & Van Buren, H. J. (2014). HR professional role tensions: Perceptions and responses of the top management team. *Human Resource Management*, 53(1), 115–130.
- Sikora, D.M., & Ferris, G.R. (2014). Strategic human resource practice implementation: the critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, 271-281.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM Responsibilities: A Classification of Organizations. *Personnel Review*, 35, 618–636.
- 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.
- Você S.A. As melhores empresas para se trabalhar, c2017. Página inicial. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/conheca-as-150-melhores-empresas-para-trabalhar-de-2017/>>. Acesso em: 30 de outubro de 2017.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61(8), 1063–1086.
- 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.
- Wright, P., & McMahan, G. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos (4ª. Edição)*. Porto Alegre: Bookman.