UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Veronica Erna Ahrens

**O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica
de Recursos Humanos**

SÃO PAULO
2018

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

VERONICA ERNA AHRENS

**O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica
de Recursos Humanos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2018

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada por Martha Ribeiro Neves de Vasconcellos – CRB-8/5994
Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ahrens, Veronica Erna

O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de recursos humanos / Veronica Erna Ahrens – São Paulo, 2018.

319 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2018.

Orientador: André Luiz Fischer

1. Administração de recursos humanos 2. Liderança 3. Estratégia organizacional I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.3

Aos meus pais, Haroldo e Helena,

que me ajudaram a chegar até aqui.

Aos meus sobrinhos Maurício, Vinicius e Cecília,

que me inspiram a continuar a jornada.

AGRADECIMENTOS

Um dos primeiros artigos científicos que li ao iniciar o Mestrado tinha o título “Administração: é ciência ou arte?”. Ao começar o meu projeto de pesquisa, essa pergunta se reformulou em minha mente: “Dissertação de Mestrado: é ciência ou arte?”. Hoje, ao finalizar essa jornada, diria que são ambos. Os processos científicos guiam o trabalho, mas a construção da dissertação é uma arte. Nos agradecimentos destacarei em especial a arte cênica, que sempre fez parte da minha vida. Quando me envolvi com o teatro, logo aprendi que nenhum ator pode brilhar sozinho no palco; toda a construção é feita em conjunto, e o mesmo ocorre numa dissertação de mestrado. Podemos ver o nome de um autor na capa, mas foi a participação de diversas pessoas que permitiu que este nome ali estivesse, e é para essas pessoas que deixo aqui o meu enorme agradecimento.

Quero começar agradecendo a pessoa que com certeza divide esse palco hoje comigo, Prof. André, grande mestre o orientador, um exemplo para o Brasil, de quem se preocupa com a qualidade da pesquisa e da docência. Não há palavras para descrever a gratidão por toda a ajuda e aprendizado que me ofereceu. Com certeza, será sempre uma inspiração para eu continuar o meu caminho na educação. Junto com ele, Regina, que no teatro, é a grande assistente de palco. Tem uma habilidade incrível de conhecer cada um dos “atores” e saber quando, e quem, está precisando ser cobrado, apoiado, ouvido. Gratidão por todo o carinho e ajuda ao longo do processo. Agradeço aos demais professores, pela dedicação e paciência em nos ensinar e nos acompanhar nesse caminho. Cada um de vocês com a sua especialidade: luz, som, figurino e cenário. É a somatória desses conhecimentos que dão brilho ao show. Que possamos com humildade, representar a continuação do trabalho que vocês realizam. Também agradeço a todos os colegas de classe, “atores coadjuvantes”, que foram fundamentais para facilitar a jornada. Em especial a Luiza, Fabiana e Márcio, por todas as dicas, divisões de trabalho, risadas compartilhadas e ombro amigo quando as coisas estavam difíceis.

Toda peça de teatro também tem um enredo, uma história a ser contada. Agradeço a todos os entrevistados que contaram as suas histórias e fizeram parte dessa construção. Em especial à Sabrina, Lucélia, Willy e Aldineia que facilitaram o processo, e à Patrícia que ajudou a colocar esse enredo no papel. Toda apresentação tem espectadores, que são as pessoas que riem, choram, torcem pelos atores. Então, aproveito para agradecer à torcida que tive ao longo do caminho, começando por todos os amigos que estiveram presentes. Karina, Nati, Letícia, Claudia, Roosevelt, Johnny e Rafa M., por todas as palavras de incentivo. Dani

e Júnior, Mafê e Rafa, por todo o carinho e por cuidarem de mim, em especial com os inúmeros almoços e jantares, que permitiam eu respirar por um instante. Bruna, por ter sido uma inspiração para a carreira acadêmica. Ailton e às meninas da SBPNL, por terem me ajudado durante todo o processo de seleção. Agradeço à Aline, que se tornou meu braço direito, ajudando a segurar os demais “pratinhos”, afinal o show não pode parar.

Por último, agradeço à toda minha família, tios, primos, meu irmão Thomas e Leila, que sempre estiveram e estarão na torcida nos demais espetáculos da minha vida. Em especial à minha mãe Helena, que me deu todo o suporte para que essa conquista se concretizasse, e em memória a meu pai Haroldo e minha avó Erna, que não puderam ver o final desta história, mas que fazem parte de quem sou hoje.

Por último agradeço às crianças que hoje fazem parte da minha vida. Em especial ao meu afilhado Theo, e meus sobrinhos Maurício, Vinícius e Cecilia, que são a inspiração para eu continuar escrevendo novas histórias.

RESUMO

AHRENS, V. E. (2018). *O papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de Recursos Humanos*. (Dissertação de Mestrado). Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) tem como objetivo elevar o desempenho individual para alcançar as estratégias organizacionais, e o gestor de linha é considerado pelos estudiosos do tema um dos mais importantes agentes na sua implementação. Esta pesquisa busca entender o papel desse agente nos modelos de gestão estratégica de RH por meio de estudos de caso múltiplos realizados em três organizações de destaque nos seus setores de atividade no Brasil. Neste estudo foram utilizadas a análise de documentos e 32 entrevistas semiestruturadas com os dirigentes de RH, especialistas de RH e gestores de linha no nível estratégico, tático e operacional. Os resultados do presente estudo mostram que as empresas que adotam em maior extensão a GERH, atribuem ao gestor de linha maior responsabilidade na implementação das práticas de gestão de pessoas, sendo o especialista de RH um parceiro e facilitador desse processo, constatações coerentes com o que é recomendado pela literatura normativa em gestão de RH. Além disso, identificou-se a importância de que as decisões referentes às práticas de GERH sejam compartilhadas entre o gestor de linha e o profissional de RH para que a implementação ocorra de forma efetiva, sendo que a transferência da tomada de decisão para o gestor de linha ocorre com mais frequência e intensidade nas práticas de recrutamento e de seleção e de treinamento e desenvolvimento. Constatou-se que as empresas que apresentam a GERH mais estruturada, demonstram ter maior preocupação com os processos de atribuição do papel do gestor de linha, sendo que os fatores contingenciais da empresa é que definem as características específicas destes papéis e responsabilidades. Como consequência, existe maior concordância quanto a estas atribuições, tanto na perspectiva dele próprio como dos especialistas de RH. Outra contribuição relevante do presente estudo, foi identificar os fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH que facilitam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH. A pesquisa demonstrou que o processo de implementação da GERH pelo gestor de linha se constitui como um alvo móvel, um processo permanente que, para se manter, deve estar sempre no foco das atenções dos dirigentes da empresa.

Palavras-chave: administração de recursos humanos; liderança; estratégia organizacional

ABSTRACT

AHRENS, V. E. (2018). *The role and participation of line managers in the implementation of the strategic Human Resources Management*. (Master's thesis). University of São Paulo, São Paulo.

Strategic Human Resource Management (SHRM) aims to raise individual performance to achieve organizational strategies, and the line manager is considered by the scholars to be one of the most important agents in its implementation. This research seeks to understand the role of this agent in strategic HR management models through multiple case studies carried out in three prominent organizations in their sectors of activity in Brazil. The study used document analysis and 32 semi-structured interviews with HR managers, HR specialists and line managers at the strategic, tactical and operational levels. The results of the present study show that companies that adopt the GERH to a greater extent, give the line manager greater responsibility in the implementation of human resources management practices, being the HR specialist a partner and facilitator of this process, findings consistent with what is recommended by normative literature in HR management. In addition, it was identified the importance of the decisions regarding the HR practices being shared between the line manager and the HR professional so that the implementation takes place in an effective way. The transference of the decision making to the manager is most frequently and intensely in recruitment and selection practices and in training and development. It was verified that the companies that present a more structured SHRM, show that they are more concerned with the processes of assigning the role of the line manager, and the contingent factors of the company define the specific characteristics of these roles and responsibilities. Therefore, there is greater agreement on these assignments, both from his own perspective and from the HR specialists. Another relevant contribution of the present study was to identify the factors related to the organization, the individual line manager and the professional of HR that facilitate the performance of the role of the line manager in the implementation of SHRM. The research has shown that the process of implementing the SHRM by the line manager is a moving target, a permanent process that, in order to maintain itself, must always be the focus of attention of the company's managers.

Keywords: human resource management; leadership; organizational strategy

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fatores que influenciam o desempenho do gestor de linha na implementação da GERH	57
Tabela 2 - Número de artigos publicados nos periódicos brasileiros	66
Tabela 3 - Classificação dos artigos por tema	67
Tabela 4 - Entrevistas do Caso 1	80
Tabela 5 - Documentos do Caso 1	80
Tabela 6 - Entrevistas do Caso 2	81
Tabela 7 - Documentos do Caso 2	81
Tabela 8 - Entrevistas do Caso 3	82
Tabela 9 - Documentos do Caso 3	82
Tabela 10 - Síntese da etapa de coleta de dados	82
Tabela 11 - Fatores que impactam a implementação da GERH pelo gestor de linha.....	148
Tabela 12 - Resultado das proposições da pesquisa	158

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas de Implementação da GERH	37
Quadro 2 - Diagrama do referencial teórico	70
Quadro 3 - Conceitos teóricos orientadores do estudo	73
Quadro 4 - Categorias principal, axial e aberta	85
Quadro 5 - Síntese do processo completo da metodologia de pesquisa	87
Quadro 6 - Validade do Estudo de Caso	88
Quadro 7 - Resumo da metodologia de pesquisa	89
Quadro 8 - Descrição da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH – Caso 1	97
Quadro 9 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH – Caso 1	103
Quadro 10 - Descrição da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH – Caso 2	111
Quadro 11 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH – Caso 2	118
Quadro 12 - Descrição da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH – Caso 3	126
Quadro 13 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH – Caso 3	131
Quadro 14 - Síntese dos critérios de maturidade na implementação da GERH aplicados aos casos analisados	135
Quadro 15 - Perspectiva do especialista de RH e do gestor de linha em relação ao papel do gestor de linha na GERH	137
Quadro 16 - Diferenças e semelhanças por nível hierárquico	139
Quadro 17 - Processo de atribuição do papel para o gestor de linha e clareza percebida por este agente	140
Quadro 18 - Síntese da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH	142
Quadro 19 - Comparativo dos fatores relativos à organização	149
Quadro 20 - Comparativo dos fatores relativo ao indivíduo gestor de linha	152
Quadro 21 - Comparativo dos fatores relativo à atuação do profissional de RH	155
Quadro 22 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à	

atuação do profissional de RH.....	157
Quadro 23 - Trilha de desenvolvimento dos gestores de linha de 2017	218
Quadro 24 - Dez competências utilizadas na Avaliação de Desempenho	220
Quadro 25 - Níveis hierárquicos utilizados pela organização	220

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo interativo da análise dos dados	87
Figura 2 – Modelo teórico do processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH	160

LISTA DE SIGLAS

GERH	Gestão estratégica de Recursos Humanos
SHRM	<i>Strategic Human Resource Management</i>
RH	Recursos Humanos
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
VP	Vice-Presidente
AMO	<i>Ability-Motivation-Opportunity</i>
GL	Gestor de Linha
GLE	Gestor de Linha Estratégico
GLT	Gestor de Linha Tático
GLO	Gestor de Linha Operacional
ERH	Especialista de Recursos Humano
DRH	Dirigente de Recursos Humanos
HU	Unidade Hermenêutica
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
EBTDA	<i>Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
RS	Recrutamento e Seleção
TD	Treinamento e Desenvolvimento
RB	Remuneração e Benefício
ER	Expansão e Redução do quadro
RL	Relações de Trabalho
SDV	Sistema de Desenvolvimento Votorantim

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1. OBJETIVO	27
1.2. JUSTIFICATIVAS	28
1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH)	32
2.1.1. Formulação da GERH	35
2.1.2. Implementação da GERH	36
2.1.3. Políticas e práticas de GERH	38
2.2. TEORIA DOS PAPÉIS	40
2.2.1. O papel do profissional de RH na GERH	44
2.2.2. A devolução da GERH para o gestor de linha	46
2.1.3. O papel do gestor de linha na GERH	48
2.1.4. Impacto da implementação da GERH pelo gestor de linha	49
2.1.5. Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha	51
2.3. FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DO PAPEL DO GESTOR DE LINHA NA GERH	52
2.4. A GERH NO BRASIL	59
2.4.1. Estudos referentes ao papel do gestor de linha no Brasil	65
2.5. SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO	70
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
3.1. SUJEITO DA PESQUISA	77
3.2. COLETA DE DADOS	78
3.3. CODIFICAÇÃO	83
3.4. ANÁLISE DOS DADOS	86
3.5. SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA	87
4. DESCRIÇÃO DOS CASOS	91

4.1. DESCRIÇÃO CASO 1	91
4.1.1. A empresa e seu negócio	91
4.1.2. Diretrizes estratégicas e estrutura organizacional	91
4.1.3. Estrutura funcional e da área de Recursos Humanos	92
4.1.4. A GERH na empresa	93
4.1.5. Definição dos papéis e responsabilidades do gestor de linha na GERH	94
4.1.6. Distribuição das decisões referentes às práticas de GERH	97
4.1.7. Fatores que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha	99
4.1.7.1. Fatores relativos à organização	99
4.1.7.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	101
4.1.7.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH	102
4.2. DESCRIÇÃO CASO 2	105
4.2.1. A empresa e seu negócio	105
4.2.2. Diretrizes estratégicas e estrutura organizacional	105
4.2.3. Estrutura funcional e da área de Recursos Humanos	106
4.2.4. A GERH na empresa	107
4.2.5. Definição dos papéis e responsabilidades do gestor de linha na GERH	109
4.2.6. Distribuição das decisões referentes às práticas de GERH	110
4.2.7. Fatores que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha	113
4.2.7.1. Fatores relativos à organização	113
4.2.7.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	115
4.2.7.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH	117
4.3. DESCRIÇÃO CASO 3	121
4.3.1. A empresa e seu negócio	121
4.3.2. Diretrizes estratégicas e estrutura organizacional	121
4.3.3. Estrutura funcional e da área de Recursos Humanos	121

4.3.4. A GERH na empresa	123
4.3.5. Definição dos papéis e responsabilidades do gestor de linha na GERH	124
4.3.6. Distribuição das decisões referentes às práticas de GERH	126
4.3.7. Fatores que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha.....	128
4.3.7.1. Fatores relativos à organização	149
4.3.7.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha.....	129
4.3.7.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH.....	130
5. ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DOS CASOS	135
5.1. DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E RESPONSABILIDADES DO GESTOR DE LINHA NA GERH.....	137
5.2. DISTRIBUIÇÃO DAS DECISÕES REFERENTE ÀS PRÁTICAS DE GERH.....	141
5.3. FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM A IMPLEMENTAÇÃO DA GERH PELO GESTOR DE LINHA	148
5.3.1. Fatores relativos à organização.....	149
5.3.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	152
5.3.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH.....	154
5.4. MODELO TEÓRICO REFERENTE AO PAPEL DO GESTOR DE LINHA NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GERH	159
6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	163
6.1. CONCLUSÃO	163
6.2. LIMITAÇÕES DE PESQUISA	166
6.3. AGENDA FUTURA DE PESQUISA.....	167
6.4. CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA.....	169
7. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICAS	171
APÊNDICE 1: Protocolo de pesquisa	187
APÊNDICE 2: Descritivo Completo do Caso 1	189
APÊNDICE 3: Descritivo Completo do Caso 2	233
APÊNDICE 4: Descritivo Completo do Caso 3	281

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competição entre as organizações, o conceito de estratégia vem sendo cada vez mais utilizado nas decisões empresariais, nos estudos acadêmicos e na literatura sobre administração (Albuquerque, 2002). Em uma economia globalizada, que apresenta grandes mudanças no ambiente de negócio, as empresas precisam de agilidade estratégica e constante renovação para que possam manter a sua competitividade. Isso porque essa economia, que tem sua base no conhecimento e é intensiva em serviço, exige a utilização de recursos de forma eficiente. O recurso humano é um deles, e pensar na sua gestão estratégica é essencial para o sucesso das empresas.

Nesse contexto, os profissionais estão mais qualificados, o que eleva as expectativas em relação ao ambiente profissional. Essa postura exige que os empregadores ofereçam uma estrutura de trabalho mais desafiadora, com mais possibilidades de carreira. Assim, a gestão de recursos humanos (RH) passa a ser uma vantagem e pode se tornar um fator competitivo para a organização (Brewster & Larsen, 1992). Isso exige, por sua vez, uma compreensão maior da relação entre a estratégia de negócio e a estratégia de gestão de RH (Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). O alinhamento dessas duas estratégias é melhor tratado com o surgimento do conceito e das teorias de gestão estratégica de recursos humanos (GERH), que tem como intuito elevar o desempenho individual para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Legge, 2006). A gestão de pessoas só pode ser vista como uma vantagem competitiva quando a organização adota a GERH, afirmam os teóricos (Wood, 2012).

Ao longo das últimas décadas, um corpo substancial de pesquisa examinou a relação entre GERH e o desempenho organizacional (Guest, 2011). No entanto, poucos trabalhos focaram no processo de implementação da gestão de RH, uma vez que as políticas de RH podem ser implementadas de diversas maneiras dentro de uma organização (Vermeeren, 2014). Os estudos sobre o tema consideram que uma implementação efetiva da GERH implica responsabilizar toda a organização, e não apenas o profissional de RH (Azmi & Mushtag, 2015). Bianchi, Quishida e Foroni (2017) ressaltam que existe uma lacuna nos estudos relacionados à implementação da GERH, uma vez que a maioria foca na formulação das políticas e práticas de RH alinhadas à estratégia da empresa, mas poucos tratam da atuação dos diferentes agentes nessa gestão. Os poucos estudos existentes concentram-se no papel do profissional de RH, deixando de incluir o gestor, figura fundamental para a GERH, uma vez que exerce um importante papel na mediação da relação da empresa com os

funcionários (Valverde, Ryan, & Soler, 2006; Bos-Nehles, Van Riemsdijk, & Looise, 2013).

Diversos autores discutem a diferença na utilização das palavras líder e gestor dentro das organizações. Para Terry (1995) o gestor tem um papel mais burocrático, enquanto o líder mobiliza as pessoas em torno de um propósito. Gardner (1993) defende que existe o líder-gestor, que se preocupa com a visão, valores e motivação da equipe, enquanto o gestor de rotina está mais centrado nas atividades diárias da sua área. A maior parte da literatura atribui ao gestor o papel de gestão de pessoas, mais voltado para os aspectos burocráticos da função, enquanto o líder é mais inspirador, com foco no longo prazo, nos valores e na ética corporativa (Dutra, Dutra, & Dutra, 2017). Para esta pesquisa utilizaremos a palavra gestores de linha que, segundo Brewster, Brookes e Gollan (2015), são todos os gestores que não desempenham a função de RH. Esse grupo acaba sendo bastante variado, pois inclui executivos seniores, gerentes médios e gerentes de linha de frente, que lidam diretamente com funcionários que realizam as atividades da organização.

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). Diversos autores têm abordado o fato de as responsabilidades da GERH serem atribuídas ao gestor de linha como uma das principais características que diferenciam essa gestão da administração de pessoal (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. Isso porque esse profissional é responsável por fazer com que os funcionários entendam os objetivos organizacionais e por influenciar o comportamento desses em direção às metas (Bianchi et al., 2017). Ademais, o gestor de linha é um filtro entre a intenção de praticar GERH e a percepção que os funcionários têm da gestão de pessoas.

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 os gestores de linha ainda relutam em desempenhar o papel que lhes é atribuído quando da implementação da GERH. 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). Esse quadro dá origem a uma pergunta importante sobre o tema: como os gestores de linha estão executando o seu papel na GERH?

No Brasil, a literatura sobre gestão de pessoas mostra que o aumento da competitividade no país fez com que a área adotasse uma abordagem mais estratégica

(Tanure, Evans, & Cançado, 2010; Lacombe & Tonelli, 2001; Fischer, 2002), integrando a GERH com a estratégia do negócio. Para Dutra (2010), o desafio da GERH no Brasil passa a ser buscar políticas e práticas que agreguem valor às empresas, ao mesmo tempo que atendam às necessidades dos funcionários, elevando o seu comprometimento com os objetivos da organização. Fischer e Albuquerque (2005) identificaram que para atender os novos modelos de gestão de recursos humanos é preciso que haja tanto uma reestruturação interna da área de RH, quanto uma redução dos níveis hierárquicos que transfira as decisões para as unidades de negócio e que compartilhe as responsabilidades sobre gestão de pessoas entre o profissional de RH e os gestores de linha.

Apesar da literatura sugerir a adoção da GERH no Brasil, ainda existe uma distância entre o conceito e sua aplicação prática, 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 essa pesquisa para um tema que deve ser melhor explorado: a participação do gestor de linha na implementação da GERH. Além de avaliar o papel desse profissional, serão identificados os fatores que facilitam e/ou dificultam seu desempenho a partir da análise das referências bibliográficas e das empresas brasileiras pesquisadas.

1.1 OBJETIVO

Este estudo tem por objetivo analisar o papel e a participação dos gestores de linha na implementação da gestão estratégica de Recursos Humanos em organizações que atuam no Brasil. Busca-se também identificar os fatores que interferem no desempenho desse papel pelo gestor de linha.

Para atingir este objetivo geral este projeto deverá perseguir os seguintes objetivos específicos:

- Analisar processos de implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil identificando os papéis e responsabilidades atribuídos aos gestores de linha;
- Verificar de que forma esses papéis e responsabilidades se distribuem na relação entre o gestor de linha e o especialista de RH;
- Analisar o quanto os gestores de linha têm clareza sobre os papéis a eles atribuídos nos processos de GERH;
- Identificar quem são os principais agentes nas decisões sobre um conjunto de práticas

de GERH;

- Identificar quais são os fatores que facilitam e/ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A gestão de recursos humanos (GERH) deve estar alinhada às estratégias da organização para que possa gerar valor e vantagem competitiva para a empresa (Armstrong, 2006). Sua implementação é de responsabilidade do gestor de linha em parceria com o profissional de RH. A literatura internacional sobre a GERH mostra o impacto que a atuação do gestor de linha tem sobre o desempenho do funcionário e os resultados organizacionais (Brewster et al., 2015; Bos-Nehles et al., 2013). Apesar disso, ainda existe uma escassez de estudos sobre o tema no Brasil, o que justifica a escolha dos objetivos do presente estudo (Bianchi et al., 2017).

No levantamento de pesquisas referentes à liderança feito por Bianchi et al. (2017), os autores identificaram que o principal objeto de estudo é o indivíduo que atua como líder, mas, na grande maioria dos casos, o papel desse líder como gestor de pessoas dentro da organização não foi analisado. Isso demonstra que o estudo dessa questão e da gestão estratégica de pessoas ainda apresenta lacunas, uma vez que são fenômenos estudados, em sua maioria, separadamente (Bianchi et al., 2017).

Por essa razão, esse estudo busca apresentar uma contribuição teórica e prática para o campo da GERH, aprofundando a compreensão do papel do gestor de linha na sua implementação. A fim de atingir esse objetivo, tentaremos identificar de que maneira o especialista de RH pode auxiliar o gestor de linha na implementação da GERH. A ideia é que esses gestores, então agentes da GERH, compreendam melhor quais suas responsabilidades e como devem atuar. Também será possível analisar quais são 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.

Na esfera acadêmica, por seu turno, pretendemos criar uma contribuição teórica para as questões levantadas, uma vez que, após revisão bibliográfica nacional, apenas um artigo publicado no Brasil abordava o tema. As lacunas teóricas serão evidenciadas no Capítulo 2, que apresentará as principais pesquisas da área relacionadas ao objetivo deste estudo.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta primeira parte do estudo tem como objetivo fazer uma introdução ao tema do papel do gestor de linha na implementação da GERH, estabelecendo os objetivos e justificativas para o trabalho.

A segunda parte, que apresenta o referencial teórico, inicia-se pela discussão sobre o conceito de GERH e pela formulação e implementação das suas políticas e práticas. Em seguida será discutido o papel do profissional de RH e do gestor de linha na GERH, destacando a importância da parceria entre ambos. Como o foco do trabalho é entender o papel do gestor de linha na implementação da GERH, serão apresentados estudos que discutem os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho desse profissional nesse processo. Também serão discutidos estudos referentes ao papel do gestor de linha e a GERH no Brasil. O referencial teórico será finalizado com a síntese dos principais conceitos que irão lastrear as questões de pesquisa e orientar as proposições analisadas neste estudo.

A terceira parte do trabalho apresenta o procedimento metodológico que será adotado para o processamento e análise dos dados e produção de resultados. Em seguida serão apresentados os descritivos dos três casos que são sujeitos dessa pesquisa.

O capítulo cinco apresenta a discussão do presente trabalho, tendo como base a análise comparativa dos três casos.

A conclusão da pesquisa será apresentada na sequência. Por último, serão apresentadas as limitações do trabalho, sugestões para pesquisas futuras e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas últimas décadas a gestão de recursos humanos ganhou mais importância dentro dos negócios. Isso porque as organizações perceberam a importância de cuidarem desse aspecto para alcançarem os resultados organizacionais (Andolsek & Stebe, 2005). A literatura apresenta três abordagens para o estudo de gestão de recursos humanos: a universalista, a contingencial e a configuracional (Delery & Doty, 1996).

A perspectiva universalista, conhecida por “*best practice*” sugere que existem melhores práticas de gestão de pessoas que devem ser implementadas em todas as organizações, garantindo, desse modo, um melhor resultado para a empresa (Martin-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005). A crítica em relação a essa abordagem está vinculada à diferença na maneira como as organizações atuam para obter uma vantagem competitiva, ou seja, cada empresa deve encontrar a sua melhor forma de realizar a gestão de pessoas (Delery & Doty, 1996).

A abordagem contingencial (ou “*best fit*”), por sua vez, considera que a gestão de pessoas de uma organização só será eficiente se estiver alinhada ao contexto organizacional, ou seja, se considerar as variáveis estratégicas, organizacionais e outras variáveis do ambiente externo que influenciam o modo de gerir uma empresa, como leis trabalhistas, demografia, cultura e posicionamento da empresa (Martin-Alcázar et al., 2005). A crítica em relação a essa abordagem é a impossibilidade de se mapearem todos os fatores contingenciais, sendo que a mudança em um deles pode impactar diretamente outros (Delery & Doty, 1996).

Já a abordagem configuracional sugere que é a integração das diferentes práticas e políticas de gestão de pessoas, e não uma prática implementada isoladamente, que leva ao resultado organizacional (Delery & Doty, 1996).

Wright e McMahan (1992) apresentam ainda a perspectiva comportamental, na qual as práticas de gestão de pessoas devem focar nos comportamentos que a organização deseja ver em seus funcionários, uma vez que essa variável é um mediador entre a estratégia e a performance da organização.

O tema abordado como objeto de estudo desse trabalho está inserido no campo teórico da GERH. Será utilizada a abordagem contingencial, que relaciona o sucesso da gestão de pessoas ao alinhamento dessa com a estratégia e o contexto da empresa.

Discutiremos primeiramente a evolução do conceito de GERH para em seguida abordar a questão dos papéis dos diferentes agentes, com destaque para o papel do gestor de linha. Para tanto, serão abordadas inicialmente as definições encontradas na literatura sobre os

temas referentes à GERH. Em seguida, a fim de fundamentar a construção das proposições a serem trabalhadas nesta pesquisa, serão explorados estudos referentes à teoria de papéis, uma vez que, neste trabalho, serão discutidas as funções de dois dos principais protagonistas na implementação da GERH, o especialista de RH e o gestor de linha.

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS (GERH)

Segundo Kaufman (2009), os estudos referentes à gestão de pessoas surgem no final do século XIX, inicialmente com foco nas relações industriais, passando pela administração de pessoal, até evoluir para a gestão de recursos humanos no início dos anos 1980. Duas escolas tiveram forte influência na consolidação dos estudos dessa área. A primeira, conhecida como “Modelo de Michigan”, mais “instrumentalista e utilitária”, via os funcionários como um recurso da organização que deveria ser gerido de forma racional. Já a segunda, o “Modelo de Harvard”, mais “humanista e desenvolvimentista”, considerava que as empresas poderiam ganhar vantagem competitiva por meio do tratamento que davam aos seus funcionários (Kaufman, 2009). Para obter essa vantagem competitiva, essa escola sugere que a gestão de recursos humanos envolva todas as decisões de gestão e as ações que influenciam a relação da organização com os seus empregados (Beer, 1984; Boxall, & Purcell, 2008).

A escola de Harvard foi a primeira defensora do envolvimento do gestor de linha na gestão de pessoas. De acordo com essa abordagem, o profissional de RH deve definir as políticas que direcionam as práticas de gestão de pessoas, enquanto o gestor de linha deve assumir a responsabilidade de alinhar as políticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional. Essa escola influenciou diversas teorias da área, especialmente por enfatizar que a gestão de recursos humanos deve estar associada aos conceitos gerais de gestão, ao invés de se vincular a uma função específica do profissional de RH (Armstrong, 2006).

Fischer (2002), apresenta o conceito de modelos de gestão de pessoas, que é a forma como a empresa se organiza para desenvolver e gerenciar o comportamento humano na organização. Esses modelos contribuem para a construção da imagem da empresa e definem como ela irá competir dentro do contexto em que ela atua. Fatores como a tecnologia adotada, as estratégias de organização do trabalho, a cultura organizacional, a estrutura organizacional e fatores externos influenciam diretamente o modelo de gestão de pessoas a ser adotado por uma empresa. Para o autor, esses modelos passaram por quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos, sendo eles: modelo de gestão de pessoas como departamento pessoal; como gestão do comportamento; como gestão estratégica; e,

finalmente, como vantagem competitiva.

Brandl, Ehnert e Bos-Nehles (2012) sugerem três formas de administração das organizações que irão influenciar diretamente a gestão de recursos humanos: a Clássica, a Neoclássica e a Moderna. Na primeira, que surgiu da administração científica, as atividades de recursos humanos ficam centralizadas na área de RH, que irá definir as regras e os processos que o gestor de linha deve seguir. A segunda, por sua vez, tem sua raiz no behaviorismo e entende que existe uma dependência mútua do profissional de RH e do gestor de linha para as práticas de gestão de recursos humanos. Esse modelo é mais cooperativo, pois, de acordo com ele, o profissional de RH busca entender mais do negócio, e o gestor de linha adquire mais conhecimento sobre gestão de pessoas. Na terceira, por fim, os ambientes são mais dinâmicos e complexos, o que exige uma maior flexibilidade da gestão de recursos humanos, vista como um processo em constante mudança.

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 alinhado aos objetivos da empresa (Legge, 2006). Armstrong (2006) define esse termo como uma abordagem estratégica de gestão de pessoas com foco no alcance dos objetivos organizacionais.

A GERH refere-se a todas as atividades associadas com a gestão do trabalho e das pessoas nas organizações. Envolve as políticas e as práticas (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e desligamento, por exemplo) que uma empresa utiliza para organizar o trabalho relacionado à gestão de pessoas (Boxall, Purcell, & Wright, 2009). Além disso, abrange os processos de gerenciamento de pessoas com foco nos resultados para a organização (Brewster & Mayhofer, 2012), se ocupando assim de todos os aspectos da relação entre o indivíduo e a organização, sejam eles formalizados ou não (Legge, 2006). Ademais, ela envolve questões amplas da organização, como mudanças de estrutura e cultura, efetividade e desempenho organizacional, desenvolvimento de capacidades para questões futuras, gestão do conhecimento e gestão de mudança. Dentre as suas atribuições, está também garantir que a organização tenha as capacidades, o comprometimento e a motivação dos empregados a fim de alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Armstrong, 2006). Para Brandl et al. (2012), a GERH está ligada ao planejamento estratégico da empresa e passa a ser de responsabilidade de toda a organização incluindo os próprios funcionários.

Para Armstrong (2006), a GERH define como as pessoas contribuirão para o alcance dos objetivos organizacionais. O autor parte do pressuposto de que o capital humano é uma

fonte de vantagem competitiva, e que são as pessoas que implementam os planos estratégicos. O teórico defende ainda que as estratégias de RH devem estar alinhadas verticalmente com as da organização, e horizontalmente com as políticas e as práticas de RH.

Assim, sintetizando as teorias da GERH, fica claro que, com o objetivo de garantir a vantagem competitiva, as organizações devem reconhecer que a gestão de recursos humanos é um componente significativo da estratégia da empresa (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, & Rigsbee, 2013; Ulrich et al., 2008). A estratégia envolve a definição de objetivos de longo prazo e a forma como eles serão alcançados, de modo que, para ser eficaz, deve direcionar as ações com foco na entrega dos resultados desejados (Chandler, 1962), obtendo, assim, vantagem competitiva. Este conceito foi formulado por Porter (1985), enfatizando a importância da diferenciação e do foco. Para o autor, existem três estratégias que as empresas podem utilizar para competir no mercado, sendo elas correspondentes à liderança em três pontos: inovação, qualidade ou custo. Prahalad e Hamel (1990) argumentam que a vantagem competitiva pode ser mantida a longo prazo caso a organização desenvolva competências essenciais que a distingam dos seus concorrentes. A vantagem competitiva sustentável tem como pressuposto que os recursos devem ter valor, ser diferenciados e difíceis de serem imitados. Esses critérios mostram a importância das pessoas na construção dessa vantagem, pois esta vai demandar conhecimentos, qualificações e habilidades específicas dos funcionários (Bohlander, Snell, & Sherman, 2009).

Um entrave no conceito da GERH, entretanto, é a dificuldade de ela se tornar uma realidade dentro das organizações (Armstrong, 2006). Para que isso não aconteça, as organizações devem focar em duas etapas primordiais do processo: a formulação e a implementação da estratégia. A primeira define as políticas e as práticas de RH relacionadas aos seus diferentes processos, que permitirão à empresa alcançar os seus objetivos estratégicos. A segunda é colocá-las em funcionamento. Vale ressaltar ainda que a realização de uma estratégia não está vinculada apenas às políticas escritas formalmente, mas também às ações dos gestores e dos colaboradores, que serão aceitas ou confrontadas ao longo do processo. Isso porque as intenções estratégicas são compartilhadas entre todos, mas as ações diárias é que definirão ou reformularão essas estratégias (Armstrong, 2006). Para isso, é necessário aprofundar a compreensão das etapas de formulação e de implementação da GERH.

2.1.1. Formulação da GERH

A formulação de uma estratégia está relacionada ao conceito de intenção estratégica. Prahalad e Hamel (1990) referem-se a esse termo como a descrição da posição que a empresa deseja alcançar, juntamente com a descrição das ações que a levarão a alcançar essa posição. A formulação da estratégia gera um senso de direção no tocante aos objetivos de longo prazo da organização e envolve decisões de alto impacto, que dependem de um volume grande de recursos (Albuquerque, 2002).

Whittington (1993) apresentou quatro modelos de formulação de estratégias. O primeiro é o modelo clássico, no qual o processo de formulação da estratégia é visto separadamente do de implementação; já no segundo, o modelo evolutivo, a formulação recebe influência direta das forças do mercado, e a empresa deve buscar ser mais eficiente e produtiva; o terceiro modelo, por sua vez, é baseado em processo e enxerga a formulação da estratégia como um processo incremental que evolui a partir de discussões e discordâncias; por último há o modelo sistêmico, no qual a estratégia é moldada a partir do sistema social em que a empresa está inserida, ou seja, as decisões são delimitadas por fatores culturais e institucionais.

A etapa de formulação da estratégia envolve discussão e reflexão, sendo que o plano estratégico é o resultado final desse processo. O envolvimento dos diferentes níveis da organização nesta etapa tem demonstrado diversos ganhos para a empresa, como o aprendizado, o comprometimento, a visão sistêmica, a compreensão do negócio e o maior alinhamento da estratégia, o que impacta positivamente a etapa seguinte, a de implementação (Albuquerque, 2002). No entanto, o grau de envolvimento dos diferentes níveis da organização na formulação da estratégia ainda é baixo, em geral.

Brewster e Larsen (1992) apresentam o conceito de integração da gestão de recursos humanos. Para os autores, ele se refere ao grau em que a gestão de recursos humanos é considerada parte da formulação de estratégias de negócio. Os teóricos defendem que essa gestão não deve seguir as estratégias de negócio, mas sim estar integrada a elas, sendo considerada já no momento de formulação da estratégia. Isso porque as estratégias podem falhar quando não consideram o custo do trabalho, a falta de competências adequadas ou a incapacidade de integrar as forças de trabalho (Brewster & Larsen, 1992).

Essa integração da estratégia com a gestão de recursos humanos apresenta diversas vantagens: ela possibilita a solução de problemas complexos da empresa; envolve as pessoas que devem fazer parte da implementação das práticas de gestão de pessoas; e assegura que os

recursos humanos, em conjunto com os recursos financeiros e tecnológicos, sejam considerados na formulação da estratégia e na definição de objetivos (Lengnick-Hall et al., 2013).

Ulrich et al. (2008), por sua vez, sugere que a formulação da estratégia de RH só ocorrerá de forma efetiva se o principal executivo de RH tiver um papel ativo e respeitado como parceiro de negócio. É fundamental que os profissionais desse setor façam parte da formulação da estratégia, uma vez que este processo não deve ser estático, mas estar em constante desenvolvimento, o que requer novas habilidades e capacidades vindas da gestão de recursos humanos.

O gestor de linha também deve ser envolvido nesse processo, garantindo 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 nos seus processos de decisão (Guest & Conway, 2011).

2.1.2. Implementação da GERH

Os estudos sobre o conceito de estratégia têm se detido mais na questão da formulação e menos na implementação desse planejamento (Albuquerque, 2002). Desse modo, a separação dessas etapas, defendida por algumas escolas, tem sido criticada, uma vez que a estratégia deve ser vista como um processo participativo no qual o funcionário, ao tomar parte na formulação, terá mais facilidade de atuar para implementá-la, o que transforma a estratégia em ação (Albuquerque, 2002).

O que fará a diferença nos resultados organizacionais não é a formulação das políticas e das práticas de GERH, mas a sua implementação, o que ainda é um dos grandes problemas dessa gestão (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. Se práticas efetivas de GERH não são implementadas adequadamente, a organização não terá os resultados que espera. Gratton et al (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;

- a falta de envolvimento do gestor de linha no processo.

Guest e Bos-Nehles (2013) desenvolveram um modelo analítico que aponta quatro etapas de implementação da GERH que não são necessariamente sequenciais ou separadas. O Quadro 1 apresenta uma adaptação do trabalho dos autores, descrevendo o que ocorre em cada uma das etapas e quem são os principais agentes responsáveis por cada etapa do processo.

Quadro 1 - Etapas de Implementação da GERH

Etapas	Descrição	Principal agente
Etapa 1: Decisão de introduzir ou alterar significativamente uma prática de RH	Fatores institucionais (legislação nacional e acordos coletivos) e fatores contextuais (tamanho da empresa, grau de formalização e centralização, estratégia corporativa) influenciarão a escolha.	Dirigente de RH com Executivos seniores /CEOs
Etapa 2: Escolha e desenho para garantir a qualidade e eficácia da prática	Podem atender aos mínimos requisitos para cumprir a legislação ou podem ser cuidadosamente desenvolvido para ajudar a organização a alcançar objetivos estratégicos.	Especialista de RH
Etapa 3: Decisão de implementar a prática	Os gerentes de linha podem optar por ignorar ou implementar a prática conforme seus valores e prioridades.	Gestor de Linha
Etapa 4: Qualidade da implementação	Gestores de linha podem implementar as práticas apenas como cumprimentos dos requisitos centrais, ou da forma mais completa possível com alta qualidade.	Gestor de Linha

Fonte: adaptado de Guest e Bos-Nehles (2013)

Esta pesquisa foca nas etapas 3 e 4 de implementação da GERH, uma vez que o objetivo do trabalho é analisar o papel e participação do gestor de linha neste processo. 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). O profissional de RH pode definir novas políticas e práticas desse modelo, mas o gestor de linha é o principal responsável pela sua implementação (Boxall & Purcell, 2000). Apesar do principal agente responsável pelas etapas 3 e 4 ser o gestor de linha, é possível que haja a participação do especialista de RH no acompanhamento e monitoramento das atividades nessas etapas, garantindo a implementação e fazendo as correções necessárias (Guest & Bos-Nehles, 2013).

A presença de práticas de GERH não basta para determinar a sua implementação pelos gestores de linha (Guest, 2011). Para alcançar esse objetivo, é preciso que os gestores de linha e os funcionários estejam envolvidos e comprometidos com as políticas e as práticas de RH (Armstrong, 2006). Vale ressaltar ainda que a maneira como os gestores de linha interpretam as práticas pode interferir na ação de colocá-las em prática. Isso porque a percepção dos gestores sobre a relevância das questões de mercado, de recursos humanos e financeiras afetam a prioridade que esses profissionais dão à implementação da GERH. Algumas vezes eles falham nessa tarefa pela falta de conhecimento sobre como executar as atividades relacionadas à GERH. Por isso, é fundamental envolver o gestor de linha na elaboração da GERH e também capacitá-lo para a implementação (Boxall & Purcell, 2000).

2.1.3. Políticas e Práticas de GERH

A GERH está relacionada ao alinhamento das políticas e das práticas de RH com a estratégia da organização, visando criar e manter uma vantagem competitiva (Albuquerque, 2002). Para Lengnick-Hall et al. (2011) existe um sistema de RH formado por elementos mais abrangentes (arquitetura de RH, princípios de RH ou filosofia de RH) que fornece direção para o gerenciamento do capital humano por meio de elementos de médio alcance (políticas de RH, programas de RH) que determinam os elementos de menor alcance (práticas de RH, processos de RH). As práticas de RH são os processos e técnicas que dão as orientações para as ações das pessoas e da organização (Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim, & Winkler, 2012). Essas práticas são orientadas pelas políticas da área, e a somatória de ambas compõem o sistema de gestão de RH, que tem como foco alcançar os objetivos organizacionais (Wright & McMahan, 1992). O sistema de RH objetiva, então, atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários da empresa, para que a empresa alcance os seus resultados.

Com a internacionalização e a globalização do mercado, as organizações precisam responder a um ambiente cada vez mais competitivo e turbulento. Nesse contexto, o perfil do concorrente e do cliente mudou, o que eleva a pressão pelo aumento da produtividade, da qualidade e do desenvolvimento de produtos e, assim, exige uma mudança na forma com que a empresa atua e, conseqüentemente, no modo como ela gere pessoas. Por isso, as políticas e práticas precisam ser reconsideradas, visando agora principalmente a qualidade e a produtividade, propondo-se a estimular a criatividade e o compromisso com o desenvolvimento de produtos de forma eficiente (Hoogendoorn & Brewster, 1992).

A literatura sobre esse tema apresenta diversas políticas e práticas de gestão de

recursos humanos que são utilizadas pelas organizações (Pfeffer, 2006). Entre os aspectos mais estudados na GERH estão as políticas e as práticas que envolvem dimensionamento de quadro, contratação de pessoal, treinamento e desenvolvimento, recompensas e relações de trabalho (Brewster & Mayhofer, 2012).

Armstrong (2006) apresenta em seu livro cinco estratégias fundamentais de GERH que interferem diretamente na definição de suas políticas e suas práticas. A primeira está relacionada à gestão de recursos: a organização deve focar no recrutamento e na retenção de seus colaboradores para que possa alcançar os seus objetivos. A segunda é a estratégia de aprendizagem e desenvolvimento, com foco nas habilidades necessárias para colocar em prática a estratégia da empresa. A gestão de performance é a terceira, que busca implementar uma cultura de alta performance, elevando os resultados individuais, de equipes e organizacionais. A quarta é a estratégia de recompensa, que equilibra as necessidades dos funcionários e da organização. Por fim, há a estratégia de relação de trabalho, que busca diminuir os conflitos entre funcionários e empresa, envolvendo também o relacionamento com os sindicatos.

Já a escola de Michigan, voltada para a funcionalidade da gestão de pessoas, concentra-se nas políticas e nas práticas referentes a seleção, avaliação, remuneração e desenvolvimento (Lacombe & Tonelli, 2001). O modelo de Harvard (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984) evidencia quatro áreas que determinarão as políticas e as práticas de RH. São elas: o grau de influência e participação do funcionário; o ciclo de RH que inicia no recrutamento, passa pela utilização e se finaliza na demissão; o sistema de recompensas; e os sistemas de organização do trabalho.

Ao fazer esse levantamento teórico, é possível identificar que não existe uma definição única sobre as práticas de RH que uma empresa deve adotar. É a GERH que vai determinar a melhor estratégia para uma empresa e, conseqüentemente, as suas políticas e as suas práticas.

Para Armstrong (2006) as cinco forças que estabelecem a GERH são: os fatores externos (social, político, legal e econômico), a força de trabalho, a cultura organizacional, a estratégia organizacional e a tecnologia de produção, juntamente com a organização do trabalho. Neste caso, existe uma abordagem institucional, que estabelece as práticas de GERH com base nos fatores externos da empresa, e uma abordagem contingencial, que sugere a determinação das práticas de GERH conforme as características específicas da organização.

Essa primeira parte da revisão bibliográfica evidencia que é a implementação efetiva das políticas e das práticas de RH, formuladas de forma alinhada à estratégia da organização, que irá garantir o sucesso da GERH. Como se observou, esse processo envolve dois

importantes agentes, o profissional de RH e os gestores de linha. Ambos apresentam papéis e responsabilidades distintos que interferem diretamente no sucesso da GERH.

2.2. TEORIA DOS PAPÉIS

Para uma melhor compreensão do papel do profissional de RH e do gestor de linha na implementação da GERH é preciso entender o que significa ter um papel dentro de uma organização. Desta forma, o presente trabalho apresentará os principais conceitos referentes à teoria de papéis.

A teoria dos papéis teve início nas ciências sociais, utilizando-se da metáfora da performance teatral. A metáfora do “papel”, no teatro, indica um comportamento preconcebido, criado com base em *scripts*, que pode ser dirigido ou guiado (Biddle, 1986). O termo “papel” surgiu na literatura sociológica em referência a um conjunto de comportamentos apropriados a determinada posição social, ou status. Sua expressão clássica foi apresentada por Linton (1936, citado por Turner, 2001), que define *status* como a posição de um indivíduo na sociedade, enquanto *papel* é o conjunto de direitos e deveres dessa pessoa. Turner (1956) afirma que papel é diferente de status, pois se refere ao comportamento, e não à posição, de modo que uma pessoa pode representar um papel, mas não o ocupar. O papel é composto pelas normas que se pensa aplicar a uma pessoa ocupando determinada posição. Ele indica certa personalidade, com metas, valores, crenças, normas e estilos de interação, criando uma função vinculada a ele (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000). O papel refere-se ao comportamento esperado ou apropriado, e isso difere da maneira como ele é colocado em prática, no que se chama de desempenho do papel (Turner, 1956).

Merton (1957, citado por Tuner, 2001) já apresenta uma abordagem mais dinâmica, ressaltando o conflito de expectativas em relação aos diferentes papéis que as pessoas assumem. Para o autor, o status social não é formado por um único papel, mas sim por múltiplos. Assim, alguém que ocupe determinado status social tem relação com pessoas em diferentes posições na estrutura social, com medidas, valores e expectativas morais diversos daqueles apresentados pelo ocupante do status em questão. Dessa forma, diferentes status sociais podem ter expectativas diversas sobre como um indivíduo deveria representar o papel em determinado status, o que pode ser considerado uma fonte de conflito.

Percebe-se que essa teoria tem como foco o estudo dos papéis no contexto social, uma vez que as pessoas são membros de posições sociais e, por isso, expectativas são criadas em relação aos seus comportamentos (Biddle, 1986). Turner (2001) estuda a teoria dos papéis nos

níveis individual e coletivo. No individual, ela pressupõe que as pessoas agem e sentem de forma diversa em diferentes situações ou posições, da mesma forma que pessoas diferentes agem de forma similar em relações semelhantes. Já no nível coletivo, entende-se que os grupos, as organizações e a sociedade funcionam ao estabelecer atividades específicas para os diferentes indivíduos. Em ambas as análises, o papel é visto como um conjunto de comportamentos e atitudes esperados de um indivíduo ao assumir os seus diferentes papéis.

A maioria das versões dessa teoria presume que as expectativas são os principais geradores de papéis, sendo que podem ser entendidas como normas, crenças ou preferências (Biddle, 1986). Essas expectativas são aprendidas por meio das experiências que os atores vivenciam, o que pressupõe que esse ator é pensante e socialmente consciente. Uma norma social tem sido definida como um padrão compartilhado por membros de um grupo social. As preferências ocorrem por meio da modelagem de comportamento e do uso contingente de sanções e ameaças. Argumenta-se que, quando as pessoas compartilham preferências, elas provavelmente responderão a um estímulo da mesma forma, para coordenar suas atividades facilmente (Biddle, 1986). Mas essa resposta provavelmente será diferente se essas pessoas responderem a um estímulo que elas não gostam, por influência direta das próprias crenças. A teoria dos papéis sugere que apenas se houver consenso (que é usado para denotar concordância entre as expectativas que são mantidas por várias pessoas) ou conformidade dos agentes com os padrões de comportamento estabelecidos é que uma pessoa irá cumprir o seu papel (Biddle, 1986). Isso ocorre, então, quando existem normas definidas no sistema social, as pessoas são expostas a ações de outras, os outros podem ver seus comportamentos e tem poder para exercer sanções sobre a pessoa.

Existem diferentes abordagens referentes à teoria de papéis e as mais citadas são: funcional, interacionista simbólica, estrutural, organizacional e cognitiva (Biddle, 1986).

A abordagem funcional da teoria de papéis começou com o trabalho de Linton (1936) e foi formalizada pelas publicações de Parsons (1951). Essa abordagem concentrou-se nas características de comportamento de indivíduos que ocupam posições sociais dentro de um sistema social estável. O modelo funcionalista sugere que os papéis são instâncias de comportamento regido por regras e que o comportamento da função é consequência da aderência a essas regras, que são dadas culturalmente.

A abordagem interacionista simbólica foi primeiro abordada por Mead (1934). Ela dá ênfase aos papéis dos atores individuais, à evolução dos papéis por meio da interação social e aos conceitos cognitivos que definem como os atores entendem e interpretam os seus comportamentos e os de outros. Essa abordagem entende que os papéis são adaptados a partir

das interações sociais, de modo que as regras são negociadas situacionalmente. Nomes que se destacam nesta escola de pensamento são Goffman (1959) e Turner (1956).

A abordagem estrutural, por sua vez, foca nas estruturas sociais concebidas como organizações estáveis formadas pelo conjunto de pessoas (as posições sociais ou status) que compartilham comportamentos padronizados, chamados de papéis. Essa abordagem utiliza o contexto como ponto de partida, e define os papéis pelas normas culturais, como direitos, deveres, expectativas e padrões de comportamento relacionados a uma posição social. Nomes importantes desse enfoque são Linton (1936) e Parsons (1951).

Já a abordagem organizacional começou com os livros seminais de Gross, Mason e McEachern (1958) e Kahn (1964). Ela focaliza a teoria de papéis nas organizações formais, com sistemas sociais planejados, hierárquicos e orientados a tarefas. Essa abordagem dá destaque às expectativas normativas, que podem variar entre os indivíduos por causa das diferentes formas que a organização assume ou por causa da pressão de grupos informais. Segundo esse enfoque, uma grande variedade de normas leva o indivíduo ao conflito de papéis, produzindo tensão para o mesmo.

As relações entre as expectativas de função e o comportamento, por sua vez, recebem destaque na abordagem cognitiva. Nessa perspectiva, especial atenção tem sido dada à forma pela qual uma pessoa percebe as expectativas dos outros e os efeitos dessas percepções sobre o comportamento. Surge, então, o conceito de jogo de papéis (Moreno, 1934) que se refere ao fato de a pessoa tentar imitar os papéis dos outros.

A partir da década de 1980, vários autores buscaram combinar as diferentes perspectivas. Considerou-se que a sociedade apresenta estruturas que influenciam os indivíduos, da mesma forma que estes têm liberdade na maneira como desempenham seu papel, já que ele é desenvolvido por meio das interações sociais (Hilbert, 1981). As diversas interações sociais de um indivíduo farão com que ele assuma diferentes papéis, o que é chamado de acúmulo de papéis.

Sieber (1974) descreve quatro possíveis consequências positivas que ocorrem em virtude do acúmulo de papéis: privilégios de função; status geral de segurança; recursos para aprimoramento do status e desempenho do papel; e enriquecimento da personalidade e gratificação do ego. Esse acúmulo também pode levar a consequências negativas. Isso ocorre porque, como o indivíduo não pode satisfazer todas as demandas exigidas em seus múltiplos papéis, ele passa a fazer escolhas sobre quais vai atender.

Biddle (1986) aponta outros problemas que surgem no desempenho de um papel por conta de condições estruturais do sistema social. Um deles é o conflito de papéis, definido

como a aparência simultânea de duas ou mais expectativas incompatíveis com o comportamento de uma pessoa. Os conflitos de papéis foram associados à desintegração pessoal no local de trabalho, como desempenho insatisfatório, baixo compromisso com a organização e taxas mais elevadas de acidentes e demissões. Outro problema é a ambiguidade do papel, que ocorre quando não existe clareza do que se espera dele. O autor também cita a mal integração dos papéis, quando eles não se encaixam bem, ou a descontinuidade do papel, quando a pessoa deve executar uma sequência de papéis mal integrados. Por último, Biddle (1986) menciona a sobrecarga de papéis, que acontece quando o acúmulo de papéis gera um excesso de atividades que não podem ser atendidas no tempo disponível. Todos esses problemas podem levar à rotatividade, insatisfação, ansiedade e baixo desempenho do agente no cumprimento do seu papel (Kahn et al., 1964). Além disso, a pessoa pode ter dificuldade em desempenhar um papel devido à falta de habilidade ou incongruência entre as expectativas e suas características pessoais. Cada uma dessas condições pode produzir estresse para o indivíduo (Biddle, 1986).

Goode (1960) então introduz o termo “tensão de papéis” para designar a dificuldade em cumprir as exigências do papel ou de executar múltiplos papéis. O mecanismo de decisão do agente sobre as demandas que vai satisfazer objetiva reduzir essa tensão. Esse mecanismo pode ser comparado com o da decisão econômica, no qual a alocação de recursos escassos, como a energia, o tempo, as emoções e os bens, está relacionada às obrigações que o agente identifica nos seus diferentes papéis (Goode, 1960). O autor sugere ainda que esse processo é influenciado por diferentes fatores, como a estrutura social na qual o indivíduo está inserido.

O grau social, as exigências do ego, a importância da tarefa, a sua rede de interações, o grau de institucionalização e a pressão dos papéis de outras pessoas determinarão diretamente a decisão do agente, o que demonstra que essas escolhas raramente configuram uma opção individual. Na mesma obra, o teórico destaca que essa tensão surge do conflito e da sobrecarga de papéis. O primeiro refere-se à expectativa discrepante entre papéis, podendo o cumprimento das expectativas de um papel violar as expectativas do outro. A sobrecarga de papéis tange as restrições impostas pelo tempo, à medida que as obrigações aumentam.

A teoria de papéis dá suporte ao presente estudo porque todos os agentes inseridos em uma organização que implementa a GERH, especialmente o profissional de RH e o gestor de linha, passam a assumir novos papéis. Com isso, cria-se uma expectativa em relação ao desempenho desses papéis. Para que não ocorra o processo de conflito e sobrecarga de papéis, surge a necessidade clara de revisão desses, esclarecendo as responsabilidades a serem assumidas por esses profissionais. Apenas o desempenho efetivo desses papéis permitirá a

implementação da GERH na empresa, fazendo com que a gestão de pessoas contribua efetivamente para o alcance dos resultados estratégicos da organização (Renwick, 2003).

2.2.1. O papel do profissional de RH na GERH

O foco do presente trabalho é entender o papel do gestor de linha na implementação da GERH. Parte desse entendimento passa por esclarecer qual papel o profissional de RH assume nesse processo, uma vez que ele é um importante agente na formulação e implementação da GERH e na relação com o gestor de linha nos temas referentes à gestão de pessoas. Por este motivo, um levantamento teórico referente ao papel do profissional de RH na GERH foi realizado.

As regulamentações governamentais, o mercado de trabalho e as normas sociais apresentam forte influência na atuação dos profissionais de RH (Rynes, 2004). A partir de mudanças das forças econômicas, políticas e sociais (como a diminuição da influência dos sindicatos e a redução da força de trabalho), diminuiu-se a importância da atuação do profissional de RH. Surge, então, uma crescente pressão e o consenso da necessidade de ele assumir uma posição mais estratégica (Rynes, 2004).

Levando esse contexto em consideração, as organizações precisam ser mais rápidas, flexíveis e proativas na antecipação das necessidades dos clientes. O profissional de RH assume um papel fundamental para as organizações nesse cenário, uma vez que encontrar, desenvolver, motivar e recompensar talentos passa a ser um fator fundamental para os resultados organizacionais (Armstrong, 2006).

O poder da função de RH é definido atualmente pelo seu significado estratégico dentro da empresa (Ulrich et al., 2008). Para Gooderham, Michael, Morley, Parry e Stavrou (2015), isso envolve três mecanismos. O primeiro ocorre se a função de RH participa do conselho da organização, no qual terá acesso aos processos formais e às informações de tomada de decisão, podendo influenciar os resultados relacionados com a GERH (Sheehan, De Cieri, Greenwood, & Van Buren, 2014). O segundo está relacionado com o envolvimento do RH no desenvolvimento da estratégia da organização. Esse envolvimento, desde o início, em oposição a uma etapa posterior, nas discussões de estratégia, demonstra que a função dos recursos humanos é a de ser parceiro estratégico da equipe de gestão superior (Buyens & De Vos, 2001). Por último, há a avaliação da atuação do RH pelo gestor de linha. Quanto mais a função de recursos humanos for avaliada pelo gestor de linha, mais ela atuará como um prestador de serviço para as áreas de negócio. Seu papel estará, assim, relacionado com uma

função administrativa, o que provavelmente fará que ele retenha mais as responsabilidades de tomada de decisão desse setor (Gooderham et al., 2015).

Um dos principais autores que aborda detalhadamente a definição do papel do profissional de RH é David Ulrich. Ele apresentou a evolução do papel desse profissional que iniciou como parceiro estratégico, passando a ser este agente que assume uma multiplicidade de papéis, para então se tornar um “*player*” na organização, um profissional com iniciativa, uma peça importante que assume a responsabilidade sobre o resultado final.

O conceito de parceiro estratégico de RH realça a questão de o profissional desse setor agregar valor à execução da estratégia de uma organização (Ulrich, et al., 2008; Ulrich & Lake, 1990). Ele está relacionado com o apoio que o especialista de RH deve dar à liderança nas práticas relacionadas à GERH, tendo como foco os objetivos e a estratégia organizacional. Ulrich e Lake (1990) ressaltam ainda que ambos os agentes devem atuar de forma mais integrada. Para isso, esse profissional deve, além de ser um especialista dos processos de RH, ter mais conhecimento sobre o negócio, utilizando as ferramentas de sua área para desenvolver as capacidades estratégicas da organização (Ulrich, 1998). A proposta de múltiplos papéis para o especialista de RH aborda a importância desse profissional ser, além de parceiro estratégico, um agente de mudança, um especialista administrativo e um defensor dos funcionários.

Ulrich e Beatt (2001), por seu turno, argumentam que o papel do profissional de RH deve ir além de serem apenas parceiros de negócio. Eles devem se tornar *players* (conceito que vem da ideia de esses profissionais estarem “no jogo, no campo”), acrescentando valor, oferecendo resultados e fazendo a diferença nas organizações.

O profissional de RH, visto como um jogador da empresa, deve, então, cumprir seis diferentes papéis: treinador, arquiteto, construtor, facilitador, líder e gerador de consciência. Ele não deve apenas desejar ser um membro do comitê de gestão da organização, mas garantir que o RH agregue valor ao planejamento estratégico e aos resultados de negócio da empresa, o que fará com que ele se torne um profissional valioso nas reuniões estratégicas de tomada de decisão e na implementação das estratégias dentro da organização (Ulrich & Beatt, 2001). O especialista de RH não deve ser definido pelo que faz, mas pelo que ele entrega, sendo que o foco deve ser a entrega de valor para os clientes, investidores e funcionários. Para Ulrich (1998), esse profissional assume um papel estratégico nas organizações quando se torna um parceiro de negócio, um agente de mudança, e consegue implementar a GERH.

As atividades de GERH devem, assim, ser assumidas por agentes que tenham amplo conhecimento sobre o negócio, o que nem sempre ocorre com o profissional de RH (Link &

Muller, 2015). Se isso não ocorre, a função do departamento de RH acaba se tornando exclusivamente administrativa e não se alinha à estratégia da empresa. A partir da proposta de Ulrich (1998) houve uma mudança nas discussões no campo acadêmico, o que causou uma mudança também na atuação do RH. O profissional desse campo passou a somar conhecimentos sobre estratégia de negócio à sua área de atuação (Ulrich, 1998; Brandl et al., 2012).

Armstrong (2006) adiciona que é de responsabilidade do profissional de RH formular as políticas e as práticas que eliciam no funcionário os comportamentos que levam a resultados sustentáveis para as organizações. As responsabilidades dos profissionais dessa área envolvem: a orientação e o aconselhamento; a formulação e a implementação da política de RH; os serviços especializados de RH; e a defesa do funcionário (Bohlander et al., 2009). Já para Kim e Ryu (2011), quanto mais o profissional de RH assume um papel de agente de mudança, mais forte é a relação entre ele e o capital social, de modo que ele passa a ser percebido como um agente mais estratégico dentro da organização.

Uma das características importantes da GERH é que ela não pode ser de responsabilidade de apenas um agente ou uma área específica dentro das organizações (Brandl et al., 2012; Currie & Procter, 2001). Guest (1987), sugere que a gestão de pessoas deve ser integrada e compartilhada com os gestores de linha, ao invés de se tornar responsabilidade única do especialista de RH. A atribuição das atividades de GERH para o gestor de linha é uma importante característica desse modelo, que tem como objetivo alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais (Maxwell & Watson, 2006; Hunt & Boxall, 1998; Schuler & Jackson, 2007). Além disso, transferir atividades da GERH para o gestor de linha permite que o especialista de RH esteja mais envolvido com as questões estratégicas da organização (Kulik & Bainbridge, 2006).

2.2.2. A devolução da GERH para o gestor de linha

Estudos recentes sobre a distribuição de responsabilidades em GERH constataam que estas estão sendo transferidas do profissional especializado de RH para o gestor de linha (Maxwell & Watson, 2006; Perry & Kulik, 2008). Hoogendoorn e Brewster (1992) denominaram essa transferência de tarefas do profissional de RH para o gestor de linha de "devolução". Esse processo está relacionado ao grau em que as práticas de gestão de pessoas passam a ser de responsabilidade do gestor de linha e não mais do especialista de RH (Armstrong & Cooke, 1992; Larsen & Brewster, 2003; Renwick, 2003). É importante,

contudo, não confundir a devolução de atividades de gestão de pessoas para o gestor de linha com a descentralização da função do RH para níveis inferiores na organização (Hall & Torrington, 1998). A descentralização é definida como a alocação de tarefas anteriormente realizadas de forma centralizada para as partes locais da empresa. A devolução, por outro lado, é a atribuição de tarefas anteriormente realizadas pelo especialista de RH para o gestor de linha (Hoogendoorn & Brewster, 1992).

Não fica claro na literatura o motivo dos autores utilizarem o termo “devolução”, uma vez que esta palavra sugere que as práticas de gestão de pessoas pertenciam anteriormente ao gestor de linha, sendo assumidas em algum momento pelos especialistas de RH que estariam, de certa forma, “devolvendo” estas atividades ao gestor de linha. Alguns fatores podem indicar esse movimento. Um exemplo é a legislação trabalhista, que exigiu mais conhecimento e experiência na resolução de problemas relacionados a ela. Isso limitou a atuação dos gestores fazendo com que as atividades de gestão de pessoas fossem assumidas pelos especialistas de RH (Andolsek & Stebe, 2005). Outro motivo poderia ser o crescimento do porte das organizações. Empresas de grande porte, que têm uma equipe de especialistas de RH mais desenvolvida, também faz com que estes profissionais assumam mais as atividades relacionadas à gestão de pessoas.

No entanto, a devolução das práticas de gestão de pessoas aparece como um importante processo para atender às novas demandas do mercado (Hoogendoorn & Brewster, 1992). Brewster et al. (2015) analisaram fatores institucionais e as influências desses fatores sobre a atribuição das responsabilidades de GERH para o gestor de linha. Os autores identificaram que cerca de metade das organizações pesquisadas atribuem responsabilidades de GERH à linha. As empresas de maior porte, as que são mais sindicalizadas e as que apresentam um departamento estratégico de GERH são as menos propensas a transferir as responsabilidades de GERH para esse profissional.

Outros teóricos estudaram fatores no nível da empresa e no nível nacional para entender as suas influências na devolução das decisões sobre GERH para o gestor de linha (Gooderham et al., 2015). No nível da empresa, identificaram que quanto maior o poder da função de RH, menos provável é a entrega das atividades de GERH para esse gestor. Quanto aos fatores no plano nacional, a transferência da tomada de decisão para a gestão de linha é mais provável em sociedades com leis de emprego mais rigorosas e menor distância de poder. Brewster (2007) ressalta a importância da visão sistêmica e do conhecimento das características específicas locais, por vezes legais, na correta atribuição das atividades de gestão de pessoas para esse profissional.

Em sua pesquisa, Budhwar (2000b) mostra que a devolução das práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha vem ocorrendo com mais frequência ao longo dos anos, apesar de o especialista de RH ainda ser o principal responsável pela maioria das decisões referentes a essas práticas. A devolução das práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha implica resultados positivos e negativos (Budhwar, 2000b). Como resultados positivos, o autor indica que quando os problemas são solucionados no nível operacional da organização ocorre uma melhor gestão de mudanças, eleva-se a eficiência do funcionário, eleva-se a responsabilidade do gestor de linha e diminui-se o envolvimento do RH com atividades rotineiras, o que o torna mais estratégico. Dentre os resultados negativos, há o aumento da pressão para treinar o gestor de linha, a dificuldade em manter os padrões e a consistência nos sistemas de GERH, e a necessidade de elevar a auditoria nos processos de GERH (Budhwar, 2000b).

Estudos mostram que a devolução das responsabilidades de gestão de pessoas para o gestor de linha leva a uma atitude mais positiva desse profissional em relação ao RH, que pode desempenhar um papel mais estratégico (Perry & Kulick, 2008; Legge, 2005). Apesar de esse processo ter a intenção de facilitar a consolidação de um papel mais estratégico do RH, esse movimento tem levado a uma perda de poder e controle dessa área (Sheenan et al., 2014). Isso porque, antes, o profissional de recursos humanos, acostumado a realizar as atividades de gestão de pessoas, entendia e dava significado à importância do seu papel por meio da execução destas tarefas. No entanto, uma vez que elas são transferidas para o gestor de linha, surge um novo papel para o profissional de RH. Esse processo também sugere uma nova definição de papel do gestor de linha em relação à GERH, o que será discutido no próximo tópico do trabalho.

2.2.3. O papel do gestor de linha na GERH

Poole e Jenkins (1997) abordam diferentes motivos pelos quais a devolução da responsabilidade de gestão de pessoas para o gestor de linha foi vista como uma característica chave da GERH. Isso ocorre porque o gestor de linha tem uma relação direta com a aplicação das práticas da GERH (Nishii & Wright, 2007).

Assim, a implementação eficaz da GERH só acontecerá se o gestor de linha estiver envolvido, uma vez que ele é um agente crítico para o alto comprometimento e a motivação dos funcionários. Esse profissional também é responsável pela implementação de mudanças culturais dentro da organização, associadas às decisões estratégicas da empresa. Desse modo, 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, consequentemente, na performance da organização (Azmi & Mushtag, 2015).

Estando o gestor de linha diretamente envolvido na GERH, é provável que a velocidade da tomada de decisão sobre questões de GERH aumente (Renwick, 2003; Larsen & Brewster, 2003). Isso porque ele pode relacionar as pessoas com outros aspectos da gestão diária, além de ter um maior alinhamento com outros requisitos da operação (Budhwar, 2000a). Um exemplo disso são as decisões de remuneração referentes à gestão de pessoas, que é um importante componente dos custos operacionais. O gestor de linha, que tem como objetivo diminuir custos e elevar o lucro da organização, deve participar dessas decisões (Brewster et al., 2015).

Esse profissional deve, por isso, estar envolvido com as principais áreas da GERH (atrair, reter, motivar e desenvolver pessoal) para que possa alocar seu tempo, seu dinheiro e sua energia no desenvolvimento dos recursos humanos, garantindo assim a execução da estratégia de negócio (Brewster & Larsen, 1992). São os gestores de linha, e não os especialistas de RH, que estão em contato constante com os funcionários. E para os funcionários, a atuação dos gestores no dia a dia representa a administração da empresa. Pela proximidade com os funcionários, é fundamental envolver os gestores de linha nas responsabilidades referentes à GERH, permitindo que eles tenham autonomia e controle sobre as decisões relacionadas à gestão de pessoas.

Sobre essa questão, Beeck et al (2016) buscaram investigar a influência que diferentes fatores organizacionais, individuais e interpessoais exercem sobre a diferença de percepção que os profissionais de RH e os gestores de linha têm em relação ao papel que estes últimos assumem na GERH. Segundo esses autores, a percepção sobre esse papel pode impactar negativamente no grau de devolução das práticas de RH, diminuindo a efetividade da implementação da GERH. Os resultados do estudo 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 GERH (Beeck et al., 2016).

2.2.4. Impacto da implementação da GERH pelo gestor de linha

No processo de implementação da GERH, os gestores de linha desempenham um papel fundamental e devem assumir cada vez mais atividades relacionadas a essa gestão (Purcell & Hutchinson, 2007).

Existe um sistema de recursos humanos projetado que é desenhado pelo departamento de RH, um sistema real implementado pelos gestores de linha e um sistema que é percebido pelos funcionários (Nishii & Wright, 2007). Todos eles são importantes para explicar os efeitos da gestão de recursos humanos no desempenho, e os resultados de performance dos colaboradores são influenciados diretamente pela atuação do gestor de linha, uma vez que estes são agentes críticos no alinhamento desse processo (Purcell & Hutchinson, 2007; Hutchinson & Purcell, 2010).

As experiências dos funcionários em relação à GERH, por seu turno, ocorrem ao longo de pelo menos duas dimensões: primeiro por suas experiências com as políticas e as práticas dessa gestão e, segundo, pela maneira como eles são tratados pelo seu gestor de linha (Alfes et al. 2013b). Essas experiências estão positivamente relacionadas aos níveis de engajamento dos funcionários que, por sua vez, influencia diretamente o desempenho individual, o comportamento inovador no trabalho (Alfes et al., 2013b). Em outro estudo, Alfes et al. (2013a) mostraram que as percepções positivas desses profissionais sobre práticas de GERH e o apoio do gestor de linha elevam o comportamento de cidadania organizacional e diminuem a vontade de deixar a organização. Sikora e Ferris (2014) também defenderam em seus estudos que a implementação efetiva da GERH pelos gestores pode diminuir a intenção de deixar a organização, além de elevar a performance, a satisfação no trabalho e a percepção de justiça processual por parte do funcionário. Vale ressaltar que os dados ainda sugerem que não é apenas a forma como os gestores implementam as práticas dessa gestão, mas também o seu comportamento diário com os funcionários que vai enviar sinais sobre a extensão do valor da GERH na organização (Alfes et al., 2013b).

Outros estudos apontam que a implementação de práticas de RH pelo gestor de linha, o comportamento da liderança orientada para o relacionamento e a qualidade dos serviços prestados pelo departamento de RH têm um efeito positivo no compromisso organizacional afetivo (Gilbert, De Winne & Sels, 2011). Purcell e Hutchinson (2007), por exemplo, identificaram que o comprometimento organizacional afetivo dos funcionários é influenciado diretamente pela satisfação destes com as práticas de GERH e a sua percepção em relação ao apoio do gestor de linha. Isso significa que os gestores de linha devem buscar construir relacionamentos positivos com seus funcionários e criar um ambiente de apoio, elevando a percepção positiva sobre as práticas de GERH (Alfes et al., 2013a). O profissional de RH se configura como um facilitador deste processo.

A revisão dessa literatura nos mostra, assim, que a relação entre o especialista de RH e o gestor de linha é fundamental para que a implementação das práticas de GERH ocorra de

forma efetiva (Whittaker & Marchington, 2003; Alfes et al., 2013a). Isso porque uma relação positiva cria sinergia, elevando o capital social e a performance organizacional (Chen, Hsu, & Yip, 2011). Essa discussão, nos leva à ideia de uma parceria entre ambos os agentes (Renwick, 2003).

2.2.5. Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha

Os papéis e as responsabilidades de gestores de linha e especialistas de RH variam conforme a organização. A GERH pode ser implementada predominantemente de forma isolada por um desses agentes, ou de forma compartilhada por ambos (Brandl et al., 2012). Pesquisas mostram uma forte correlação entre o compartilhamento das decisões nesse âmbito entre esses profissionais e o desempenho da organização (Dany, Guedri, & Hatt, 2008).

Uma perspectiva emergente sobre essa questão é a teoria do capital social, que se refere às relações sociais dentro da organização que podem oferecer um retorno positivo para as empresas (Adler & Kwon, 2002, citado por Sanders & Frenkel, 2011). Construir uma parceria com fortes laços entre o especialista de RH e o gestor de linha permite a coesão social entre os grupos, construindo um quadro de referências compartilhado, facilitando a transferência de conhecimentos e, assim, elevando o desempenho de todos. Os laços sociais entre ambos os agentes também tornam maior 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 do profissionais de deixarem a organização (Sanders & Frenkel, 2001).

Whittaker e Marchington (2003) destacam em sua pesquisa a necessidade de se estabelecer ações integradas entre o especialista de RH e o gestor de linha para que se conquistem os objetivos estratégicos da organização. Perceber uma relação colaborativa entre esse gestor e o profissional de RH influencia positivamente a impressão que o gestor de linha tem sobre o desempenho futuro da empresa (Chen, Hsu, & Yip, 2011).

Vale destacar, porém, que essa parceria nem sempre ocorre de forma positiva, podendo gerar conflitos entre os dois agentes. Uma das questões que pode influenciar negativamente essa relação entre o profissional de RH e o gestor de linha é a falta de clareza do papel de cada um dos agentes (Maxwell & Watson, 2006).

Alguns autores sugerem que o especialista de RH ainda busca definir e afirmar o seu papel dentro da organização. Eles destacam, para sustentar sua argumentação, as principais dificuldades: o fato de esse profissional estar à margem das decisões de nível estratégico da empresa; a falta de clareza dos objetivos e dos resultados que deve alcançar; a dificuldade em

mostrar a sua contribuição; a mediação entre os interesses opostos da organização e dos funcionários; e a definição da fronteira entre o seu papel e o papel do gestor de linha (Caldwell, 2003; Paaewe & Boselie, 2005; Legge, 2006).

Estudos empíricos também mostram a relutância de gestores de linha em assumir as decisões da GERH (Nehles, Riemsdijk, Kok, & Looise, 2006). Isso ocorre porque esse profissional apresenta como dificuldades a falta de tempo e habilidade para lidar com questões referentes à GERH, além da maior valorização dos resultados de produção e financeiros em detrimento desse tipo de gestão (Whittaker & Marchington, 2003). Retirar a responsabilidade da GERH dos gestores de linha, no entanto, pode diminuir a flexibilidade da atuação desses gestores, o que pode levá-los a buscar alternativas de atuação que não estejam alinhadas às diretrizes impostas pelo especialista de RH e, assim, diminuir a parceria entre ambos (Perry & Kulik, 2008).

A revisão dessa literatura mostra que o profissional de RH e o gestor de linha são agentes importantes na implementação da GERH. A definição dos papéis e das responsabilidades de cada um, em conjunto com a parceria entre esses dois agentes, é o que permitirá que a GERH ocorra de forma efetiva na organização. Para tanto, dentre esses papéis o profissional de RH deve ter um foco maior na formulação das políticas e das práticas de sua área, que levarão a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos. Já o gestor de linha precisa concentrar-se mais na implementação dessas políticas e dessas práticas, uma vez que esse agente está mais próximo dos funcionários. Contudo, apesar de os teóricos discutirem o papel de cada um dos agentes na implementação da GERH, na prática ainda se encontram lacunas em relação ao desempenho desses papéis.

Com o objetivo de entender o papel do gestor de linha na implementação da GERH, a terceira parte do levantamento bibliográfico busca identificar os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do gestor de linha nesse processo.

2.3. FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO DO PAPEL DO GESTOR DE LINHA NA GERH

Pesquisas de implementação da GERH anteriores às recentes focaram mais nos problemas organizacionais associados à devolução das práticas de RH para o gestor de linha do que no papel crítico desse agente no processo (Brewster, Gollan, & Wright, 2013). Existem diferenças na implementação da GERH por esse profissional, uma vez que ele difere na forma de conduzir esse processo (Nishii & Wright, 2007). Para estudar essa questão, deve-se adotar

uma abordagem heterogênea e de natureza multidisciplinar. Segundo Cascón-Pereira e Valverde (2014), sobre o tema da devolução de GERH para o gestor de linha, deve-se levar em consideração as práticas de GERH (por exemplo, recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, relações de trabalho) e também as dimensões que influenciam a devolução.

Isso porque apenas transferir as atividades de GERH para o gestor de linha não é suficiente para que este consiga implementar essas práticas. As dificuldades começam pelas diferenças de conhecimento e habilidade entre eles, que podem distorcer as políticas de GERH e, assim, afetar o sucesso organizacional (McGovern et al., 1997). A discrepância na percepção do especialista de RH e do gestor de linha em relação ao grau com que a GERH deve ser transferida, por sua vez, também leva à baixa performance ao implementar essa gestão (Maxwell & Watson, 2006).

Levando isso em consideração, as atitudes e os comportamentos dos gestores de linha no tocante às necessidades e práticas de GERH são um fator importante para colocá-la em funcionamento (Guest, 1987). Assim, utilizando a teoria social de contexto, Sikora e Ferris (2014) propõem que a implementação efetiva da GERH por esses profissionais é influenciada pela cultura organizacional, pelo clima organizacional e por fatores políticos.

Estudos constata também que pode haver relutância do gestor de linha em assumir essas responsabilidades, por causa do aumento da carga de trabalho (Hope-Hailey, Farndale, & Truss, 2005). Evans (2016) utiliza em seu trabalho a teoria de papéis para analisar a efetividade do gestor de linha na implementação da GERH. O artigo do autor apresenta três principais fatores que geram tensão no papel do gestor de linha. O primeiro fator é a sobrecarga de papéis, elevada pela redução de recursos e pelo aumento de responsabilidades - o que diminui o tempo investido nas atividades desse tipo de gestão. O segundo consiste no conflito de papéis iniciado pela estratégia organizacional focada na produtividade e na qualidade, que leva o gestor de linha a focar nas atividades mais tangíveis e mensuráveis. Por último, há a ambiguidade de papéis que ocorre pela falta de clareza das estratégias organizacionais e do baixo suporte dos profissionais de RH, o que leva a uma incerteza sobre o que e de que forma deve ser implementado (Evans, 2016). É conhecido pela literatura que a tensão de papéis diminui a performance do agente responsável pelo papel. No estudo de Evans (2016), por exemplo, foi possível identificar que a tensão de papel do gestor de linha é um fator que influencia diretamente a variação entre a intenção e a implementação da GERH, que foi intensificado pela menor ênfase dada aos resultados relacionados à produtividade das tarefas desse tipo de gestão em comparação a outras responsabilidades.

Outro estudo, de Link e Muller (2015), foca nas tensões que emergem ao se transferir

responsabilidades de GERH para o gestor de linha, uma vez que isso pode levar à redução da profissionalização do trabalho de RH em detrimento dos gestores. Os resultados dessa pesquisa mostraram que assumir responsabilidades de GERH e manter as atividades voltadas para o negócio ao mesmo tempo gera tensão para esses profissionais, por causa do aumento de responsabilidades e da carga de trabalho.

Vale destacar ainda que uma das preocupações sobre a devolução é o gestor de linha atuar na GERH com foco nas prioridades de curto prazo, ao invés de trabalhar em projetos que demandam uma visão estratégica de longo prazo da empresa. Desse modo, se esse profissional estiver engajado na construção da estratégia de RH, ele terá uma maior apropriação da visão de longo prazo da empresa no que se refere à GERH (Hall & Torrington, 1998).

Assim, a maior autonomia do gestor de linha nas decisões de GERH pode fazer com que essa gestão ocorra sem padronização, o que aumentaria o perigo 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 devolução das responsabilidades de GERH para o gestor de linha. São elas: execução da atividade, poder de decisão, poder financeiro e conhecimento especializado. Vale destacar que ser responsável pela execução das atividades é apenas uma dessas dimensões, de modo que, se as outras três não estiverem presentes, dificilmente o gestor de linha conseguirá implementar a GERH de forma efetiva. A devolução do poder de decisão é definida como a responsabilidade pela tomada de decisões sobre questões de política de gestão de recursos humanos que englobam o recrutamento e a seleção, o treinamento e o desenvolvimento, a remuneração e as relações de trabalho (Larsen & Brewster, 2003). O poder financeiro, por sua vez, está relacionado à responsabilidade orçamentária da GERH. Assim, a menos que os gestores de linha ganhem o incentivo pela responsabilidade orçamentária, parece que alcançar a devolução continuará a ser uma luta difícil na maioria das organizações (Hall & Torrington, 1998). Em relação à quarta dimensão citada pelos autores, estudos mostram que um dos problemas na implementação da GERH pelo gestor de linha ainda está relacionado com a sua falta de conhecimento referente a essa área (Whittaker & Marchington, 2003). Isso por que o conhecimento especializado sobre GERH é uma condição necessária para que esse profissional tenha habilidade para exercer as responsabilidades nesse âmbito. Por esse motivo, em locais onde a tomada de decisões sobre

as práticas de RH é altamente alocada para o gestor de linha existe uma maior necessidade de treinamento do gestor de linha, para que a padronização da GERH possa ser mantida (Gooderham et al., 2015).

Purcell e Hutchinson (2007) também destacam a distinção entre práticas de RH traçadas e adotadas. Eles afirmam que os gestores de linha estão, de fato, mais envolvidos na gestão de pessoas. Entretanto, pela falta de treinamento, pela falta de interesse, pela sobrecarga de trabalho, pelas prioridades conflitantes e pelo comportamento egoísta, esses profissionais nem sempre adotam as práticas da forma como foram traçadas.

Outro estudo, desenvolvido por Hoogendorn e Brewster (1992), identificou que a maioria dos gestores de linha não tinha tempo nem se sentia qualificado para realizar as atividades de GERH. Os autores também indicaram que esses profissionais não tinham nem tempo para se submeter a um treinamento relacionado às práticas de GERH, o que impactava diretamente o envolvimento dos gestores na devolução da GERH. Isso porque os gestores de linha são, de um lado, confrontados com regras e regulamentos rígidos referentes à GERH e, de outro, 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). Dessa forma, o gestor de linha busca encontrar o seu próprio caminho para realizar as atividades de GERH.

Já o estudo de McCarthy et al. (2010) teve como foco o comportamento do gestor de linha em relação ao equilíbrio entre vida pessoa e profissional, e o impacto desse comportamento no funcionário. Os autores criaram um modelo conceitual, utilizando a teoria do planejamento de comportamento, que sugere que a atitude em relação a um comportamento, as normas subjetivas e a percepção de controle influenciam diretamente a intenção do gestor de linha e o seu comportamento no que tange às práticas e às políticas de GERH relacionadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional (McCarthy et al., 2010).

Outra pesquisa analisou o papel do gestor de linha nos sistemas organizacionais de desenvolvimento de carreira, utilizando a teoria do apego para explorar esta questão (Crawshaw & Game, 2015). Os resultados de seus estudos demonstraram que os funcionários entendiam a gestão de carreira como um processo relacional e, dessa forma, esperavam que os gestores de linha apoiassem o desenvolvimento de carreira de forma individualizada. Além disso, aqueles que tinham um menor apego na relação com esse profissional relataram percepções mais negativas de oportunidades de crescimento de carreira, menor participação em atividades de desenvolvimento de carreira e maior intenção de deixar a organização.

Com base na teoria *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), os autores Bos-Nehles et al. (2013) sugerem que a habilidade dos gestores em aplicar as práticas de GERH juntamente com a motivação e as oportunidades proporcionadas aos funcionários vão interferir diretamente na implementação da GERH. Os resultados dos estudos mostram que a habilidade do gestor de linha é o fator mais importante na implementação da GERH. A motivação, por sua vez, não apresentou uma relação direta com a capacidade, ao passo que a oportunidade elevou diretamente a capacidade e, como consequência, a efetividade da implementação da GERH pelo gestor de linha. Esses dados evidenciam a importância de o RH focar em ações que possam elevar a capacidade do gestor de linha e oferecer oportunidades adequadas àqueles que desempenham as funções esperadas de GERH.

Outra pesquisa identificou as características do profissional de RH que influenciam a forma como o gestor de linha percebe a GERH e, consequentemente, impacta o seu comportamento em relação a ela (Bjorkman et al., 2011). O estudo mostrou que o histórico profissional do especialista de RH, o conhecimento que esse profissional tem sobre a posição atual 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. Esses achados são importantes porque a internalização das práticas de GERH por esses gestores influencia diretamente as decisões sobre essa gestão e como ela é considerada (Bjorkman et al., 2011). Os autores da pesquisa sugerem que à medida que os gestores de linha internalizam 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 et al. 2013b).

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 et al., 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).

Com base no levantamento dos principais estudos referentes aos fatores que influenciam o comportamento do gestor de linha na implementação da GERH elaborou-se a Tabela 1. Ela apresenta uma lista destes fatores, bem como os trabalhos e os autores que os retrataram. Esta tabela será utilizada como referência para a análise dos resultados da pesquisa.

Tabela 1 - Fatores que influenciam o desempenho do gestor de linha na implementação da GERH

FATOR	AUTORES
Participação na construção das estratégias de GERH	Hall & Torrington, 1998
Percepção do valor do profissional de RH	Björkman et al., 2011
Parceria entre RH e gestor de linha	Alfes et al., 2013 ^a Chen, Hsu & Yip, 2011 Renwick, 2003 Beeck et al., 2016
Tempo para realizar GERH	Hope-Hailey et al., 2005 Link & Muller, 2015

	Whittaker & Marchington, 2003 Purcell & Hutchinson, 2007
Autonomia na tomada de decisão de GERH	Kuvaas et al., 2014 Larsen & Brewster, 2003 Gooderhan et al., 2015
Clareza do papel na GERH	Maxwell & Watson, 2006 Evans, 2016
Conhecimento e Habilidade na GERH	Whittaker & Marchington, 2003 Cascón-Pereira & Valverde, 2014 McGovern et al., 1997 Bos-Nehles et al., 2013
Estilo de Liderança	Vermeeren, 2014
Responsabilidade orçamentária de GERH	Cascón-Pereira & Valverde, 2014 Hall & Torrington, 1998
Metas de GERH	Hall & Torrington, 1998
Capacitação em GERH	Renwick, 2003 Purcell & Hutchinson, 2007 Perry & Kulik, 2008

Fonte: elaborado pela autora

A literatura sobre esse tema mostra que determinados fatores relacionados à empresa, ao processo e às características do gestor de linha influenciam a implementação da GERH por esse agente. A identificação desses elementos é fundamental para que se possa compreender esse processo, que se inicia com a formulação da estratégia de GERH, por meio da definição das políticas e das práticas dessa área, e passa pela compreensão dos papéis do profissional de RH e do gestor de linha na implementação da mesma. No entanto, o gestor de linha só conseguirá desempenhar o seu papel se os fatores relacionados à empresa, aos processos e às características pessoais forem favoráveis para que se coloque em prática a GERH.

Sendo assim, o objetivo do presente estudo é compreender esse fenômeno, identificando como ele ocorre em empresas que consideram ter hoje uma gestão estratégica de recursos humanos. Será possível, a partir da pesquisa, identificar se a prática dessas organizações reflete a literatura relacionada ao tema. Por analisar empresas brasileiras, esse trabalho se ocupou de um levantamento bibliográfico acerca desse tema no Brasil, que busca identificar lacunas de pesquisa que possam justificá-lo.

2.4. A GERH NO BRASIL

Para entender a GERH no Brasil, é preciso fazer um levantamento histórico sobre os acontecimentos políticos, econômicos e sociais no país e suas influências sobre a gestão de recursos humanos. Três trabalhos se destacam nesse levantamento, sendo o primeiro deles de Coltro (2009), que apresenta algumas etapas históricas do desenvolvimento da gestão de pessoas no Brasil. No segundo trabalho, Wood Jr et al. (2011) diferenciam dois períodos ao realizarem a análise histórica da gestão de recursos humanos no Brasil: o período de 1950-1980, denominado colonização, e o de 1980-2010, a neocolonização. Por último, há também o trabalho de Amorim e Fischer (2012), um levantamento histórico da administração de recursos humanos no Brasil entre os períodos de 1990-2012, destacando as relações de trabalho no ambiente econômico e social do país. Neste capítulo, utilizaremos esses três trabalhos para entender a história da gestão de pessoas no Brasil, bem como suas implicações na GERH.

Coltro (2009) aponta que, do início do século até o ano de 1930, as relações trabalhistas brasileiras sofreram grande influência da imigração europeia devido ao grau de instrução, cultura e politização dos imigrantes. A experiência sindical que trouxeram, além da ausência da intervenção do Estado e de estruturas organizacionais pequenas com maior proximidade entre empregado e patrão permitiram uma maior participação do trabalhador brasileiro na vida empresarial.

De 1930 a 1950, com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, a legislação trabalhista deu um salto: isso porque nessa época foi criado o Ministério do Trabalho e o sindicalismo nacional, determinando de forma oficial a presença do Estado nas relações trabalhistas entre patrão e empregado. As organizações passaram a se reestruturar para poderem atender as exigências da legislação trabalhista, surgindo assim a chamada Seção de Pessoal. Ela, porém, era focada nas atividades burocráticas, deixando os aspectos humanos e sociais em segundo plano (Coltro, 2009).

O período seguinte, da presidência de Juscelino Kubitschek de Oliveira (JK), foi ainda mais complexo, uma vez que surgiram aí os grupos econômicos multinacionais, com maior exigência tecnológica. O trabalhador precisava de um maior nível de escolaridade e as empresas precisavam se estruturar para esse ambiente mais competitivo, o que fez com que surgisse a área de administração das relações industriais (Coltro, 2009).

O golpe militar de 1964 levou ao desaparecimento dos líderes sindicais, resultando em maior controle político e econômico sobre a classe trabalhadora. Em 1978, o agravamento do

cenário econômico do país multiplicou as greves dos trabalhadores, incluindo mesmo os trabalhadores mais bem pagos do contexto nacional. Isso fez com que as empresas reformulassem suas práticas de administração de relações industriais, chegando à nova denominação de administração de recursos humanos. A área acrescentou atividades voltadas a integração dos trabalhadores com a empresa às suas atividades tradicionais de seção de pessoal e relações industriais, com foco no aumento da produtividade e da motivação dos seus recursos humanos (Coltro, 2009).

A fase seguinte foi caracterizada pelo aumento da globalização, com consequente necessidade de maior escolarização do trabalhador. Ao mesmo, os trabalhadores também estavam mais exigentes e tinham maiores aspirações. Assim, a área de administração de recursos humanos teve que repensar suas políticas e práticas para que pudesse reter o colaborador em sua empresa. A denominação foi alterada novamente, tornando-se Gestão de Pessoas, o que remete à importância de resgatar os valores individuais, em uma perspectiva mais humanista (Coltro, 2009).

Como já mencionado acima, Wood Jr et al. (2011) dividem a história em dois períodos: o de 1950-1980, denominado colonização, e o de 1980-2010, a neocolonização. Para os autores, o período de colonização foi caracterizado pela mudança de uma economia predominantemente agrícola para uma economia industrial. Havia, na época, forte intervenção do Estado com foco na aceleração da industrialização, o que impulsionou o processo de urbanização e que, por sua vez, levou à desigualdade social e regional. Os modelos de negócio dividiam-se entre grandes empresas de propriedade estatal, grandes empresas multinacionais e grandes empresas brasileiras de propriedade privada, operando em um mercado protegido. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos estava focada no cumprimento das leis trabalhistas, o que levou à popularização do departamento pessoal, apesar de as empresas multinacionais começarem, naquele tempo, a introduzir no Brasil as práticas básicas de gestão de recursos humanos (Wood Jr. et al., 2011).

A partir de 1980, já no período denominado neocolonização, houve uma redução do papel do Estado com consequente liberação econômica. No entanto, conforme Wood Jr. et al. (2011), as grandes desigualdades sociais e regionais se mantiveram em todo o país. Nesse ínterim, crescia o investimento estrangeiro, bem como as privatizações, as fusões, as aquisições, as reestruturações e os processos de terceirização. As empresas começavam a buscar funcionários mais qualificados por causa da abertura do mercado e do surgimento de novas tecnologias. Surgia, então, a gestão estratégica de recursos humanos, principalmente nas empresas multinacionais (Wood Jr. et al., 2011). Para os autores, as empresas

multinacionais e as escolas de administração são os principais agentes da mudança na GERH no Brasil.

O último trabalho, apresentado por Amorim e Fischer (2012), focou no contexto econômico e político entre as décadas de 1990 e 2012. Para os autores, a década de 1990 foi caracterizada pela abertura econômica, estabilização e baixo crescimento econômico. As empresas buscavam inclusão nas tendências mundiais, automatizando processos com foco em qualidade e competitividade. No início dessa década, adotou-se mais frequentemente uma estratégia reativo-defensiva, focada na redução de custos. Porém, ao longo dos anos subsequentes, as empresas passaram a ter maior preocupação com a qualidade, produção, aquisição de novas tecnologias e reestruturações administrativas (Fischer, 1998).

A alta competitividade e o baixo crescimento econômico elevaram o desemprego nesse período. Houve também mudanças nas políticas salariais, a regulamentação das negociações de participação nos lucros e a diminuição do poder dos sindicatos. Esse cenário gerou mudanças na gestão de recursos humanos dentro das organizações brasileiras, que começaram a adotar princípios mais competitivos com foco no desempenho e entrega de resultados do funcionário (Fischer, 1998). Segundo Fischer (1998), o ambiente competitivo leva as empresas a repensarem não apenas os seus processos produtivos, mas também os processos que envolvem as pessoas, uma vez que estes funcionários precisam se adaptar ao novo contexto. Para o autor, com a abertura da economia nacional, a tecnologia impulsionando a globalização e o aumento na quantidade de organizações multinacionais, a competitividade das empresas brasileiras aumentou, o que exige uma gestão mais estratégica de pessoas (Fischer, 1998).

Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que o conceito de GERH surgiu no início da década de 80, nos Estados Unidos, e no Brasil alguns anos depois. A GERH surgiu como uma nova forma de entender a gestão de pessoas, passando do conceito de administração de pessoal para uma área de recursos humanos.

Apesar da quantidade crescente de pesquisas em GERH na década de 90, a maioria das empresas brasileiras ainda não adotava as práticas sugeridas pelos autores, uma vez que o cenário macroeconômico do Brasil, com altas taxas de inflação e diversos planos econômicos, exigia uma maior concentração nas políticas de redução de custos, não de gestão de pessoas. Dutra (1987), ao estudar os profissionais da área de recursos humanos, encontra uma preocupação voltada para as relações sindicais restringindo-se aos aspectos operacionais do trabalho. O profissional de recursos humanos ainda não apresentava um olhar estratégico para a gestão de pessoas.

Os anos 2000 foram caracterizados por mudanças significativas na área de RH, tanto nos princípios e estratégias gerais quanto no formato da estrutura da área (Amorim & Fischer, 2012). O que mais se destacou nesse período foi a adoção do consultor interno de RH, transformando o profissional de RH num fornecedor de novos processos e conhecimentos para o seu cliente interno. Os quatro desafios apontados pelos profissionais de RH como sendo os mais relevantes para essa época foram: alinhar a gestão de pessoas às estratégias de negócio, alinhar as pessoas (desempenho e competências humanas) às estratégias de negócio, desenvolver e capacitar os gestores, e apoiar e promover processos de mudança organizacional (fusões e aquisições). Tais desafios mostram uma atuação mais estratégica da gestão de recursos humanos.

No período de 2004 a 2012, o Brasil apresenta um forte crescimento econômico. A taxa de desemprego começa a declinar, existe um aumento no nível de formalização dos vínculos de trabalho e um aumento das demissões por iniciativa do funcionário. A gestão de recursos humanos não deixou de ter o olhar estratégico do período anterior, mas a ameaça da escassez de mão de obra tornou-se uma realidade para as empresas. Isso elevou a preocupação da área com a retenção de talentos e a qualificação dos funcionários (Amorim & Fischer, 2012).

Analisando esses diferentes períodos históricos, é possível notar a evolução da área de gestão de pessoas no Brasil, que inicia pela seção de pessoal, passando pela administração das relações industriais, mudando para a administração de recursos humanos, transformando-se na gestão de pessoas, até chegar à gestão estratégica de recursos humanos. Tal evolução foi impulsionada pelo aumento da competitividade no mercado, o que eleva a necessidade de uma força de trabalho mais qualificada, exigindo maior integração da gestão estratégica de recursos humanos com a estratégia do negócio. O desafio da GERH no Brasil passa a ser, então, a busca por políticas e práticas que agreguem valor para as empresas, ao mesmo tempo em que atendam às necessidades dos funcionários, elevando o seu comprometimento com os objetivos da organização (Dutra, 2010).

A literatura sobre gestão de pessoas no Brasil mostra que a área passou por uma transformação, deixando de ser operacional para adotar uma perspectiva mais estratégica (Tanure et al., 2010; Lacombe & Tonelli, 2001; Fischer, 2002). Albuquerque (1987) aponta que o conceito de gestão estratégica de recursos humanos surge a partir da lacuna encontrada entre a formulação da estratégia do negócio e a implementação dessa estratégia, uma vez que as empresas precisam das pessoas para implementá-la.

Um estudo mais recente sobre o tema analisou a adoção das práticas de gestão de

recursos humanos em empresas privadas que atuam no Brasil e constatou que tais práticas podem ser mais colaborativas ou mais calculativas (Zuppani & Fischer, 2016). No modelo colaborativo, o viés é mais humanista. A cultura é de parceria, e espera-se maior compromisso, comunicação e colaboração. Já o modelo calculativo tem um posicionamento mais racional, com foco no uso dos recursos individuais para o aumento do desempenho organizacional (Poutsma et al., 2006).

O estudo agrupou as empresas brasileiras em *clusters* com base no modelo de gestão de pessoas que utilizavam, podendo a GRH ser mais estratégica, operacional, formalizada ou comunicativa. Os resultados mostraram que apenas as empresas que adotavam um modelo de GERH apresentavam práticas calculativas e colaborativas combinadas (Zuppani & Fischer, 2016). Na discussão sobre os resultados, os autores apontam que as práticas calculativas podem vir da influência da literatura americana no Brasil, uma vez que a cultura dos Estados Unidos é vista como mais individualista. A cultura brasileira, por outro lado, é vista como mais coletivista, com foco nos relacionamentos e no grupo, o que é intensificado pela desigualdade social. A influência das multinacionais, misturando organizações de diferentes origens no Brasil – principalmente americanas e europeias –, também faz com que o país tenha que utilizar modelos distintos nas suas práticas de gestão de pessoas. Essas variáveis demonstram a necessidade de o país adotar diferentes práticas de gestão de pessoas.

O estudo de Zuppani e Fischer (2016) mostra ainda que as empresas que apresentam uma GERH parecem ser as únicas que conseguem adotar ambas as práticas, calculativa e colaborativa, o que mostra que estas empresas estão mais preparadas para lidar com os fatores institucionais e culturais relacionados à gestão de pessoas. Tal preparo é fundamental para a atuação de empresas no Brasil devido à miscigenação histórica e cultural do país. Assim, esses resultados mostram a importância da adoção de um modelo de gestão de recursos humanos mais estratégico nas empresas que desejam atuar no Brasil.

No entanto, outros estudos indicam que, apesar de a literatura sugerir a utilização da GERH no Brasil, isso ainda não acontece na prática. Lacombe e Tonelli (2001) estudaram a distância entre o discurso do especialista de RH e as práticas de gestão de recursos humanos entre as empresas que atuam no Brasil. As autoras encontraram heterogeneidade entre o conceito de GERH e a sua aplicação na prática, o que sugere que o campo de pesquisa desse tema ainda precisa avançar nas empresas brasileiras.

Tanure et al. (2010) também analisaram a atuação do profissional de RH em empresas brasileiras, mas utilizaram o modelo de quatro faces da gestão de recursos humanos, a saber: o executor, o construtor, o parceiro de mudança e o navegador. O resultado demonstrou que,

em empresas de capital nacional, o profissional de RH é considerado predominantemente executor, responsável pelo desenvolvimento e implementação das funções operacionais de gestão de recursos humanos; já nas empresas de capital multinacional, predomina o RH construtor e o parceiro de mudança. Os autores concluem que, apesar do nítido esforço do profissional de RH para se tornar um parceiro estratégico, a gestão de recursos humanos no Brasil ainda não pode ser considerada estratégica (Tanure et al., 2010). Isso porque, ainda que haja uma crescente utilização de ferramentas e práticas de RH modernas, se tais ferramentas e práticas não apresentarem consistência interna e externa com a estratégia do negócio, o profissional de RH continuará apresentando a sua face de executor.

Para Coda et al. (2009), a relevância atribuída à área de RH para contribuir com a estratégia e sucesso futuro das organizações não corresponde ao seu desempenho atual. Segundo os autores, a gestão de recursos humanos no Brasil ainda não deu o salto qualitativo que permitirá que ela tenha um papel mais estratégico dentro das organizações.

Os autores destacam ainda que os estudos referentes ao papel estratégico do profissional de RH muitas vezes utilizam o próprio agente em suas pesquisas, enquanto que a pesquisa citada buscou a opinião dos funcionários. Isso talvez tenha impactado a percepção de um papel mais operacional e menos estratégico do profissional de RH (Coda et al., 2009). As respostas dos funcionários brasileiros entrevistados na pesquisa de Coda et al (2009) indicam que o departamento de RH não possui mecanismos que maximizam o capital humano com foco na elevação da competitividade das empresas e do alcance dos objetivos de longo prazo.

Nesse sentido, Veloso et al. (2014) analisam as principais preocupações dos especialistas de RH brasileiros para os próximos anos. Como resultado, destacam a gestão de talentos, a avaliação de resultados de gestão de pessoas e, por último, a GERH. Isso porque o estudo revelou que a maioria das empresas com diretrizes de RH referentes a essas três preocupações apresentavam um processo formal e estruturado de planejamento estratégico em gestão de RH (Veloso et al., 2014).

Analisando as tendências do modelo de gestão de recursos humanos em organizações brasileiras, Fischer e Albuquerque (2005) identificaram como movimentos importantes para atender os novos modelos de gestão de recursos humanos: a reestruturação interna da área de RH; a redução dos níveis hierárquicos, passando as decisões para as unidades de negócio; e o compartilhamento das responsabilidades sobre gestão de pessoas entre o profissional de RH e os gestores de linha.

2.4.1. Estudos referentes ao papel do gestor de linha no Brasil

Apesar da importância do papel do gestor de linha na gestão estratégica de recursos humanos, a produção acadêmica nacional não tem se dedicado ao tema. Assim, realizamos uma revisão da literatura a esse respeito, com o objetivo de fazer uma análise conceitual dos artigos publicados, buscando identificar os estudos referentes ao papel do gestor de linha na gestão estratégica de pessoas existentes na literatura brasileira. O foco da análise está no conteúdo dos artigos, de modo que nenhuma análise estatística sobre os artigos levantados será realizada. O processo de levantamento dessa revisão de literatura foi dividido em três partes: coleta de dados; análise de dados; e, por último, síntese do conteúdo levantado, conforme será descrito a seguir.

Para a coleta de dados optou-se por fazer uma busca sobre o tema nos principais periódicos nacionais classificados como A2 pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), sendo, portanto, os periódicos de maior relevância. Optou-se ainda por buscar artigos dentro do período de 2007 a 2017, o que resultou em 11 periódicos, os quais estão listados na Tabela 1. As palavras-chave utilizadas para a pesquisa foram: “liderança” e “gestor de linha”, e as suas traduções para o inglês, “leadership” e “line manager”. A justificativa da escolha dessas palavras-chave baseia-se no conceito de liderança como processo de influenciar as atividades de um grupo para o alcance de metas (Stogdill, 1950). Ao observar a atuação do gestor de linha no contexto organizacional, o processo de liderar pode ser definido como o conjunto de comportamentos que possibilita ao gestor influenciar a sua equipe (Fonseca et al., 2015). Dessa forma, a escolha das palavras-chave “liderança” e “gestor de linha” terão como foco, o estudo do indivíduo que influencia grupos dentro do contexto organizacional (Siqueira, 2002). Estas palavras foram buscadas em “título”, “palavras indexadas” e “resumo”. Esse levantamento resultou em uma amostra inicial de 129 artigos, formando um primeiro grupo, denominado Grupo 1.

Uma vez que os artigos foram selecionados, foi feita uma análise mais aprofundada em relação ao “título” e “resumo”, com o objetivo de identificar os trabalhos relacionados ao estudo da liderança e do gestor de linha nas organizações, o que formou o Grupo 2, com 51 artigos. A Tabela 2 apresenta o resultado do número de artigos levantados em cada um dos periódicos investigados, no Grupo 1 e Grupo 2.

Tabela 2 - Número de artigos publicados nos periódicos brasileiros

Nome do Periódico	Grupo 1	Grupo 2
1. Revista de Administração Contemporânea (RAC)	19	11
2. Revista de Administração Mackenzie (RAM)	20	8
3. Revista de Administração Pública (RAP)	17	7
4. Brazilian Administration Review (BAR)	8	6
5. Organizações e Sociedade (O&S)	13	5
6. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	8	4
7. Cadernos EBAPE.BR da FGV	11	3
8. Revista Eletrônica de Administração (READ)	10	3
9. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)	9	2
10. Revista de Gestão da USP (REGE)	9	1
11. Brazilian Business Review (BBR)	5	1
TOTAL	129	51

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando os 51 artigos identificados como relevantes para esse trabalho, pudemos perceber que o periódico com maior número de publicações foi a Revista de Administração contemporânea (RAC) com onze artigos, seguido da Revista de Administração Mackenzie (RAM) com oito artigos, e da Revista de Administração Pública (RAP) com sete artigos. A Brazilian Administration Review (BAR) apresenta seis artigos e a Organizações e Sociedade (O&S) cinco, seguida da Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) com quatro artigos. O Cadernos EBAPE.BR da FGV e a Revista Eletrônica de Administração (READ) apresentam três artigos cada. A Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN) trouxe dois artigos e, por último, a Revista de Gestão da USP (REGE) e a Brazilian Business Review (BBR) trouxeram apenas um artigo cada.

A terceira parte do processo de levantamento de revisão bibliográfica envolveu a síntese do conteúdo dos 51 artigos, identificando os principais temas abordados em cada um desses artigos, com o objetivo de verificar quantos deles estavam relacionados com o papel do gestor de linha na implementação da GERH, objeto de estudo deste trabalho. Os artigos foram classificados e agrupados em nove temas principais, sendo eles: (1) Estilo de liderança; (2) Comportamento e práticas gerenciais; (3) Fatores que influenciam a liderança; (4) Papel da liderança; (5) Competências gerenciais; (6) Desafios para exercer a liderança; (7) Impacto da

liderança; (8) Desenvolvimento gerencial; e (9) Análise da produção científica. Essa classificação pode ser vista na Tabela 3, que apresenta o nome dos autores, seguido da data de publicação e o principal conteúdo abordado em cada um dos artigos levantados.

Tabela 3 - Classificação dos artigos por tema

Tema 1: Estilo de Liderança	
Autor	Conteúdo
Cavazotte et al., 2013b	Liderança transformadora e o impacto na performance e no comportamento.
Cavazotte et al., 2013b	Influência da liderança autêntica sobre o desempenho na segurança dos trabalhadores.
Kirjavainen et al., 2010	Estilo de liderança e dos esforços de gestão que apoiam ou dificultam o avanço de projetos de desenvolvimento, em organizações intensivas em conhecimento.
Calaça e Vizeu, 2015	O conceito de liderança transformacional e a questão do desenvolvimento moral e o distanciamento na relação utilitária entre líder e liderados.
Sant'anna et al., 2009a	Os estilos gerenciais e o suporte para ascensão, promoção e salários no impacto no bem-estar no trabalho.
Cruz et al., 2015	Estilo de liderança, transformacional e transacional, como um antecedente da definição de uso do sistema de controle gerencial (SCG), e o papel de seus diferentes tipos de uso na inovação tecnológica.
Vizeu, 2011	A concepção da liderança transformacional como um fenômeno contextualizado pela liberdade do discurso, propiciando a ação comunicativa a partir de mecanismos organizacionais que são livres de constrangimentos à interação comunicativa, permitindo reciprocidade entre os agentes da liderança.
Silva e Neto, 2012	O fenômeno da liderança sob a perspectiva da Teoria Weberiana de dominação carismática, tratando a liderança como relação de poder, no sentido de autoridade.
Fonseca et al., 2012	O efeito dos valores nas atitudes dos indivíduos em relação aos estilos de liderança transformacional e transacional.
Barreto et al., 2013	Os conceitos de liderança transformacional e transacional e as relações entre cultura organizacional e liderança.
Maciel e Nascimento, 2013	Análise da relação de distintas configurações de liderança transformacional com o comprometimento organizacional.
Dias e Borges, 2015	O estilo de liderança na administração pública, e o impacto no desempenho das equipes.
Almada e Policarpo, 2016	O estilo de liderança dos gestores de mudança e o impacto na reação do indivíduo à mudança pretendida.
Tema 2: Comportamento e práticas gerenciais	
Muzzio, 2017	Análise da prática gerencial chamada gestão da criatividade, a partir do indivíduo em seu grupo, do processo de liderança e da cultura organizacional.
Vasconcelos et al., 2008	Utilizando estresse como mecanismo de gestão.
Armond e Nassif, 2009	Os comportamentos de liderança adotados pelos empreendedores para promover as mudanças organizacionais requeridas para consolidar e desenvolver seus empreendimentos.
Barreto e Nassif, 2014	O comportamento de liderança do empreendedor de micro e pequenas empresas, e a sua contribuição na disseminação das dimensões da orientação empreendedora.
Carvalho e Muzzio, 2015	A liderança exercida por gestores da economia criativa com vistas à atuação deles diante dos fatores da liderança criativa e os aspectos da criatividade. A relação da criatividade e produtividade com essa liderança.
Benedetti et al., 2004	Atributos, habilidades e comportamentos dos líderes, para atenderem aos diferentes interesses dos liderados, e que afetam a confiança dos mesmos.
Souza, 2007	Como os gestores estruturam o seu sistema cognitivo quando adotam novas práticas de gestão da produção.
Tema 3: Fatores que influenciam a liderança	

Beuren, 2016	A percepção de justiça em relação às dimensões dos Sistemas de Controle Gerencial e o impacto no comprometimento e na confiança dos gestores.
Sobral e Gimba, 2012	O que diferencia um líder autêntico dos demais, analisando o sistema de valores pessoal, com base na teoria motivacional de valores humanos.
Merhi et al., 2010	Como a cultura organizacional, as relações de poder e o processo de liderança se articulam no cotidiano da empresa.
Farris et al., 1972	Compreensão do fenômeno de liderança que tenham maior aplicabilidade na cultura brasileira.
Zanini et al., 2013	O sentido de missão comum, as relações de confiança e a qualidade da liderança como elementos centrais da coordenação informal.
Nelson, 2014	Valores pessoais e incumbências gerenciais em diferentes países.
Tema 4: Papel da Liderança	
Oliveira et al., 2015	Papel do líder no contexto de revitalização urbana. A importância da liderança compartilhada.
Kich e Pereira, 2011	A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico.
Paiva, 2007	A função gerencial em Shopping Centers, focando na ação, devoção e desilusão deste ator.
Silva et al., 2003	As transformações do controle organizacional nas organizações contemporâneas, sua relação com a cultura e seu impacto sobre o papel da liderança.
Souza, 2010	A diversidade de representações sociais do papel do gestor em organizações não-governamentais.
Tema 5: Competências gerenciais	
Oliveira et al., 2010	Desafios da nova administração pública e o perfil da liderança. Atributos de competências requeridas ao gestor e líder na nova administração pública.
Laruccia, 2012	Oito dimensões que o líder deve dominar: preparação, construção e gerenciamento da carreira, estratégia de negócio, operações de negócio, finanças e economia, liderança, cultura e comunicação e espírito pessoal e estilo.
De Souza Gloria Junior et al., 2015	Competências técnicas e habilidades mais relevantes que deverão ser desenvolvidas pelos peritos que exercem a função de chefia em unidade de perícia da Polícia Federal.
De Carvalho, 1995	Competências necessárias para melhorar o desempenho executivo em um mundo em mudança.
Brandão et al., 2012	Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento.
Tema 6: Desafios para exercer a liderança	
Amaral e Oliveira, 2017	Os desafios enfrentados na transição para a primeira gestão, e as formas encontradas para superá-los.
Vieira e Costa, 2013	O que faz com que um magistrado seja reconhecido como líder pelos seus pares.
Kanan, 2010	As novas configurações e organização da sociedade e sua contribuição para a consolidação de uma situação mais favorável à liderança feminina.
Sant'anna et al., 2012b	Questões e desafios em torno da temática da liderança e seu desenvolvimento, na contemporaneidade, segundo a perspectiva de altos executivos de grandes empresas brasileiras.
Tema 7: Impacto da liderança	
Zanini, 2015	A influência de uma liderança consultiva nas relações de confiança e comprometimento.
Niemeyer e Cavazotte, 2016	A influência da liderança ética na relação entre líderes e seguidores, bem como suas consequências para o desempenho individual, compromisso com metas e desenvolvimento da cidadania organizacional.
Amaral et al., 2007	Relação existente entre os pressupostos da Teoria da Troca entre Líder e Membro – LMX e a diversidade de gênero.
Claro e Claro, 2008	Desenvolvimento de confiança e impacto no desempenho.
Tema 8: Desenvolvimento gerencial	
Sant'anna et al., 2011	Liderança e Gestão: teorias e desenvolvimento.
Moore et al., 1997	Educação Internacional: habilidades que serão necessárias para desempenhar papéis de liderança.
Polo et al., 2005	Projeto de desenvolvimento da ação da liderança formal com o intuito de melhorar os resultados corporativos e, ao mesmo tempo, consolidar a qualidade

	dos relacionamentos interpessoais, grupais e intergrupais.
Moscardini e Klein, 2015	Metodologias de ensino e a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação na Educação Corporativa para o desenvolvimento de lideranças em organizações <i>multisite</i> .
Tema 9: Análise da produção científica	
Fonseca et al., 2015	Análise da produção científica brasileira em liderança publicada em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração entre 1996 e 2013.
Turano e Cavazotte, 2016	Análise da produção científica sobre a liderança publicada no The Leadership Quarterly (LQ), principal periódico internacional dedicado exclusivamente ao tema.
Bianchi et al., 2017	Análise da atuação dos líderes como elo na gestão estratégica de pessoas por meio de reflexões sugeridas e pautadas em referencial teórico, e a sugestão de uma integração de modelos (liderança e gestão de pessoas) para suportar a evolução dos estudos.

Fonte: elaborador pela autora

Analisando os temas classificados na Tabela 3, é possível identificar uma predominância das publicações científicas brasileiras sobre o tema (1) Estilo de liderança, com treze artigos, seguido pelo tema (2) Comportamento e práticas gerenciais, com sete artigos e o tema (3) Fatores que influenciam a liderança, com seis artigos. Os temas (4) Papel da liderança e (5) Competências gerenciais reúnem cinco artigos cada, enquanto que os temas (6) Desafios para exercer a liderança, (7) Impacto da liderança e (8) Desenvolvimento gerencial foram encontrados em quatro artigos cada. Por último, o tema (9) Análise da produção científica foi identificado em três artigos.

Esse levantamento bibliográfico mostra que a maioria dos artigos publicados no Brasil estão voltados para a relação da liderança com os seus liderados ou equipes, tendo um enfoque mais comportamental com influência da psicologia organizacional, não observando o papel do líder na empresa e a aplicação das práticas de GERH. Porém, para compreender melhor o processo de implementação da GERH, é preciso analisar as práticas de RH como um possível fator de mediação da relação entre o líder e o liderado, o que está relacionado com o objetivo do presente trabalho.

Corroborando com a visão exposta no parágrafo anterior, o trabalho de Fonseca et al. (2015) analisou a produção científica brasileira em torno da liderança publicada em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração, entre 1996 e 2013, e identificou um campo ainda embrionário, em que se observa uma predominância de estudos exploratórios sobre o tema, pouco integrados com outras áreas.

Além disso, foi possível identificar apenas um estudo, dos autores Bianchi et al. (2017), que trata diretamente do papel da liderança na gestão estratégica de pessoas. Trata-se de um ensaio teórico sobre os temas gestão estratégica de pessoas e liderança, com o objetivo de analisar a atuação do líder como elo fundamental na gestão estratégica de pessoas. Os

autores indicam que a literatura sobre esse tema geralmente aborda a gestão estratégica de pessoas com foco nas suas políticas e nas suas práticas, de modo que existem poucos estudos que discutem os papéis dos agentes envolvidos nesse processo – o que é um fator determinante para a implementação eficaz da GERH. Mesmo as escassas pesquisas que se detêm sobre os papéis organizacionais centram-se mais nos profissionais de RH, não tratando, assim, da questão do gestor de linha como um agente primordial na implementação da GERH (Bianchi et al., 2017).

Conclui-se a partir desses dados que, no Brasil, poucas pesquisas têm abordado a importância do papel do líder nas organizações e o impacto da sua atuação. Assim, é preciso haver mais estudos voltados para o entendimento desse tema em empresas que atuam no Brasil.

2.5. SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo busca investigar o papel do gestor de linha na implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil, bem como identificar os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho desse papel. Para alcançar esse objetivo, realizamos uma revisão bibliográfica com as principais teorias e pesquisas referentes ao assunto, as quais estabelecem o embasamento teórico do presente trabalho e permitem identificar as lacunas sobre o tema. O Quadro 2 apresenta o diagrama do referencial teórico utilizado nesta pesquisa.

Quadro 2 – Diagrama do referencial teórico

Fonte: elaborado pela autora

A primeira parte do referencial teórico apresenta o tema “gestão estratégica de recursos humanos”, que é definida como uma abordagem estratégica de gestão de pessoas com foco no alcance dos objetivos organizacionais (Legge, 2006; Armstrong, 2006). A estratégia de uma organização apresenta uma etapa inicial de formulação e outra de implementação. A primeira consiste no processo de elaboração da estratégia e a segunda envolve a estratégia em ação (Albuquerque, 2002). Brewster e Larsen (1992) apresentam o conceito de integração da gestão de recursos humanos, relacionado com o grau em que essa gestão é considerada parte da formulação de estratégias de negócio. No entanto, o que fará a diferença nos resultados organizacionais não é a formulação da GERH, mas sim a sua implementação, o que ainda é um dos grandes problemas desse campo (Guest, 2011).

Existem dois agentes que são os principais protagonistas na formulação e implementação da GERH, o profissional de RH e o gestor de linha. A literatura sobre o tema GERH tem abordado predominantemente o papel do profissional de RH, negligenciando a importância do gestor de linha na sua implementação. Essa questão nos leva à primeira proposição deste trabalho:

Proposição 1: As empresas que estão adotando uma gestão estratégica de RH definem papéis e responsabilidades específicos para o gestor de linha.

Para que o gestor de linha possa assumir as suas responsabilidades na GERH, é preciso que ele tenha clareza do seu papel, o que leva à segunda parte do referencial teórico, que inicia com a descrição da teoria de papéis. O termo “papel” surgiu na literatura sociológica em referência a um conjunto de comportamentos apropriados a uma determinada posição social, ou status. Esse conceito refere-se ao comportamento esperado ou apropriado, e difere da maneira como ele é colocado em prática, o que é chamado de “desempenho do papel” (Turner, 1956). Alguns autores, como, por exemplo, Goode (1960), abordam o conceito de “tensão de papel”, que surge quando existe um conflito ou sobrecarga de papel. A tensão de papel faz com que o agente tenha que decidir onde irá alocar os seus recursos, o que está relacionado ao valor que o agente atribui para cada um dos papéis que precisa exercer. Isso nos leva à segunda proposição deste estudo:

Proposição 2: Nas empresas com maior maturidade na GERH, os gestores de linha apresentam maior clareza em relação ao papel atribuído a eles na GERH.

Com o surgimento da teoria de GERH, é fundamental que o profissional de RH e o gestor de linha entendam o que é esperado de ambas as funções. É necessário que esteja claro que o primeiro deve assumir um papel mais estratégico dentro da organização, ajudando a definir as políticas e práticas de RH com foco nos objetivos estratégicos da empresa. Ao mesmo tempo, o profissional de RH passa a ter um papel de parceiro e facilitador do processo de implementação da GERH pelo gestor de linha.

Nesse âmbito, surge na literatura recente o termo “devolução”, que é a transferência das atividades de gestão de pessoas do profissional de RH para o gestor de linha (Hoogendoorn & Brewster, 1992), o que exige uma parceria mais estreita entre ambos os agentes. Essa literatura fundamenta a terceira e quarta proposição deste estudo:

Proposição 3: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, as principais decisões sobre as práticas de GERH estão sendo devolvidas do profissional de RH para o gestor de linha

Proposição 4: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, existe maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha no processo de implementação das práticas de GERH.

No entanto, definir e transferir as atividades de GERH para o gestor de linha não garante que ele conseguirá colocá-las em prática, o que leva à terceira parte da revisão bibliográfica deste estudo. Existem fatores que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha. Na Tabela 1, foi feito um resumo com base na literatura sobre os principais elementos envolvidos nesse processo, os quais impactam diretamente o desempenho do papel do gestor de linha em relação à implementação da GERH: participação na construção das estratégias GERH; percepção do valor do profissional RH; parceria entre RH e gestor de linha; tempo para realizar GERH; autonomia na tomada de decisão; clareza do papel, conhecimento e habilidade relacionada à GERH; estilo de liderança; responsabilidade orçamentário pela GERH, metas de GERH e capacitação em GERH. Esse levantamento bibliográfico passa a ser a base para a quinta proposição do trabalho:

Proposição 5: Fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH facilitam a execução dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH.

Por fim, é apresentado o referencial teórico referente ao tema no Brasil. Poucos estudos foram encontrados tratando a questão do papel do gestor de linha na implementação da GERH no Brasil, o que nos mostra a importância de estudos que possam investigar este tema.

O quadro 3 apresenta um resumo dos principais conceitos abordados na literatura juntamente com os principais autores que tratam do tema.

Quadro 3 – Conceitos teóricos orientadores do estudo

Conceito	Definição	Autores
Gestão Estratégica de RH	Gestão das políticas e práticas de RH visando os objetivos organizacionais.	Wright e McMahan (1992) Boxall e Purcell (2008)
Especialista de RH	Trabalhador que atua na área da empresa responsável pelas atividades associadas ao relacionamento entre a organização e seus empregados.	Armstrong (2006)
Gestores de linha	Gestores de linha são definidos como os gerentes que têm funcionários ou equipes que reportam diretamente a eles, e que têm um nível mais alto de responsabilidade sobre a gestão dos mesmos.	Brewster et al. (2015),
Devolução GERH	A redistribuição ou transferência de tarefas de pessoal ou atividades tradicionalmente realizadas por especialistas em recursos humanos para gestores de linha.	Larsen e Brewster, 2003
Práticas de RH	São os programas, processos e técnicas que dão as orientações para as ações das pessoas e da organização.	Jiang et al., 2012
Políticas de RH	Dão o direcionamento às práticas de RH.	Wright & McMahan, 1992
Sistema de RH	Somatória das políticas e práticas de RH, que têm como foco o alcance dos objetivos organizacionais.	Wright & McMahan, 1992
Papel	Conjunto de comportamentos apropriados a uma determinada posição social, ou status.	Linton (1936, citado por Turner, 2001)
Desempenho do papel	Maneira como o papel é colocado em prática.	Turner, 1956

Fonte: elaborado pela autora

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão detalhados os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos de pesquisa. Trata-se dos princípios que justificam e orientam a escolha do método de pesquisa e dos modelos de coleta e análise dos dados.

A presente pesquisa adotou predominantemente a abordagem qualitativa. Como o objetivo geral deste estudo é analisar o papel do gestor de linha nas práticas de GERH em empresas que atuam no Brasil, bem como identificar quais os fatores que facilitam ou dificultam o desempenho desse papel, optou-se pela abordagem de estudo de caso. Trata-se de um fenômeno contemporâneo, uma vez que o movimento pela gestão estratégica de RH é relativamente recente e, no Brasil, apenas nas últimas décadas, as organizações vêm promovendo mudanças na atribuição de novos papéis aos gestores de linha. Os dirigentes organizacionais, ao optar por modelos estratégicos de recursos humanos, promovem a mudança das práticas, da maneira de organizar as atividades de RH e, por consequência da forma como o gestor de linha participa destas atividades. Desta forma, considera-se que o contexto é a organização, e o fenômeno estudado é a incorporação de novas atribuições pelo gestor de linha.

Segundo Yin (2010, p.38-40), essas características justificam a utilização da metodologia de pesquisa de estudo de caso, indicada quando se deseja estudar um fenômeno contemporâneo, que envolve um contexto real no qual a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é muito clara, e os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Esta pesquisa é caracterizada então, por um estudo de casos múltiplos dos modelos de gestão estratégica de RH adotados por três organizações, buscando compreender o papel do gestor de linha nesse processo organizacional. Para entendermos esse fenômeno, foi necessário fazer uma análise aprofundada do processo, em contextos específicos, que apresentavam a intenção de implementar uma GERH, o que segundo Eisendhardt (1989) e Godoy (2006, p.115) também justificam a utilização da estratégia de pesquisa de estudo de caso.

O estudo de caso busca responder questões relacionadas com “como” e “por que” (Yin, 2010, p.24-25), mais do que a meras frequências ou incidências de um evento, o que vai ao encontro do objetivo desta pesquisa, que analisou como o gestor de linha implementa as práticas de GERH em empresas que atuam no Brasil. O estudo também investigou como acontece a atribuição de papéis para o gestor de linha e como os gestores de linha e os especialistas de RH percebem o exercício destes papéis na prática. Por último, explorou como e por que existe maior ou menor sucesso da internalização desse papel pelos atores

envolvidos.

Este estudo foi motivado por questões de natureza conceitual, ou seja, surgiu de teorias previamente estabelecidas, que sugerem que a GERH pode-se tornar um fator competitivo para a organização (Guest, 2011; Brewster & Larsen, 1992; Legge, 2006; Albuquerque, 2002). 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). No entanto, existem fatores que fazem com que a implementação das práticas de GERH tenham valor e sejam prioridade para o gestor de linha, o que permitirá que o papel esperado seja efetivamente desempenhado na prática (Guest, 2011). Essas teorias foram usadas como um padrão, com o qual os resultados empíricos levantados neste estudo de caso foram comparados, elevando a capacidade de interpretar os dados. Este projeto caracteriza-se então, pelo estudo de caso descritivo e explicativo, que analisou e descreveu o papel e a participação do gestor de linha nas práticas de GERH, buscando justificar motivos e esclarecer fatores que influenciam o fenômeno em questão.

Segundo Cooper e Schindler (2011), a pesquisa qualitativa tem como objetivo entender os diferentes significados que as pessoas atribuem a suas experiências. Nele, não há preocupação com a quantificação do fenômeno, e os sujeitos são ouvidos a partir de suas próprias lógicas (Godoy & Balsani, 2006). Como o objetivo deste estudo é entender o papel do gestor de linha na implementação das práticas da GERH, foi importante analisar esse fenômeno em diferentes organizações. Para tanto, foi utilizado o método do estudo de caso múltiplo (Yin, 2005). O objetivo dos múltiplos casos é poder examinar se casos diferentes compartilham de resultados semelhantes, podendo se tornar replicações do mesmo tipo de caso.

Os resultados empíricos podem ser considerados ainda mais consistentes, se dois ou mais casos semelhantes apresentarem resultados iguais, enquanto que um caso contraditório apresente resultados opostos (Yin, 2010). Ademais, no estudo de caso múltiplo, que é a composição de diferentes estudos de caso em uma única pesquisa, as evidências são consideradas mais consistentes o que eleva a qualidade do trabalho, uma vez que a pesquisa cobrirá diversos casos, dos quais pode-se tirar um conjunto único de conclusões (Yin, 2010). Com base nesta argumentação, optou-se, neste projeto, por utilizar um estudo de casos múltiplos, composto por dois casos com mesmas características e um caso com características opostas. Como o processo estudado está relacionado com a GERH, os casos com características similares deverão apresentar características semelhantes quanto ao papel do

gestor de linha na implementação das práticas da GERH, sendo que o caso com características opostas deve apresentar traços contrários a estes. Neste formato, é possível apresentar uma replicação literal e teórica, mostrando que caso uma explicação seja válida para os dois casos similares, ela não poderá ser para o caso oposto. Cada estudo de caso foi analisado individualmente, e a análise conjunta dos estudos individuais consistiu num estudo de caso completo.

3.1. SUJEITO DA PESQUISA

Houve uma etapa inicial na qual se buscou elementos para selecionar as organizações que poderiam oferecer melhores condições para participar dos estudos de caso deste projeto. O objetivo foi ter como amostra duas empresas que atuam no Brasil e intencionam implementar uma gestão estratégia de recursos humanos, e uma empresa que se caracteriza como o caso de contraste. Uma das formas de identificar a gestão estratégica de recursos humanos, é a significância que a função de RH tem em relação à estratégia da empresa (Wright & McMahan, 1992). Reichel e Lazarova (2013) sugerem que um departamento de RH estrategicamente posicionado tem mais poder do que uma função de RH administrativa que é apenas um provedor de serviços. Portanto, o poder da área de RH pode ser um indicador de uma gestão estratégia de RH dentro da empresa. Para Sheehan et al. (2014) isto ocorre quando o principal executivo de RH tem assento no conselho da empresa que define as principais diretrizes estratégicas da organização, uma vez que este agente terá influência sobre as decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas. O executivo de RH estar envolvido desde o início (em oposição a uma etapa posterior) nas discussões estratégicas da organização, também pode definir o poder da função de RH, pois indica que este agente está atuando como um parceiro estratégico, participando da construção das diretrizes estratégicas da empresa (Buyens & De Vos, 2001). Uma terceira forma de identificar empresas que intencionam implementar a GERH, é verificar se o modelo de gestão de recursos humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas, alinhadas à estratégia da organização (Albuquerque, 2002). Desta forma, inicialmente consultou-se várias empresas brasileiras na qual a autora e seu orientador tinham contatos com profissionais de RH para as quais foram feitas três perguntas iniciais:

1. O principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou do órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas?

2. O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido desde o início com o desenvolvimento da estratégia do negócio?
3. A área ou o modelo de gestão de recursos humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?

Foram selecionadas três empresas: duas que tiveram respostas afirmativas para as três perguntas, sendo estas, consideradas como as empresas que apresentam uma intenção de implementar uma GERH, e uma empresa que não teve resposta afirmativa em todas as questões, que foi considerado como o caso de contraste do presente trabalho. São elas: Arcos Dorados, Votorantim Cimentos e o Caso de contraste, do qual ocultaremos nome.

3.2. COLETA DE DADOS

Para garantir a validade e confiabilidade dos resultados do estudo de caso, que se situam em contextos mais amplos, oferecendo uma maior amplitude de questionamento e diversas variáveis para serem analisadas, 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). Neste estudo foram utilizadas a análise de documentos e entrevistas semiestruturadas.

a) Documentação: memorando, relatórios, manuais e descrição de procedimentos da organização. A análise de documentos das empresas participantes da pesquisa demonstrou como é implementada a GERH dentro da organização. Além disso, foram solicitados documentos adicionais referentes à descrição de cargo do gestor de linha e sua atuação na GERH. Por último houve o acesso e análise do site corporativo para ampliação de aspectos estudados nesse trabalho.

b) Entrevistas semiestruturadas: apresentam como característica, questões abertas que servem como um guia para a situação de entrevista, o que aumenta a comparabilidade dos dados. O roteiro dessas entrevistas foi elaborado a partir do referencial teórico apresentado no Capítulo 2, e elas tiveram como objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuíam às questões e às situações relativas ao tema de interesse (Godoy, 2006). Foram elaborados três roteiros distintos, sendo um para o dirigente de RH, um para o especialista de RH e o terceiro para os gestores de linha. Esses roteiros encontram-se no Apêndice 1 do presente trabalho.

Outra preocupação com a questão da validade foi a aplicação de um pré-teste com o roteiro de entrevistas. Foram selecionados três participantes para o pré-teste, sendo um dirigente de RH, um especialista de RH e um gestor de linha. Esse pré-teste possibilitou reformular o

roteiro de perguntas garantindo que ele trouxesse as respostas para as questões do presente estudo. Ademais, permitiu treinar o pesquisador para as entrevistas posteriores. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas, utilizando meios eletrônicos e transcritos para sua interpretação (Flick, 2004, p.184-189).

Apesar de Brewster et al. (2015) definir os gestores de linha como sendo todos os gestores fora da função de RH, esse grupo acaba tendo características variadas, conforme o nível hierárquico, o que implica em papéis e responsabilidades diferentes. O estudo das diferenças de papéis e responsabilidades por nível hierárquico começou com o conceito de níveis de complexidade, apresentado por Elliott Jacques (Jacques, 1988). Os níveis de complexidade podem ser medidos a partir do intervalo de tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de avaliação dos resultados decorrentes da mesma. A pessoa que tem um nível maior de abstração consegue tomar decisões dentro de um intervalo de tempo maior (Jacques, 1988). Jacques identificou sete níveis de complexidade nas organizações, que ele chamou de work levels. Billis e Rowbottom (1987) utilizaram o trabalho de Jacques como base, mas acreditavam que para definir níveis de complexidade não poderiam utilizar apenas o intervalo de tempo, mas sim levar em consideração o desenho organizacional e a complexidade de problemas que a pessoa tinha que solucionar. Outros dois autores Stamp e Stamp (1993) trouxeram o conceito de maturidade do profissional na determinação do nível de complexidade.

Os estudos dos níveis de complexidade levaram as empresas a criarem e determinarem papéis e responsabilidades diferentes para cada nível hierárquico. Charan, Drotter e Noel (2012) traz o conceito de pipeline da liderança que apresenta sete níveis hierárquicos existentes na maioria das grandes organizações, com seis passagens de carreira profissional. O tamanho do pipeline pode variar conforme o porte da empresa. Cada nova posição apresenta um nível maior de complexidade, que segundo os autores irão demandar novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. Para Dutra et al. (2017) os níveis hierárquicos são classificados como liderança operacional ou técnica/funcional, gestor no nível tático e gestor no nível estratégico. Para o autor, o gestor se diferencia do líder por estar na arena política da organização, ao mesmo tempo em que existem diferenças entre as arenas políticas de nível tático e de nível estratégico.

Com base nesses estudos, optou-se por realizar entrevistas com gestores de linha nos 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.

Caso 1

O estudo de caso 1 analisará o sistema de gestão de pessoas da empresa Arcos Dorados, maior franquia McDonald's do mundo, que opera desde 2006 os restaurantes do Brasil. As informações referentes à coleta de dados são apresentadas a seguir nas Tabelas 4 e 5:

Tabela 4 - Entrevistas do Caso 1

	Código	Atuação	Data da entrevista	Duração
N1	C1_DIR_RH_1	Dirigente de RH	05.02.2018	00:53:42
N2	C1_ES_RH_1	Especialista de RH	05.02.2018	01:00:14
N3	C1_GL_OP_1	Gestor Nível Operacional	01.03.2018	00:39:12
N4	C1_GL_TA_1	Gestor Nível Tático	01.03.2018	01:07:55
N5	C1_GL_ES_1	Gestor Nível Estratégico	05.02.2018	00:46:04
N6	C1_GL_TA_2	Gestor Nível Tático	05.02.2018	00:39:58
N30	C1_GL_TA_3	Gestor Nível Tático	21.05.2018	01:02:59
N31	C1_GL_TA_4	Gestor Nível Tático	08.06.2018	00:48:25
N32	C1_ES_RH_2	Especialista de RH	06.06.2018	00:51:01

Fonte: elaborado pela autora

Legenda: N- número atribuído ao entrevistado; C1-número atribuído ao Caso 1; DIR_RH- código atribuído ao dirigente de RH; ES_RH- código atribuído ao especialista de RH; GL_OP- código atribuído ao gestor de linha nível operacional; GL_TA- código atribuído ao gestor de linha nível tático; GL_ES- código atribuído ao gestor de linha nível estratégico.

Tabela 5 - Documentos do Caso 1

Código	Descritivo	Tipo
C1_Doc_1	Site da empresa	On-line
C1_Doc_2	História e Características da Empresa	PDF
C1_Doc_3	Avaliação de Desempenho	PPT
C1_Doc_4	Trilha de Desenvolvimento da Liderança	PPT
C1_Doc_5	Plano de Sucessão	PPT
C1_Doc_6	Guia de orientação PDI	PPT
C1_Doc_7	Descrição de Competências da Liderança	Word

Fonte: elaborado pela autora

Caso 2

O caso 2 deste estudo focará a empresa Votorantim Cimentos, que está presente no segmento de materiais de construção desde 1933. As informações referentes à coleta de dados são apresentadas a seguir nas Tabela 6 e 7:

Tabela 6 - Entrevistas do Caso 2

	Código	Atuação	Data da entrevista	Duração
N7	C2_ES_RH_1	Especialista de RH	17.01.2018	01:07:01
N8	C2_ES_RH_2	Especialista de RH	17.01.2018	00:47:41
N9	C2_GL_ES_4	Gestor Nível Estratégico	17.01.2018	01:02:39
N10	C2_GL_ES_2	Gestor Nível Estratégico	17.01.2018	00:52:20
N11	C2_GL_TA_1	Gestor Nível Tático	17.01.2018	00:50:04
N12	C2_GL_OP_1	Gestor Nível Operacional	29.01.2018	00:43:33
N13	C2_GL_OP_2	Gestor Nível Operacional	29.01.2018	00:57:27
N14	C2_GL_ES_3	Gestor Nível Estratégico	29.01.2018	00:28:38
N15	C2_GL_TA_2	Gestor Nível Tático	29.01.2018	00:40:05
N16	C2_GL_OP_3	Gestor Nível Operacional	12.04.2018	00:51:53
N17	C2_GL_TA_3	Gestor Nível Tático	12.04.2018	00:40:03
N18	C2_GL_OP_4	Gestor Nível Operacional	12.04.2018	00:35:10
N26	C2_DIR_RH_1	Dirigente de RH	07.05.2018	01:06:44

Fonte: elaborado pela autora

Legenda: N- número atribuído ao entrevistado; C2-número atribuído ao Caso 2; DIR_RH- código atribuído ao dirigente de RH; ES_RH- código atribuído ao especialista de RH; GL_OP- código atribuído ao gestor de linha nível operacional; GL_TA- código atribuído ao gestor de linha nível tático; GL_ES- código atribuído ao gestor de linha nível estratégico.

Tabela 7 - Documentos do Caso 2

Código	Descritivo	Tipo
C2_Doc_1	Site da empresa	Online
C2_Doc_2	Aplicação do SDV Operacional	PDF
C2_Doc_3	Gestão de desempenho e pool sucessório	PDF
C2_Doc_4	Programa Potenciar	PDF
C2_Doc_5	Programa de Trainees	PDF

Fonte: elaborado pela autora

Caso 3

O terceiro estudo de caso, por ser o caso de contraste do presente trabalho, decidimos em acordo com os representantes da empresa, manter a confidencialidade da organização, ocultando-se o nome da empresa. Refere-se a uma empresa fundada em 2011, que atua no mercado de *e-commerce* de moda na América Latina. As informações referentes à coleta de dados são apresentadas a seguir nas Tabelas 8 e 9:

Tabela 8 - Entrevistas do Caso 3

	Código	Atuação	Data da entrevista	Duração
N19	C3_GL_ES_1	Gestor Nível Estratégico	23.04.2018	00:39:25
N20	C3_ES_RH_1	Especialista de RH	24.04.2018	01:02:03
N21	C3_GL_TA_1	Gestor Nível Tático	24.04.2018	00:40:57
N22	C3_GL_TA_2	Gestor Nível Tático	03.05.2018	00:44:02
N23	C3_GL_OP_1	Gestor Nível Operacional	03.05.2018	00:37:57
N24	C3_ES_RH_2	Especialista de RH	03.05.2018	00:57:34
N25	C3_GL_TA_3	Gestor Nível Tático	03.05.2018	00:30:49
N27	C3_DIR_RH_1	Dirigente de RH	07.05.2018	00:46:06
N28	C3_GL_TA_4	Gestor Nível Tático	07.05.2018	00:29:14
N29	C3_GL_ES_2	Gestor Nível Estratégico	14.05.2018	01:21:09

Fonte: elaborado pela autora

Legenda: N- número atribuído ao entrevistado; C3-número atribuído ao Caso 3; DIR_RH- código atribuído ao dirigente de RH; ES_RH- código atribuído ao especialista de RH; GL_OP- código atribuído ao gestor de linha nível operacional; GL_TA- código atribuído ao gestor de linha nível tático; GL_ES- código atribuído ao gestor de linha nível estratégico.

Tabela 9 - Documentos do Caso 3

Código	Descrição	Tipo
C3_Doc_1	Site da empresa	On-line
C3_Doc_2	Descritivo Competência Liderança	Word
C3_Doc_3	Onboarding Geral	PDF
C3_Doc_4	Organograma da Empresa	PPT

Fonte: elaborado pela autora

Por fim, apresenta-se na Tabela 10 a síntese da coleta de dados dos 3 casos, compostas pelas entrevistas e documentos disponibilizados pelas empresas participantes da pesquisa.

Tabela 10 - Síntese da etapa de coleta de dados

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

Fonte: elaborado pela autora

3.3. CODIFICAÇÃO

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. Para Bardin (2009), um sistema de categorias é válido se puder ser aplicado a um conjunto de informações, permitindo gerar inferências sobre o tema estudado. Para isso, foi formulada uma rede de categorias e conceitos, que foram transformados em códigos, com base na teoria levantada na revisão da literatura e por códigos que emergiram durante a fase de análise dos dados. Os códigos são etiquetas que assinalam unidades de sentido para informações descritas em partes de um texto, podendo ser palavras, frases ou até parágrafos inteiros (Miles & Huberman, 1994).

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. Essa ferramenta permite realizar a gestão dos dados da pesquisa por indexação, facilitando a pesquisa de temas por códigos, atores e empresas, auxiliando a recuperação, estruturação e visualização das informações.

No ambiente deste *software* foram inseridos os documentos coletados e as transcrições das entrevistas obtidas a partir das gravações de áudio. Isto permitiu a obtenção ampla de evidências para responder ao problema de pesquisa, além do comparativo dos documentos com o discurso registrado nas entrevistas, garantindo, assim, a confiabilidade e validade do estudo. Após a criação dos documentos primários, os mesmos foram divididos em famílias, de acordo com o caso, e o agente respondente da entrevista, separando por: dirigente de RH, especialista de RH, gestor de linha nível operacional, gestor de linha nível tático e gestor de linha nível estratégico. Isso facilitou a leitura extensiva e o processo de codificação e categorização.

Para a fase de codificação, utilizou-se o modelo de Strauss e Corbin (2008, p.103-161):

- Codificação aberta: fase inicial da análise na qual se codificam partes de significado do material relevante da pergunta de pesquisa, podendo ser desde linha a linha do documento transcrito, ou por palavras, trechos. Nesse ciclo utilizou-se os códigos pré-definidos, que tiveram como base o referencial teórico levantando para o presente trabalho. Nessa etapa também se permitiu o surgimento de outros códigos, uma vez que a análise de dados qualitativos é um processo aberto e interativo, podendo emergir novos códigos do texto.

- Codificação axial: neste momento se juntam códigos em unidades mais amplas (eixos de categorias) para reconstruir a complexidade dos dados, que não se fez na fase anterior por ser mais livre. Esse ciclo de codificação focou na aderência dos códigos estabelecidos à questão de pesquisa e à estrutura teórica e conceitual do trabalho. Nesse ponto foram criadas as famílias que agruparam a amplitude de códigos apresentados em categorias conceituais e temas (Bardin, 2011, p. 68).
- Codificação principal: busca estreitar a perspectiva, concentrando a interpretação no essencial, como fio condutor da pesquisa. Nesse terceiro ciclo retomou-se os dados analisados nas duas fases anteriores avaliando as implicações nos objetivos de pesquisa, ampliando e ressignificando padrões encontrados na análise anterior, e revisando os dados para novos entendimentos. Essa fase possibilitou confirmar os códigos e categorias preestabelecidos pela revisão teórica, tendo em vista o alinhamento com os objetivos da pesquisa.

Segundo Bardin (2011), é possível ter uma grade de análise:

- Aberta: quando as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa, como uma grade flexível que permite alterações durante o processo de análise;
- Fechada: quando as categorias são formuladas com base na revisão teórica;
- Mista: que incorpora características das duas anteriores.

Para esse estudo optou-se pela abordagem mista, uma vez que alguns elementos da pesquisa partiram da revisão teórica que permitiram a elaboração de proposições, enquanto outros aparecerem ao longo do processo de análise. Desta forma, a consolidação das categorias principais ocorreu na terceira fase de codificação. O processo de codificação resultou, portanto, em quatro categorias principais, nove categorias axiais e trinta e cinco códigos abertos. 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; (2) fatores relativos ao indivíduo gestor de linha; (3) fatores relativos à atuação do profissional de RH, que serão utilizadas para a análise dos dados. As categorias de análise estão demonstradas no quadro 4.

Quadro 4 - Categorias principal, axial e aberta

CODIFICAÇÃO PRINCIPAL	CODIFICAÇÃO AXIAL	CODIFICAÇÃO ABERTA
A GERH na organização	Estratégia do Negócio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia Organizacional ▪ Cultura Organizacional
	Estratégia de RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definição de GERH ▪ Estratégia de GERH
Definição dos papéis e das responsabilidades na GERH	Papel do profissional na GERH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel do RH na GERH ▪ Metas do profissional de RH
	Papel do gestor de linha na GERH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Papel do gestor de linha ▪ Diferenças nos papéis por nível hierárquico
Distribuição das decisões referente às práticas de GERH	Práticas de GERH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recrutamento e Seleção ▪ Treinamento e Desenvolvimento ▪ Pagamento e Benefício ▪ Expansão e Redução do quadro ▪ Relações de Trabalho
	Distribuição das decisões entre os gestores de linha e profissional de RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomada de decisão GL ▪ Tomada de decisão RH ▪ Tomada de decisão compartilhada ▪ Responsabilidade orçamentário de GERH
Fatores que facilitam ou dificultam o desempenho do papel do gestor de linha na execução da GERH	Fatores relativos à organização	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização do papel do gestor de linha na GERH ▪ Metas do gestor de linha ▪ Capacitação do gestor de linha para a GERH ▪ Ferramentas formais que orientam os processos de GERH ▪ Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH
	Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza do papel do gestor na GERH ▪ Conhecimento e habilidade para realizar a GERH ▪ Estilo pessoal do gestor de linha ▪ Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas ▪ Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha
	Fatores relativos à atuação do profissional de RH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio ▪ Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH ▪ Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha ▪ Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha

Fonte: elaborado pela autora

Entende-se então, que com o auxílio do *software NVivo*, estruturou-se uma Unidade Hermenêutica (UH) que armazenou todos os dados coletados da pesquisa, nos diferentes

formatos, como documentos e entrevistas criando um ambiente único, no qual fosse possível fazer a análise dos mesmos, enriquecendo o processo de triangulação. Na HU foram criados e estruturados diferentes instrumentos sugeridos por Miles et al. (1994) que possibilitaram a análise da pesquisa, sendo:

- Documentos primários: armazenamento dos documentos coletados por meio de entrevistas, anotações e documentos secundário.
- Códigos: conceitos que foram criados com base na revisão da literatura sobre o tema e outros que emergiram durante a análise.
- *Quotations* ou citações: segmentos do texto selecionados pelo pesquisador.
- Memorandos: notas criadas pelo pesquisador que consistem em espaços de reflexão, análise, integração e interpretação, onde se busca o sentido dos dados.

3.4. ANÁLISE DOS DADOS

Primeiro foi feita a análise individual de cada um dos casos, verificando a múltipla fonte de dados daquela organização. Em seguida houve a análise cruzada dos resultados dos casos com perfil semelhante, verificando padrões refletidos e isolados das proposições, 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, no qual foi verificado se as proposições do estudo são negadas. Em todos os casos, a análise foi multinível, ou seja, no nível da organização foi analisado o papel que a empresa atribui ao gestor de linha na GERH, e no nível do grupo, foi identificado o papel que estes agentes efetivamente assumem.

O modelo de análise dos dados foi embasado na obra de Miles et.al (1994). Esses autores veem a análise de dados como três fluxos simultâneos de atividade: a redução dos dados; a exibição dos dados; e, a elaboração e verificação de conclusões.

1. Redução dos dados: refere-se ao processo de condensação das informações, selecionando e simplificando os dados coletados. As unidades de registro foram obtidas pelas palavras e frases extraídas dos relatos dos entrevistados e documentos coletados, pertinentes com as categorias de análise.
2. Exibição dos dados: uso de tabelas, quadros, gráficos, matrizes e figuras que permitem interpretar possíveis resultados da pesquisa. Tem como objetivo organizar as informações num formato que facilite a análise dos dados e construção das conclusões.
3. Elaboração e verificação da conclusão: por meio da revisão das fases anteriores é possível

realizar a frequência e conexão dos códigos e categorias citados nas entrevistas, sendo um ponto de reflexão de sua importância. Em pesquisa qualitativa, o número de citações de códigos e categorias não confirma ou refuta uma determinada proposição, mas trazem maior fundamentação a uma determinada conclusão.

A figura 1 apresenta as três etapas de análise dos dados de Miles et al. (1994), em conjunto com a etapa de coleta de dados. Esse processo é contínuo e iterativo, ou seja, é possível que ao exibir dados, volte-se à redução para aperfeiçoamento ou que durante o processo de redução dos dados alguns resultados já comecem a aparecer, o que é uma característica da análise de dados qualitativos. O pesquisador movimenta-se constantemente por essas quatro fases. Por exemplo, a redução de dados pode levar à novas ideias sobre a forma de exibir os dados, da mesma forma que ao exibir os dados, outras conclusões aparecem, que podem levar o pesquisador a coletar novos dados. Desta forma, entendemos que a análise dos dados é um processo iterativo e contínuo.

Figura 1 - Modelo iterativo de análise dos dados

Fonte: elaborado pela autora

3.5. SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA

O Quadro 5 apresenta uma síntese do processo completo da metodologia de pesquisa, que inicia com a escolha do sujeito da pesquisa, indo para o estágio de coleta de dados, passando para a codificação dos mesmos e finalizando com o estágio de análise dos dados.

Quadro 5 - Síntese do processo completo da metodologia de pesquisa

ESTÁGIO	DESCRIPTIVO	REFERÊNCIA
Estágio 1: Sujeito da Pesquisa	Caso 1: apresenta uma GERH Caso 2: apresenta uma GERH Caso 3: não apresenta uma GERH	Sheehan et al. (2014) Buyens & De Vos (2001) Albuquerque (2002)

Estágio 2: Coleta de Dados	Primário: entrevistas e anotações de campo Secundários: documentos, site, manuais	Yin, 2005
Estágio 3: Codificação	Codificação Aberta: codificação ampla Codificação Axial: agrupamento em grandes temas Codificação Principal: novo agrupamento para interpretação dos objetivos de pesquisa	Strauss & Corbin, 2008
Estágio 4: Análise dos dados	1.Redução dos dados 2.Exibição dos dados 3.Elaboração e Verificação da conclusão	Miles & Huberman, 1994

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 6 apresenta uma síntese das táticas utilizadas nesta pesquisa que garantam a validade do estudo de caso. Neste quadro é possível identificar os quatro tipos de validade defendidos por Yin (2005), demonstrando a tática sugerida e utilizada em cada uma das fases da pesquisa.

Quadro 6 - Validade no Estudo de Caso

Testes de caso	Tática do estudo	Fase da pesquisa	Tática utilizada nessa pesquisa
Validade do Constructo	Utiliza fontes múltiplas de evidências	Coleta de dados	Entrevistas com diferentes agentes (dirigente RH, profissional RH e gestor de linha); Análise de documentos;
Validade Interna	Utiliza modelos lógicos	Análise de dados	Técnica de análise de conteúdo;
Validade Externa	Utiliza teoria em estudos de caso	Projeto de pesquisa	Fundamentação teórica para as respostas das questões;
Confiabilidade	Utiliza protocolo de estudo de caso	Coleta de dados	Protocolo com o registro dos procedimentos utilizados;

Fonte: adaptação de Yin (2005 p.55)

O Quadro 7 apresenta a amarração metodológica alinhada com os objetivos da pesquisa e as proposições levantadas. Neste quadro é possível identificar as técnicas de coleta e análise de dados, destacando as fontes de evidências, as pessoas que participaram da pesquisa e as perguntas que foram realizadas.

Quadro 7 - Resumo da metodologia de pesquisa

			Técnica de Coleta de Dados				
Objetivo Geral	Objetivo Específico	Proposição	Fonte de Evidências	Pergunta de Entrevista			Análise dos dados
				Dirigente RH	Profissional RH	Gestor de Linha	
	Identificar os papéis e responsabilidades atribuídos aos gestores de linha na GERH.	Proposição 1: As empresas que estão adotando uma gestão estratégica de RH definem papéis e responsabilidades específicos para o gestor de linha.	Site Manuais Documentos	Como é o processo de formulação e implementação da GERH na empresa? Qual a atuação do gestor de linha na formulação das estratégias de gestão de pessoas? Qual a atuação do gestor de linha na implementação das estratégias de gestão de pessoas?			Análise de Conteúdo
	Verificar como estes papeis e responsabilidades se distribuem na relação entre gestor de linha e o especialista de RH.	Proposição 4: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, existe maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha no processo de implementação das práticas de GERH.	Site Manuais Documentos	Como se dá a parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha? O gestor de linha tem metas relacionadas à gestão de pessoas? O profissional de RH tem metas relacionadas ao resultado do negócio?			Análise de Conteúdo
	Identificar quem são os principais agentes nas decisões sobre um conjunto de práticas de GERH.	Proposição 3: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, as principais decisões sobre as práticas de GERH estão sendo devolvidas do profissional de RH	Site Manuais Documentos	Qual o papel do profissional de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH referentes a: - Recrutamento e Seleção - Treinamento e Desenvolvimento - Remuneração e Benefício - Expansão e Redução da força de trabalho - Relações de Trabalho Quem é o principal agente responsável pelas decisões referente às			Estatística Descritiva

		para o gestor de linha		práticas de GERH? Quem é o principal agente responsável pelo orçamento referente as práticas de GERH? Quem é o principal agente responsável pela implementação das práticas de GERH?	
	Analisar quanto os gestores de linha tem clareza sobre os papéis a eles atribuídos nos processos de GERH.	Proposição 2: Nas empresas que tem maior maturidade na GERH, os gestores de linha apresentam maior clareza em relação ao papel a ele atribuído na GERH.	Site Manuais Documentos	Qual é o papel do gestor de linha na GERH? Como o gestor de linha vem desempenhando esse papel? Quais critérios são utilizados para o processo de recrutamento e seleção do gestor de linha? Como é feita a capacitação do gestor de linha para a GERH? Quais critérios são utilizados para definir o pagamento fixo e variável do gestor de linha? Como é feita a medição de resultados do gestor de linha? Qual a porcentagem de horas de trabalho (dia / semana / mês) que o gestor de linha atua com atividades relacionadas à GERH? O que o gestor de linha espera da sua atuação na GERH? O que o gestor de linha espera da atuação do profissional de RH na GERH? O que o profissional de RH espera da sua atuação na GERH? O que o profissional de RH espera da atuação do gestor de linha na GERH?	Análise de conteúdo
	Identificar quais são os fatores que facilitam e ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH.	Proposição 5: Fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH facilitam a execução dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH.	Site Manuais Documentos	Quais fatores facilitam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH? Quais fatores dificultam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH?	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora

4. DESCRIÇÃO DOS CASOS

4.1. DESCRIÇÃO CASO 1

4.1.1 A empresa e seu negócio

A empresa McDonald's é líder no segmento de serviço rápido de alimentação no mundo. No Brasil, o primeiro restaurante surgiu em 1979, em Copacabana, Rio de Janeiro. Desde agosto de 2007, as franquias no Brasil e em outros 20 países da América Latina são operadas pela Arcos Dorados, a maior franquia McDonald's do mundo, tanto no que se refere a vendas totais como em número de restaurantes. O presente estudo de caso analisará o sistema de gestão de pessoas da empresa no Brasil, que opera mais de 920 restaurantes, dos quais 65% são restaurantes próprios e 35% franqueados, empregando aproximadamente 30 mil funcionários (C1_doc_2).

4.1.2. Diretrizes estratégicas e estrutura organizacional

A empresa iniciou o seu histórico no Brasil em uma estrutura mais familiar, mas, devido ao rápido crescimento, foi se profissionalizando ao longo dos anos, demonstrando grandes mudanças, principalmente nos últimos 5 anos. A fim de se garantir a uniformidade na entrega dos produtos em todos os restaurantes, a empresa, no passado, preocupou-se muito com a padronização dos processos. No entanto, dado o movimento de profissionalização, foi identificada a necessidade de mudar algumas diretrizes estratégicas, de modo que atualmente o foco se dá mais no atendimento ao cliente. A empresa denomina essa nova diretriz estratégica como “cultura de serviço”, que guia os trabalhos realizados nos restaurantes e no corporativo. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona: “essa cultura de serviço só vai funcionar se for, assim, para dentro também. Então, vamos respeitar e valorizar as diferenças”. O entrevistado ainda complementa: “nós, do corporativo, estamos servindo o restaurante e não ao contrário, o restaurante prestar contas para dentro” (C1_DRH_n1). Tal direcionamento tem levado a empresa a implementar uma GERH, alinhada às necessidades do negócio.

A empresa encontra-se dividida em quatro regionais, quais sejam: SAO (São Paulo), LET (Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais), SOU (Sul) e BRA (Centro-Oeste, Norte

e Nordeste), tendo um Diretor para cada regional. O corporativo da empresa McDonald's é formado por quatro Vice-Presidentes, sendo um VP de *Marketing*, um VP de Franquias, um VP de Operação e um VP de Construção e Expansão. Na estrutura há outras 14 diretorias, sendo que parte delas estão diretamente ligadas à estas vice-presidências e outras respondem a VPs nível América Latina, como é o caso da Diretoria de RH.

4.1.3. Estrutura funcional e da área de Recursos Humanos

Com mais de 30 mil funcionários, a Arcos Dorados, no Brasil, é uma das maiores formadoras de mão de obra do país, sendo 80% de seu quadro de funcionários formado por jovens entre 16 e 25 anos. Cerca de 80% desses jovens estão em sua primeira experiência profissional. Aproximadamente 500 colaboradores atuam no corporativo, ao passo que os demais se encontram alocados nos restaurantes.

O plano de carreira operacional inicia-se na posição de atendente. A cada 12-18 meses, o profissional encontra-se elegível para ser promovido. O segundo estágio é de treinador, responsável pelo treinamento dos funcionários que atuam na loja em que ele está alocado. O próximo estágio é o Gerente de Área, que é responsável por uma determinada área, como por exemplo, o estoque ou a linha de produção. Em seguida, existe o Gerente de Plantão, que auxilia na gestão do restaurante, em seus diferentes horários de funcionamento. Posteriormente, há o Gerente Assistente, que auxilia na gestão do restaurante como um todo, até se chegar ao último estágio, o de Gerente de Unidade de Negócio, responsável pela operação do restaurante. Em seis anos, um profissional que inicia no restaurante do McDonald's pode vir a ser um Gerente de Unidade.

A continuação do plano de carreira desse profissional está prevista no organograma corporativo, iniciando como consultor de operação, responsável por supervisionar, em média, 10 restaurantes. Cada consultor de operação tem um consultor interno de RH, um consultor de treinamento, um consultor de manutenção e um consultor de segurança, os quais respondem às respectivas áreas no corporativo. Esse consultor de operação pode vir a ser um Gerente de Operação, o qual gerencia de 50-60 restaurantes, até chegar ao cargo de Diretor Regional, responsável pela operação de uma regional no Brasil. Atualmente, 36% dos diretores e de gerentes corporativos iniciaram suas carreiras no restaurante do McDonald's.

A estrutura da área de RH é composta por cerca de 140 pessoas. São cinco gerentes,

que se reportam diretamente ao Diretor de RH. Existem dois consultores de RH no âmbito da gerência de desenvolvimento organizacional, os quais atendem aos diretores e funcionários que atuam no corporativo – aproximadamente 500 pessoas. Na estrutura do RH Operações, estão os 16 consultores de RH que atendem a todos os restaurantes do Brasil.

4.1.4. A GERH na empresa

A partir da entrada de um novo dirigente de RH, a empresa tem passado nos últimos três anos por uma grande transformação nesta área, buscando implementar uma GERH. Para o novo dirigente de RH C1_DRH_n1, “a área de Recursos Humanos tem que atuar de forma inteligente, entendendo o negócio, entendendo o problema, atuando com base em dados, fatos e números para descobrir as coisas e o problema”. O entrevistado ainda complementa ao citar:

A gestão estratégica de Recursos Humanos é fazer o que a empresa precisa naquele momento. Você entende do negócio, entende o concorrente e o que precisa fazer para a empresa dar certo e crescer. Uma vez com a estratégia de negócio definida, a estratégia do RH vai atrás. (C1_DRH_n1)

Um dos exemplos mencionado pelo entrevistado C1_DRH_n1 diz respeito à divulgação que a empresa tem feito referente às suas práticas de gestão: “Para o McDonald’s, é importante divulgarmos as nossas práticas, o que empresas anteriores em que eu trabalhei não faziam, porque não precisavam. Para nós, é estratégico, pois a reputação da marca empregadora é algo importante para o nosso cliente” (C1_DRH_n1).

Um outro ponto destacado pelo entrevistado C1_DRH_n1 em relação à GERH é acerca da importância do planejamento da força de trabalho pensando no futuro da organização. Nesse aspecto, a empresa busca formar as pessoas desde a base da operação, conseguindo obter a qualidade e a quantidade de funcionários que serão necessárias para se garantir o crescimento e a sustentabilidade do negócio. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “muita gente que começou a trabalhar aqui, no escritório, começou lá no restaurante”.

Na visão da empresa, a gestão estratégica também está relacionada à motivação e ao engajamento das pessoas, a fim de que consigam atingir os resultados do negócio. A entrevistada C1_ERH_n32 cita: “O CEO é muito claro nas reuniões que ele tem com a equipe. O quanto é importante motivar o grupo que está no restaurante, pois eles é que nos mantêm aqui”.

Um exemplo é a implementação do Programa McAmigo, que oferece, por telefone, o serviço de psicólogo, nutricionista e advogado para os funcionários internos acionarem quando sentirem necessidade. Outro exemplo citado pelo entrevistado C1_GLT_n4 diz respeito ao “domingo da família, no qual um funcionário de restaurante pode levar a família para visitar e almoçar no restaurante onde ele atua”.

Os processos de treinamento e o desenvolvimento dos funcionários também foram considerados como importantes para a estratégia de RH. A gestora de linha C1_GLO_n3 identifica a preocupação da empresa em treinar e em desenvolver os colaboradores: “Gosto de falar bastante da empresa, que você entra como atendente e sai como gerente de unidade do negócio, ou até um consultor, ou seja, a empresa te desenvolve” (C1_GLO_n3).

Outro fator que caracteriza a implementação da GERH na empresa é a maturidade do processo de avaliação de desempenho. Na Arcos Dorados, após o preenchimento da avaliação de desempenho no sistema, é formado um comitê de calibragem entre os gestores de linha e os profissionais de RH, a fim de que haja um maior alinhamento dos critérios de avaliação (C1_doc_6). Apesar de as decisões de pagamento de mérito serem tomadas pelo gestor de linha da área, todos os anos a empresa forma comitês com os gestores de linha de mesmo nível hierárquico, para que discutam o planejamento de sucessores. Essa descrição caracteriza o que Dutra et al. (2017) denominaria de quarto estágio de maturidade na gestão de carreiras e sucessão, no qual as discussões de remuneração, promoção ou movimentação são realizadas em colegiado.

Nesse processo de implementação da GERH surge a preocupação da empresa em desenvolver os gestores de linha para que estes assumam o seu espaço ocupacional. Tal aspecto aparece no relato da entrevistada C1_ERH_n32: “depois que o novo diretor de RH assumiu a cadeira aqui dentro, estamos fazendo um trabalho muito forte de definições de papel, o papel do líder e o papel do RH”. Já a entrevistada C1_ERH_n2 aponta que a empresa vem “trabalhando com os gestores, para cada um encorpar a sua posição. E isso, naturalmente, faz com que a régua suba para todo mundo, é isso, a gente está em pleno momento de transformação”.

4.1.5. Definição dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH

No que se refere ao papel atribuído ao gestor de linha na GERH, o desenvolvimento

dos funcionários aparece como elemento importante e semelhante, tanto na perspectiva do profissional de RH quanto na do gestor de linha. O profissional de RH acredita ainda que o gestor de linha deve fazer a gestão de pessoas para entregar resultados para a empresa e dar os direcionamentos necessários. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “o gestor dá a direção, compromete e inspira. Dá suporte, desenvolve e define as fronteiras de atuação de uma pessoa. Isso, para mim, é um modelo de liderança”. O gestor de linha considera que fatores como o acompanhamento diário e a motivação do funcionário são papéis importantes a ele atribuídos. O entrevistado C1_GLT_n6 menciona, por exemplo, que “o papel do gestor com o funcionário é tentar mantê-lo focado, motivado naquilo que ele faz, e da maneira mais transparente possível, tentar mostrar para ele a contribuição que ele está dando para a empresa”.

Na operação dos restaurantes, pela necessidade estratégica da empresa, de manter a padronização dos seus processos, o gestor de linha também identifica que deve garantir que as normas estabelecidas pelo RH corporativo sejam devidamente implementadas. A entrevistada C1_GLO_n3 cita: “o gestor é quem cuida da unidade de negócio. Vêm as normas de conduta, ética, um trabalho na parte de RH, e a gente aplica no chão”. Ademais, a maioria dos funcionários que atuam nos restaurantes são jovens e estão tendo a sua primeira experiência profissional. Essas características fazem com que o gestor de linha tenha uma atuação mais próxima junto às famílias dos funcionários, auxiliando também em questões pessoais dos funcionários. O entrevistado C1_GLT_n4 afirma, por exemplo, que “o papel do gestor é atender às necessidades dos clientes, tanto interno quanto externo. Nós fazemos parte da formação deles, da índole deles”.

A empresa identifica que existem diferenças no papel do gestor de linha nos diferentes níveis hierárquicos, no que tange o nível de complexidade de cada cargo, e utiliza o conceito de *pipeline* da liderança (Charan, et al., 2012) como referência para definir essas diferenças. Entretanto, acredita que o modelo de liderança deve ser igual para todos os níveis hierárquicos, uma vez que os gestores de linha devem desenvolver e elevar o espaço ocupacional dos seus liderados. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona que os diferentes níveis de complexidade fazem com que haja “diferença entre os diversos níveis de gestão, mas é no como fazer. O modelo de liderança continua sendo o mesmo para todos os níveis”.

Hoje, o processo de atribuição do papel do gestor de linha na GERH ocorre primordialmente pela capacitação do gestor de linha, pela proximidade do profissional de RH

e pela construção de documentos que guiam os comportamentos dos gestores de linha e a execução dos processos de GERH. Esses processos utilizados para atribuir o papel do gestor de linha na GERH estão presentes e consolidados há muitos anos nos restaurantes, uma vez que os gestores de linha nesse nível iniciam como atendentes nas lojas, sendo muitas vezes a primeira experiência profissional. Esse fator somado à necessidade de padronização dos processos, faz com que a empresa invista fortemente na capacitação dos profissionais, além de desenvolver manuais que descrevem detalhadamente todos os procedimentos que devem ser seguidos. Por último, identifica-se ainda o importante papel do consultor de RH no controle e acompanhamento dos processos de gestão de pessoas dentro dos restaurantes, garantindo que os mesmos sejam cumpridos em todas as lojas. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona que o RH é um “guardião dos processos de Recursos Humanos, olhando o negócio, até porque a gente tem a legislação que impede a gente de fazer várias coisas”.

No corporativo, com a implementação da GERH nos últimos 3 anos, houve um maior investimento na capacitação dos gestores de linha por nível hierárquico. Muitos gestores de linha que atuam no corporativo iniciaram a sua carreira nos restaurantes, o que leva eles a terem muito conhecimento sobre a operação, mas dificuldade em assumir o seu papel em níveis maiores de complexidade. Além da capacitação, os consultores de RH que atuam no corporativo aproximaram-se das áreas de negócio para atender as dúvidas e demandas dos gestores de linha. A empresa também desenvolveu guias que descrevem os comportamentos esperados dos gestores de linha por nível hierárquico (C1_doc_7), além da construção de documentos que orientam os processos de GERH (C1_doc_5 e C1_doc_6).

Em relação ao desempenho do papel do gestor de linha na GERH, ambos os agentes, profissional de RH e gestores de linha, constatam que vem melhorando nos últimos anos, mas ainda não apresenta a maturidade esperada pela organização. A entrevistada C1_ERH_n2 cita: “A gente vem trabalhando para mudar, a régua da organização está subindo, é um fato nos últimos 3 anos, mas ainda temos dificuldades”. A entrevistada C1_GLT_n2 menciona: “eu acho que alguns desempenham muito bem, alguns têm uma veia muito boa para isso. Acho que alguns estão melhorando e outros não”. Na visão dos profissionais de RH, o desempenho ainda deve evoluir no que se refere às competências comportamentais do gestor de linha, à falta de conversas de carreira, e, por último, à atuação abaixo de seu espaço ocupacional. Os gestores de linha percebem que existem diferenças no desempenho do papel entre as áreas, e que o desenvolvimento desse agente é um processo em constante evolução. O entrevistado

C1_GLE_n5 afirma que “todo ano é desafiador. A busca é constante e o desafio é sempre um degrau acima, então, você tem que estar sempre buscando esse desenvolvimento, esse crescimento dentro da gestão de pessoas”.

4.1.6. Distribuição das decisões referente às práticas de GERH

Apesar da distribuição das decisões referente às práticas de GERH acontecerem se forma diferente para cada uma das práticas é possível identificar uma maior participação do gestor de linha. O quadro 8 descreve como ocorre a participação do especialista de RH e o gestor de linha nas práticas de GERH.

Quadro 8 - Descrição da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH

Práticas de GERH	Responsabilidades
Recrutamento e Seleção	<p>Corporativo Especialista de RH: recrutamento e seleção inicia Gestor de linha: seleção e decisão final.</p> <p>Restaurante: Tanto o recrutamento como a seleção são feitos de forma isolada pelo gestor de linha, seguindo normas pré-estabelecidas pelo especialista de RH do corporativo.</p>
Treinamento e Desenvolvimento	<p>Corporativo Especialista de RH: dá suporte e orienta o gestor de linha Gestor de linha: é responsável por ter conversas de feedback e carreira; treinar e desenvolver os seus funcionários; envolvê-lo em projetos e experiências que promovam desenvolvimento. Funcionário: elabora o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) após avaliação de desempenho. Pode escolher compartilhar com o seu gestor de linha ou com o especialista de RH. Área de RH oferece uma grade de cursos.</p> <p>Restaurante: O treinamento acontece no próprio restaurante e é organizado por uma área separada do RH. Um dos funcionários da loja é responsável pelo treinamento dos colaboradores. Gestor de linha: deve garantir que os treinamentos aconteçam e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários para decisões de promoção.</p>
Remuneração e Benefícios	<p>Corporativo Especialista de RH: apresenta uma planilha com parâmetros previamente definidos para distribuição do mérito anual Gestor de linha no nível estratégico: distribuir esse valor na sua área após consultar os gestores de linha no nível tático.</p> <p>Restaurante Gestor de linha: não participa das decisões de remuneração. Funcionários: elegem o funcionário do mês, que recebe uma bonificação.</p>
Expansão e redução do quadro	Gestor de linha no nível estratégico: perceber a necessidade de expansão do seu quadro e deverá justificar o motivo para o especialista de RH.

	Especialista de RH: verifica a possibilidade com base no orçamento de gestão de pessoas.
Relações de Trabalho	Especialista de RH: responsável pelas relações de trabalho junto ao sindicato, sem participação do gestor de linha. Gestor de linha: participam dos processos trabalhistas como testemunha e preposto, se a área jurídica entender que se faz necessário.

Fonte: elaborado pela autora

No corporativo as decisões de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento são do gestor de linha, tendo como apoio o profissional de RH. O entrevistado C1_DRH_n1 cita em relação às práticas de recrutamento e seleção: “quem tem que decidir é o gestor, com uma influência importante dos Recursos Humanos”. Para o treinamento e desenvolvimento a empresa utiliza a metodologia 70/20/10, que sugere que 70% do aprendizado deve acontecer por meio de experiências no trabalho, 20% por *coaching* e por *feedback* do gestor e 10% por meio de cursos formais. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que “identificar os *gaps* organizacionais é uma tarefa conjunta do gestor com o RH, é uma conversa que tem várias idas e vindas. Uma vez identificado esse *gap*, o RH tem que ajudar o gestor, oferecendo esse 10% do conteúdo formal. O gestor fica com os 20%, que é o *coaching*, orientação e *feedback*”. O gestor de linha C1_GLT_n6 salienta que o gestor deve ajudar o funcionário no desenvolvimento de sua carreira, “mas o gestor não consegue fazer isso sozinho, ele precisa do apoio do RH para conseguir fazer esse funcionário crescer dentro da empresa”.

No restaurante, pelas características do negócio, essas decisões são tomadas de forma isolada pelo gestor de linha, fazendo com que esse agente não tenha que se ausentar do restaurante, além de elevar a rapidez dos processos. O entrevistado C1_GLT_n4 relata em relação à prática de seleção: “tem gerente que faz ditado, dinâmica, tem várias coisas que são feitas que o RH nos proporciona de ferramentas. O corporativo nos proporciona as ferramentas de como contratar, e os gerentes de loja decidem como fazer esse tipo de contratação”.

Em relação ao treinamento, a entrevistada C1_ERH_n32 relata que “o funcionário inicia o módulo de treinamento dentro do restaurante que é bem desenhado para o cargo de atendente. Ele passa por um treinamento em todas as áreas do restaurante. Quem conduz esse treinamento é o treinador, mas o gerente de restaurante precisa garantir que aconteça”.

As decisões referentes aos benefícios são tomadas exclusivamente pelo especialista de RH, o que também ocorre em relação à remuneração nos restaurantes. As decisões de

remuneração no corporativo são tomadas pelo gestor de linha no nível estratégico, mas devem acontecer dentro do orçamento estabelecido pelo especialista de RH. A entrevistada C1_ERH_n2 relata: “o RH coloca as regras para os gestores, mas é o gestor que tem que saber diferenciar quem é melhor e quem não é, quem merece mais e quem merece menos”.

No que se refere às decisões de expansão e redução do quadro existe uma predominância da participação do profissional de RH, responsável pelo orçamento de gestão de pessoas da empresa. O gestor de linha participa apontando as necessidades do negócio. É possível verificar este aspecto no discurso da entrevistada C1_ERH_n2, que cita: “o RH hoje tem um papel meio regulatório nesse negócio, de poder ou não poder contratar mais gente, com base no orçamento e na nossa estrutura. Olhamos caso a caso”.

Por último, nas práticas referentes às relações de trabalho com o sindicato, por se tratar de um modelo de negócio de franquias, as decisões são tomadas isoladamente pelo profissional de RH no nível estratégico da empresa, não havendo a participação do gestor de linha. A entrevistada C1_ERH_n2 também menciona que “essa é uma relação mais institucional, conduzida pelos Recursos Humanos e pela diretoria. Tem uma área específica que toma conta disso e faz as negociações”.

4.1.7. Fatores que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha

4.1.7.1. Fatores relativos à organização

Nos fatores relativos à organização, existem diferenças entre o corporativo e os restaurantes, visto que ambas as realidades apresentam modelos de negócio específicos. No corporativo, com a implementação da GERH nos últimos três anos, o papel do gestor de linha na gestão de pessoas começou a ser valorizado nos critérios de seleção, apesar do papel do gestor na entrega de resultados financeiros ainda ser primordial. A entrevistada C1_ERH_n2 relata que, “primeiro, obviamente, a pessoa tem que estar entregando bem. Também temos uma análise de potencial, dentro do ciclo de planejamento sucessório, que utiliza o Nine Box e considera uma série de parâmetros, se você está pronto para o próximo cargo”. Para o dirigente de RH C1_DRH_n1, anteriormente, olhava-se mais para o resultado, mas “agora é o como”. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que, “nos últimos dois anos, a gente demitiu

pessoas que gritam, que assediam. Eram pessoas que tinham boa entrega de resultados. Isso traz uma mensagem muito forte de que tem certas coisas que não são mais admitidas, e que o resultado não vai ser a qualquer custo”. Apesar de não existirem metas específicas de gestão de pessoas, o gestor de linha pode incluí-las nas suas metas individuais, caso identifique ser uma necessidade para a sua área. O entrevistado C1_GLE_n5 menciona: “dentro dos meus objetivos pessoais, esse é um ponto importante, desenvolver pessoas, preparar sucessão”. A empresa também tem investido em programas de capacitação relacionados com competências comportamentais e de gestão de pessoas e está ampliando a utilização de ferramentas formais de GERH que possam auxiliar o gestor no seu papel. A entrevistada C1_ERH_n2 relata que, “no ano retrasado, a gente começou com um programa de capacitação que se solidificou muito no ano passado, e esse ano vai continuar. É um programa que se chama ‘Falando de Desempenho’, destinado a todos os níveis organizacionais”. A cada ano, a empresa aborda temas diferentes para cada nível hierárquico. O documento C1_doc_4 apresenta a trilha de desenvolvimento que foi oferecida para os gestores de linha no ano de 2017. No que se refere a autonomia, apesar do gestor de linha poder decidir sobre algumas práticas de GERH, o profissional de RH é quem estabelece os critérios, uma vez que esse profissional é responsável pelo orçamento de gestão de pessoas. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona: “Existem regras colocadas para o gestor, mas, conhecidas essas regras, é o gestor que toma as decisões”.

Nos restaurantes a gestão de pessoas é considerada como um critério para promoção. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona: “todos começaram como atendente. A gente prepara esse atendente que a gente vê com potencial para liderança, para tocar um negócio”. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona que a empresa faz alguns reconhecimentos por meio da entrega de pins para os seus funcionários. “A gente fez um pin que é o *top* de RH e distribuiu para algumas pessoas. Para ganhar, não tem nada muito estruturado, mas é alguém que se destaque nas práticas de gestão de pessoas”. As metas envolvem a gestão de pessoas no indicador de *turnover*, e o gestor de linha é bonificado por esse fator. O entrevistado C1_DRH_n1 aponta que “não tem um KPI (*Key Performance Indicator*) de pessoas, mas o *turnover*, que seria a satisfação da pessoa ficar, e a pesquisa de clima interno ajudam a medir”. Existe uma preocupação com a capacitação do gestor de linha, muito voltada para a execução dos procedimentos estabelecidos. Tal elemento é possível identificar no relato da entrevistada C1_GLO_n3, que menciona: “quando vai assumir um novo cargo, você passa a

treinar com a pessoa que já atua no cargo, acompanhando-a, conhece a rotina dela, então, tem um treinamento por escrito e prático, e você faz tudo no restaurante”. A empresa também disponibiliza manuais de consulta, que descrevem detalhadamente o modo como se deve realizar cada atividade. O entrevistado C1_GLT_n4 menciona que “os manuais têm nossas políticas e práticas de RH, o que ele precisa saber sobre o cargo dele”. Já a autonomia do gestor de linha no restaurante é reduzida, uma vez que existe uma maior necessidade de cumprimento de normas.

4.1.7.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

A clareza em relação ao papel do gestor de linha na gestão de pessoas se tornou uma grande preocupação da empresa, a partir do momento em que decidiu implementar a GERH, e atualmente já existe uma maior clareza acerca desse papel. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “com os conteúdos de liderança que estamos proporcionando, muitos gestores têm se dado conta, pois nunca tinham pensado nisso antes”. A gestora de linha C1_GLO_n3 menciona que, nos restaurantes, “todas as vezes que o RH vem no restaurante, fica tudo muito claro, sobre normas e condutas, tudo sobre RH é bem passado para a gente, com clareza, não há dúvidas”.

A empresa identifica que, para alguns gestores de linha, ainda falta conhecimento e habilidade para realizar seu papel na GERH. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona que no corporativo “os gestores não sabem falar de competências, não sabem falar das experiências que o funcionário tem que ter, trabalhos, treinamentos”.

Apesar do fato estilo pessoal e tempo para realizar atividades de GERH, serem identificados por alguns entrevistados como uma dificuldade para exercer a GERH, esses são fatores que a empresa acredita que podem ser resolvidos, uma vez que o gestor de linha tenha clareza sobre o seu papel na GERH. O entrevistado C1_GLT_n4 relata, por exemplo, que “o RH monta os processos, mas quem o aplica é o gerente de negócio, então, ele tem que ter uma via para pessoas”. A profissional de RH C1_ERH_n2 cita: “Eu acho que não existe estilo certo, ou melhor. Eu acho que, dentro do estilo individual, existe como você maneja as pessoas”. Em relação ao tempo a entrevistada C1_ERH_n2 citou: “se você não tem tempo para fazer gestão de pessoas, você não serve para ser um gestor, porque o seu papel não é mais técnico”. A entrevistada complementa: “o papel de gestão é gerir pessoas”

(C1_ERH_n2).

Por último, com as mudanças que aconteceram na atuação do especialista de RH, hoje, os gestores de linha têm uma percepção positiva do valor do profissional de RH. O entrevistado C1_GLT_n6 cita: “eu vejo que o RH consegue entender mais as nossas necessidades. Eu vejo mais o RH em contato com o departamento, tentar conhecer as pessoas, o estilo de cada um e as suas necessidades. Antes, era muito mais o RH aqui e o departamento ali”.

4.1.7.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH

Com a nova diretriz estratégica da empresa de construir uma “cultura de serviço” e com a entrada do novo dirigente de RH, houve uma grande mudança na atuação do profissional de RH na empresa. Hoje o especialista de RH busca estar próximo das áreas de negócio para entender quais são as necessidades do negócio e poder com isso construir políticas e práticas de RH que agreguem valor no resultado organizacional. Esse movimento faz com que haja mais parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha, além de ampliar o conhecimento do profissional de RH sobre o negócio. Na ótica do entrevistado C1_DRH_n1: “aqui dentro, a parceria é excelente, como nunca foi no passado. Uma parceria super boa para os dois lados, um trabalho super-reconhecido”. O entrevistado C1_GLT_n4 relata: “hoje, o RH entende muito do negócio. Quando entrou a nova gestão de RH, ele se tornou muito mais participativo, o RH se tornou muito mais campo, tem muito acesso”.

Apesar da empresa não ter uma prática formal de envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH, muitas das práticas são construídas a partir das necessidades que os gestores de linha apresentam, o que demonstra informalmente a participação desse agente no processo. O gestor de linha C1_GLT_n4 demonstra ter tal percepção quando relata que “o RH desce as políticas, e perguntam muito para gente como funciona, pedem a nossa opinião. Então, estamos inseridos em todas as políticas e em todos os assuntos”. O entrevistado complementa ao afirmar que “muitas políticas e solicitações vêm do campo, não é nem do RH” (C1_GLT_n4).

Por último, o especialista de RH tem uma preocupação em buscar avaliações com os gestores de linha sobre a sua atuação. Apesar de existir uma ferramenta formal da empresa para a avaliação da área de RH, o profissional de RH acredita mais nas conversas informais

para ter acesso a informações que sejam relevantes. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “prefiro conversar um a um e perguntar do que você está precisando. Eu faço isso”.

O quadro 9 apresenta um resumo de como os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha se apresentam na empresa.

Quadro 9 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH

Fatores	Resumo da Análise
Fatores relativos à organização	
Valorização do papel do gestor de linha na GERH	Corporativo: tem um plano estruturado de sucessão. Utiliza critérios referentes à gestão de pessoas ao avaliar o potencial do indivíduo na ferramenta Nine Box. Restaurante: os critérios de seleção envolvem o conhecimento técnico e a parte comportamental relacionada com a gestão de pessoas. Existem premiações e reconhecimentos formais que estão vinculados a entregas de projetos e resultados financeiros. Apesar de não ser algo estruturado, nos restaurantes, utilizam um pin Top RH para reconhecer a gestão de pessoas.
Metas do gestor de linha	Corporativo: anualmente, o gestor de linha define 3-5 metas que estão associadas às metas organizacionais. Essas metas definidas podem estar relacionadas à gestão de pessoas ou a projetos. O bônus é calculado sobre o resultado da organização, da área e do individual. Quanto maior o nível hierárquico, menor é a porcentagem referente ao resultado individual. Restaurantes: são 6 indicadores de desempenho, sendo um deles o <i>turn over</i> , que está relacionado com a gestão de pessoas.
Capacitação do gestor de linha para a GERH	Para os gestores de linha que atuam no corporativo, existe a Universidade Corporativa, que atua no nível da América Latina e está separada da área de RH. A área de RH oferece um programa de capacitação para gestores de linha por nível hierárquico. Restaurante: treinamentos <i>on-line</i> e manuais que descrevem todos os procedimentos dos gestores de linha.
Ferramentas formais que orientam os processos de GERH	As principais ferramentas utilizadas são: a avaliação de desempenho, pesquisa de clima, sistemas de controle nos restaurantes, ferramenta de triagem para recrutamento, manuais com descritivo dos processos, McCampus com cursos <i>on-line</i> .
Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH	O gestor de linha tem autonomia na execução de suas atividades diárias. Em relação às práticas de gestão de pessoas, deve seguir o direcionamento e os critérios estabelecidos pelo especialista de RH. Na questão orçamentária, o gestor de linha precisa seguir o orçamento estabelecido pelo profissional de RH. No restaurante, a autonomia do gestor de linha é reduzida.
Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	
Clareza acerca do papel do gestor na GERH	Nos últimos anos, a área de RH vem buscando aumentar a clareza do gestor de linha sobre o seu papel na GERH, inclusive sobre as diferenças do papel por nível hierárquico. Nos restaurantes, existe mais clareza.
Conhecimento e habilidade para realizar a GERH	É um fator fundamental para a empresa, pois muitos gestores de linha são antigos na empresa e não foram preparados para implementar a GERH. A empresa investe em capacitação para elevar o conhecimento e a habilidade dos gestores de linha.
Estilo pessoal do gestor de linha	Para o especialista de RH corporativo, o estilo pessoal não interfere na implementação da GERH, uma vez que os diferentes estilos podem se desenvolver para realizar a GERH. O especialista de RH operacional e os

	gestores de linha identificam que o estilo pessoal importa, pois algumas pessoas conseguem se desenvolver e outras não.
Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas	Para o especialista de RH, o fator tempo não deveria influenciar a implementação da GERH pelo gestor de linha, uma vez que essas atividades fazem parte do papel desse agente. Alguns gestores identificam que têm o tempo necessário para realizar as atividades de gestão de pessoas, ao passo que outros não.
Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha	O gestor de linha percebe o valor do profissional de RH. As principais ações que elevaram a percepção de valor do profissional de RH foram: entrada de um dirigente de RH, que veio da área de operação; implementação de práticas de GERH; proximidade do consultor de RH com os gestores de linha, principalmente no corporativo; e proximidade do profissional de RH nos restaurantes, atentando mais às demandas do negócio.
Fatores relativos à atuação do profissional de RH	
Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio	Os profissionais de RH têm amplo conhecimento sobre o negócio. Estão próximos das áreas e, desta forma, conseguem entender e atender às suas necessidades. Os KPI's da área de RH são os mesmos utilizados pela área de negócio. É comum o dirigente de RH visitar os restaurantes a fim de poder entender como o RH pode agregar mais valor ao negócio.
Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH	Não existe um processo formal de envolvimento do gestor de linha na construção das estratégias de RH, mas são convocados esporadicamente para participar. A empresa tem uma prática de atentar para as demandas dos restaurantes, inclusive existem estratégias que são desenvolvidas nestes espaços, as quais o especialista de RH adota como práticas e são levadas para as demais lojas.
Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha	Existe uma grande parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha, nos níveis estratégico, tático e operacional, o que envolve o corporativo e os restaurantes.
Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha	Existe uma avaliação do departamento de RH, que é preenchida pelos gestores de linha, mas, para a área de RH, traz pouca informação sobre o desempenho da área. Utilizam mais a avaliação dos franqueados ou as conversas informais para identificarem os fatores que podem melhorar.

Fonte: elaborado pela autora

O papel atribuído ao gestor de linha, na visão de diferentes entrevistados da Arcos Dorados, deve concentrar-se no desenvolvimento dos funcionários, mas há questões específicas ao caso analisado que merecem ser destacadas. Em primeiro lugar, apesar do discurso sobre esse papel atribuído ser consensual, todos parecem entender também que sua incorporação ainda não ocorreu de forma plena e definitiva. Trata-se de um processo que está em curso, encontrando-se em diferentes estágios nas diversas áreas e unidades internas da empresa.

Um segundo aspecto importante no caso refere-se às diferenças do exercício deste papel entre as áreas corporativas e os restaurantes. Nas áreas centrais o gestor lida com uma equipe mais qualificada o que exige um desempenho mais próximo daquele que ocorre nas demais organizações de serviços, voltado para a avaliação do desempenho, orientações de carreira e de desenvolvimento, além da operacionalização das políticas de RH da Arcos Dorados. Já nos restaurantes a questão da motivação e do monitoramento do comportamento

das equipes - chegando mesmo a estabelecer relação com as famílias dos empregados - ocupa prioritariamente os esforços do gestor de linha da empresa. Em ambos os casos os consultores internos funcionam como apoio, mas parece que nos restaurantes as normas estabelecidas e os procedimentos de gestão de RH padronizados prevalecem como elementos de orientação dos gestores. Em síntese, a Arcos Dorados desenvolveu uma estrutura de GERH bastante completa, o que facilitou a implementação do papel atribuído aos gestores de linha, entretanto a incorporação desse papel ainda é um processo em andamento e o seu desempenho depende da capacidade do gestor saber transformá-lo em atitudes coerentes com dois espaços organizacionais diferentes: a operação dos restaurantes e as áreas de apoio corporativo a essa operação.

4.2. DESCRIÇÃO CASO 2

4.2.1 A empresa e seu negócio

O caso 2 deste estudo abordou a empresa Votorantim Cimentos, que está presente no segmento de materiais de construção desde 1933, atuando na produção de cimento, concreto, agregados, argamassas, cales e insumos agrícolas. Votorantim Cimentos S.A., é a sexta maior empresa de cimento do mundo. Além do Brasil, estão presentes em 11 países e contam com um time multicultural formado por 11.912 empregados, incluindo 317 estagiários e 223 aprendizes.

A empresa Votorantim Cimentos faz parte do Grupo Votorantim, formado por 9 empresas, a saber: Votorantim Cimentos, Votorantim Energia, Banco Votorantim, Citrosuco, Fibria, CBA (Companhia Brasileira de Alumínio), Nexa, Acerbrag e Paz del Río. O Grupo Votorantim conquistou posição de liderança na maioria dos mercados em que atua, tendo se consolidado como um dos grandes grupos empresariais do Brasil.

4.2.2. Diretrizes estratégicas e estrutura organizacional

O Grupo Votorantim consolidou um documento que serve de base para orientar as ações da *holding* e das empresas investidas, o qual é denominado DNA Votorantim, sendo também utilizado pela Votorantim Cimentos. Trata-se de uma compilação das melhores

práticas incorporadas pela companhia ao longo do tempo, cujo objetivo é direcionar ações, decisões e formas de relacionamento com os diversos públicos de interesse. O documento é segmentado em três grandes blocos, sendo: valores e crenças, princípios de governança, e pilares de gestão (C2_doc_1). Além do DNA Votorantim, a empresa Votorantim Cimentos utiliza quatro princípios que fundamentam os planos e as ações da empresa: Foco no cliente, Gente com Autonomia, Excelência Operacional e Práticas Sustentáveis.

A Votorantim Cimentos se encontra seccionada em quatro Unidades de Negócio, quais sejam: VCBR (Brasil); América do Sul; VCNA (América do Norte); e VCEAA (Europa, Ásia e África). Cada uma dessas unidades está representada no GET (*Global Executive Team*). Além dos vice-presidentes que respondem por essas regiões, o GET é integrado tanto pelo presidente global da Votorantim Cimentos como por diretores executivos de quatro áreas globais que são estratégicas para a Companhia: Finanças & Votorantim Cimentos América Latina; Gente; Jurídico; e Desenvolvimento Corporativo.

O presente estudo de caso analisará a Votorantim Cimentos Brasil (VCBR). Essa Unidade de Negócio é composta pelo CEO global, que também é responsável pelo Brasil. A alta direção que se reporta a este CEO, é composta por: Diretor de Gente, Gestão e Comunicação Global, Diretor de Vendas e Marketing Concreto; Diretor de Finanças e Relações com os Investidores, Diretor Global de Auditoria Interna, Diretor de Operação e Diretor Jurídico.

4.2.3. Estrutura funcional e da área de Recursos Humanos

A Votorantim Cimentos tem uma área denominada Gente e Gestão, composta por 87 pessoas, sendo um Diretor Global e cinco gerências que se reportam diretamente a ele, que são: Gerente de Relações Sindicais; Gerente Global de Treinamento, Desenvolvimento e Capacitação; Gerente de Remuneração, Benefício e Indicadores; Gerente de RH de Vendas, Marketing e Concreto; Gerente Geral de RH de Operação e Corporativo.

As práticas desenvolvidas pelo RH Corporativo são descritas e registradas em documentos denominados Padrão Definição. Esses documentos descrevem os objetivos de cada prática, bem como as diretrizes acerca de como deve ser aplicada e conduzida. Tais documentos são disponibilizados para todos os funcionários da empresa e tem como objetivo garantir a padronização no momento de implementação de cada prática.

Uma característica marcante da empresa diz respeito à mistura de diferentes gerações, o que é visto como algo positivo na empresa. O entrevistado C2_DRH_n26 descreve: “Eu trabalhei em várias empresas, mas aqui, nós temos uma mescla muito bacana de pessoas muito antigas com pessoas muito novas, e existe um respeito incrível”.

Para a entrevistada C2_ERH_n7, a empresa “tem uma cultura pautada nas pessoas, de que elas são bens da companhia”. “Das empresas pelas quais passei, a Votorantim Cimentos é uma das que mais se preocupa com gestão de pessoas, prática de meritocracia, preparação e retenção de talentos”, cita C2_GLE_n9.

4.2.4. A GERH na empresa

A gestão de pessoas é vista como um fator estratégico para a Votorantim. O Diretor Global de Gente e Gestão, responsável pela área de RH da empresa, reporta-se diretamente ao CEO, e participa da construção e definição das estratégias do negócio. Para os profissionais de RH da organização, a gestão estratégica de pessoas está relacionada com a relevância e com a movimentação das pessoas no âmbito da empresa, de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização. A entrevistada C2_ERH_n8 cita: “uma gestão estratégica é quando a gente consegue ter cuidado na condução dos movimentos de pessoas dentro da organização, vinculados ao que é a proposta do negócio”. Para a profissional de RH C2_ERH_n7, “Gestão estratégica de pessoas é saber a relevância daquele indivíduo dentro da organização, como ele vai aportar o crescimento para o negócio, se conseguirá trazer resultados”.

Nos últimos 4 anos, houve mudança das pessoas na alta gestão da empresa, incluindo-se a própria presidência. A empresa começou a estruturar de modo mais contundente os processos e decidiu implementar a GERH. O tema gestão de pessoas passou a ser valorizado na organização. “Virou um tópico essencial, prioridade do conselho e dos diretores. As pessoas estão se conscientizando de que isso é relevante e importante” cita C2_DRH_n26.

A empresa possuía uma cultura de valorizar o tempo de empresa do colaborador, compreendendo que profissionais mais antigos teriam mais experiência e conhecimento. No entanto, nos últimos anos, foi identificada a necessidade de se avaliar o profissional por meio do valor que ele poderia agregar para a estratégia futura da empresa, e não apenas por seu conhecimento nas atividades atuais que desempenhava. Nessa época, “passamos a olhar para

fora da empresa, buscando outros profissionais no mercado” relata C2_ERH_n7.

Foi criada, então, uma área responsável pela estruturação dos processos internos. Um dos projetos que surgiu a fim de rever as práticas de gestão de pessoas foi denominado “*Hire to Retire*”, o qual teve como objetivo reavaliar todo o processo, desde a contratação até o momento de aposentadoria do colaborador, buscando-se identificar melhorias que poderiam ser realizadas com foco na maximização do resultado financeiro da empresa. A entrevistada C2_GLT_n15 relatou: “o passivo trabalhista, jornada de hora extra, são indicadores que a gente olhava, mas não via tanto com o viés financeiro, como nos impacta em termos de resultado”.

Com o objetivo de implementar a GERH, a Votorantim desenvolveu um processo chamado SDV (Sistema de Desenvolvimento Votorantim), que inicia com a avaliação de desempenho. A última etapa do ciclo é a formação de um comitê que discute questões relacionadas à promoção, à movimentação e à preparação de sucessores, alinhadas à estratégia da organização. Após estas discussões, a cada três meses, o profissional de RH faz uma reunião de acompanhamento com o gestor de linha a fim de garantir que as ações estejam sendo implementadas (C2_doc_2). Essa descrição caracteriza o que Dutra et al. (2017) designariam de sexto estágio de maturidade da avaliação de desempenho, o que demonstra que a empresa tem uma GERH implementada.

A entrevistada C2_ERH_n7 declara: “de fato, hoje eu enxergo que a gente tem um processo mais estratégico de gestão de pessoas, começando do topo da pirâmide, fazendo movimentos e trazendo as pessoas, considerando não o *skill* técnico, e sim o *skill* completo de um executivo, e onde ele pode estar navegando”. “Eu acho que a gente passa por um processo de transformação. Desde quando entrei aqui, a preocupação com o desenvolvimento do outro evoluiu muito” relata C2_GLT_n15. O entrevistado C2_GLO_n16 menciona: “Não tem como a empresa não ser burocrática, é preciso ter regras, mas o processo não deveria ser engessado. Deveria ter uma flexibilidade e pensar realmente nas pessoas, desenvolver pessoas. E, nesse sentido, eu percebo uma grande evolução no RH”.

Para os profissionais de RH, os próximos desafios da GERH na empresa estão relacionados com a gestão do conhecimento e o desenvolvimento da carreira nas diferentes gerações. As principais dificuldades encontradas para se implementar novas práticas de GERH dizem respeito à velocidade das mudanças, haja vista que acaba sendo mais lenta devido principalmente ao tamanho da organização, mas também aos processos burocráticos.

4.2.5. Definição dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH

No que se refere ao papel atribuído ao gestor de linha, ambos os agentes, especialista de RH e gestor de linha, identificam que o gestor de linha é responsável pela implementação das práticas de GERH, bem como pelo desenvolvimento relacionado com a carreira dos funcionários. Para a entrevistada C2_ERH_n8: “Tudo que a gente entende como processo de RH é processo de gestão de pessoas, e é papel do gestor realizar esses processos” (C2_ERH_n8). O entrevistado C2_GLE_n10 relata: “Quando eu comecei a trabalhar, todo esse tema de movimento, treinamento, capacitação, clima etc. era de responsabilidade total do RH. Hoje, o conceito é muito diferente, o responsável desse tema é o líder”. Os gestores de linha reconhecem também a importância de estabelecerem metas e motivarem os funcionários. O entrevistado C2_GLO_n16 mencionou: “devo ter as metas muito claras e definir os objetivos. A pessoa precisa entender o motivo de ter determinado objetivo, e o que a pessoa vai ganhar financeiramente e na carreira dela. É preciso discutir junto e ter transparência nos números para poder engajar a pessoa”. Outro papel mencionado pelos gestores de linha está relacionado com o desenvolvimento dos seus funcionários e com as ações vinculadas à carreira da pessoa. Para a entrevistada C2_GLE_n14: “O gestor não gera só um profissional, gera um indivíduo, gera expectativa, carreira, ambição”. Complementa: “o gestor precisa conhecer a pessoa para prepara-la para o próximo desafio” (C2_GLE_n14). A fim de que o gestor de linha consiga desempenhar o seu papel, ambos os agentes citam a importância de o gestor de linha conhecer e estar próximo de seus funcionários.

A empresa identifica que existem diferenças na atuação do gestor de linha por nível hierárquico, sendo:

- Nível operacional: formação técnica dos seus funcionários e acompanhamento da rotina diária da área;
- Nível tático: desenvolvimento do funcionário atentando para as questões de carreira e comportamentais;
- Nível estratégico: ter uma melhor leitura de quem são as pessoas do seu time, para que estes executem os projetos da área;

Apesar dessas diferenças, alguns comportamentos são comuns a todos os níveis. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “conceitos básicos de liderança, tais como empatia, capacidade de estabelecer prioridades, ter proximidade com as pessoas, o famoso interesse genuíno pelas pessoas, não muda conforme o nível hierárquico”.

O processo de atribuição do papel do gestor de linha ocorre principalmente por meio da capacitação formal por nível hierárquico. A empresa tem uma trilha de desenvolvimento do gestor de linha bem estruturada que foca nas competências esperadas em cada nível hierárquico. Além disso, os processos de RH são todos descritos e documentados, servindo de guia para os gestores de linha. Por último, os consultores de RH têm uma atuação próxima dos gestores de linha, conseguindo dessa forma auxiliá-los na compreensão do papel esperado desse agente na GERH. Apesar da empresa identificar que hoje os gestores de linha têm maior clareza sobre o seu papel na GERH, este ainda é um ponto com o qual a empresa se preocupa.

Em relação ao desempenho do papel do gestor de linha, o profissional de RH e o gestor de linha identificam que houve na empresa uma evolução nos últimos anos, mas que ainda existem oportunidades de melhoria. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “No passado, tinha pouca preocupação, o que importava era o resultado. Hoje, existe uma preocupação genuína de os líderes serem reconhecidos como bons líderes”. O entrevistado C2_GLE_n10 relata: “É um processo de evolução na empresa, mas ainda está faltando muito. Para mim, já é um trabalho em que fui iniciado, acho que agora é continuar trabalhando”. Um dos fatores mencionados foi a variedade de perfil dos gestores, o que leva às diferenças no desempenho do papel. O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “varia muito por causa do perfil do gestor. Acho que nós temos gestores que são exemplos, outros pegam demais na mão, e outros que estão um pouco mais no comando e no controle”. O profissional de RH também reconhece que tem responsabilidade no desempenho do papel do gestor de linha quando executa as atividades que deveriam ser de responsabilidade do gestor, o que caracteriza a preocupação da empresa na devolução das práticas de GERH para o gestor de linha. A entrevistada C2_ERH_n8 aponta: “Quando trago para mim uma decisão de seleção, apresentação de candidatos, não é o gestor que vai fazer esse papel”.

4.2.6. Distribuição das decisões referente às práticas de GERH

Com a implementação da GERH na empresa, é possível identificar uma maior devolução das práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha, tendo como apoio o especialista de RH, como se observa no quadro a seguir.

Quadro 10 - Descrição da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH

Práticas de GERH	Responsabilidades
Recrutamento e Seleção	Especialista de RH: responsável pelo recrutamento e pela seleção inicial. Gestor de linha: auxilia no recrutamento utilizando o seu <i>networking</i> . A seleção final e a tomada de decisão são feitas pelo gestor de linha em conjunto com o especialista de RH.
Treinamento e Desenvolvimento	Gestor de linha: identifica as necessidades de treinamento e de desenvolvimento de seus funcionários. Elabora o PDI junto com o funcionário. Tem conversas de <i>feedback</i> e carreira, envolvendo o funcionário em projetos e em experiências que proporcionem o seu desenvolvimento. Especialista de RH: oferece apoio ao gestor de linha e busca soluções oferecendo uma grade estruturada de cursos.
Remuneração e Benefícios	Anualmente, as decisões de promoção e mérito são tomadas de forma compartilhada, em um comitê formado pelo especialista de RH e pelos gestores de linha no nível estratégico e tático. Especialista de RH: oferece uma metodologia e faz os questionamentos durante o comitê de mérito. Gestor de linha: responsável em tomar a decisão.
Expansão e redução do quadro	Decisão conjunta do gestor de linha e do profissional de RH. As decisões de expansão partem do gestor de linha, que aponta a necessidade ao especialista de RH, que irá verificar a possibilidade junto ao Dirigente de RH.
Relações de Trabalho	Gestores de linha: participam das negociações com o sindicato, tendo o especialista de RH como apoio. Nos processos trabalhistas os gestores de linha participam como testemunha e preposto, se a área jurídica entender que se faz necessário.

Fonte: elaborado pela autora

Nas práticas de recrutamento e seleção a tomada de decisão é do gestor de linha, sendo que o profissional de RH acompanha o processo e compartilha as suas impressões. A entrevistada C2_ERH_n7 menciona: “Suponhamos que tenham dois candidatos, aí tem a opinião do RH. Mas se o RH prefere o candidato A e o gestor quer o B, a opinião que prevalece é a do gestor”. Para a entrevistada C2_ERH_n8, o profissional de RH pode auxiliar o gestor na decisão, “mas deixar isso só na mão do RH é se isentar de algo que é responsabilidade do gestor. É tirar o direito de entender e escolher o melhor time que ele pode ter”.

O gestor de linha também é responsável pelas decisões de treinamento e desenvolvimento, tendo o apoio próximo do especialista de RH. Como a empresa apresenta um processo mais maduro da avaliação de desempenho, o gestor de linha tem uma

participação ativa na construção e acompanhamento do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) do seu funcionário. O entrevistado C2_GLE_n9 relata que “o gestor precisa mapear corretamente a expectativa da pessoa *versus* a situação em que ela está avaliada hoje. Depois, identificar com a pessoa onde ela deseja chegar, e aí construir o PDI”. O entrevistado C2_GLT_n11 cita: “é conhecer o intelectual do meu pessoal e, depois, saber qual é o menu que eu tenho de treinamento técnico ou comportamental dentro da empresa, que vão me ajudar a cuidar ou aprimorar a minha operação”. O especialista de RH oferece apoio ao gestor de linha, principalmente com soluções que vão ao encontro das necessidades identificadas pelo gestor de linha. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “a área de RH puxa uma discussão sobre as necessidades de capacitação, e o líder valida. A área de RH conduz toda a estruturação e busca os recursos para a capacitação”.

As decisões referentes à remuneração são tomadas em colegiado entre os gestores de linha, sendo o profissional de RH responsável em oferecer metodologias e fazer questionamentos que auxiliem os gestores de linha a tomarem as decisões. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “hoje, toda a discussão de promoção é feita de forma muito madura na Votorantim. Para promoção, a gente sempre tem uma discussão, é difícil uma área tomar uma decisão sem que tenha feito uma discussão séria”. O entrevistado C2_GLE_n10 também cita os comitês que são formados para tomar as decisões sobre promoção: “Normalmente, a gente forma um grupo de pessoas que têm interação com esse funcionário, e, em conjunto, a gente toma decisões de aumento salarial ou se vai ter alguma movimentação” (C2_GLE_n10). Já os benefícios são decididos pelo especialista de RH, de modo que não existe participação do gestor de linha.

Os relatos demonstram que o gestor de linha e o profissional de RH participam conjuntamente das decisões referentes à expansão e à redução do quadro de funcionários. Ambos os agentes identificam as necessidades e compartilham as decisões. Para o entrevistado C2_DRH_n26, “essa é uma discussão muito madura na empresa. Normalmente, ela parte do negócio e é compartilhada com a área de RH”. “Isso é puxado bastante pelo gestor, na realidade, quase que 100%. Depois que você tem isso muito claro na sua cabeça, você vai junto com o time de gente para fechar esse desenho” relata C2_GLT_n15. A entrevistada C2_ERH_n7 descreve: “O gestor vai trazer a demanda baseada em uma estratégia, e o RH vai olhar se existe orçamento. O gestor faz um estudo, e eu, como RH, vou ver se comporta. A decisão é, então, tomada em conjunto”. Na maioria das vezes, as decisões

de expansão partem do gestor de linha, que leva a demanda para a área de RH a fim de se analisar a possibilidade de aumentar o quadro de funcionários. As decisões referentes à redução do quadro, na maioria das vezes, são apresentadas pela área de RH, que definirá juntamente com o gestor de linha quem serão as pessoas demitidas.

A empresa, em 2014, fez uma mudança nas práticas de relações de trabalho com o sindicato, envolvendo de modo mais profundo nas negociações os gestores de linha que atuam nas fábricas. Este era um processo que anteriormente era liderado pela área de RH, mas que, atualmente, vem sendo liderado pelos gestores de linha, com o devido apoio da área de RH. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “temos uma área corporativa que determina as diretrizes que a gente tem que seguir. A área de RH encabeça toda a coordenação, mas, em todas as entidades, nós temos representantes do negócio, que conduzem as negociações”. Complementa ao afirmar: “Quando existe uma negociação mais tensa, que se prolongue por muito tempo, aí o corporativo entra para apoiar, mas no dia a dia, é conduzido pelos gestores mesmos” (C2_DRH_n26). O entrevistado C2_GLE_n10 descreve: “No ano passado, na negociação sindical, eu acredito que 100% do processo foi liderado por gerentes e supervisores da fábrica. O resultado foi muito positivo, a gente fechou um acordo em tempo recorde, porque você tem proximidade com as pessoas”. Complementa: “O RH ficou assessorando nos bastidores, apontando o que pode e o que não pode, mas o rosto da empresa na negociação foi o do gestor” (C2_GLE_n10).

4.2.7. Fatores que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha

4.2.7.1. Fatores relativos à organização

Nos últimos quatro anos a empresa vem implementando a GERH. Isso mostra um maior amadurecimento dos fatores relativos à organização que podem facilitar a atuação do gestor de linha na implementação da GERH.

A empresa oferece hoje, uma trilha de capacitação do gestor de linha por nível hierárquico, da qual o gestor participa antes de assumir uma nova posição, ou logo no início de sua atuação. O entrevistado C2_GLE_n9 relata: “A VC investe na capacitação dos gestores. Nesse processo, podemos identificar os nossos *gaps*, entender um pouco o nosso

estilo, a forma de liderança e entender um pouco como as pessoas são umas diferentes das outras. Ter mais consciência acerca dos nossos comportamentos”. O entrevistado C2_GLO_n12 cita a Academia da Votorantim, que oferece diferentes módulos de treinamento a depender do nível hierárquico da pessoa e de seus pontos de desenvolvimento. “Participar de um módulo da Academia da Votorantim é muito legal porque não participam só funcionários da Votorantim, então, você acaba conhecendo outras pessoas do seu mesmo nível ou de níveis superiores de outros negócios” cita C2_GLO_n12.

Existem diversas ferramentas de gestão de pessoas que auxiliam a implementação da GERH. A principal ferramenta utilizada pela empresa para orientar os processos de GERH é denominada SDV (Sistema de Desenvolvimento Votorantim). O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “o SDV é o nosso sistema de avaliação, que analisa os nossos funcionários em aspectos comportamentais. Ele deveria servir para detectar *gaps*, como é que eu fecho esses *gaps* e como a pessoa se projeta para o futuro da organização”. O entrevistado C2_GLE_n10 menciona: “o objetivo do SDV, além de reter os talentos, é aprimorar o desempenho das pessoas enquanto estiverem dentro da organização”.

As metas dos gestores são compostas por dois pilares, a saber: bloco financeiro e bloco operacional. 40% do bloco de metas está relacionado com resultados financeiros, EBTDA (*Earning Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*) do negócio no qual o gestor de linha está inserido. O restante das metas é formulado a cada ano, focando nas necessidades da área de atuação da pessoa. Se a área de negócio identifica uma necessidade relacionada com a gestão de pessoas, essa meta pode ser colocada para o gestor de linha. O entrevistado C2_DRH_n26 relata, por exemplo: “Se eu tenho um problema crônico de *turnover* em uma determinada região, se eu tenho um problema de criação de *pipeline* de liderança, então, eu gostaria que nossos líderes se preocupassem esse ano em promover uma ruptura, trazer gente de fora”.

Pelas características do negócio, o conhecimento técnico é um importante fator para a empresa, sendo utilizado como critério de promoção para o primeiro nível de gestão de pessoas. A entrevistada C2_ERH_n8 aponta: “em um mundo de operações, a parte técnica ainda é o que fala mais alto, por exemplo, para a movimentação de um técnico, para um primeiro cargo de liderança”. Para o nível tático e estratégico, a decisão de se discutir em comitê também tem levado a escolhas mais adequadas na empresa. Um dos exemplos mencionados pelo entrevistado C2_GLE_n9 se deu em uma discussão de movimentação de

um gestor do sul do país – que tem uma cultura mais rígida – para a regional norte e nordeste – que possui uma cultura mais forte de relacionamento. Em colegiado, essa movimentação não foi aprovada. Apesar de não existirem premiações formais relacionadas com a GERH, existem práticas de reconhecimento informais. A entrevistada C2_ERH_n7 citou: “às vezes, a gente faz alguma coisa pontual, porque a gente tem a crença de cultivo de talento. Por exemplo, fizemos agora uma pesquisa e as pessoas citaram quem eram os líderes que eram mais inspiradores”.

Um dos princípios que norteiam as ações da empresa é chamado de “gente com autonomia”. Isso faz com que os gestores de linha tenham mais autonomia, mas esta precisa estar alinhada aos critérios estabelecidos pelo profissional de RH, uma vez que o especialista de RH faz a ponte das práticas de gestão de pessoas das áreas com o restante da organização. O entrevistado C2_GLO_n12 aponta: “o gestor tem que ter autonomia sim, mas, em alguns aspectos, concordo com a Votorantim. Para desligar um funcionário, eu não posso falar tchau. Eu tenho que sentar com o RH, dar uma justificativa e pedir autorização”. Um outro exemplo diz respeito às decisões em relação ao orçamento de pessoas. Para a empresa, estas não devem ser do gestor de linha, uma vez que é preciso pensar no impacto na organização como um todo. A entrevistada C2_GLO_n18 cita: “responsabilidade orçamentária, eu não a vejo como um papel nosso, pois os gestores vão querer dar aumento para todo mundo”.

4.2.7.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

A empresa identifica como primordial para a implementação da GERH a clareza do papel do gestor de linha na GERH, e o conhecimento e habilidade para desempenhar esse papel. Ambos os fatores têm sido focos da empresa nos últimos anos, uma vez que a característica do negócio faz com que a maioria dos gestores de linha tenham uma formação mais técnica, menos voltada para a gestão de pessoas. Apesar da organização considerar que deve continuar propondo ações que aumentem a clareza do gestor de linha acerca do seu papel na GERH e o conhecimento e habilidade para desempenhá-lo, é possível identificar uma evolução nesses fatores. O entrevistado C2_GLE_n10 relata: “Para mim, já é um trabalho que foi iniciado, acho que agora é continuar. É uma mudança cultural”. Alguns gestores de linha da empresa ainda não têm o conhecimento e a habilidade para fazerem a gestão de pessoas. A entrevistada C2_ERH_n7 relatou: “às vezes, eu percebo que os gestores tomam decisões

muito em cima do que é bom para eles, e não do que, na verdade, eles precisam”. A entrevistada C2_GLE_n14 cita: “Para gerir pessoas, você tem que gostar de pessoas. Você tem que estar disponível, dar um conselho, você tem que conhecer, pois você gera um indivíduo”. Complementa: “A maioria dos gestores não tem esse tipo de aptidão. Eles gerem tarefas e entregas, e é isso que eu percebo aqui dentro. Não tem uma gestão genuína de pessoas e sim uma gestão de tarefas” (C2_GLE_n14).

Com relação à influência do estilo pessoal do gestor de linha na implementação da GERH, existem divergências entre os entrevistados. Alguns acreditam que se deve dar atenção a este fator no momento da seleção, outros acreditam que o estilo pessoal pode ser desenvolvido, enquanto que outros defendem a necessidade de o estilo variar conforme o contexto. O entrevistado C2_GLO_n12 cita: “tem pessoas que nasceram para isso e outras não”. Já a entrevistada C2_ERH_n8 menciona: “Nós temos muitos estilos diferentes de pessoas, de perfis, e se você se propõe a ser um líder de pessoas, por mais que tenha o tom do seu estilo pessoal, ele não deveria ser o sabor mais forte”. Para a entrevistada, “a sua competência ou a clareza do teu papel como líder deveriam dissolver um pouco dessa questão pessoal” (C2_ERH_n8).

O fator tempo aparece como uma questão impeditiva para o exercício do papel do gestor de linha na GERH, apenas no relato de alguns dos gestores de linha. O entrevistado C2_GLE_n10 aponta, por exemplo: “A gestão do tempo, às vezes também afasta você de ter essa visão das pessoas. Você está muito focado na parte operacional, na busca do resultado, e deixa de lado a gestão de pessoas”. Outros entrevistados consideram que o gestor deve saber dar prioridade para estas atividades, uma vez que a GERH faz parte da sua rotina diária. A entrevistada C2_GLE_n14 cita: “Não é separar: agora eu vou gerir a tarefa, agora eu vou gerir a pessoa, agora eu vou gerir a entrega. É um conjunto. Desde conversa de carreira, conversa de família, um conselho, um *feedback*, ensinar a fazer uma tarefa”.

Os relatos confirmam que, com a implementação da GERH, o profissional de RH começou a se aproximar mais do gestor de linha oferecendo soluções mais alinhadas às necessidades do negócio. Isso fez com que a maioria dos gestores de linha passassem a conferir maior valor ao especialista de RH na organização. A entrevistada C2_ERH_n7 relata: “A área de RH tem processos mais sólidos; são processos que acontecem ao longo do ano. Os gestores conseguem ver valor nesses processos porque mexem com eles também, como a avaliação de desempenho, a meritocracia”. Para a entrevistada C2_GLT_n17, os

profissionais de RH “são supercompetentes, extremamente necessários, e isso, para mim, é um facilitador. Estamos em uma onda muito positiva”. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “o CEO discute gente comigo direto. É tópico do conselho, é tópico de todos os níveis. Eu não tenho problema de resistência com os demais gestores”.

4.2.7.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH

Uma das mudanças que ocorreu na empresa, no que se refere à implementação da GERH, foi a entrada de um dirigente de RH que veio da área de operações, o que faz com que esse agente tenha amplo conhecimento sobre o negócio. Além disso, o dirigente de RH estimula a proximidade dos especialistas de RH com o negócio, o que também tem elevado o conhecimento desses profissionais. O entrevistado C2_GLE_n9 menciona: “a área de RH da VC não é uma área de cumprimento de burocracia, ela, de fato, participa das decisões da companhia, tem que fazer parte da estratégia”. Para o entrevistado C2_GLE_n9, o RH corporativo poderia se aproximar mais do negócio: “O RH operacional são as pessoas que estão nas fábricas e entendem muito do negócio, estão próximos, conhecem, isso é bastante positivo. O RH corporativo, que está nos bastidores, conhece pouco. Acho que tem que melhorar”.

Hoje, por exemplo, as metas dos profissionais de RH estão vinculadas às metas das áreas de negócio que atendem. Como consequência, existe uma maior parceria entre o profissional de RH e gestor de linha, apesar de algumas áreas relatarem que essa parceria poderia ser melhor. Para a entrevistada C2_ERH_n8: “A relação hoje é muito positiva. A gente conseguiu construir uma relação de parceria e presença nas áreas”. Complementa citando: “Podemos ainda melhorar, mas acho que essa relação gestor e RH evoluiu bastante, e consegue ser muito mais de parceria, troca, compartilhamento, do que uma relação afastada” (C2_ERH_n8). O entrevistado C2_GLO_n16 relata: “eu vejo o RH muito próximo. A nossa *business partner* conhece não só o papel do RH, mas ela entende a nossa necessidade comercial”.

Não existe um processo formal de envolvimento do gestor de linha na construção das estratégias de RH, mas diversos gestores relataram terem sido convidados para participar dessas construções, em momentos distintos. O entrevistado C2_GLO_n16 cita que atualmente se encontra envolvido em um projeto com o RH para reformular a remuneração variável da área comercial. Em sua ótica, é ajudar a “colocar nessa visão do RH essa visão mais

comercial” (C2_GLO_n16). O entrevistado C2_GLE_n9 relatou que participou da construção de projetos de RH, ainda que sem fazer parte da área: “Um deles foi mudar a forma como a área como um todo se posicionava para fazer gestão de clima. Não era minha função, mas eu coloquei na mesa e me apoiaram a fazer”.

Os gestores de linha avaliam o profissional de RH na avaliação de desempenho, mas também existem conversas informais de *feedback* entre ambos os agentes, para que possam identificar como está sendo a atuação de cada um deles na implementação da GERH. O entrevistado C2_GLT_n11 relata que essa avaliação acontece quando a gerente regional de RH faz a visita na fábrica: “Nós conversamos sobre capacitação, recrutamento e seleção, acompanhamento de pessoas. Coloco alguns pontos de atenção e tento ajudar nesse sentido” (C2_GLT_n11). Para a entrevistada C2_GLO_n18, “a avaliação é mais o *feedback* no dia a dia”.

O quadro 11 apresenta um resumo de como os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha se apresentam na empresa.

Quadro 11 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH

Fatores	Resumo da Análise
Fatores relativos à organização	
Valorização do papel do gestor de linha na GERH	No nível operacional, o critério de promoção é o conhecimento técnico. Nos níveis tático e estratégico, utiliza-se a ferramenta Nine Box. São utilizados critérios relacionados à gestão de pessoas ao avaliar o potencial do indivíduo. As premiações e os reconhecimentos estão vinculados a entregas de projetos e resultados financeiros. Existem práticas informais de reconhecimento pela gestão de pessoas.
Metas do gestor de linha	As metas são formadas por dois blocos: financeiro e operacional. São definidas anualmente conforme necessidade do negócio, podendo-se incluir metas de gestão de pessoas.
Capacitação do gestor de linha para a GERH	Existe uma trilha de capacitação do gestor de linha por nível hierárquico, da qual o gestor participa antes de assumir uma nova posição ou logo no início de sua atuação. Existem outros cursos que são oferecidos de maneira pontual.
Ferramentas formais que orientam os processos de GERH	As principais ferramentas utilizadas são: o SDV para avaliação de desempenho, construção e acompanhamento de PDI e PDC (Plano de Desenvolvimento Coletivo), pesquisa de clima, ferramenta de recrutamento, manuais com descritivo dos processos.
Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH	Os gestores de linha têm autonomia, mas esta precisa estar alinhada aos critérios estabelecidos pelo profissional de RH. Eles não têm autonomia em relação ao orçamento.

Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	
Clareza acerca do papel do gestor na GERH	A empresa trabalha na questão da clareza acerca do papel do gestor de linha na GERH. Para a empresa, a transferência das atividades de gestão de pessoas para o gestor de linha é uma mudança de modelo mental, por isso, não é um processo rápido. Atualmente, existe mais clareza, mas ainda é um processo que está sendo trabalho no âmbito da empresa.
Conhecimento e habilidade para realizar a GERH	É um fator fundamental para a empresa, pois muitos gestores têm uma formação técnica, o que faz com que lhes falte conhecimento e habilidade na parte humana. A empresa investe em capacitação para elevar o conhecimento e a habilidade dos gestores de linha.
Estilo pessoal do gestor de linha	Para alguns entrevistados, o estilo pessoal influencia a GERH, de modo que se deve ter atenção a este estilo no momento da seleção do gestor de linha. Outros entrevistados acreditam não ser um fator determinante, sendo que depende mais do gestor de linha decidir como gerirá. Outros acreditam que não existe um estilo único, pois, a depender da equipe, o estilo deve variar.
Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas	Para o especialista de RH, o fator tempo não deveria influenciar a implementação da GERH pelo gestor de linha, uma vez que essas atividades fazem parte do papel desse agente. O especialista de RH identifica que falta o gestor de linha saber priorizar as suas tarefas. A empresa está implementando um programa de gerenciamento de rotina a fim de auxiliar os gestores de linha. Outros gestores já identificam a gestão de pessoas como prioridade em seu dia a dia.
Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha	O gestor de linha percebe o valor do profissional de RH. As principais ações que elevaram a percepção de valor do profissional de RH foram: entrada de um dirigente de RH, que veio da área de operação; proximidade do profissional de RH no negócio, oferecendo programas que agreguem valor e elevem a performance; e posicionamento mais estratégico do profissional de RH. Nas áreas em que o especialista de RH tem uma atuação mais processual, o gestor de linha percebe menor valor.
Fatores relativos à atuação do profissional de RH	
Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio	O dirigente de RH veio de operações, o que faz com que ele tenha amplo conhecimento sobre o negócio. As metas dos profissionais de RH estão vinculadas às metas das áreas de negócio que atendem. Os especialistas de RH que atuam como <i>business partner</i> entendem cada vez mais sobre o negócio. O profissional de RH que se encontra alocado no corporativo poderia ter mais conhecimento sobre o negócio.
Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH	Não existe um processo formal de envolvimento do gestor de linha na construção das estratégias de RH, mas são convocados esporadicamente para participar. O relato mais marcante foi o envolvimento dos gestores de linha na construção do planejamento estratégico anual de RH, o que trouxe resultados positivos para a implementação dessas estratégias pelo gestor de linha.
Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha	A relação entre o profissional de RH e o gestor de linha é vista de forma positiva na empresa. Em algumas áreas, esta parceria poderia melhorar. Isso depende tanto do perfil

	do profissional de RH que atende à área, quanto da abertura e procura do gestor de linha.
Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha	A empresa não tem uma ferramenta específica de avaliação da área de RH, mas os gestores de linha analisam o profissional de RH no momento da avaliação de desempenho deste. Existem também conversas informais de <i>feedback</i> entre os profissionais de RH e os gestores de linha.

Fonte: elaborado pela autora

A empresa Votorantim, por apresentar maior maturidade em relação à implementação da GERH, demonstra ter maior clareza no que se refere ao papel atribuído ao gestor de linha. Ambos os agentes, especialista de RH e gestor de linha, identificam que o gestor de linha é responsável pela implementação das práticas de GERH, bem como pelo desenvolvimento relacionado com a carreira dos funcionários. A retenção de funcionários é um assunto primordial para a empresa, uma vez que o negócio exige um conhecimento técnico muito específico. Por isso, a GERH na empresa focou na implementação de uma cultura voltada ao desenvolvimento e ao apoio às pessoas. Há indícios de que esse movimento levou a empresa a envolver de modo mais efetivo os gestores de linha nas práticas da GERH.

Os entrevistados afirmam que, nos últimos anos, o gestor de linha tem desempenhado melhor o seu papel na GERH, apesar de ainda identificarem oportunidades de melhoria. Um dos fatores mencionados pelos entrevistados é a variedade de perfil dos gestores, o que leva às diferenças no desempenho do papel. Outro ponto identificado está relacionado com o profissional de RH, que deve devolver as práticas de GERH para o gestor de linha.

Como muitos gestores vieram de formações mais técnicas, a empresa ainda se preocupou com a capacitação deles, de modo que pudessem desempenhar melhor o papel atribuído a eles na GERH. Também houve uma mudança nas metas dos gestores de linha, incluindo questões relacionadas com a gestão de pessoas, quando identificada uma necessidade da área. A empresa começou a descrever e documentar os processos de GERH para que pudessem servir de guia para o gestor de linha. O profissional de RH passou a ser um agente que oferece o apoio para que o gestor de linha possa executar as práticas de gestão de pessoas, o que elevou a parceria entre ambos os agentes. Essas mudanças constituem características primordiais da implementação da GERH na organização.

4.3. CASO 3

4.3.1 A empresa e seu negócio

O presente estudo de caso abordou uma empresa fundada em 2011, que atualmente opera 7 marcas, sendo um dos maiores *e-commerce* de moda da América Latina, atuando no Brasil, Argentina, Chile e Colômbia. No Brasil, tem mais de 2100 colaboradores e um faturamento anual de mais de 1,2 bilhões de reais. Em 2014, a empresa passou a fazer parte de um Grupo Global de *e-commerce* de moda em mercados emergentes.

4.3.2. Diretrizes estratégicas e estrutura organizacional

A empresa encontra-se no processo de construção de sua cultura organizacional, definindo a sua missão e os princípios que nortearão os comportamentos e as estratégia da organização. O objetivo primordial é que as diretrizes estratégicas estejam alinhadas às diretrizes do Grupo Global, que se apoia em quatro pilares estratégicos, os quais são explicitados a seguir (C3_doc_3):

- Ser o destino favorito de moda *online* para os clientes em todos os seus mercados;
- Constantemente buscar melhorias na experiência do usuário;
- Alavancar a *expertise da empresa* em escala global, respeitando as singularidades locais;
- Inovação tecnológica;

Nos últimos dois anos, a empresa focou na estruturação do modelo de gestão voltado à definição dos KPIs das áreas buscando implementar uma disciplina de execução e controle dos processos, pois o objetivo naquela ocasião era alcançar um rápido crescimento do negócio. Hoje, a empresa identifica a necessidade de trabalhar aspectos relacionados à cultura organizacional, definindo, portanto, o propósito da empresa, bem como os princípios que devem guiar o comportamento dos funcionários.

Uma outra característica fundamental da empresa diz respeito à diversidade de perfis no âmbito da organização. Visto que o mercado de atuação da empresa é a venda *on-line* de

moda, uma parte da população que trabalha na área de tecnologia possui um perfil mais técnico, ao passo que a área de moda tem pessoas com um perfil mais artístico. O objetivo é que as diretrizes desenhadas na cultura da empresa possam direcionar o comportamento de todos os seus colaboradores.

A empresa também tem como cultura proceder a investigações aprofundadas e buscar fundamentação teórica para os processos e metodologias que implementa. Então, quando deseja realizar uma mudança ou implementar algo novo, realiza análises e estudos dos modelos existentes no mercado visando utilizá-los como guia. Nesse momento, a empresa está concentrando-se na implementação de metodologias ágeis na organização, iniciando pela área de tecnologia, e intenta levar essa cultura para as demais áreas da empresa.

Existem dois grupos de investidores presentes nos negócios, a saber: um deles chamado Kinnevik, focado em construir negócios digitais de consumo; e, o outro, o Rocket Internet, que tem capital aberto na Frankfurt Stock Exchange. Dos quatro sócios fundadores da empresa, três continuam atuantes no negócio: um deles é o CEO, o qual responde diretamente aos investidores; outro é responsável pelo *marketing* do negócio; e, o terceiro, encarregado operação da organização. Existem cinco pessoas que respondem diretamente ao CEO, são elas: VP de Compras, VP Financeiro, Diretor de Tecnologia, Diretor de Produto e Diretor de RH. Na estrutura de *Marketing*, a empresa tem o Diretor de *Marketing* e Performance, Diretor de *Marketing* Estratégico e VP de *Marketing*. Já na estrutura de Operações, há o Diretor de Operações, Diretor de Transporte, Diretor de Produção, Diretor de Projetos e Diretor de Relacionamento com o cliente (C3_doc_4).

4.3.3. Estrutura funcional e da área de Recursos Humanos

O organograma de gestão de pessoas da empresa encontra-se composto por um Diretor de RH, que responde diretamente ao CEO da empresa; esse Diretor participa do *board* de discussões estratégicas da organização. Seis gerências de RH se reportam diretamente ao Diretor de RH: uma é responsável pela inteligência tecnológica de RH; duas assumem o papel de *business partner*, atendendo a todas as áreas da empresa; uma é responsável pelo desenvolvimento humano e organizacional; uma pelo recrutamento e seleção; e, por fim, uma é encarregada da operação de RH. Subordinados a essas gerências estão os coordenadores, analistas e estagiários que auxiliam nas práticas e nos processos de RH, totalizando 24

pessoas atuando na área.

4.3.4. A GERH na empresa

Fatores relativos ao histórico da empresa, como o rápido crescimento e a entrada de investidores no negócio, fez com que a gestão de pessoas da empresa estivesse mais voltada à entrega dos resultados financeiros. A entrevistada C3_ERH_n20 cita: “nós não somos um RH de pessoas. É uma empresa de 7 anos, uma empresa que precisa provar muitos resultados”. O crescimento rápido da empresa também fez com que muitos profissionais jovens fossem contratados e, simultaneamente, assumissem a cadeira de gestão sem estarem devidamente preparados para tal. Em decorrência da falta de preparação dos gestores de linha, a empresa demonstra ter uma cultura voltada ao controle dos funcionários, e não ao desenvolvimento. O entrevistado C3_GLE_n19 relata que, como “o nível de maturidade dos gestores ainda é baixo, eu preciso de um RH muito ativo, em cima, cobrando. Até eu ter as pessoas maduras”. Essas características da empresa dificultam a implantação da GERH.

Na empresa, após o preenchimento da avaliação de desempenho são formados comitês de calibragem para que haja um maior alinhamento dos critérios, no entanto, não existem discussões de movimentação ou remuneração nesses comitês. Esse processo de avaliação de desempenho caracteriza o terceiro estágio de maturidade (Dutra et al., 2017), o que demonstra que a empresa ainda apresenta uma baixa maturidade no que se refere à GERH.

Por intermédio dos relatos dos entrevistados também foi possível identificar que a empresa ainda não tem uma GERH implementada. A entrevistada C3_ERH_n24 menciona que, em relação à gestão de pessoas, “a empresa não tem estratégia, são ações isoladas, e para mim, isso é algo negativo”. Para a entrevistada C3_ERH_n20, a gestão estratégica de RH é considerar mais o negócio e menos os processos. Ela menciona: “hoje, por exemplo, a gente faz avaliação de desempenho, porque é assim que se pratica no mercado. Mas, de fato, isso impacta como no meu negócio? Às vezes, não ter a avaliação de desempenho agrega mais valor”.

O entrevistado C3_GLE_n19 relata que “é uma empresa nova e foi fundada por empreendedores e o foco não era a gestão. A empresa ganhou um corpo muito grande, e eu acho que agora é o momento que precisamos profissionalizar a gestão da organização”. Um relato parecido advém da entrevistada C3_GLT_n21, que menciona: “a gente trouxe bastante

da cultura das *start ups*. Era muito todo mundo fazendo de tudo, e o negócio funcionava. Mas agora a gente já está muito mais estruturado e precisa mais de direcionamento”.

A GERH tem sido objeto de discussão mais recente na organização, que começa a desenhar a cultura que deseja. O entrevistado C3_GRH_n27 relata:

Olhando o histórico da empresa, ela teve um crescimento muito rápido. Em sete anos é uma das empresas que mais cresceu, não só no Brasil, mas uma das principais *start ups* de *e-commerce* que cresceu no mundo todo. Só que recursos humanos foi uma das últimas áreas que foi priorizada, apesar de que, agora, o presidente tem dedicado muito tempo nos temas de cultura, de gestão, liderança.

A entrevistada C3_ERH_n24 também menciona a preocupação do presidente em implementar a GERH na empresa. “O CEO já chegou à conclusão que você pode ter a melhor estratégia, mas se você não tiver a melhor pessoa, os melhores talentos, isso não vai ser executado” (C3_ERH_n24).

Uma das ações que já está sendo colocada em prática é a busca de profissionais mais seniores no mercado. O entrevistado C3_GLE_n29 cita que, “olhando o nosso foco aqui de gestão de pessoas, é complicado, acho que a gente é desestruturado nesse aspecto. É muito corrida e a gente dá pouco fôlego para as pessoas pensarem, e isso acho que é por falta de preparo dos gestores e da pouca seniorização de *staff*”. A entrevistada C3_GLT_n28 cita a mudança que ocorreu em sua área: “cheguei a ter 18 estagiários de uma só vez. No segundo semestre do ano passado, a gente tirou o processo de contratar estagiário e passou a contratar analista. Para conseguir amadurecer a área, a gente chegou ao consenso de que precisávamos de pessoas em um nível mais sênior”. Existem áreas que também começaram a contratar gestores de linha do mercado, permitindo desta forma elevar a senioridade do grupo.

O objetivo da empresa nesse momento no que se refere à GERH, é desenhar o modelo de cultura, definindo os comportamentos que desejam fortalecer e qual modelo de liderança deve acompanhar esse processo.

4.3.5. Definição dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH

Na percepção do profissional de RH, o gestor de linha é o responsável pela

implementação das práticas de gestão de pessoas de sua área. A entrevistada C3_ERH_n24 cita que “Os gestores são todos gestores de pessoas, e não uma pessoa de RH que deve fazer isso com todos os colaboradores”. Assim, o gestor de linha deve definir as estratégias de sua área a fim de alcançar os seus resultados, sendo que a gestão de pessoas faz parte desta estratégia. Além disso, o gestor de linha tem responsabilidade sobre o desenvolvimento dos funcionários. “O papel do gestor é conversar e desenvolver os seus colaboradores, identificando e retendo os talentos da sua equipe” menciona C3_ERH_n24. Na perspectiva dos gestores de linha, o papel atribuído ao gestor em relação à GERH é desenvolver os colaboradores de sua equipe e fornecer apoio para que os colaboradores efetivem a entrega dos resultados. A entrevistada C3_GLT_n25 cita, por exemplo: “o gestor precisa dominar e dar apoio à equipe quando necessário, e identificar também uma dificuldade da equipe. O gestor precisa muito ter o olhar clínico para ele perceber como está sua equipe e a demanda da sua equipe”.

O dirigente de RH relata que a empresa se encontra no processo de escrever as competências de liderança esperadas em três níveis hierárquicos, pois existem complexidades diferentes. No entanto, futuramente, a empresa deseja separar o que é esperado de cada cargo, destacando as diferenças por nível hierárquico, e o que é o papel de liderança, o que para o dirigente de RH deve ser igual em todos os níveis.

Em relação à atribuição do papel do gestor de linha na GERH, a empresa não tem um processo estruturado, fazendo com que ocorra de maneira informal durante a atuação diária do gestor de linha, com apoio do profissional de RH. Não existem documentos e nem capacitações formais que possam oferecer maior clareza do papel do gestor de linha na GERH, o que dificulta a implementação da GERH. “Dentro da empresa, a gente nunca contou para o gestor qual é o papel dele, e não preparamos ou instrumentalizamos ele para isso”, cita C3_ERH_n24, especialista de RH.

Em relação ao desempenho do papel do gestor de linha, ambos os agentes – profissional de RH e gestor de linha – identificam que existem diferenças na empresa no que concerne a cada área de atuação. Os dois agentes declararam que um dos principais motivos de haver essas diferenças é a falta de clareza da empresa em relação ao que espera do gestor de linha. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona: “eu acho que ainda somos muito crus, porque a empresa ainda não sabe o que ela quer de quem está nessa cadeira”. Para o entrevistado C3_GLE_n19, “uma coisa é você cobrar números, que eu acho que toda empresa

tem número para cobrar, mas você formar sucessor, que isso é uma obrigação de cada gestor, não é muito claro”.

A organização se encontra em um processo de estruturação da GERH, mas ainda não possui definição de sua cultura organizacional e tampouco dos papéis esperados de cada um dos agentes. Tal fator dificulta a compreensão do gestor de linha sobre o que é esperado dele e, por conseguinte, isto acaba impactando o seu desempenho.

4.3.6. Distribuição das decisões referente às práticas de GERH

A distribuição das decisões entre o especialista de RH e o gestor de linha, referentes às práticas de GERH ocorre de forma diferente em cada uma das práticas, conforme é apresentado no quadro 12.

Quadro 12 - Descrição da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH

Práticas de GERH	Responsabilidades
Recrutamento e Seleção	Especialista de RH: responsável pelo recrutamento e pela seleção inicial. Gestor de linha: auxilia no recrutamento utilizando o seu <i>networking</i> . Faz a seleção final e toma a decisão, em conjunto com o especialista de RH. Às vezes, em decorrência da falta de disponibilidade de tempo do especialista de RH, o gestor de linha assume o processo inteiro de recrutamento e seleção.
Treinamento e Desenvolvimento	Especialista de RH: oferece um <i>workshop</i> de integração dos novos colaboradores. Gestor de linha: é responsável pelas demais ações de treinamento e desenvolvimento. Existem ações isoladas que são promovidas pelos gestores de linha, sendo que o orçamento para essas ações sai da área de negócio. A área de operações tem um processo mais estruturado de treinamento, que é feito por uma área específica que não está vinculada ao RH.
Remuneração e Benefícios	Gestor de linha no nível estratégico: toma a decisão juntamente com o especialista de RH sobre a distribuição de mérito e promoção. Especialista de RH: garante o cumprimento do orçamento.
Expansão e redução do quadro	Gestor de linha no nível estratégico: responsável por apresentar a necessidade para o especialista de RH. Especialista de RH: toma a decisão, com base no orçamento.
Relações de Trabalho	Especialista de RH: responsável pela relação com o sindicato juntamente com o jurídico. Gestor de linha: participa dos processos trabalhistas como preposto ou testemunha, mas é o profissional de RH junto ao jurídico que decidem as estratégias.

Fonte: elaborado pela autora

As decisões de recrutamento e seleção são dos gestores de linha, tendo como apoio o profissional de RH. O entrevistado C3_DRH_n27 relata que “tem gestores que querem se envolver e outros que querem entrevistar no final. O que buscamos é trazer ele mais próximo, fazer com que ele fique responsável, mas também que não tome a decisão sozinho”. Como a empresa tem apenas dois consultores de RH para auxiliarem todos os gestores de linha, muitas vezes os gestores de linha acabam assumindo todo o processo de recrutamento e seleção.

A empresa ainda não tem uma área de treinamento e desenvolvimento, o que leva o gestor de linha a tornar-se o agente que toma as decisões inerentes à estas práticas na sua área de forma isolada. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona: “a gente não tem nenhum programa de liderança, sucessão, treinamento, competências técnicas, nada disso. Isso acontece isoladamente dentro das áreas e vem do gestor, porque a gente não tem braço como RH”. O entrevistado C3_GLE_n19 cita que “quem corre atrás de qual treinamento precisa ser dado, qual o tipo de *gap* que a área tem, isso é função do gestor”. Como consequência, as ações de treinamento e desenvolvimento são pouco estruturadas e pontuais, conforme a identificação de uma necessidade por parte do gestor de linha, não havendo uma uniformidade na organização. Apenas a área de operações apresenta um processo mais estruturado de treinamento, mas que não é uma iniciativa vinda da área de RH.

Os benefícios são decididos pelo especialista de RH, de modo que não existe participação do gestor de linha. As decisões referentes às práticas de remuneração, e expansão e redução do quadro são tomadas predominantemente pelos especialistas de RH, responsáveis pelo orçamento de gestão de pessoas, junto com o gestor de linha no nível estratégico. Os parâmetros de remuneração, por exemplo, são definidos pelo especialista de RH e a forma como será distribuído entre as pessoas, pelo gestor. Isso reflete a característica da empresa que prioriza o controle de orçamento para garantir o resultado financeiro. A entrevistada C3_ERH_n24 relata: “A gente tem um *budget* para distribuir em cada uma das áreas. A decisão é do gestor, de como distribuir da melhor forma. A gente como RH entra para dar algumas recomendações, algumas críticas”. Os relatos dos gestores de linha no nível tático e operacional mostram que estes agentes não participam ativamente das decisões referentes à remuneração. A entrevistada C3_GLT_n21 expõe: “na verdade, não tenho voz com ninguém, o meu diretor é a pessoa que tem. Ele é quem discute e decide com o RH”. Os principais agentes que tomarão as decisões referentes à expansão e redução do quadro também são do

profissional de RH juntamente com o gestor de linha estratégico. A entrevistada C3_GLT_n21 relata: “eu passo as minhas impressões e discuto com o meu gestor. Mas não é ele quem decide isso sozinho, ele precisa passar para o RH e definir junto”.

Por último, as decisões das práticas de relação de trabalho são tomadas de forma isolada pelo especialista de RH juntamente com o departamento jurídico, não tendo nenhum envolvimento do gestor de linha. Essa característica é evidenciada no relato do entrevistado C3_DRH_n27: “tem uma pessoa que cuida de operações de RH que é responsável pela parte sindical. A gente tem apoio do jurídico também na estratégia, trazendo as novidades. Então, é uma função que se encontra entre as duas áreas. Fica 100% entre o RH e o jurídico”.

4.3.7. Fatores que facilitam ou que dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha

4.3.7.1. Fatores relativos à organização

Os resultados obtidos demonstram que alguns fatores organizacionais característicos da empresa dificultam o desempenho dos papéis dos gestores de linha na GERH. Segundo os relatos e a análise dos documentos consultados, não há uma iniciativa formal de capacitação do gestor de linha para atuar como gestor de pessoas e são poucas as ferramentas a ele disponibilizadas para auxiliá-lo no exercício desse papel. É possível observar tal aspecto na declaração da entrevistada C3_ERH_n24: “ainda não temos uma plataforma de desenvolvimento, não temos uma trilha ou uma formação de gestores, então, as pessoas vão aprendendo na tentativa e erro”.

Além disso, a empresa demonstra uma baixa valorização do gestor de linha na GERH. Para o entrevistado C3_GLE_n29, a “cobrança ainda é muito *business*, otimizar o orçamento. Então, a parte de *people* acaba sofrendo”. Apesar de não existirem critérios claros para as decisões de promoção para os cargos de gestão, há indícios de que predominam os critérios relacionados com a entrega de resultados financeiros. A entrevistada C3_GLT_n22 menciona: “Eu já vi alguns casos, na empresa, de pessoas serem promovidas por entregas e não terem nenhum perfil de gestão”. Apenas a área de operação demonstra uma maior estruturação nos processos de seleção, utilizando como critério o resultado e o comportamento do gestor de linha. Essa área também oferece uma capacitação formal para esse gestor de linha, que não é

conduzido pela área de RH.

A forma como é estruturada a meta e bonificação do gestor de linha também demonstra uma menor valorização da GERH. O entrevistado C3_GLE_n29 cita: “nunca tive uma métrica sobre gestão de pessoas. Eu acho que isso é um problema. Temos a meta das competências de liderança, mas as metas específicas, quantitativas e qualitativas são mais da área, e não envolve uma visão mais estratégica de direcionamento da equipe”. A entrevistada C3_ERH_n24 complementa: “como as competências comportamentais só representam 20% do bônus, normalmente, quem entrega muito e tem uns *skills* comportamentais completamente fora, ele não tem prejuízo na avaliação final”.

Com a intenção de implementar a GERH, a empresa identificou a dificuldade do gestor de linha de desempenhar o seu papel nas práticas de gestão de pessoas. Isso fez com que o profissional de RH participasse mais da implementação das práticas de gestão de pessoas, diminuindo a autonomia do gestor de linha. “O gestor não pode mais demitir ou contratar quem ele quiser, porque nós, do RH, temos habilidades e competências que eles não têm, e podemos ajudá-los nesse processo” declara a entrevistada C3_ERH_n20. Mas para alguns dos gestores de linha, este não é um fator que prejudica o desempenho do seu papel.

4.3.7.2. Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

Pelo fato de a empresa estar, no momento, desenhando as diretrizes estratégicas e de gestão de pessoas, não há uma visão clara e homogênea de qual papel deve ser atribuído aos gestores de linha na GERH. O gestor C3_GLE_n19 menciona: “uma coisa é você cobrar números, que eu acho que toda empresa tem número para cobrar. Mas você formar sucessor, que isso é uma obrigação de cada gestor, não está muito claro”. Ele complementa afirmando que “não está muito claro quais são os passos que as pessoas precisam atingir para estar em uma posição de gestão”. Uma outra entrevistada, C3_GLT_n21, cita: “a gente não sabe ainda o que temos que fazer. A falta de capacitação faz com que não haja clareza”.

Os atuais ocupantes destes cargos parecem ter pouco conhecimento e habilidade para implementar a GERH, uma vez que muitos são jovens, vieram de formações técnicas e não passaram por uma capacitação em gestão de pessoas. O relato dos gestores de linha demonstra a falta de conhecimento e de habilidade em GERH. A entrevistada C3_GLT_n21 menciona: “realmente não sei o que é fazer gestão de pessoas. Se é falar com as pessoas o tempo todo, se

é ter claro quais são as metas, deixar escrito em algum lugar o que a pessoa tem que fazer, como cobrar, como chegar na pessoa”.

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar que existem diferentes estilos pessoais dos gestores linha, e que para diversos contextos e colaboradores, um estilo pode se mostrar mais apropriado do que outro, ou seja, para os entrevistados não há um estilo único em gestão de pessoas. A entrevistada C3_ERH_n24 cita que “todos os estilos são relevantes. O ponto é como eu uso o meu estilo para gerar resultado”. Ao complementar seu raciocínio, C3_GLT_n22 afirma: “o estilo não tem que ser único em um gestor. O estilo tem que ser de acordo com o grupo que você está liderando.

Na análise do fator tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas, é possível identificar relatos diferentes entre os gestores de linha. Alguns deles mencionam a falta de tempo para executarem as atividades relacionadas com a gestão de pessoas, enquanto outros identificam o fato de as atividades relacionadas à gestão de pessoas estar presente na maior parte de seu dia a dia. Uma justificativa apontada para a existência dessas diferenças foi mencionada pela entrevistada C3_ERH_n24, ao cita: “talvez, eu não esteja calibrando qual é o meu papel como gestora e meu papel como contribuidora individual, e isso impacta na gestão do meu tempo”.

Por último, a equipe reduzida de consultores de RH, faz com que esse agente consiga dar apoio primordialmente ao gestor de linha no nível estratégico, que consegue identificar o valor desse profissional. O entrevistado C3_GLE_29 relata: “hoje, o nosso RH atende a duas áreas. Ele se desdobra para estar lá na nossa área, estar presente, apoiar, mas, no final do dia, acho que ter alguém conosco o tempo todo ajudaria violentamente”.

Esses relatos não apareceram nas entrevistas dos gestores de linha no nível operacional e tático.

4.3.7.3. Fatores relativos à atuação do profissional de RH

O dirigente de RH, por estar próximo ao CEO, e participar ativamente das reuniões e decisões estratégicas, demonstra ter amplo conhecimento sobre o negócio. Já o número reduzido de consultores de RH dificulta a sua atuação na área que atende e consequentemente, o seu conhecimento do negócio. “Somos inteligentes e capazes, mas a gente, hoje, não entrega o que eu acho que é o papel de um RH estratégico, pois não temos braço e não conseguimos

estar próximos o suficiente” relata C3_ERH_n20. Alguns gestores de linha apresentaram a mesma percepção sobre o profissional de RH. O entrevistado C3_GLO_n23 menciona: “eu acho que o RH até entende, mas, no meu ponto de vista, falta proximidade do RH com o negócio”.

Por meio dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar que a parceria vem aumentando entre o profissional de RH e o gestor de linha, apesar de ainda haver oportunidades de melhoria. “O RH está mais presente, tem muito mais contato, tem muito mais diálogo” menciona a entrevistada C3_GLT_n22. A entrevistada C3_ERH_n20 declara: “hoje, dentro das áreas que eu atendo, ninguém promove, ninguém demite sem antes falar comigo”. Existe uma menor pareceria com os gestores de linha no nível tático e operacional. A entrevistada C3_GLT_n28 menciona que “se o RH ouve as lideranças, a gente consegue amadurecer e isso fica bom para empresa, fica bom para o líder e para todas as equipes”. Ela aponta que, atualmente, o maior contato com o RH é por telefone ou via Skype, e que “seria interessante ter pelo menos uma pessoa de RH sempre perto da gente, que o contato possa ser presencial”.

A participação dos gestores de linha na construção das estratégias de RH, está acontecendo pela primeira vez na empresa no processo de construção da cultura organizacional, que vem sendo realizado recentemente. Não existem relatos dessa participação em outras estratégias de RH.

Por último, apenas o gestor de linha de nível estratégico analisa o profissional de RH no momento da avaliação de desempenho, o que reduz a possibilidade do especialista de RH ter uma percepção mais ampla de como está desempenhando o seu papel na GERH. A entrevistada C3_ERH_n20 relatou: “existe uma avaliação semestral do *business partner* que é disparada normalmente para o diretor da área, porque é, de fato, quem tem contato com a gente. É avaliada a rapidez com que eu respondo, qual o preparo que a BP tem para montar estratégias, etc.”.

O quadro 13 apresenta um resumo de como os fatores que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha se apresentam na empresa.

Quadro 13 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH

Fatores	Resumo da Análise
Fatores relativos à organização	
Valorização do papel do gestor de linha na	Não existem critérios claros para a definição de promoção

GERH	de gestores de linha. A predominância está na entrega de resultados financeiros. Na área de operação, existe mais clareza acerca dos critérios, sendo o resultado e o comportamento do gestor de linha. As premiações e os reconhecimentos estão atrelados a entregas financeiras e não à gestão de pessoas.
Metas do gestor de linha	80% das metas dos gestores de linha estão atreladas às entregas, e 20% à parte comportamental, formada por 5 competências, das quais apenas 1 está relacionada com liderança.
Capacitação do gestor de linha para a GERH	Não existe uma capacitação para o gestor de linha. Surgem ações isoladas quando o gestor de linha no nível estratégico identifica tal necessidade. No nível operacional, existe a capacitação formal do gestor de linha, que é feita pela área de treinamento, que não faz parte do RH da empresa.
Ferramentas formais que orientam os processos de GERH	A principal ferramenta utilizada é: a avaliação de desempenho.
Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH	Com a estruturação da área de RH nos últimos anos, os gestores de linha reduziram a sua autonomia. O especialista de RH participa mais das decisões e controla o orçamento.
Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	
Clareza acerca do papel do gestor na GERH	Não existe clareza sobre o papel do gestor de linha na GERH, pois a empresa ainda está desenhando as diretrizes estratégicas de gestão de pessoas.
Conhecimento e habilidade para realizar a GERH	É um fator fundamental para a empresa, pois muitos gestores de linha são jovens e têm uma formação mais técnica, portanto, falta-lhes a parte de gestão de pessoas. Não existe uma capacitação formal do gestor de linha, logo, o aprendizado acontece na prática diária.
Estilo pessoal do gestor de linha	Existem diferentes estilos pessoais. A área técnica apresenta um estilo mais hostil, ao passo que a área que tem gestores de linha mais jovens apresenta um estilo mais próximo. Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.
Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas	Alguns gestores de linha relatam terem tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas, mas outros não o têm.
Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha	Os gestores de linha no nível estratégico percebem o valor e querem a presença do especialista de RH. O fator dificultante é o número reduzido de especialistas de RH na empresa para atender à demanda dos demais gestores de linha.
Fatores relativos à atuação do profissional de RH	
Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio	O dirigente de RH tem proximidade com o CEO e participa das reuniões estratégicas, o que faz com que tenha amplo conhecimento sobre o negócio. O especialista de RH entende menos sobre o negócio. Uma das dificuldades encontradas é número reduzido de <i>business partners</i> , o que não permite que estejam presentes nas áreas, diminuindo o conhecimento que têm sobre o negócio. As metas da área de RH não estão atreladas às

	metas de negócio.
Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH	Os gestores não participam da construção das estratégias de RH. No atual momento, a empresa busca envolver os gestores de linha na construção da cultura da empresa, o que tem gerado um resultado positivo.
Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha	A empresa identifica que houve uma melhora na parceria entre o especialista de RH e o gestor de linha, principalmente no nível estratégico. Existe uma menor proximidade com os gestores de linha nos níveis tático e operacional. O perfil do gestor de linha também dificulta a parceria em algumas áreas.
Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha	A empresa não tem uma ferramenta específica de avaliação da área de RH, mas os gestores de linha de nível estratégico analisam o profissional de RH no momento da avaliação de desempenho.

Fonte: elaborado pela autora

Na percepção do profissional de RH e do gestor de linha no nível estratégico, o gestor de linha é o responsável pela implementação das práticas de gestão de pessoas de sua área. Para o nível tático e operacional, o papel do gestor de linha é desenvolver e apoiar o colaborador. Apesar do discurso dos profissionais de RH e gestores de linha citarem a importância do papel do gestor de linha na GERH, há indícios de que não existe clareza a respeito da forma como o gestor deve desempenhar esse papel. A organização encontra-se em um momento de definir a cultura e de desenhar as diretrizes estratégicas que orientarão políticas e práticas de gestão de pessoas e, consequentemente, o papel do gestor de linha.

Em relação ao desempenho do papel do gestor de linha, ambos os agentes – profissional de RH e gestor de linha – identificam que muitos gestores de linha ainda não assumem seu papel na GERH, alegando que o principal motivo é a falta de clareza acerca do que é esperado desse papel. Muitos dos profissionais que iniciaram com a empresa são pessoas jovens, com excelente formação técnica e que, em decorrência do crescimento da empresa, assumiram as cadeiras de gestão de pessoas. A falta de capacitação desses gestores de linha, bem como a falta de ferramentas e documentos que descrevam as práticas de gestão de pessoas, faz com que estes apresentem pouco conhecimento e habilidade para desempenharem o seu papel.

Os entrevistados afirmam que a valorização do gestor de linha se pauta mais na entrega de resultados financeiros do que na gestão de pessoas. A empresa também apresenta uma equipe reduzida de consultores de RH, fator que faz com que esse profissional esteja próximo e ofereça apoio para os gestores de linha no nível estratégico, não conseguindo atender às demandas de todos os gestores de linha nos demais níveis. Todos esses fatores

dificultam a compreensão do gestor de linha sobre o que é esperado dele e como deve executar o seu papel na GERH. Como consequência, isso acaba impactando o seu desempenho. Apesar de haver a intenção, por parte da empresa, de implementar a GERH, o estudo mostra que a organização ainda se encontra em um estágio embrionário desse processo.

5. ANÁLISE COMPARATIVA E DISCUSSÃO DOS CASOS

O presente capítulo tem como objetivo realizar uma análise comparativa entre os três estudos de caso efetuados neste trabalho. Para cumprir os objetivos propostos serão identificadas as semelhanças e diferenças entre os casos que apresentam uma gestão estratégica de RH e o caso de contraste. Além disso, serão analisadas as características idiossincráticas do gestor de linha de cada organização e de sua estratégia de negócio. Como característica relevante de contexto, vale reportar que nos três estudos de caso a entrada de um novo dirigente de RH é demarcada como fato relevante. Este evento é sempre considerado um marco de mudança em direção à GERH, o que tem implicações para os papéis de todos os envolvidos e do gestor de linha em particular. No entanto, cada uma das três empresas parece estar em estágios distintos de maturidade no processo de implementação da GERH, particularmente o caso 3, que difere dos demais como o previsto, uma vez que já foi escolhido como caso de contraste por não ter uma GERH implementada. O quadro 14 apresenta as características de cada empresa quanto aos critérios de maturidade da gestão de RH.

Quadro 14 - Síntese dos critérios de maturidade na implementação da GERH aplicados aos casos analisados

Características da GERH	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Assento no <i>board</i> de executivos da empresa	O principal responsável pela área de RH possui assento	O principal responsável pela área de RH possui assento	O principal responsável pela área de RH possui assento
Desenvolvimento da estratégia de negócio	Envolvimento do dirigente de RH	Envolvimento do dirigente de RH	Envolvimento do dirigente de RH
Diretrizes estratégicas da área de RH	Tem diretrizes formalmente definidas	Tem diretrizes formalmente definidas	Não tem diretrizes formalmente definidas
Proximidade do profissional de RH	Tem proximidade com os gestores de linha em todos os níveis hierárquicos	Tem proximidade com os gestores de linha em todos os níveis hierárquicos	Tem maior proximidade com os gestores de linha no nível estratégico
Metas do RH	Estão vinculadas às metas do negócio	Estão vinculadas às metas do negócio	São metas de projetos da área e indicadores como <i>turnover</i> e hora extra
Comitês para a tomada de decisão da GERH	São formados comitês para definir o plano de sucessão.	São formados comitês para definir plano de sucessão, remuneração e movimentação.	São formados comitês para alinhar os critérios de avaliação de desempenho
Nível de maturidade da avaliação de	Nível quatro de maturidade	Nível seis de maturidade	Nível três de maturidade

desempenho (Dutra et al., 2017)			
Capacitação do gestor de linha para implementação da GERH	Existe capacitação formal por meio de cursos no formato presencial e à distância.	Existe capacitação formal por meio de cursos presenciais.	Não existe capacitação.

Fonte: Elaborada pela autora

A análise do quadro 14 demonstra que os casos 1 e 2 se caracterizam pela maior maturidade na implementação da GERH. O caso 3 é aquele que se contrapõe aos demais, uma vez que se encontra em um nível embrionário no que concerne à implementação da GERH.

Um dos fatores que mostra a diferença entre os estágios de maturidade está relacionado ao histórico das organizações. Os casos 1 e 2 são empresas que estão há mais tempo no mercado, que possuem diretrizes estratégicas mais estruturadas que auxiliam na definição das diretrizes de RH e na construção de políticas e de práticas de gestão de pessoas. Já o caso 3 se refere a uma empresa mais nova, que teve um rápido crescimento e atualmente se encontra no momento de definição de suas diretrizes estratégicas, as quais guiarão as políticas e as práticas de GERH.

Outro ponto que diferencia os estágios de maturidade entre os casos analisados é tanto a maior proximidade do profissional de RH com os gestores de linha nos diferentes níveis hierárquicos, quanto o fato de o especialista de RH ter metas relacionadas ao resultado do negócio. Isso acontece nos casos 1 e 2. Já no caso 3, a proximidade do profissional de RH ocorre prioritariamente com os gestores de linha no nível estratégico, e as metas do profissional de RH não estão diretamente relacionadas ao resultado financeiro do negócio. Ambos os casos que apresentam a implementação da GERH mais internalizada oferecem uma capacitação formal do gestor de linha, o que não ocorre no caso de contraste.

Apesar dos casos 1 e 2 serem semelhantes quanto à maturidade na GERH, eles apresentam diferenças entre si. Em relação ao caso 1, o seu histórico demonstra que nos últimos cinco anos a definição da cultura de serviço e as diretrizes de RH trazidas pela nova direção levaram a empresa a traçar políticas e práticas de RH que não existiam anteriormente. Já o caso 2 trata de uma empresa tradicional de origem familiar, do ramo industrial, que tem processos mais estabelecidos, mas que também adotou diretrizes de RH que revigoraram a empresa nos últimos anos, com a chegada de um novo dirigente para a área. Por causa dessas diferenças no histórico de ambas as empresas é possível identificar um nível de maturidade

maior no processo de avaliação de desempenho no caso 2, comparado com o caso 1. O caso 1 demonstra ter comitês para definir o plano de sucessão, enquanto que os comitês no caso 2, além de discutirem o plano de sucessão, tomam decisões em relação à remuneração e movimentação dos seus colaboradores.

Com o objetivo de responder às proposições elaboradas na presente pesquisa, este capítulo se encontra estruturado em três temáticas: (1) definição dos papéis e responsabilidades do gestor de linha na GERH; (2) distribuição das decisões referente às práticas de GERH; e (3) fatores que facilitam ou que dificultam a implementação das práticas de GERH pelo gestor de linha. Visando à análise dos casos estudados, serão utilizados quadros comparativos que objetivam sintetizar as características principais de cada categoria investigada, facilitando assim a sua leitura e consequente compreensão.

5.1 DEFINIÇÃO DOS PAPÉIS E DAS RESPONSABILIDADES DO GESTOR DE LINHA NA GERH

No que se refere ao papel atribuído ao gestor de linha, nos três casos existem semelhanças e diferenças na perspectiva do profissional de RH e do gestor de linha. Estes dados podem ser verificados no quadro 15, a seguir.

Quadro 15 - Perspectiva do especialista de RH e do gestor de linha em relação ao papel do gestor de linha na GERH

Empresa	Especialista RH	Gestor de Linha
Caso 1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento dos funcionários ▪ Gestão de pessoas para entrega de resultados ▪ Direcionamento para o funcionário 	Corporativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento dos funcionários ▪ Acompanhamento diário e motivação
		Restaurante <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento dos funcionários ▪ Acompanhamento diário e motivação ▪ Garantia que as normas estabelecidas pelo RH sejam implementadas
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação das práticas de GERH ▪ Desenvolvimento da carreira do funcionário ▪ Conhecimento e proximidade com funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação das práticas de GERH ▪ Desenvolvimento da carreira do funcionário ▪ Conhecimento e proximidade com funcionários ▪ Estabelecimento de metas ▪ Motivação do funcionário
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementação das práticas de gestão de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento e apoio aos

	pessoas	funcionários ▪ Garantia de entrega do resultado
--	---------	--

Fonte: Elaborado pela autora

Nos casos 1 e 2, é possível identificar, tanto na perspectiva do especialista de RH quanto na do gestor de linha, uma maior concordância em relação ao papel do gestor de linha na GERH; ao passo que, no caso 3, são apresentadas diferenças mais profundas na perspectiva de ambos os agentes.

No caso 1, ambos os agentes identificam o desenvolvimento do funcionário como sendo papel do gestor de linha. As diferenças dizem respeito ao fato de que o gestor de linha ressalta ainda atividades de curto prazo, tais como acompanhamento diário, motivação e garantia da implementação das normas estabelecidas pelo RH, ao passo que o especialista de RH salienta a importância das atividades de GERH na entrega dos resultados. Essas características estão, com efeito, relacionadas ao modelo do negócio, que preza, principalmente nos restaurantes, pela necessidade de o gestor de linha executar processos e normas estabelecidos pelo especialista de RH.

No caso 2, que apresenta maior nível de maturidade em relação à gestão de pessoas, é possível identificar uma maior concordância em relação ao papel do gestor de linha na GERH. Ambos os agentes identificam a implementação das práticas de GERH, o que vai ao encontro do sugerido pela literatura, ou seja, que o gestor de linha é o principal responsável por essa implementação (Boxall & Purcell, 2000). O desenvolvimento da carreira do funcionário e a importância de conhecer e de estar próximo a ele também são fatores ressaltados pelos dois agentes como sendo uma das atribuições do papel do gestor de linha. Isso se deve ao fato de o conhecimento técnico e a retenção dos funcionários na empresa constituírem fatores estratégicos para a organização. Na perspectiva do gestor de linha do caso 2, também é apontado o papel do gestor de linha na motivação dos funcionários, elemento sugerido por Azmi e Mushtag (2015) em seus estudos.

No caso 3, o especialista de RH considera como papel do gestor de linha a implementação das práticas de gestão de pessoas. Contudo, visto que a empresa ainda se encontra em fase de construção dessas práticas, o gestor de linha não identifica tão claramente esse papel.

A revisão bibliográfica do presente estudo mostrou que existem diferenças no que se refere ao papel do gestor de linha conforme o nível hierárquico (Jacques, 1988; Billis et al.,

1987; Charan et al., 2012). Nos casos 1 e 2, as diferenças por nível hierárquico são discutidas pela organização, ao passo que, no caso 3, essas diferenças ainda não foram abordadas. Os três casos também sugerem que existem semelhanças no papel do gestor de linha por nível hierárquico, estando estas relacionadas ao comportamento do gestor de linha, ao desenvolvimento dos funcionários e ao atingimento dos resultados. Essas diferenças e semelhanças são apresentadas no quadro 16, a seguir.

Quadro 16 - Diferenças e semelhanças no papel do gestor por nível hierárquico

Empresa	Diferenças	Semelhanças
Caso 1	A empresa utiliza o <i>pipeline</i> da liderança como referência.	O modelo de liderança deve ser igual para todos, buscando desenvolver e elevar o espaço ocupacional dos seus liderados.
Caso 2	Nível operacional: formação técnica dos seus funcionários e acompanhamento da rotina diária da área. Nível tático: desenvolvimento do funcionário atentando para as questões de carreira e comportamentais. Nível estratégico: o GL não atua na execução dos projetos. Tem uma melhor leitura de quem são as pessoas do seu time.	Existem alguns comportamentos que devem ser comuns a todos os níveis, tais como: empatia, capacidade de estabelecer prioridades, ter proximidade com as pessoas, saber montar equipe com foco no atingimento dos resultados.
Caso 3	A empresa ainda não tem estruturado as diferenças por nível hierárquico.	Nos comportamentos de liderança, não deveriam existir diferenças.

Fonte: elaborado pela autora

No que se refere à atribuição de papéis ao gestor de linha, é possível identificar mais semelhanças entre o gestor de linha e o profissional de RH nas empresas que demonstraram possuir uma GERH implementada, fator que sugere um esforço maior na atribuição de cada um dos papéis. No caso 2, que apresenta mais maturidade em relação à gestão de pessoas, ambos os agentes identificaram a implementação das práticas de gestão de pessoas como sendo de responsabilidade do gestor de linha, o que caracteriza a GERH (Boxall & Purcell, 2000). Por último, a literatura sugere que existem diferenças no papel do gestor de linha por nível hierárquico. Contudo, essa discussão manifesta-se apenas nos casos que apresentam uma GERH implementada, que apresentam documentos descrevendo as competências e comportamentos esperados dos gestores de linha em cada um dos níveis hierárquicos. Essa descrição foi apresentada pelo caso 1 no documento C1_doc_7. No caso 2 não foi possível ter acesso ao documento, mas houve o relato da utilização desses documentos pelos especialistas

de RH. Essa análise comparativa demonstra, portanto, que empresas que têm uma GERH mais desenvolvida empenham-se formalmente em definir o papel do gestor de linha na GERH, fator que confirma a primeira proposição do presente estudo, a saber:

Proposição 1: As empresas que estão adotando uma gestão estratégica de RH definem papéis e responsabilidades específicos para o gestor de linha.

Definir os papéis e as responsabilidades para o gestor de linha na GERH não garante que este agente tenha clareza acerca do que é esperado dele. A falta de clareza sobre determinado papel pode levar a um conceito denominado ambiguidade de papel (Kahn, 1964), que dificultará o cumprimento das exigências desse papel. No quadro 17, é possível identificar como se dá o processo de atribuição do papel para o gestor de linha nas empresas estudadas, bem como qual a clareza que este agente tem em relação ao seu papel na GERH.

Quadro 17 - Processo de atribuição do papel para o gestor de linha (GL) e clareza percebida por este agente

Empresa	Atribuição do Papel	Clareza do papel percebida pelo GL
Caso 1	Corporativo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação do gestor de linha por nível hierárquico ▪ Proximidade do consultor de RH ▪ Documentos Restaurantes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação do gestor de linha ▪ Proximidade do consultor de RH ▪ Manuais 	Corporativo: o gestor de linha está melhorando a clareza, mas ainda é um ponto de atenção. Restaurantes: os gestores de linha têm maior clareza.
Caso 2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitação do gestor de linha por nível hierárquico ▪ Proximidade do consultor de RH ▪ Documentos 	O gestor de linha está melhorando a clareza, mas ainda é um ponto de atenção.
Caso 3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não existe capacitação do gestor de linha ▪ Não existem documentos ▪ Consultor de RH atende mais às demandas dos gestores de linha no nível estratégico 	Não existe clareza do papel do gestor de linha na GERH.

Fonte: elaborado pela autora

É possível constatar que nas empresas com maior maturidade em GERH existe uma preocupação mais acentuada em desenvolver processos para internalizar e capacitar o gestor nas atribuições referentes ao seu papel na GERH. Os principais processos citados nos casos 1 e 2 foram: (a) a capacitação formal do gestor de linha; (b) a documentação dos procedimentos de GERH e dos comportamentos esperados do gestor de linha; e, por último, (c) a proximidade do consultor de RH. Esta última iniciativa vai ao encontro da literatura, que sugere que o baixo suporte por parte do profissional de RH gera maior ambiguidade de papéis para o gestor de linha (Evans, 2017).

No caso 3, que ainda não possui a GERH implementada, não foram relatados quaisquer procedimentos que tenham como objetivo elevar a clareza do papel do gestor de linha. No que se refere a atuação dos profissionais de RH, neste caso de contraposição, constatou-se que o número reduzido de consultores de RH limita o atendimento deste profissional, ficando a sua atuação direcionada principalmente aos gestores no nível estratégico.

Os profissionais de RH e os gestores de linha dos casos 1 e 2, que implementaram a GERH mais intensamente, consideram que atualmente existe maior clareza do gestor de linha em relação ao seu papel. Porém os entrevistados ressaltaram que isto não acontece com a totalidade dos gestores, nem de forma plena com cada um deles. Trata-se de um processo permanente de internalização. Tal fato demonstra a relevância e a preocupação das empresas que implementaram a GERH em atender à segunda proposição do presente trabalho:

Proposição 2: Nas empresas que tem maior maturidade na GERH, os gestores de linha apresentam maior clareza em relação ao papel a ele atribuído na GERH.

5.2 DISTRIBUIÇÃO DAS DECISÕES REFERENTE ÀS PRÁTICAS DE GERH

A GERH pode ser implementada, predominantemente, de forma isolada, por um dos agentes – especialista de RH ou gestor de linha – ou de forma compartilhada, por ambos (Brandl et al., 2012). A literatura sugere que a implementação da GERH deve ser realizada predominantemente pelo gestor de linha, sendo o especialista de RH um parceiro e facilitador desse processo. Esse movimento permite que o especialista de RH assuma um papel mais estratégico no âmbito da organização, ajudando a definir as políticas e as práticas de RH com

foco nos objetivos estratégicos da empresa. Nessa conjuntura, surge na literatura recente o termo “devolução”, que corresponde à transferência das atividades de gestão de pessoas do profissional de RH para o gestor de linha (Hoogendoorn & Brewster, 1992).

Dentre os aspectos mais estudados na GERH estão as atividades que envolvem contratação de pessoal, treinamento e desenvolvimento, recompensas, dimensionamento de quadro e relações de trabalho (Brewster & Mayhofer, 2012), práticas que são analisadas no presente estudo. O quadro 18 apresenta uma síntese do modo como ocorre a participação do especialista de RH (ERH) e do gestor de linha (GL) nestas práticas, nos três casos estudados.

Quadro 18 - Síntese da participação do especialista de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
RS	Corporativo: ERH: recrutamento e seleção inicial GL: seleção final e tomada de decisão com apoio do ERH Restaurante: GL: recrutamento, seleção e decisão final de forma isolada	ERH: recrutamento e seleção inicial GL: seleção final e tomada de decisão com apoio do ERH	ERH: recrutamento e seleção inicial GL: seleção final e tomada de decisão com apoio do ERH. Se o ERH não tiver disponibilidade, o GL assume o processo todo.
TD	Corporativo: GL: responsável pelo TD ERH: apoio ao GL, oferecendo cursos e ferramentas formais de TD Restaurante: GL: deve garantir que o treinador da loja faça o treinamento das pessoas	GL: responsável pelo TD ERH: apoio ao GL, oferecendo cursos e ferramentas formais de TD	GL: responsável pelo TD Não existem cursos e ferramentas formais de TD
RB	Corporativo: ERH: apresenta os parâmetros para a distribuição de mérito GL: no nível estratégico toma a decisão, consultando o GL no nível tático e o ERH Restaurante: GL: não participa da decisão	Comitê formado pelo ERH e GL tomam a decisão. Ocorre no nível estratégico e tático.	GL: no nível estratégico toma a decisão, consultando o ERH
ER	ERH em conjunto com o GL no nível estratégico	ERH em conjunto com o GL no nível estratégico	ERH em conjunto com o GL no nível estratégico

RL	Sindicato: ERH Processos trabalhistas: ERH com jurídico	Sindicato: GL faz a negociação, tendo apoio do ERH Processos trabalhistas: ERH com jurídico	Sindicato: ERH Processos trabalhistas: ERH com jurídico
-----------	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora

Legenda: RS-Recrutamento e Seleção; TD-Treinamento e Desenvolvimento; RB-Remuneração e Benefício; ER-Expansão e Redução do quadro; RL- Relações de Trabalho; ERH-Especialista de RH; GL-Gestor de Linha.

As práticas de recrutamento e de seleção ocorrem de forma similar, tanto nos casos que apresentam a GERH quanto no caso oposto. Apesar de as decisões referentes ao recrutamento e à seleção serem tomadas de forma compartilhada, existe uma predominância da figura do gestor de linha. No caso oposto, haja vista o menor número de especialistas de RH presente na empresa, em algumas situações esse processo é transferido integralmente para o gestor de linha, diminuindo o envolvimento e compartilhamento das decisões com o especialista de RH.

Nos três casos estudados, a responsabilidade pelo treinamento e pelo desenvolvimento é do gestor de linha, com apoio do profissional de RH, mas na prática isso ocorre de forma diferente entre os casos que apresentam a GERH implementada e o caso oposto. Um dos problemas identificados nesta prática diz respeito ao fato de que o gestor de linha tem mais dificuldade em realizar ações de desenvolvimento, isto é, ações relacionadas à preparação do funcionário para posições futuras, que envolvem a gestão da carreira do funcionário. Segundo a literatura, os funcionários entendem a gestão de carreira como um processo relacional entre eles e o gestor de linha. Quando esse processo não acontece de forma adequada, os profissionais relatam percepções mais negativas acerca de oportunidades de crescimento de carreira e maior intenção de deixar a organização (Crawshaw & Game, 2015). Nesse ponto, é possível identificar uma diferença entre os casos que apresentam uma GERH e o caso oposto. Naquelas existe uma maior participação do especialista de RH no processo, dando suporte e orientando o gestor de linha nas práticas de desenvolvimento. A área de RH oferece cursos que auxiliam no desenvolvimento dos funcionários, elemento que não aparece no caso da empresa que ainda não tem a GERH implementada.

Também existem diferenças nessas práticas entre o caso 1 e 2. O caso 2 apresenta maior preocupação com o desenvolvimento do funcionário. É estratégico para a empresa garantir o desenvolvimento e a retenção do funcionário, uma vez que o negócio se pauta na necessidade de um conhecimento técnico específico. Isso faz com que a organização trabalhe

com uma ferramenta estruturada de gestão de pessoas (SDV), na qual o gestor de linha deve construir o PDI do funcionário e aprová-lo dentro do sistema. Para o caso 1 é mais estratégico focar nas práticas de treinamento, no que se refere ao restaurante, uma vez que existe a necessidade de garantir a padronização dos processos, e muitos dos funcionários iniciam o trabalho como sendo sua primeira experiência profissional.

A literatura sugere que deve haver um maior envolvimento dos gestores de linha nas decisões referentes a remuneração e benefícios, uma vez que o objetivo deste agente é garantir o lucro da organização - estas decisões têm um impacto direto nos resultados organizacionais. No entanto, os três casos analisados mostram que o especialista de RH tem um forte envolvimento nas decisões de remuneração e benefícios, haja vista que esse agente é responsável por garantir a equidade salarial, bem como o cumprimento do orçamento da empresa.

No caso 3, que não apresenta a GERH implementada, as decisões de remuneração são tomadas apenas pelo gestor de linha no nível estratégico e pelo especialista de RH. Nas empresas que têm uma GERH implementada, existe uma maior participação dos gestores de linha no nível tático. No caso 1, no corporativo, a discussão se dá diretamente entre o gestor de linha estratégico e o gestor de linha de nível tático, sendo depois compartilhada com o profissional de RH. No restaurante não existe a participação do gestor de linha nessa decisão. O caso 2, que tem como diretriz estratégica a meritocracia (relacionada ao valor que o funcionário agrega para o negócio), a discussão referente a remuneração é feita em colegiado entre os gestores de linha do mesmo nível hierárquico (estratégico ou tático) e o profissional de RH.

Os três casos estudados apresentam o mesmo processo de tomada de decisão nas práticas de expansão e de redução do quadro de funcionários. Quanto à expansão, apesar de a decisão ser tomada de forma compartilhada entre o gestor de linha e o especialista de RH, existe, com efeito, uma predominância da participação do gestor de linha no nível estratégico, devendo este realizar o levantamento e apresentar a justificativa da necessidade de expansão da sua área. As práticas de redução, em sua maioria, surgem a partir da necessidade do negócio. O especialista de RH apresenta a quantidade de redução de quadro, mas a decisão de como essa redução será efetuada ocorre de forma compartilhada entre o gestor de linha no nível estratégico e o profissional de RH. Esse resultado demonstra que o gestor de linha no nível estratégico tem uma maior participação nas decisões de expansão e de redução do

quadro, e que este poder não é transferido para o nível tático e operacional.

No caso 1 e 3, as relações de trabalho que envolvem o sindicato são de responsabilidade única do especialista de RH, o que difere do caso 2 que apresenta um envolvimento maior do gestor de linha nas negociações com o sindicato. No caso 2 o especialista de RH assume um papel de apoio ao gestor de linha, oferecendo-lhe informações e auxiliando na elaboração da estratégia. Essa é uma prática que tem forte influência dos fatores contingenciais das empresas. O caso 2, por se tratar de um ramo industrial, tem uma maior influência e participação do sindicato em cada uma das fábricas localizadas nas diferentes regiões do Brasil e do exterior. Essa característica fez com que a empresa identificasse a necessidade de envolver o gestor de linha de cada localidade nas negociações com o sindicato. O gestor de linha é a pessoa que se encontra mais próxima do funcionário e, conseqüentemente, possui um impacto direto sobre a forma como se dão as relações entre estes diferentes agentes. Isso reafirma a importância do envolvimento do gestor de linha nas decisões referentes às relações de trabalho. Nos casos 1 e 3, pelo modelo de negócio e pela menor presença dos sindicatos na empresa, as negociações acontecem de forma centralizada, sendo um especialista de RH corporativo o responsável por esse processo.

No que concerne aos processos trabalhistas, os três casos apresentam o mesmo procedimento: a formulação da estratégia é feita pela área jurídica juntamente com o especialista de RH, os quais tomarão a decisão sobre se o gestor de linha deve ou não participar como preposto ou testemunha.

Estudos recentes sobre a distribuição de responsabilidades em GERH constataam que estas estão sendo transferidas do profissional especializado em RH para o gestor de linha (Maxwell & Watson, 2006; Perry & Kulik, 2008). A devolução das práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha auxilia a implementação da GERH, pois este é o agente que se encontra mais próximo do negócio e que, portanto, tem um papel fundamental nas decisões e na execução das políticas e práticas de RH. Ademais, a transferência das práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha permite que o especialista de RH assuma um papel mais estratégico no âmbito da organização, o que também caracteriza a GERH.

Em resumo, os dados sobre participação do gestor de linha na execução das cinco configurações de práticas de RH consideradas, demonstram que, para as práticas de recrutamento e de seleção, bem como para as de expansão e de redução do quadro, não existem diferenças entre os casos com maior ou menor maturidade de GERH. Nos três casos

as decisões de recrutamento e de seleção são de responsabilidade do gestor de linha, o qual busca apoio junto ao especialista de RH, ao passo que as decisões de expansão e de redução do quadro são tomadas predominantemente pelo especialista de RH, em conjunto com o gestor de linha no nível estratégico.

No que se refere às práticas de remuneração, as decisões são tomadas majoritariamente pelo especialista de RH e pelo gestor de linha no nível estratégico, contudo, quanto mais amadurecida a GERH na empresa, maior é a participação dos gestores de linha nos diferentes níveis hierárquicos nas decisões.

Apesar de ter sido relatado, nos três casos, que as decisões referentes às práticas de treinamento e de desenvolvimento são de responsabilidade do gestor de linha, é possível identificar que, quanto mais internalizada está a GERH na empresa, maior é o apoio do especialista de RH no desenvolvimento de ferramentas e processos que auxiliam o gestor de linha a desempenhar o seu papel nessas práticas, como por exemplo a construção do PDI dos funcionários, o que não aparece no caso de contraste.

Por último, a distribuição das decisões referentes às práticas de relações de trabalho com o sindicato apresenta ter forte influência do modelo de negócio, de aspectos estratégicos e de fatores contingências da empresa. Apenas no caso 2 foi citada a devolução de responsabilidade para o gestor de linha, e isso não se manifestou no caso 1, na empresa que também apresenta uma GERH implementada. Isso demonstra que não é o fato de a empresa adotar ou não a GERH que determinará a devolução da prática de relações sindicais para o gestor de linha, outros fatores contextuais apresentam maior influência.

Para o conjunto das práticas de gestão de pessoas analisadas, é possível identificar que as responsabilidades vêm sendo transferidas para o gestor de linha, com exceção da prática de relações de trabalho. O que diferencia os casos que adotam em maior extensão a GERH do caso de contraste são as práticas de remuneração, uma vez que elas passam a ter a participação não apenas dos gestores de linha no nível estratégico, mas também envolvem o gestor de linha no nível tático. Além disso, apesar de haver devolução das práticas de treinamento e desenvolvimento para o gestor de linha nas três empresas pesquisadas, nas empresas em que a GERH está mais madura, existe maior apoio do especialista de RH e de ferramentas sistematizadas, o que facilita a implementação dessas práticas pelo gestor de linha. Esses resultados demonstram que a terceira proposição do estudo é inconclusiva, uma vez que as três empresas estudadas demonstram estar devolvendo as práticas de gestão de

peças para o gestor de linha.

Proposição 3: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, as principais decisões sobre as práticas de GERH estão sendo devolvidas pelo profissional de RH para o gestor de linha

Apesar dos estudos sobre a GERH sugerirem que haja uma transferência das decisões referentes às práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha, Whittaker e Marchington (2003) destacam a necessidade de se estabelecer ações integradas entre o especialista de RH e o gestor de linha, a fim de que se conquistem os objetivos estratégicos da organização.

Analisando-se separadamente as práticas, é possível identificar que existe, nas três empresas estudadas, uma parceria entre o especialista de RH e o gestor de linha no que tange à implementação da prática de recrutamento e de seleção. Quanto às práticas referentes ao treinamento e ao desenvolvimento, nas empresas que apresentam uma GERH existe uma maior parceria entre o especialista de RH e o gestor de linha; o especialista de RH oferece ferramentas e apoio para o gestor de linha realizar essa prática. Apesar de as três empresas terem relatado haver uma parceria entre o especialista de RH e o gestor de linha nas decisões de remuneração, as empresas que têm uma GERH implementada envolvem mais os gestores nos diferentes níveis hierárquicos, ao passo que, no caso oposto, essas decisões ocorrem apenas no nível estratégico. Essa parceria é importante, pois o especialista de RH tem o papel de garantir o cumprimento do orçamento e a equidade salarial na empresa, ao passo que o gestor de linha deve garantir a meritocracia entre seus funcionários.

Nas três empresas estudadas, as decisões sobre expansão e redução do quadro funcional são tomadas de forma compartilhada entre o gestor de linha no nível estratégico e o especialista de RH. Em relação às práticas de relações de trabalho com o sindicato, ficou demonstrado nos casos 1 e 3 que estas são de responsabilidade do especialista de RH; no caso 2, nos últimos anos, o gestor de linha foi envolvido nas negociações, o que anteriormente era de responsabilidade única do especialista de RH.

O resultado desta análise demonstra que, a despeito do papel e da participação do gestor de linha – no que se refere às práticas de gestão de pessoas – ocorrer de forma diferente em cada uma das práticas estudadas, nas empresas que apresentam a GERH existe uma maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha, fator que confirma parcialmente a quarta proposição desse trabalho.

Proposição 4: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, o profissional de RH e o gestor de linha atuam em parceria no processo de implementação das práticas de GERH.

Essa proposição não se confirma para a prática de relações de trabalho, por isso não pode ser totalmente comprovada.

Estes resultados demonstram que a fase em que as decisões referentes à gestão de pessoas são tomadas predominantemente de forma isolada se encontra superada em algumas das práticas. Tal constatação, vai ao encontro da literatura sobre GERH, que destaca a necessidade de se estabelecer ações compartilhadas entre ambos os agentes, a fim de que se conquistem os objetivos estratégicos organizacionais (Whittaker & Marchington, 2003). As diferenças que surgiram nas práticas podem conduzir a novos estudos sobre o tema, aprofundando a análise de cada uma das práticas, buscando identificar quais são os fatores que levam a essas distinções nas organizações.

5.3 FATORES QUE FACILITAM OU QUE DIFICULTAM A IMPLEMENTAÇÃO DA GERH PELO GESTOR DE LINHA

Definir e transferir as atividades de GERH para o gestor de linha não garante que este agente conseguirá colocá-las em prática, o que conduz à terceira parte da análise dos resultados. 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 Tabela 11 apresenta os fatores envolvidos neste processo que impactam diretamente o desempenho do papel do gestor de linha em relação à implementação da GERH. A análise dos resultados mostra como tais fatores se apresentam nos três casos estudados.

Tabela 11 - Fatores que impactam a implementação da GERH pelo gestor de linha

Fatores relativos à organização	Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	Fatores relativos à atuação do profissional de RH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização do papel do gestor de linha na GERH ▪ Metas do gestor de linha 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clareza do papel do gestor na GERH ▪ Conhecimento e habilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio ▪ Envolvimento do gestor de linha na

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<p>para realizar a GERH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	<p>construção de estratégias de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha ▪ Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha
---	--	--

Fonte: elaborado pela autora

5.3.1. 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. Segunda a literatura, é necessário treinamento para que a padronização da GERH possa ser mantida (Gooderham et al., 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 eficaz 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 19 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 19 - Comparativo dos fatores relativos à organização

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Valorização do papel do gestor de linha na GERH	Crítérios de promoção estão relacionados com a gestão de pessoas. Existem ferramentas informais de reconhecimento do GL na GERH.	Crítérios de promoção estão relacionados com a gestão de pessoas. Existem ferramentas informais de reconhecimento do GL na GERH.	Não existem critérios claros de promoção, mas há uma predominância na entrega de resultados financeiros. Não existem ferramentas de reconhecimento na GERH.
Metas do GL	Corporativo: GL pode incluir metas de gestão de pessoas. Restaurante: 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.
Capacitação do GL	Corporativo: Universidade Corporativa, com capacitação por nível hierárquico. Restaurante: Treinamentos <i>on-line</i>	Capacitação por nível hierárquico	Não existe capacitação
Ferramentas formais que orientam os processos de RH	Utiliza sistemas, manuais, documentos para orientar os processos de RH	Utiliza sistemas, manuais, documentos para orientar os processos de RH	Utiliza apenas o sistema de avaliação de desempenho.
Autonomia do gestor de linha na GERH	GL tem autonomia nas práticas diárias, seguindo as políticas e práticas estabelecidas pelo RH. Não tem autonomia nas decisões orçamentárias de gestão de pessoas.	GL tem autonomia nas práticas diárias, seguindo as políticas e práticas estabelecidas pelo RH. Não tem autonomia nas decisões orçamentárias de gestão de pessoas.	GL tem autonomia nas práticas diárias, seguindo as políticas e práticas estabelecidas pelo RH. Não tem autonomia nas decisões orçamentárias de gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pela autora

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.

5.3.2. 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 20 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 20 - Comparativo dos fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

	Caso 1	Caso 2	Caso 3
Clareza acerca do papel do gestor na GERH	A clareza sobre o papel do GL vem aumentando, mas ainda é um processo que está sendo trabalhado, principalmente no corporativo.	A clareza sobre o papel do GL vem aumentando, mas ainda é um processo que está sendo trabalhado.	Não existe clareza sobre o papel do gestor de linha na GERH.
Conhecimento e habilidade para realizar a GERH	A capacitação tem elevado o conhecimento e habilidade dos GL na GERH, uma vez que muitos GL são antigos na empresa e não foram	A capacitação tem elevado o conhecimento e habilidade dos GL na GERH, uma vez que muitos GL têm mais conhecimento técnico e	A falta de capacitação, faz com que o GL não tenha conhecimento e habilidade para realizar a gestão de pessoas, uma vez que muitos GL são

	preparados.	não de gestão de pessoas.	jovens com formação técnica.
Estilo pessoal do gestor de linha	Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.	Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.	Não existe um estilo pessoal adequado para realizar a GERH, sendo que o melhor estilo dependerá do contexto.
Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas	Alguns GL priorizam a gestão de pessoas em sua rotina, ao passo que outros apontam falta de tempo para tais atividades.	Alguns GL priorizam a gestão de pessoas em sua rotina, ao passo que outros apontam falta de tempo para tais atividades.	Alguns GL priorizam a gestão de pessoas em sua rotina, ao passo que outros apontam falta de tempo para tais atividades.
Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha	Os GL percebem o valor do profissional de RH.	Os GL percebem o valor do profissional de RH.	Os GL no nível estratégico percebem o valor do profissional de RH.

Fonte: elaborado pela autora

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 et al., 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.

5.3.3. 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, 2001).

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 21 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 21 - Comparativo dos fatores relativos à atuação do profissional de RH

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

Fonte: elaborado pela autora

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 et al., 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.

Em resumo, a análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH demonstra não haver diferenças entre os casos que apresentam a GERH e o caso oposto no que se refere à autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH, ao estilo pessoal do gestor de linha e ao tempo para se realizar as atividades de gestão de pessoas. Porém, é possível verificar diferenças em relação aos demais fatores, como sintetizado no Quadro 22, a seguir.

Quadro 22 - Resumo da análise dos fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH

Fatores	Resumo da Análise
Fatores relativos à organização	
Valorização do papel do gestor de linha na GERH	Nos casos que apresentam uma GERH, o papel do gestor de linha na GERH é valorizado nas decisões de promoção.
Metas do gestor de linha	Nos casos em que há uma GERH implementada, o gestor de linha inclui objetivos de gestão de recursos humanos nas suas metas, quando identifica uma necessidade específica na sua gestão.
Capacitação do gestor de linha para a GERH	Nos casos em que há uma GERH, existe maior capacitação do gestor de linha para a GERH.
Ferramentas formais que orientam os processos de GERH	Existem mais ferramentas e descrição de processos de GERH nas empresas que apresentam uma GERH.
Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH	Não são identificadas diferenças entre os casos que implementaram a GERH e o caso oposto.
Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha	
Clareza acerca do papel do gestor na GERH	Nos casos em que implementaram a GERH, buscou-se dar mais clareza ao gestor de linha sobre o seu papel na GERH.
Conhecimento e habilidade para realizar a GERH	No caso que não apresenta a GERH, os gestores de linha consideram-se menos capacitados para implementar as práticas de gestão de pessoas.
Estilo pessoal do gestor de linha	Não são identificadas diferenças entre os casos que implementaram a GERH e o caso oposto.
Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas	Não são identificadas diferenças entre os casos que implementaram a GERH e o caso oposto.
Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha	Nos casos que apresentam uma GERH, o gestor de linha confere maior valor ao profissional de RH devido à proximidade com este.
Fatores relativos à atuação do profissional de RH	
Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio	Nos casos que apresentam uma GERH, o profissional de RH tem mais conhecimento sobre o negócio devido à proximidade com o profissional de RH.
Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH	Apesar de ser uma prática esporádica, os gestores de linha são mais envolvidos na construção das estratégias de RH nos casos que apresentam uma GERH.
Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha	Nos casos que implementaram a GERH, existe mais parceria devido à proximidade do profissional de RH.
Avaliação do profissional e da área de RH pelo gestor de linha	O que diferencia os casos que tem a GERH implementada são as conversas informais de <i>feedback</i> entre o gestor de linha e especialista de RH.

Fonte: elaborado pela autora

Ao se analisar o desempenho do papel do gestor de linha, percebe-se uma melhora nos últimos anos em ambos os casos que têm a GERH implementada, apesar de ainda existirem gestores de linha cujo desempenho se encontra abaixo do que é esperado pela organização. O caso oposto identifica que, apesar de haver diferenças nas áreas da empresa, os gestores de linha, em sua maioria, ainda não desempenham de forma satisfatória o seu papel. Autores afirmam que existem diversos fatores que facilitam ou dificultam a implementação da GERH pelo gestor de linha (Purcell & Hutchinson, 2007; Cascón-Pereira & Valverde, 2014; Brewster, Gollan & Wright, 2013). A análise dos dados da pesquisa identificou que existem diferenças na maioria desses fatores entre as empresas que adotam em maior extensão a GERH e o caso de contraste, apesar de alguns fatores serem iguais nas três empresas, o que confirma parcialmente a quinta e última proposição do presente estudo, a qual sugere que:

Proposição 5: Fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH facilitam a execução dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH.

No futuro, novas pesquisas podem desagregar as três categorias – fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH – para investigar em maior detalhe cada um dos fatores. A tabela 12 apresenta uma síntese do resultado das proposições analisadas no presente estudo.

Tabela 12 - Resultado das proposições da pesquisa

Proposição	Resultado
Proposição 1: As empresas que estão adotando uma gestão estratégica de RH definem papéis e responsabilidades específicos para o gestor de linha.	Confirmada
Proposição 2: Nas empresas que tem maior maturidade na GERH, os gestores de linha apresentam maior clareza em relação ao papel a ele atribuído na GERH.	Confirmada
Proposição 3: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, as principais decisões sobre as práticas de GERH estão sendo devolvidas do profissional de RH para o gestor de linha.	Inconclusivo
Proposição 4: Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, existe maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha no processo de implementação das práticas de GERH.	Confirmada parcialmente

Proposição 5: Fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH facilitam a execução dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH.

Confirmada
parcialmente

Fonte: elaborado pela autora

5.4. MODELO TEÓRICO REFERENTE AO PAPEL DO GESTOR DE LINHA NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GERH

Definir os papéis e as responsabilidades para o gestor de linha na GERH não garante seu bom desempenho. Segundo a teoria de papéis, um papel é visto como um conjunto de comportamentos e de atitudes esperados de um indivíduo, o que difere da maneira como tais comportamentos e atitudes são colocados em prática, chamada de desempenho do papel (Turner, 2001). Se um papel é definido como um conjunto de expectativas sobre o comportamento de uma posição em uma estrutura social, são as expectativas que determinarão os requisitos comportamentais ou limites atribuídos ao papel de uma pessoa que preenche uma posição (Rizzo et al., 1970). É a clareza de requisitos comportamentais – muitas vezes, em termos de dados do ambiente – que orientará o comportamento e, portanto, fornecerá conhecimento de que o comportamento é apropriado.

Segundo Biddle (1986), apesar de o indivíduo ter liberdade para escolher como desempenhará o seu papel, este pode ser dirigido ou guiado. Uma organização apresenta estruturas, guias, diretrizes, políticas e sanções que influenciarão o comportamento do indivíduo. Outros fatores como, por exemplo, as exigências do ego, a importância da tarefa, a rede de interações, o grau de institucionalização e as pressões do papel de outras pessoas também determinarão diretamente o comportamento do agente, o que demonstra que essas escolhas raramente configuram uma opção individual (Goode, 1960).

Como resultado deste trabalho, buscou-se desenhar um modelo teórico que demonstra como ocorre o processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH, identificando como os fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH podem facilitar 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 2 apresenta a estrutura do modelo proposto.

Figura 2 - Modelo teórico do processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH.

Fonte: elaborado pela autora

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. Como foi identificado no presente estudo, empresas que desejam implementar a GERH devem transferir a responsabilidade pelas práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha, processo chamado de “devolução”. 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).

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.

O modelo teórico desenvolvido a partir dos resultados dessa pesquisa mostra como ocorre o processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH, identificando como os fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH podem facilitar esse processo. Sugerimos que esse modelo teórico seja testado em futuras pesquisas quantitativas.

6. CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar o papel e a participação do gestor de linha na implementação da gestão estratégica de recursos humanos em organizações que atuam no Brasil. Segundo a literatura mais recente, a fase de implementação da GERH é considerada crítica e pouco conhecida, sendo este um dos motivos que estimularam a realização desta pesquisa (Bianchi et al., 2017; Guest, 2011). Autores que recuperam o histórico da gestão de RH no Brasil consideram que houve uma evolução da área de gestão de recursos humanos nos últimos anos (Lacombe & Tonelli, 2001; Fischer, 2002). O aumento da competitividade elevou a necessidade de uma força de trabalho mais qualificada, exigindo maior integração da gestão estratégica de recursos humanos com a estratégia do negócio. O forte crescimento econômico do país, no período de 2004 a 2012, que elevou a ameaça da escassez de mão de obra, fez com que mais empresas buscassem um olhar mais estratégico para a gestão de recursos humanos (Amorim & Fischer, 2012). Entretanto, poucos estudos foram realizados para analisar a efetividade da GERH nas organizações.

Os resultados do presente estudo mostram que as empresas que adotam em maior extensão a GERH no Brasil atribuem ao gestor de linha a maior responsabilidade na implementação das práticas de gestão de pessoas, confirmando o que é encontrado na literatura, que sugere que a responsabilidade de gestão de pessoas deve ser do gestor de linha (Poole & Jenkins, 1997), sendo o especialista de RH um parceiro e facilitador desse processo. Os casos estudados parecem confirmar a intenção de seguir a proposição de Brewster e Larsen (1992), segundo a qual o envolvimento do gestor de linha nas principais práticas de GERH, alocando seu tempo, recursos e energia no desenvolvimento dos funcionários, é o que garantirá a implementação da GERH.

Outro ponto identificado no presente estudo é a forma e a extensão com que o gestor de linha deve implementar as práticas de GERH, que varia conforme o modelo de negócios, o posicionamento estratégico e outros fatores contingenciais que influenciam a organização. Em outras palavras, constata-se que são os fatores contingenciais que impactarão a definição dos papéis e responsabilidades do gestor de linha na GERH.

As empresas que apresentam a GERH mais estruturada demonstram ter maior

preocupação com os processos de atribuição do papel do gestor de linha na GERH. Isso envolve um esforço estruturado voltado para a capacitação formal do gestor de linha, a documentação dos procedimentos de GERH e dos comportamentos esperados na sua atuação, bem como a criação de mecanismos de aproximação dele com o consultor de RH. Como resultado, existe maior concordância em relação ao papel do gestor de linha nas organizações com maior maturidade de GERH, tanto na perspectiva dele próprio como do especialista de RH.

Outro importante objetivo do presente trabalho foi verificar como os papéis e responsabilidades se distribuem na relação entre o gestor de linha e o especialista de RH. Se a GERH tem como propósito alinhar a gestão de pessoas com as estratégias organizacionais, a devolução de práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha é o que permitirá a implementação da GERH (Purcell & Hutchinson, 2007), pois este agente é o que se encontra mais próximo do negócio, com um papel fundamental nas decisões e na execução de tais práticas. Ademais, a transferência das práticas de gestão de pessoas para o gestor de linha permite que o especialista de RH assuma um papel mais estratégico no âmbito da organização, o que também caracteriza a GERH (Budhwar, 2000b). Esta pesquisa mostrou que a devolução das práticas de gestão de pessoas analisadas vem acontecendo nas três empresas estudadas, independente da maturidade da implementação da GERH. A exceção foi a prática de relações de trabalho que, devido à fatores contextuais da organização, ocorre de forma diferente em cada uma das empresas.

Autores da escola normativa que propõem papéis para os atores da GERH defendem que o gestor de linha deve ser o principal responsável nas decisões com o apoio do especialista de RH (Hoogendoorn & Brewster, 1992; Renwick, 2003). A partir desta pesquisa, constatamos que isso se confirma nas práticas de recrutamento e de seleção, bem como nas de treinamento e desenvolvimento. Já nas práticas de remuneração e nas de expansão e redução do quadro funcional, o gestor de linha do nível estratégico está mais envolvido na tomada de decisão, sob parâmetros estabelecidos pelo especialista de RH, uma vez que o profissional de RH é o responsável pelo orçamento de gestão de pessoas da empresa. Empresas que apresentam maior maturidade na GERH buscam envolver também os gestores de linha no nível tático nas decisões sobre as práticas de remuneração.

O presente estudo demonstra, portanto, que a transferência da tomada de decisão para o gestor de linha ocorre com maior frequência e intensidade apenas nas práticas de

recrutamento e de seleção e nas de treinamento e desenvolvimento, sempre se mantendo a premissa de ter o profissional de RH como apoio. Apesar de as demais práticas não apresentarem uma total devolução da tomada de decisão para o gestor de linha, as empresas que adotam a GERH em maior extensão apresentam maior envolvimento dos gestores de linha nessas decisões.

A literatura da GERH também destaca a necessidade de se estabelecerem ações integradas entre o especialista de RH e o gestor de linha para que se conquistem os objetivos estratégicos da organização (Whittaker & Marchington, 2003). Ao verificar como estes papéis e responsabilidades se distribuem na relação entre o gestor de linha e o especialista de RH, este estudo mostra que, apesar de esse processo ocorrer de forma diferente em cada uma das práticas estudadas, nas empresas que apresentam uma GERH mais amadurecida, há maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha.

Assim, os resultados do presente estudo demonstram que, nessas organizações, está superada a fase em que as decisões referentes à gestão de pessoas eram tomadas predominantemente de forma isolada. Isso revela uma maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha, indo ao encontro da literatura sobre GERH, que destaca a necessidade de se estabelecer ações compartilhadas entre ambos os agentes a fim de que se conquistem os objetivos estratégicos organizacionais.

Como resultados positivos desse processo, a literatura aponta uma melhor gestão de mudanças, aumento da responsabilidade do gestor de linha e da eficiência do funcionário, bem como diminuição do envolvimento do RH com atividades rotineiras, podendo, assim, tornar-se mais estratégico (Budhwar, 2000b). Esses achados vão ao encontro da literatura sobre GERH no Brasil, que mostra a transformação pela qual a área de RH vem passando, deixando de ser operacional para adotar uma perspectiva mais estratégica (Tanure et al., 2010; Lacombe & Tonelli, 2001; Fischer, 2002).

Por último, 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. A pesquisa apontou que esses fatores estão relacionados à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH.

O resultado deste estudo revela que as empresas brasileiras que buscam ter uma gestão mais estratégica de recursos humanos atuam mais sobre esses fatores, o que tem facilitado o desempenho do gestor de linha na GERH. Nestas empresas, apesar de os gestores de linha

considerarem que implementam em maior extensão os papéis a eles atribuídos nas práticas de GERH, 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, caso tal implementação seja realmente sua intenção.

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, podendo ser testados em futuras pesquisas quantitativas.

6.2. LIMITAÇÕES DE PESQUISA

A pesquisa referente ao papel do gestor de linha na implementação da GERH em empresas brasileiras esteve circunscrita aos casos estudados e, decerto, apresenta limitações, algumas das quais decorrentes das próprias opções metodológicas assumidas neste estudo. O foco nos casos apontados como empresas que apresentam a GERH propicia indícios para fornecer respostas aos objetivos do presente trabalho, contudo, não permite lançar um olhar amplo para todas as empresas que implementaram a GERH no Brasil.

Outra limitação do estudo está relacionada à escolha dos entrevistados, que foi feita aleatoriamente pela própria organização. Como se trata de uma metodologia qualitativa, a análise dos resultados foi realizada com base no discurso dos entrevistados e, por isso, se limita à percepção daquele indivíduo específico. No que concerne a este mesmo ponto, a diferença de percepções, pode haver diferenças no desempenho do papel do gestor de linha nos diferentes departamentos da organização já que o estudo abordou empresas de grande porte.

O presente trabalho focou na experiência dos profissionais de RH e dos gestores de linha e em documentos disponibilizados para o estudo. Alguns elementos, nesse caso, podem representar limitações, uma vez que existe um sistema de GERH projetado – que é desenhado

pelo departamento de RH – e um sistema real, implementado pelos gestores de linha; além de um terceiro, aquele percebido pelos funcionários. A amostra não incluiu a percepção dos funcionários da empresa, o que pode ter implicado em perda de importantes informações, bem como em menor riqueza de dados.

Na dimensão da análise dos dados, o modelo escolhido tem suas bases na codificação aberta, axial e principal, sendo um importante fator a codificação por pares, aprimorando, desta forma, a padronização dos códigos antes da aplicação a todos os dados. Por se tratar de uma dissertação de mestrado, essa codificação foi realizada individualmente, dependendo exclusivamente da interpretação do pesquisador a respeito dos dados, do modelo teórico levantado na revisão bibliográfica e dos padrões que emergiram durante a pesquisa.

Por último, a orientação qualitativa procurou analisar a interação dos fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e à atuação do profissional de RH, bem como o impacto destes no desempenho do papel do gestor de linha na implementação da GERH. Essa análise criou um modelo teórico que não pode ter validade a partir desta pesquisa de caráter qualitativo, mostrando, portanto, a necessidade de futuras pesquisas quantitativas relativas ao tema.

6.3. AGENDA FUTURA DE PESQUISA

Durante a pesquisa, emergiram temas relevantes para futuras pesquisas sobre o papel do gestor de linha na implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil. Um dos temas foi a diferença na distribuição de papéis e responsabilidades do gestor de linha nas práticas de gestão de pessoas. Novos estudos podem aprofundar a análise de cada uma das práticas de gestão de pessoas, buscando identificar quais são os fatores que levam a essas distinções nas organizações. Ademais, a terceira proposição do presente estudo - nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, as principais decisões sobre as práticas de GERH estão sendo devolvidas do profissional de RH para o gestor de linha - foi inconclusiva, merecendo ser detalhada e aprofundada em novos estudos.

Por se tratar de três estudos de caso, essa pesquisa poderia ampliar a sua amostra buscando mais evidências de diferentes organizações, a fim de determinar quão robustas são as conclusões da presente análise. Ademais, esse estudo foi realizado em grandes empresas, o que representa um recorte rico, mas estudos com empresas médias também seriam de

interesse acadêmico e prático.

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.

Alguns elementos que surgiram ao longo da pesquisa, mas que não puderam ser explorados de modo mais detalhado dizem respeito a diferenças na participação das decisões relativas às práticas de GERH dos gestores de linha por nível hierárquico. Aprofundar o conhecimento em relação a esse aspecto pode ajudar na compreensão do modo como ocorre o envolvimento de cada um desses agentes na implementação da GERH. Com isso em mente, é possível construir um corpo de pesquisa que explore mais a presença de práticas de RH e o papel de cada agente organizacional nessa implementação.

Durante o trajeto da pesquisa, foi possível levantar fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e à atuação do profissional de RH que podem facilitar a implementação da GERH nas empresas. Pesquisas futuras permitem entender melhor a relação entre esses fatores e o impacto deles sobre o desempenho do papel do gestor de linha, característica relevante para a implementação da GERH.

Ao analisar os fatores que facilitam o desempenho, o estudo mostrou a importância da clareza acerca do papel do gestor de linha, bem como de seu conhecimento e habilidade para implementar a GERH. Foi possível verificar que nas empresas que investem na capacitação do gestor de linha existe mais clareza sobre o papel do gestor de linha, sendo que este tem mais conhecimento e habilidade para executar esse papel, o que facilita a implementação da GERH. Mais pesquisas são necessárias a fim de se investigar como essa capacitação deve ser realizada nas organizações. Outro fator que teve impacto na clareza acerca do papel e no conhecimento e na habilidade do gestor de linha foi a parceria entre este agente e o profissional de RH. Portanto, emerge também a possibilidade de se realizar pesquisas que analisem as práticas que melhoram a parceria entre ambos os agentes, facilitando, desta forma, a implementação da GERH pelo gestor de linha.

O resultado obtido por meio desse trabalho sugere que outras pesquisas invistam no tema do papel dos diferentes agentes na implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil, bem como no desempenho desses papéis. A literatura mostra que a implementação da

GERH nessas empresas 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.

6.4. CONTRIBUIÇÃO DA PESQUISA

O foco dessa dissertação reside nos papéis e responsabilidades que o gestor de linha assume na implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil. Uma das contribuições desta pesquisa é a confirmação de que os gestores de linha são responsáveis pela implementação das práticas de gestão de pessoas em empresas que adotam uma GERH. Além disso, identificou-se a importância da tomada de decisão referente as práticas de GERH ser compartilhada entre o gestor de linha e o profissional de RH para que a implementação da GERH ocorra de forma efetiva.

Outra contribuição relevante do presente estudo de caso foi identificar os fatores relativos à organização, ao indivíduo gestor de linha e ao profissional de RH que facilitam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH. A pesquisa levou à construção de um modelo teórico que mostra como o processo de implementação do papel do gestor de linha na GERH ocorre, o que poderá contribuir para a elaboração de hipóteses a serem testadas em pesquisas futuras.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaral, R. C. G., & Oliveira, L. B. (2017). Os Desafios da Primeira Gestão: Uma Pesquisa com Jovens Gestores. *RAC*, 21 (3), 373-392.
- Albuquerque, L. G. (1987). *O papel estratégico de recursos humanos*. (Tese de Livre Docência da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo).
- Albuquerque, L. G. (1999). *Estratégias de recursos humanos e competitividade*. In: Vieira, M.M., Oliveira, L.M. Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas.
- Albuquerque, L. G. (2002). *A gestão estratégica de pessoas*. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E.C. (2013a). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013b). 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.
- Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE*, 23, 10-19.
- 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.
- Armond, A. C., & Nassif, V. M. J. (2009). A liderança como element do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 10 (5), 77-106.
- Armstrong, G. (2005). Differentiation through people: how can HR move beyond business partner? *Human Resource Management*, 44 (2), 195-199.
- Armstrong, M. (2006). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management (11th ed.)*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Cooke, R. (1992). Human Resource Management in Action: A Joint Approach. In M. Armstrong (Ed.), *Strategies for Human Resource Management: A Total Business Approach* (pp. 253-265). London: Kogan Page.
- Andolsek, D. M., & Stebe, J. (2005). Devolution or (de)centralization of HRM function in

- European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (3), 311-329.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Azmi, F.T., & Mushtag, S. (2015). Role of line managers in human resource management: empirical evidence from India. *The International Journal of Human Resource Management*, 26 (5), 616-639.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70Ltda.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48 (1), 34-52.
- Barreto, J. C., & Nassif, V. M. J. (2014). Entrepreneurial Leaders and the Dissemination of Entrepreneurial Orientation. *Revista Business Management*, 16 (51), 180-198.
- 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.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York - NY: The Free Press.
- Beuren, I. M., Klein, L., Lara, F. L., & Almeida, L. B. (2016). Percepção de justiça nos sistemas de controle gerencial aumenta comprometimento e confiança dos gestores? *RAC*, 20 (5), 216-237.
- 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.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Billis, D., & Rowbottom, R. (1987). *Organizational design: the work levels approach*. Cambridge: Gower House.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2009). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo -SP: Cengage Learning.
- 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.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2009). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0001>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47 (4), 523-539.
- Brandl, J., Ehnert, I., & Bos-Nehles, A. C. (2012). Organising HRM: the HRM department and line management roles in a comparative perspective. In *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*., (239–268). <http://doi.org/10.4337/9781847207265.00017>
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787. <http://doi.org/10.1080/09585190701248182>
- Brewster, C., & Mayrhofer, W. (2012). Comparative Human Resource Management. In *Handbook of research on comparative human resource management practices*,(1–23). Edward Elgar Publishing.
- Brewster, C., Gollan, P. J., & Wright, P. M. (2013). Guest editors' note: Human resource management and the line. *Human Resource Management*, 52, 829–838.
- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P.J (2015). The institutional antecedentes of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management*, 54(4), 577–597.
- Brewster, C. & Larsen, H. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3, 409-434.
- Brewster, C., & Söderström, M. (1994). Human resourced and line management. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resource management – The price waterhouse cranfield survey* (pp. 51–67). London: Routledge.
- Brewster, C., Wood, G., Brookes, M., & Van Ommeren, J. (2006). What determines the size of the HR function? A crossnational analysis. *Human Resource Management*, 45(4), 3–21.
- Budhwar, P. (2000a). Strategic integration and devolvment of human resource management

- in the UK manufacturing sector. *British Journal of Management*, 11(4), 285–302.
- Budhwar, P. (2000b). Evaluating levels of strategic integration and devolvment of human resource management in the UK. *Personnel Review*, 29(2), 141 – 157.
- Buyens, D., & De Vos, A. (2001). Perceptions of the value of the HR function. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 70–89.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cad. EBAPE.BR*, 13(1), artigo 7.
- Caldwell, R. (2003). The changing roles of personnel managers: old ambiguities, new uncertainties. *Journal of Management Studies*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00367/full>
- Carvalho, F., & Muzzio, H. (2015). Economia criativa e liderança criativa: uma associação (im) possível? *REAd*, 82 (3), 659-688.
- Cascón-Pereira, R., Valverde, M., & Ryan, G. (2006). Mapping out devolution: An exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training*, 30(2), 129–151.
- Cascón-Pereira, R., & Valverde, M. (2014). HRM devolution to middle managers: dimension identification. *Business Research Quarterly*, 17, 149-160.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Duarte, C. J. P., & Gobbo, A. M. C. (2013). Líder autêntico, trabalho seguro: a influência da liderança sobre o desempenho em segurança. *BBR*, 10 (2), 97 – 123.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Bernardo, J. (2013). Transformational Leaders and Work Performance. *BAR*, 10 (4), 490-512.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Garden City, NY: Doubleday.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2012). *Pipeline de Liderança: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo* (2ª. Edição). São Paulo: Elsevier.
- Chen, Y.-P., Hsu, Y.-S., & Yip, F. W.-K. (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, 1703–1722.
- Claro, D. P., & Claro, P.B.O. (2008). Managing Trust Relationships: Calculative, Affective, Belief and Performance. *BAR*, 5 (4), 289-303.
- Coda, R., César, A. M. R; V. C.; Bido, D. S.; Louffat, E (2009). Strategic HR? A Study of the Perceived Role of HRM Departments in Brazil and Peru. *BAR*, 6 (1), 15-33.

- Coltro (2009). Seção de Pessoal, Departamento de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, ... ou o Multiforme Esforço do Constante Jogo. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7 (1).
- Cooper, D., & Schindler, P. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Crawshaw, J.R., & Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1182-1203.
- Cruz, A. P. C., Frezatti, F., & Bido, D. de S. (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. *RAC*, 19 (6), 772-794.
- Cunningham, I., Hyman, J., & Baldry, C. (1996). Empowerment: The Power to Do What? *Industrial Relations Journal*, 27, 143–154.
- Currie, G., & Procter, S. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53–69.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095–2112.
- Delery, J. E., & Doty, D. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. <http://doi.org/10.2307/256713>
- Dias, A., Camara, D., Nascimento, R. (2003). *Avaliação de desempenho: Fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF*. (Monografia para especialização em Administração apresentada na Universidade Federal da Bahia, Bahia).
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilo de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd*, 80 (1), 200-221.
- Dutra, J. S. (1987). *Profissionais de recursos humanos – um grupo à procura de legitimação*. (Dissertação de Mestrado em Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas).
- Dutra, J. D. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S. (2010). *Competências Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. (1. Ed). São Paulo: Editora Atlas.

- Dutra, J. S. (2014). *Avaliação de pessoas na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. D., Dutra, T. A., & Dutra, G.A. (2017). *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.
- Eisendhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- 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. (1998). *A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo de caso com empresas consideradas exemplares*. (Tese de Doutorado da Universidade de São Paulo).
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fischer, A. L., & Albuquerque, L. G. (2005) Trends of the human resources management model in Brazilian companies: a forecast according to opinion leaders from the area. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (7), 1211-1227.
- 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.
- Fonseca, A.M.O., Porto, J.B., & Borges-Andrade J.E. (2015). .Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC*, 19 (3), 290-310.
- França, A. C. L. (2009). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo -SP: Editora Atlas.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1618–37.
- Godoi, C.K., & Balsini, C.P.V. (2006). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C. K. Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (Org.) *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Godoy, A. S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A. B. (Orgs.), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 115-146

- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.: Anchor.
- 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.
- Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role*. New York: Wiley.
- 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.
- Guthrie, J.P., Flood, P.C., Liu, W., MacCurtain, S., & Armstrong, C. (2011). Big hat, no cattle? The relationship between use of high-performance work systems and managerial perceptions of HR departments. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1672-1685.
- Hair, Jr., J., Babin, B, Money, A.H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on: the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1).
- Hilbert, R. A. (1981). Towards an improved understanding of role. *Theory and Society*, 10(2), 207-226.
- Hoogendoorn, J., Brewster, C. (1992). Human Resource Aspects: Decentralization and Devolution. *Personnel Review*, 21 (1), 4-11.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E., & Truss, C. (2005). The HR department’s role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 49–66.

- Hunt, J., & Boxall, P. (1998). Are top human resource specialists “strategic partners”? Self-perceptions of a corporate elite. *International Journal of Human Resource Management*, 9(5), 768–781.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2003). *Bringing policies to life: The vital role of front line managers in people management*. London: Chartered Institute for Personnel and Development.
- 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.
- Jacques, E. (1988). *Requisite organization*. Arlington: Cason Hall, 1988.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A.L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22, 73–85.
- Kahn, R. L. (1964). Field studies of power in organizations. In R. L. Kahn & E. Boulding (ed.). *Power and conflict in organizations* (pp. 52-66). London: Tavistock.
- Kanan, L. P. (2010). Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17 (53), 243-257.
- Kaufman, B. E. (2009). The Development of HRM in Historical and International Perspective. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0002>
- Kaufman, B. E. (2010). The Theoretical Foundation of Industrial Relations and Its Implications. *Industrial & Labor Relations Review*, 64(1), 74-108.
- Kehoe, R.R., & Wright, P.M. (2013). The Impact of High Performance Human Resource Practices on Employees’ Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 39, 366–391.
- Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 (4), artigo 6.
- Kim, S., & Ryu, S. (2011). Social Capital of the HR Department, HR’s Change Agent Role, and HR Effectiveness: Evidence from South Korean Firms. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1638–1653.
- Kirjavainen, S., Björklund, T. A., Eloranta, M. M., & Laakso, M. (2010). The impact of leadership, management and power in an international knowledge-intensive organization. *Cadernos EBAPE. BR*, 8 (2), 340-352.
- 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).

- Kulik, C. T., & Bainbridge, H. T. J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240–256.
- 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.
- Larsen H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228–244.
- Legge, K. (2005). *Human Resource Management - Rhetorics and Realities*. Palgrave: Macmillan.
- 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>
- Lengnick-Hall, M. L., Aguinis, H. (2011). What is the value of human resource certification? A multi-level framework for research. *Human Resource Management Review*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.03.001>
- Lengnick-Hall, C. A., Beeck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C.A. & Rigsbee, C.M. (2013). Strategic human resource management and supply chain orientation. *Human Resource Management Review*, 23, 366-377.
- 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.
- Maciel, C. O., & Nascimento, M. R. (2013). Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração*, 48 (3), 544-559.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P.M., & SánchezGardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives, *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Mat, N. H. N., & Barrett, R. (2015). Understanding the Line Managers' HRM Role

Expectations: Does Size Matter? *Asian Social Science*, 11.

- 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.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-life balance policy and practice: Understanding line manager attitude and behaviour. *Human Resource Management Review*, 20, 158-167.
- 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.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Merhi, D. Q., Vasconcelos, K. C. A., & Lopes, V. M. G. (2010). Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. *REAd*, 16 (3).
- Merton, R. K. (1957). The role-set: Problems in sociological theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2), 106-120.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook (2nd ed.)*. Califórnia: Sage Publications.
- Moreno, J. L. (1953). *Who Shall Survive?* Beacon, NY: Beacon House.
- Moscardini, T. N., & Klein, A. (2015). Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. *RAC*, 19 (1), 84-106.
- Muzzio, H. (2017). Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. *RAC*, 21 (1), 107-124.
- Nehles, A. C., Riemsdijk, M. van, Kok, I., & Looise, J. K. (2006). Implementing Human Resource Management Successfully: A First-Line Management Challenge. *Management Revue*, 17(3).
- Nelson, R. E. (2014). Leadership, Personal Values, and Cultural Context. *BAR*, 11 (1), 47-63.
- Niemeyer, J. R. L., & Cavazotte, F. S. C. N. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- 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.
- Oliveira, F. B., Sant'Anna, A. de S., Diniz, D. M., & de Carvalho Neto, A. M. (2015). Leaderships in Urban Contexts of Diversity and Innovation. *BAR*, 12 (3), 268-287.

- Oliveira, F. B., Sant'anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *RAP*, 44 (6), 1453-1475.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Paauwe, J., Guest, D., and Wright, P. (2013). *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Chichester, Sussex: Wiley Press.
- Paiva, K. C. M., Mageste, G. S., Melo, M. C. O. L., Santos, M. B. E., & Pereira, R. A. (2007). Função Gerencial em Shopping Center: ação, devoção e desilusão. *Organizações & Sociedade*, 14 (42).
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: Free Press.
- 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.
- Pfeffer, J. (2006). Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. In J. Mello (Ed.). *Strategic Human Resource Management* (2nd Ed.). Western: Thomson South.
- Pontes, B.R. (1999). *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. São Paulo: LTR.
- Poole, M., Jenkins, G. (1997). Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: Evidence from Britain. *Personnel Review*, 26 (5), 333-356.
- Poutsma, E., Ligthart, P. E. M., & Veersma, U. (2006). The diffusion of calculative and collaborative HRM practices in European firms. *Industrial Relations*, 45(4), 513–546. doi: 10.1111/j.1468-232X.2006.00442.x
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5 (3), 60-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- 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.

- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25, 262–280.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Rhinow, G. (1998). *Dinâmica de aprendizagem voltada para a competitividade*. (Dissertação de Mestrado da Universidade de São Paulo).
- Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43 (4), 381–394.
- Sanders, K., & Frenkel, S. (2011) HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1611-1617.
- Sant'Anna, A de S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13 (6), 48-76.
- Sant'Anna, A. de S., Lotfi, S., Nelson, R. E., Campos, M. S., & Leonel, J. N.A. (2011). Constructivist Perspective on Leadership, *BAR*, 8 (2), 205-224.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. *RAC*, 16 (5), 744-764.
- 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.
- Sheppeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5–16.
- Schuler, R., & Jackson, S. (2007). *Strategic human resource management*. Oxford, England: Blackwell.
- Sieber, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- 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.
- Silva, A. dos S., & Neto, A. C. (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *Revista de Administração Mackenzie*, 13 (6), 20-47.
- Siqueira, M. M. M. (2002). Medidas do comportamento organizacional [Edição Especial]. *Estudos de Psicologia*, 7, 11-18. doi: 10.1590/S1413-294X2002000300003

- Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *RAM*, 13 (3), 96-121.
- Souza, J. A. J., Bastos, A. V. B., Costa, V. M. F., & Macambira, M. O. (2007). Práticas de Gestão e Cognição Gerencial: uma Análise utilizando a Técnica do “Grid de Kelly”. *Organizações & Sociedade*, 14 (41).
- Souza, W. J., Serafim, L. S., & Dias, T. F. (2010). Representações Sociais do Papel de Gestores de Organizações Não-Governamentais. *Organizações & Sociedade*, 17 (53), 363-378.
- Stamp, G., & Stamp, C. (1993). Well being at work: aligning purposes, people, strategies and structures. *The International Journal of Career Management*, 5 (6), 21-24.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organizations. *Psychological Bulletin*, 47 (1), 1-14.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada (2ª. Edição)*. Porto Alegre: Artmed.
- Tanure, B., Evans, P., & Cançado, V. L. (2010). As Quatro Faces de RH: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 14(2), 594–614.
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. *RAC*, 20 (4), 434-457.
- Turner, R. (2001). Role Theory. In J. H. Turner (Ed.). *Handbook of Sociological Theory*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Turner, R. H. (1956). Role-taking, role standpoint, and reference-group behaviour. *American Journal of Sociology*, 61(4), 316-328.
- Ulrich, D., & Beattt, D. (2001). From players to partners: extending the HR playing field. *Human Resource Management*, 40(4), 293–307. <http://doi.org/10.1002/hrm.1020>
- Ulrich, D., & Lake, D. (1990). *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos*. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The Twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47 (4), 829–850.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM Responsibilities: A Classification of Organizations. *Personnel Review*, 35, 618–636.

- Vasconcelos, F. C., Vasconcelos, I. F. G., & Crubellate, J. M. (2008). Stress in Organizations: Between Efficiency and the Institutionalization of Fear. *BAR*, 5 (1), 37-52.
- Veloso, E.F. R., Trevisan, L. N., Amorim, W. A. C., Silva, R. C., Fischer, A. L., & Dutra, J. S. (2014). Brazilian human resources in a polarized Latin America. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 9 (3), 1-15.
- 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.
- Vieira, L. J. M., & Costa, S. G. (2013). Liderança no Judiciário: o reconhecimento de magistrados como líderes. *Revista Administração Pública*, 47 (4), 927-948.
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM*, 12 (1), 53-81.
- Wood Jr., T. et al. (2011). Colonização e neocolonização da Gestão de Recursos Humanos no Brasil (1950-2010). *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 51(3), 232-243.
- Wood, G., Psychogios, A., Szamosi, L. T., & Collings, D. G. (2012). Institutional approaches to comparative HRM. *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*, 27–50. <http://doi.org/10.4337/9781847207265.00007>
- Whittington, R. (1993) *What is Strategy and does it matter?*, Routledge, London.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003). Devolving HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25, 245–61.
- 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.
- Wright, P., & Nishii, L. (2013). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. In D. Guest, J. Paauwe, & P. Wright (Eds.). *HRM and performance: Building the evidence base* (pp. 97–110). San Francisco: Wiley.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos (4ª. Edição)*. Porto Alegre: Bookman.
- Zanini, M. T., Migueles, C. P., Colmerauer, M., & Mansur, J. (2013). Os Elementos de Coordenação Informal em uma Unidade Policial de Operações Especiais. *RAC*, 17 (1),

106-125.

Zanini, M. T., Santos, M. C. C., & Lima, D. F. P. (2015). A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro. *Revista de Administração*, 50 (1), 105-120.

Zuppani, T. S., & Fischer, A. L. (2016). Gestão internacional comparativa de recurso humanos e gestão de recursos humanos no Brasil: Uma análise frente aos modelos calculativos e colaborativos. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 11 (2), 49-65.

APÊNDICE 1: Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa é o plano que irá orientar este trabalho quanto ao processo de coleta, análise e interpretação dos dados. Auxilia na projeção de um estudo de caso metodologicamente mais consistente. O protocolo de pesquisa é essencial, quando o projeto envolve múltiplos casos. Ele permitirá que seja seguido o mesmo padrão de procedimento na coleta de dados nos diferentes casos, garantindo uma maior uniformidade na análise (Yin, 2010).

Quadro XXX – Resumo do protocolo de pesquisa

<p>1. Introdução ao estudo de caso</p> <p>a) Objetivo geral: Analisar processos de implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil, identificando os papéis e responsabilidades atribuídos aos gestores de linha</p> <p>b) Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analisar processos de implementação da GERH em empresas que atuam no Brasil identificando os papéis e responsabilidades atribuídos aos gestores de linha. ▪ Verificar como estes papéis e responsabilidades se distribuem na relação entre gestor de linha e o especialista de RH. ▪ Identificar quem são os principais agentes nas decisões sobre um conjunto de práticas de GERH. ▪ Analisar quanto os gestores de linha tem clareza sobre os papéis a eles atribuídos nos processos de GERH. ▪ Identificar quais são os fatores que facilitam e ou dificultam o desempenho dos papéis atribuídos ao gestor de linha na implementação da GERH. <p>c) Proposições</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. As empresas que estão adotando uma gestão estratégica de RH definem papéis e responsabilidades específicos para o gestor de linha. 2. Nas empresas que tem maior maturidade na GERH, os gestores de linha apresentam maior clareza em relação ao papel a ele atribuído na GERH. 3. Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, as principais decisões sobre as práticas de GERH estão sendo devolvidas do profissional de RH para o gestor de linha. 4. Nas empresas que adotam em maior extensão uma gestão estratégica de RH, existe maior parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha no processo de implementação das práticas de GERH. 5. Fatores relativos à organização, ao gestor de linha e à atuação do profissional de RH facilitam a execução dos papéis e das responsabilidades do gestor de linha na GERH. <p>d) Definição da unidade de análise</p> <p style="padding-left: 40px;">Processo: a implementação das práticas de GERH</p> <p style="padding-left: 40px;">Sujeito: gestor de linha</p>
<p>2. Preparação prévia</p> <p>a) Escolha da empresa: três perguntas para o dirigente de RH que definirá a escolha dos casos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ O principal responsável pela área de RH tem assento no conselho da empresa ou do órgão responsável pelas principais diretrizes estratégicas? ▪ O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido desde o início com o desenvolvimento da estratégia do negócio? ▪ A área ou o modelo de gestão de recursos humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas?

<p>b) Solicitação de autorização Documento de autorização assinado pelo representante da empresa</p> <p>c) Definição da agenda de entrevistas na empresa</p>
<p>3. Coleta de dados</p> <p>a) Definição das fontes de evidência Documentos: site, manuais, diretrizes estratégicas, descrição de cargo Entrevistas: Dirigente de RH, Profissional de RH, Gestor de Linha</p> <p>b) Materiais necessários Gravador Bloco de anotações Pen-drive para cópia de documentos da empresa Tabela de acompanhamento de conceitos levantados na teoria Roteiro de entrevista Impressão do documento de autorização de pesquisa</p>
<p>4. Roteiro de entrevista</p> <p>a) Dirigente de RH b) Profissional de RH c) Gestor de linha</p> <p>Perguntas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Como é o processo de formulação e implementação da GERH na empresa? 2. Qual a atuação do gestor de linha na formulação das estratégias de gestão de pessoas? 3. Qual a atuação do gestor de linha na implementação das estratégias de gestão de pessoas? 4. Quais critérios são utilizados para o processo de recrutamento e seleção do gestor de linha? 5. Como é feita a capacitação do gestor de linha para a GERH? 6. Como é feita a medição de resultados do gestor de linha? 7. Quais critérios são utilizados para definir o pagamento fixo e variável do gestor de linha? 8. Como se dá a parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha? 9. O gestor de linha tem metas relacionadas à gestão de pessoas? 10. O profissional de RH tem metas relacionadas ao resultado do negócio? 11. Qual o papel do profissional de RH e do gestor de linha nas práticas de GERH referentes a: <ul style="list-style-type: none"> - Pagamento e Benefício - Recrutamento e Seleção - Treinamento e Desenvolvimento - Relações de Trabalho - Expansão e Redução da força de trabalho 12. Quem é o principal agente responsável pelas decisões referente às práticas de GERH? 13. Quem é o principal agente responsável pelo orçamento referente as práticas de GERH? 14. Quem é o principal agente responsável pela implementação das práticas de GERH? 15. Qual é o papel do gestor de linha na GERH? 16. Como o gestor de linha vem desempenhando esse papel? 17. Qual a porcentagem de horas de trabalho (dia / semana / mês) que o gestor de linha atua com atividades relacionadas à GERH? 18. O que o gestor de linha espera da sua atuação na GERH? 19. O que o gestor de linha espera da atuação do profissional de RH na GERH? 20. O que o profissional de RH espera da sua atuação na GERH? 21. O que o profissional de RH espera da atuação do gestor de linha na GERH? 22. Quais fatores facilitam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH? 23. Quais fatores dificultam o desempenho do papel do gestor de linha na GERH?

Fonte: elaborado pela autora

APÊNDICE 2: Descrição Completo do Caso 1

A empresa e seu negócio

A empresa McDonald's é líder no segmento de serviço rápido de alimentação no mundo. Está presente em mais de 100 países e possui mais de 36 mil restaurantes, nos quais trabalham aproximadamente 2 milhões de funcionários. O primeiro restaurante com a marca McDonald's foi inaugurado em Illinois, Estados Unidos, em 1955. No Brasil, o primeiro restaurante surgiu em 1979, em Copacabana, Rio de Janeiro.

Desde agosto de 2007, as franquias McDonald's no Brasil são operadas pela Arcos Dorados, maior franquia McDonald's do mundo, tanto no que se refere a vendas totais como a número de restaurantes, tendo os direitos exclusivos de possuir, operar e conceder franquias de restaurantes McDonald's em 20 países e territórios, incluindo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, Equador, Guiana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Peru, Porto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad & Tobago, Uruguai e Venezuela. Diretamente ou por meio de franquias, a empresa opera mais de 2000 restaurantes da marca McDonald's, empregando aproximadamente 90.000 funcionários (C1_doc_1 e C2_doc_2).

O presente estudo de caso analisará o sistema de gestão de pessoas da empresa Arcos Dorados do Brasil, que opera mais de 920 restaurantes, distribuídos em 23 estados e no Distrito Federal, bem como emprega aproximadamente 30 mil funcionários. No Brasil, cerca de 65% são restaurantes próprios da Arcos Dorados, enquanto 35% são franqueados (C2_doc_2).

Em abril de 2011, a Arcos Dorados fez a abertura de capital na bolsa de Nova York. Em 2016, pela 18ª vez consecutiva, a empresa foi eleita pelo Great Place to Work/Revista Época uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, alcançando a 20ª posição, e também figurou, pela 14ª vez, na listagem de Melhores Empresas para se Trabalhar/Revista Você S.A. Além disso, nesse mesmo ano, recebeu prêmios como:

- Prêmio Marco (Época Negócios): 1º lugar do prêmio que reconhece as marcas corporativas de maior prestígio no Brasil;
- Prática de Gestão de Pessoas (Gestão RH): presença dentre as 10 melhores empresas com boas práticas de gestão de pessoas na América Latina;

- II Prêmio Melhores Empresas para Trabalhadores com Deficiência (Secretaria do Estado de São Paulo): uma das 15 melhores empresas para Trabalhadores com Deficiência;
- Selo de Excelência em Franchising (Associação Brasileira de Franchising-ABF): conquista pela 21ª vez do Selo de Excelência em Franchising, na categoria Master.
- Top of Mind RH: McDonald's University como uma das finalistas do prêmio na categoria Educação Corporativa/E-learning.
- Valor 1000 (Valor Econômico): presença no *ranking* das 1000 maiores empresas em operação no Brasil.

Estrutura funcional e governança

A empresa encontra-se dividida em quatro regionais, quais sejam: SAO (São Paulo), LET (Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais), SOU (Sul) e BRA (Centro-Oeste, Norte e Nordeste), tendo um Diretor para cada regional. O corporativo da empresa McDonald's é formado por quatro Vice-Presidentes, sendo um VP de *Marketing*, um VP de Franquias, um VP de Operação e um VP de Construção e Expansão. Na estrutura há outras 14 diretorias, sendo que parte delas estão diretamente ligadas à estas vice-presidências e outras respondem a VPs nível América Latina, como é o caso da Diretoria de RH.

O plano de carreira operacional inicia-se na posição de atendente. A cada 12-18 meses, o profissional encontra-se elegível para ser promovido. O segundo estágio é de treinador, responsável pelo treinamento dos funcionários que atuam na loja em que ele está alocado. O próximo estágio é o Gerente de Área, que é responsável por uma determinada área, como por exemplo, o estoque ou a linha de produção. Em seguida, existe o Gerente de Plantão, que auxilia na gestão do restaurante, em seus diferentes horários de funcionamento. Posteriormente, há o Gerente Assistente, que auxilia na gestão do restaurante como um todo, até se chegar ao último estágio, o de Gerente de Unidade de Negócio, responsável pela operação do restaurante. Em seis anos, um profissional que inicia no restaurante do McDonald's pode vir a ser um Gerente de Unidade.

A continuação do plano de carreira desse profissional está prevista no organograma corporativo, iniciando como consultor de operação, responsável por supervisionar, em média,

10 restaurantes. Cada consultor de operação tem um consultor interno de RH, um consultor de treinamento, um consultor de manutenção e um consultor de segurança, os quais respondem às respectivas áreas no corporativo. Esse consultor de operação pode vir a ser um Gerente de Operação, o qual gerencia de 50-60 restaurantes, até chegar ao cargo de Diretor Regional, responsável pela operação de uma regional no Brasil. Atualmente, 36% dos diretores e de gerentes corporativos iniciaram suas carreiras no restaurante do McDonald's.

Diretrizes Estratégicas do Negócio

A empresa iniciou o seu histórico em uma estrutura mais familiar, mas, devido ao rápido crescimento, sentiu a necessidade de se profissionalizar. O entrevistado C1_GLE_n5 menciona que a empresa “mudou muito de uns 5 anos para cá. Foi tudo muito rápido, muita coisa mudou. A empresa nasceu praticamente como uma empresa familiar, e hoje você tem uma empresa monstruosa”. A fim de se garantir a uniformidade na entrega dos produtos em todos os restaurantes, a empresa, no passado, preocupou-se muito com a padronização dos processos. No entanto, dado o movimento de profissionalização, foi identificada a necessidade de mudar algumas diretrizes estratégicas, de modo que atualmente o foco se dá mais no atendimento ao cliente. O entrevistado C1_DRH_n1 relata:

No passado, a empresa queria todo mundo igual, uma máquina. A gente queria ter equipamento, produto e funcionário para servir. A gente colocava uniforme, para todo mundo ficar igual. A gente dava *script* de atendimento para todo mundo atender igual. Finalmente, a gente entendeu que não era assim, ou já foi assim, mas hoje não é mais, e estamos trabalhando o que chamamos de cultura de serviço, ou seja, que você pode ser você mesmo e servir da melhor maneira possível. (C1_DRH_n1)

A cultura de serviços constitui uma diretriz estratégica que guia os trabalhos realizados nos restaurantes e no corporativo. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona: “essa cultura de serviço só vai funcionar se for, assim, para dentro também. Então, vamos respeitar e valorizar as diferenças”. O entrevistado ainda complementa: “nós, do corporativo, estamos servindo o restaurante e não ao contrário, o restaurante prestar contas para dentro” (C1_DRH_n1). Tal direcionamento tem levado a empresa a implementar uma GERH, alinhada às necessidades do negócio.

Como diretriz estratégica a empresa também tem declarado a sua missão, visão e

valores, conforme descrito abaixo (C1_doc_1):

Missão: Servir comida de qualidade criando momentos deliciosos e acessíveis para todos.

Visão: Sermos reconhecidos por oferecer diariamente a melhor experiência em cada um dos nossos restaurantes, gerando valor para nossa gente e nossos acionistas.

Valores:

- Oferecer Qualidade, Serviço & Limpeza para nossos Clientes
- Focar em resultados com espírito empreendedor
- Promover a Meritocracia e o Trabalho em Equipe
- Valorizar as diferenças e incentivar a Inclusão
- Operar com Responsabilidade & Ética
- Contribuir para o desenvolvimento das comunidades onde atuamos

Estratégias e Estrutura de Gestão de Pessoas

Com mais de 30 mil funcionários, a Arcos Dorados, no Brasil, é uma das maiores formadoras de mão de obra do país, sendo 80% de seu quadro de funcionários formado por jovens entre 16 e 25 anos. Cerca de 80% desses jovens estão em sua primeira experiência profissional. Aproximadamente 500 colaboradores atuam no corporativo, ao passo que os demais se encontram alocados nos restaurantes.

A estrutura da área de RH é composta por cerca de 140 pessoas. São cinco gerentes, quais sejam: o de relações sindicais, o de remuneração e benefícios, o de desenvolvimento organizacional, o de SSMA (saúde, segurança e meio ambiente) e o de RH Operações. Esses gerentes se reportam diretamente ao Diretor de RH. Existem dois consultores de RH no âmbito da gerência de desenvolvimento organizacional, os quais atendem aos diretores e funcionários que atuam no corporativo – aproximadamente 500 pessoas. Na estrutura do RH Operações, estão os 16 consultores de RH que atendem a todos os restaurantes do Brasil.

Em 1997, a McDonald's University (ou Hamburger University – HU) começou a atuar no Brasil focando a formação e o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Anualmente, a HU conta com quatro escolas de aprendizagem, cada uma destas com foco em uma competência-chave para a rede. São elas: Escola de Excelência Operacional, Escola de Liderança, Escola de Negócios, Escola de Desenvolvimento e Inovação.

A GERH na organização

A partir da entrada de um novo dirigente de RH, a empresa tem passado nos últimos três anos por uma grande transformação nesta área, buscando implementar uma GERH. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona:

Vejo que a empresa está com uma mudança em construção. Ter pessoas onde precisa, de trabalhar essa gestão, de ter desenhado esses modelos de desenvolvimento. Acho que, em operação, bem forte, no corporativo, ainda está se desenhando alguns modelos, faz parte da visão estratégica. (C1_ERH_n32)

Comentando os resultados de uma pesquisa interna, a entrevistada C1_ERH_n2 cita: “100% dos diretores entrevistados internamente disseram que a gente está em um momento de transição de gestão de pessoas”. Já para o dirigente de RH C1_DRH_n1, “a área de Recursos Humanos tem que atuar de forma inteligente, entendendo o negócio, entendendo o problema, atuando com base em dados, fatos e números para descobrir as coisas e o problema”. O entrevistado ainda complementa ao citar:

A gestão estratégica de Recursos Humanos é fazer o que a empresa precisa naquele momento. Você entende do negócio, entende o concorrente e o que precisa fazer para a empresa dar certo e crescer. Uma vez com a estratégia de negócio definida, a estratégia do RH vai atrás. (C1_DRH_n1)

Um dos exemplos mencionado pelo entrevistado C1_DRH_n1 diz respeito à divulgação que a empresa tem feito referente às suas práticas de gestão: “Para o McDonald’s, é importante divulgarmos as nossas práticas, o que empresas anteriores em que eu trabalhei não faziam, porque não precisavam. Para nós, é estratégico, pois a reputação da marca empregadora é algo importante para o nosso cliente” (C1_DRH_n1).

Um outro ponto destacado pelo entrevistado C1_DRH_n1 em relação à GERH é acerca da importância do planejamento da força de trabalho. O entrevistado menciona a importância de “construir esse *pipeline* de *expertises* ao longo do tempo”. Nesse aspecto, a empresa busca formar as pessoas desde a base da operação, conseguindo obter a qualidade e a quantidade de funcionários que serão necessárias para se garantir o crescimento e a sustentabilidade do negócio. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “muita gente que começou a

trabalhar aqui, no escritório, começou lá no restaurante”. O entrevistado C1_GLT_n6 relata que “a gestão estratégica não é trabalhar apenas com as pessoas, mas sim como desenvolver um plano para trabalhar com as melhores pessoas, como reter pessoas, trabalhar com potencial, ser uma empresa atrativa”.

Na visão da empresa, a gestão estratégica também está relacionada à motivação e ao engajamento das pessoas, a fim de que consigam atingir os resultados do negócio. A entrevistada C1_ERH_n32 cita:

O CEO é muito claro nas reuniões que ele tem com a equipe. O quanto é importante motivar o grupo que está no restaurante, pois eles é que nos mantêm aqui. O diretor de RH também faz um trabalho muito forte de engajamento com as pessoas, da valorização do primeiro emprego, então, acho que isso ajuda bastante. (C1_ERH_n32)

O gestor de linha identifica este mesmo aspecto quando menciona: “a empresa pensa bastante no cliente interno. Ela sabe que, se deixar esse de dentro motivado, com o de fora é mais fácil”. Um exemplo é a implementação do Programa McAmigo, que oferece, por telefone, o serviço de psicólogo, nutricionista e advogado para os funcionários internos acionarem quando sentirem necessidade. Outro exemplo citado pelo entrevistado C1_GLT_n4 diz respeito ao “domingo da família, no qual um funcionário de restaurante pode levar a família para visitar e almoçar no restaurante onde ele atua”.

Os processos de treinamento e o desenvolvimento dos funcionários foram identificados como importantes para a GERH. Para o entrevistado C1_GLE_n5, a gestão estratégica está relacionada com o “planejamento, o desenvolvimento, o treinamento e a melhora das ferramentas, para se desenvolver as habilidades das pessoas”. A gestora de linha C1_GLO_n3 identifica a preocupação da empresa em treinar e em desenvolver os colaboradores: “Gosto de falar bastante da empresa, que você entra como atendente e sai como gerente de unidade do negócio, ou até um consultor, ou seja, a empresa te desenvolve” (C1_GLO_n3). Já a entrevistada C1_GLT_n30 cita:

Antes, a gente esperava muito do RH e ele não fazia nada, eu não sabia qual era o meu plano de carreira. Hoje, o RH mostra que nós somos protagonistas, eles estão dando ferramentas para a gente buscar o que a gente quer na carreira, para todo mundo aqui dentro, não importa o nível hierárquico. (C1_GLT_n30)

É possível identificar também a preocupação que a empresa tem em desenvolver os gestores de linha para que estes assumam o seu espaço ocupacional. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona que, “depois que o novo diretor de RH assumiu a cadeira aqui dentro, estamos fazendo um trabalho muito forte de definições de papel, o papel do líder e o papel do RH”. Já a entrevistada C1_ERH_n2 aponta que a empresa vem “trabalhando com os gestores, para cada um encorpar a sua posição. E isso, naturalmente, faz com que a régua suba para todo mundo, é isso, a gente está em pleno momento de transformação”. Ela complementa ao afirmar: “a gente viu um avanço das pessoas na forma de atuar. Tem um avanço, mas a gente espera que ele aconteça ao longo dos anos, não é de hoje para amanhã” (C1_ERH_n2).

A implementação da GERH aparece na maturidade do processo de avaliação de desempenho da empresa. Na Arcos Dorados, após se realizar o preenchimento da avaliação de desempenho no sistema, é formado um comitê de calibragem a fim de que haja um maior alinhamento dos critérios. No âmbito desse comitê, é definida a nota do funcionário, que receberá o *feedback* de seu gestor, e, juntos definirão o PDI (C1_doc_6). Apesar de as decisões de pagamento de mérito serem tomadas pelo gestor de linha da área, todos os anos a empresa forma comitês com os gestores de linha de mesmo nível hierárquico, para que discutam o planejamento de sucessores. Nesse comitê, é utilizada a ferramenta Nine Box, e todos os gestores de linha definem, em conjunto, dois sucessores para seus cargos, sendo o primeiro da lista uma pessoa que se encontra pronta para assumir o cargo agora e, a outra, que esteja preparada em dois anos (C1_doc_5). Essa descrição caracteriza o que Dutra et al. (2017) denominaria de quarto estágio de maturidade do processo de avaliação de desempenho, no qual as discussões de remuneração, promoção ou movimentação são realizadas em colegiado.

Papel atribuído ao RH na perspectiva do profissional de RH

Um dos papéis atribuídos ao RH na perspectiva do profissional desta área é poder trazer à empresa o conhecimento relativo à gestão de pessoas, de modo a implementar iniciativas e práticas que possam elevar os resultados organizacionais. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona:

Quem entende de gestão de gente é o RH, assim como quem entende de finanças é o setor de finanças, e do jurídico, é o jurídico. Então, sou eu que sei o que

funciona e o que não funciona, e eu tenho que ter esse protagonismo, ter essa presença. Eu, como RH, tenho que mostrar o diagnóstico, bases, fatos, números, retorno sobre investimento e propor o que vamos fazer em relação às pessoas, do que a empresa precisa. Não posso ser passivo, reativo, retirar pedido. (C1_DRH_n1).

Um exemplo apontado pelo entrevistado foi a mudança de política acerca dos atestados médicos. Em suas palavras: “Ao invés de entregar atestado médico no restaurante, passaram a entregar aqui, caiu de 8% para 1% o absenteísmo, sem gastar um tostão” (C1_DRH_n1).

Um segundo papel atribuído ao RH diz respeito a ensinar o gestor de linha a realizar a gestão de pessoas. Para o entrevistado C1_DRH_n1, “Recursos Humanos tem técnica, tem ciência por trás, que as pessoas têm que estudar e aprender. Um líder de pessoas, ele não nasce pronto, ele não conhece essas técnicas, teorias e metodologias, e é papel dos RH ensiná-lo”. Na ótica da entrevistada C1_ERH_n2, “é preciso ter um propósito por detrás daquilo que é a tarefa técnica, e é este olhar que eu acho que os Recursos Humanos têm que ajudar os gestores a desenvolver, para ir além do olhar técnico”.

Um terceiro papel atribuído ao RH é provocar uma reflexão no gestor de linha no que se refere às questões de gestão de pessoas. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona: “o que nós procuramos fazer como recursos humanos estratégico é provocar o líder, se essa é a melhor tomada de decisão diante do contexto. A gente não manda fazer nada, a gente orienta, explica, fala os prós e os contras, os impactos”. Um dos exemplos apontados pela entrevistada foi: “no ato da demissão, tem gestor que alega que foi o setor de Recursos Humanos que demitiu. Recursos humanos não demite ninguém” (C1_ERH_n32). A entrevistada C1_ERH_n2 cita: “o papel do RH é provocativo, de reflexões, de um chamado”.

Por último, na perspectiva do profissional de RH, um dos papéis desta área é também realizar o controle dos processos de gestão de pessoas, garantindo que as leis trabalhistas sejam devidamente cumpridas. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona que o RH é um “guardião dos processos de Recursos Humanos, olhando o negócio, até porque a gente tem a legislação que impede a gente de fazer várias coisas”.

Papel atribuído ao RH na perspectiva do gestor de linha

Na perspectiva do gestor de linha, um dos papéis atribuídos ao RH é fazer com que os

processos e as práticas de gestão de pessoas tragam um retorno financeiro para a empresa. O entrevistado C1_GLT_n4 menciona: “o RH é incluso dentro de todas as áreas da empresa, pois gestão de pessoas impacta nos custos de contratação, retenção e demissão, e isso está implícito no negócio”.

Um outro papel atribuído ao RH é oferecer as ferramentas e estabelecer as normas de gestão de pessoas que devem ser implementadas pelos gestores de linha. O entrevistado C1_GLE_n5 menciona que, como gestor, “recebe um apoio muito grande da área de RH, que proporciona as ferramentas para o gestor colocá-las em prática”. Para o entrevistado C1_GLT_n4, “o RH corporativo desenvolve toda a parte de *compliance* e todas as normas da empresa, todas as partes de folha de pagamento, incentivos e de práticas de Recursos Humanos”. A entrevistada C1_GLO_n3 complementa ao salientar que, como “o RH não pode estar aqui o tempo todo, a única coisa que eles podem fazer é dar as normas, e nós tentarmos cumprir, ou ser sancionado caso a gente não cumpra”.

Um terceiro papel atribuído ao RH, na perspectiva do gestor de linha, está relacionado à orientação e reflexão que ele provoca em relação à gestão de pessoas. O entrevistado C1_GLT_n6 cita: “o RH dá o suporte para o gestor, não ensinando, mas dando o direcionamento de como podemos ajudar os liderados em seu crescimento”. O entrevistado complementa ao afirmar que o RH deve dar a “orientação, realmente dar um *coaching* para o gestor com os liderados” (C1_GLT_n6).

Os gestores de linha que atuam nos restaurantes mencionaram um outro papel do RH, que é realizar o controle dos processos de gestão de pessoas, garantindo que estes sejam implementados pelos gestores de linha. Nos dizeres do entrevistado C1_GLT_n4:

O trabalho da consultora de RH é também resguardar as práticas de RH. Ela faz visitas focadas nos restaurantes, e nessa visita, ela faz uma avaliação. Ela conversa muito com os funcionários, como é que está o tratamento, se o gerente está tratando bem. Entra no relógio de ponto para ver se as marcações estão acontecendo, verifica se o gerente está aplicando as sanções aos funcionários. No final do dia, ela sai com um relatório e com uma nota, e aí senta com o gerente de unidade e dá os *feedbacks*. (C1_GLT_n4)

Um exemplo citado pelo entrevistado C1_GLO_n3: “o RH quer saber de tudo, tanto que, agora, eles têm a linha ética. Então, se você tem um assédio moral dentro do restaurante, liga para o RH, e ele atua dentro do restaurante”. Outro exemplo apontado pela entrevistada C1_GLO_n3 diz respeito à ata de reunião que os gerentes de unidade realizam com os seus

funcionários: “O RH manda uma folha com tudo o que tem que ser dito pelo gestor, e, no final, todo mundo assina. Aí, depois, o RH chega de surpresa para as pessoas e pergunta se foi dito isso, isso e isso. Aí, se a pessoa fala que não, ela fala: ‘mas você assinou’. Então, é uma contraprova” (C1_GLO_n3).

Papel atribuído ao gestor de linha na perspectiva do profissional de RH

Na perspectiva do profissional de RH, o papel do gestor de linha é fazer a gestão de pessoas de sua equipe a fim de alcançar os resultados da empresa. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona:

Hoje, o que a gente quer dele é a gestão. Ele que tem a gestão do negócio, ele que toca o restaurante, e, nesse restaurante, ele que faz o gerenciamento de custo. Dentro dessa linha de custos, como ele faz essa gestão dos processos, da parte tecnológica e das pessoas, para conseguir o resultado. (C1_ERH_n32)

Para a entrevistada C1_ERH_n2, o papel do gestor não é mais técnico, mas sim de gestão de pessoas. Um outro papel atribuído ao gestor de linha na GERH é dar o direcionamento e desenvolver seus funcionários. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “o gestor dá a direção, compromete e inspira. Dá suporte, desenvolve e define as fronteiras de atuação de uma pessoa. Isso, para mim, é um modelo de liderança”. Para a entrevistada C1_ERH_n2:

O papel do gestor é fazer *coaching*, dar orientação, *feedback*. Ele precisar dar as diretrizes dos objetivos que precisam ser contratados. A partir daí, é papel do gestor estabelecer os parâmetros de acompanhamento, do como é que eu vou ver que você está alcançando o que a gente combinou. (C1_ERH_n2)

Em relação ao desenvolvimento, a entrevistada C1_ERH_n2 cita: “o papel do gestor é desafiar a sua equipe. Não é dar só o que a pessoa já sabe fazer, mas sim desafiá-la a ir além”.

Papel atribuído ao gestor de linha na perspectiva dos gestores

Os gestores de linha identificam que um dos papéis que lhe é atribuído é o acompanhamento do funcionário. A entrevistada C1_GLT_n30 cita: “a minha parte seria no dia a dia, questão de organizar e auxiliar nas tarefas. Organizar um pouco a vida da pessoa

pensando na função que ela desempenha”. A entrevistada complementa asseverando que ela busca conciliar as diretrizes vindas do RH para a realidade de cada funcionário. Um exemplo citado é a questão de carreira: “O RH coloca o macro. E, aí, a pessoa pergunta para nós, gestores, como aplicar isso na prática, e a gente precisa adaptar para cada pessoa” (C1_GLT_n30).

Outro papel atribuído ao gestor de linha é garantir a motivação e o desenvolvimento do funcionário. O entrevistado C1_GLT_n6 menciona que “o papel do gestor com o funcionário é tentar mantê-lo focado, motivado naquilo que ele faz, e da maneira mais transparente possível, tentar mostrar para ele a contribuição que ele está dando para a empresa”. A entrevistada C1_GLO_n3 cita: “Minha parte é também treinar e desenvolver a pessoa”. Para o entrevistado C1_GLT_n4:

Aqui, no restaurante, tem a parte de saber conversar, de desenvolver, toda parte motivacional. Fazer eles enxergarem de uma maneira diferente, porque para muitos deles é primeiro emprego. A gente conversa muito com o pai dos funcionários. Tem funcionários que acabam tendo um desvio de conduta e você tem que ligar para o pai. Nos aproximamos da família. (C1_GLT_n4)

O entrevistado C1_GLT_n4 complementa afirmando que “o papel do gestor é atender às necessidades dos clientes, tanto interno quanto externo. Nós fazemos parte da formação deles, da índole deles”.

Um último papel atribuído ao gestor de linha, que aparece principalmente nos restaurantes, é aplicar os processos e as normas estabelecidos pelo RH corporativo. A entrevistada C1_GLO_n3 cita: “o gestor é quem cuida da unidade de negócio. Vêm as normas de conduta, ética, um trabalho na parte de RH, e a gente aplica no chão”. O entrevistado C1_GLT_n4 relata: “Admissão quem faz é o gerente da loja, demissão e cronograma de férias também. O RH monta os processos, mas quem aplica o processo é o gerente de negócio”. Um exemplo mencionado pelo entrevistado: “tem uma norma de que o funcionário não pode entrar dentro da câmara com o equipamento de segurança, eu tenho que ser o guardião para isso acontecer”.

Diferença nos papéis atribuídos ao gestor de linha por nível hierárquico

A empresa vem trabalhando o conceito do *pipeline* da liderança com os gestores de

linha, a fim de que cada gestor assuma o seu espaço ocupacional em termos de complexidade.

O entrevistado C1_DRH_n1 relata:

Você tem um contribuidor individual, depois, o gerente desses contribuidores individuais. Tem gerente de gerente, um gerente de função ou unidade de negócio. Você tem níveis de complexidade diferentes. Nos restaurantes, temos, por exemplo, 8 níveis hierárquicos, e não é que a gente tenha uma empilhadeira de gente, mas é porque tem níveis diferentes de complexidade. O restaurante olha só em torno dele, em um curto espaço de tempo. No corporativo, a gente vai pensar no aumento de um restaurante, abertura e fechamento de outros restaurantes. A gente olha a concorrência também mais de cima, olha o Brasil inteiro, e pensa na alocação de investimentos de uma maneira mais macro. (C1_DRH_n1)

Para a entrevistada C1_ERH_n2:

O coordenador é um gestor técnico que estabelece a pauta da rotina que o funcionário deve cumprir. O gerente forma pessoas para terem um olhar mais amplo, tendo uma visão de orientação nos projetos como um todo, não só na atividade. Ele deve montar o calendário do planejamento anual. O gerente sênior deve ter um planejamento de dois a três anos, e o diretor pensar em cinco anos para frente. (C1_ERH_n2)

Para a empresa, as diferenças do papel do gestor de linha por nível hierárquico em relação à gestão de pessoas não são tão significativas. Para a entrevistada C1_ERH_n2, o papel do gestor de linha: “é desenvolver a pessoa de baixo, para que ela possa assumir novos espaços ocupacionais”, e isso em todos os níveis hierárquicos. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona que os diferentes níveis de complexidade fazem com que haja “diferença entre os diversos níveis de gestão, mas é no como fazer. O modelo de liderança continua sendo o mesmo para todos os níveis”.

Papel desempenhado pelo gestor de linha na perspectiva do profissional de RH

Na perspectiva do profissional de RH, a empresa, nos últimos três anos, vem trabalhando para que o gestor de linha consiga desempenhar melhor o seu papel. É possível identificar que alguns gestores o desempenham melhor, mas, outros ainda apresentam dificuldades em assumir o seu papel. A entrevistada C1_ERH_n2 cita: “A gente vem trabalhando para mudar, a régua da organização está subindo, é um fato nos últimos 3 anos, mas ainda temos um *gap*”. Para o entrevistado C1_DRH_n1, “a gestão de pessoas ainda está

crua, ainda tem que melhorar. É muito mais do comportamental e da liderança que a gente tem que continuar trabalhando nos gestores, de dar um *feedback* legal, estar junto, conversar, interagir mais, dar menos ordem e ouvir mais”. A entrevistada C1_ERH_n32 identifica dois estilos diferentes de gestor de linha que apresentam formas diferentes de fazer a gestão de pessoas: “tem muito líder imaturo ou a gente tem muito líder antigo. Tem o cara de uma cultura mais rígida, de ‘eu falo e você faz’, que não ouve. E existe o muito novo, que escuta demais e aí perde a liderança”.

O profissional de RH também identifica a dificuldade de os gestores de linha atuarem no desenvolvimento da carreira dos seus liderados. O entrevistado C1_DRH_n1 relata:

Existe pouca conversa de *feedback* e existe muito menos ainda conversas de desenvolvimento de carreira, porque eles nunca fizeram isso. Eles estão aqui há 20 anos e nunca fizeram. Então, a conversa é muito monossilábica, a carreira que ele conhece é a carreira dele, que foi uma carreira em silo e vertical, exclusivamente. E aí acontece de a gente ter essas conversas de quem é o seu sucessor. E o cara não sabe quem é. (C1_DRH_n1)

O entrevistado C1_DRH_n1 complementa ao afirmar: “ele não sabe falar de competências, das experiências que as pessoas precisam ter. Eles falam muito de funções. Ele tem que ocupar essa função e aquela função por dois, três anos”.

Um outro ponto identificado é referente ao desempenho do papel do gestor de linha nos diferentes níveis hierárquico. “Ainda temos um entendimento ruim das grandes diferenças dos papéis entre os níveis hierárquicos da companhia, fazendo com que várias pessoas atuem fora do seu nível, para baixo” menciona a entrevistada C1_ERH_n2. A entrevistada complementa ressaltando que há áreas em que “o diretor, gerente sênior, gerente e coordenador fazem basicamente a mesma coisa, com mais volume, e isso não é diferença de papel”. Um exemplo citado pelo entrevistado C1_DRH_n1 é quando um diretor ao visitar um restaurante, abre um outro caixa para ajudar no atendimento ao cliente, o que não deveria ser papel dele.

Papel desempenhado pelo gestor de linha na perspectiva dos gestores

Para os gestores de linha, existem diferenças no desempenho do papel como gestores de GERH entre aqueles que ocupam essa posição na empresa. A entrevistada C1_GLT_n2

menciona: “eu acho que alguns desempenham muito bem, alguns têm uma veia muito boa para isso. Acho que alguns estão melhorando e outros não”. Para a entrevistada C1_GLT_n31, o desempenho é diferente em cada área: “Na minha área, eu tenho uma gestão que me permite ter uma liberdade para me expressar, para fazer as coisas, ter uma certa autonomia, e tem outras áreas que já não têm isso, então, é muito mais engessado” (C1_GLT_n31). A entrevistada C1_GLT_n30 relata:

Eu não consigo dar uma resposta unânime, pensando em áreas com as quais eu tenho contato. Tem pessoas em que é nato, usufrui das coisas que a empresa dá, os cursos, a pessoa tem uma facilidade e aí desempenha bem o papel. Tem outros departamentos com o perfil muito diferente, então, eles fazem diferente. Exemplo: pega uma área de Engenharia, as pessoas são mais práticas, preto no branco, será que o estilo que eu tenho de gestão ia dar certo? Talvez não, então, às vezes, precisa ser alguém mais prático. (C1_GLT_n30)

Na perspectiva dos gestores de linha, esse é um processo de desenvolvimento constante. O entrevistado C1_GLE_n5 afirma que “todo ano é desafiador. A busca é constante e o desafio é sempre um degrau acima, então, você tem que estar sempre buscando esse desenvolvimento, esse crescimento dentro da gestão de pessoas”. O entrevistado C1_GLT_n6 cita: “hoje, eu desempenho muito melhor o meu papel de gestão de pessoas, até porque, dos 6 anos e meio que eu estou aqui, não tem 2 anos que eu estou com equipe”. “Hoje, eu tenho orgulho de falar como eu desenvolvi pessoas, muitas pessoas” aponta C1_GLO_n3.

Diferenças e semelhanças entre percepções dos papéis atribuídos e desempenhados pelo gestor

Existem semelhanças no que concerne à percepção dos papéis atribuídos ao RH vista por ambos os agentes – profissionais de RH e gestores de linha. Na perspectiva dos profissionais de RH, o papel desse agente se dá por meio da gestão de pessoas, da geração de resultados para a empresa. Além disso, deve ensinar os gestores de linha a fazer a gestão de pessoas, provocando-lhes reflexões que possam ajudá-los em sua tomada de decisão. Por último, surge a importância de o profissional de RH controlar e garantir que os processos de gestão de pessoas estejam sendo realizados, principalmente no que se refere à operação dos restaurantes. Os gestores de linha também identificaram que o profissional de RH deve fazer com que as políticas e as práticas de RH gerem resultado para a empresa. Um segundo papel é

provocar reflexões para o gestor de linha. Por fim, o profissional de RH, além de ser responsável por criar as ferramentas e as normas de gestão de pessoas, deve controlar e garantir que os processos aconteçam, com destaque na operação dos restaurantes.

Em relação ao papel atribuído ao gestor de linha na GERH, o desenvolvimento dos funcionários aparece como elemento importante e semelhante, tanto na perspectiva do profissional de RH quanto na do gestor de linha. Os demais aspectos levantados divergem na percepção de cada um destes agentes. O profissional de RH acredita que o gestor de linha deve fazer a gestão de pessoas para entregar resultados para a empresa e dar os direcionamentos necessários. O gestor de linha considera que fatores como a importância do acompanhamento diário e da motivação do funcionário. Na operação dos restaurantes, o gestor de linha também identifica que deve garantir que as normas estabelecidas pelo RH corporativo sejam devidamente implementadas.

Ambos os agentes, profissional de RH e gestores de linha, constataam que o desempenho do papel pelo gestor de linha está melhorando na empresa. Na visão dos profissionais de RH, o desempenho ainda se encontra abaixo do esperado, principalmente no que se refere às competências comportamentais do gestor de linha, à falta de conversas de carreira, e, por último, à atuação abaixo de seu espaço ocupacional. Os gestores de linha percebem que existem diferenças no desempenho do papel entre as áreas, e que o desenvolvimento desse agente é um processo em constante evolução.

Distribuição das decisões nas práticas de GERH

Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção acontece de forma diferente para as vagas que são abertas no corporativo e para as dos restaurantes. Para as primeiras, o processo se inicia com o gestor de linha descrevendo ao profissional de RH as características da vaga, bem como o perfil de profissional que a empresa está em busca. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que “o papel do gestor é ter, primeiro, um entendimento mais profundo, técnico, pois não dá para o RH conhecer todas as técnicas de todas as áreas, isso é uma função do gestor”. O gestor de linha C1_GLE_n5 menciona que, para o “recrutamento, a gente faz uma solicitação, pede um auxílio para o RH. Aí, a gente senta, conversa, fala um pouco sobre o

cargo, a função em si e qual o perfil que a gente procura no mercado”. A entrevistada C1_GLT_n30 relatou:

Eu compartilhei com o RH a abertura da vaga, dei um perfil e a gente fechou um texto com as competências que a gente espera, quais atividades que vai desenvolver. Tem primeiro uma divulgação interna da vaga, para ver se tem alguém interno que se habilite e tenha interesse. (C1_GLT_n30)

O entrevistado C1_DRH_n1 também mencionou que “as vagas são divulgadas primeiro internamente”. O próximo passo a ser dado é o profissional de RH realizar o recrutamento e proceder às primeiras entrevistas, a fim de poder filtrar os candidatos. O entrevistado C1_GLE_n5 afirma que “o RH faz o primeiro filtro, então, também enviamos currículos para eles. Às vezes, contrata uma consultoria de fora”. O entrevistado C1_DRH_n1 relata que, em um “recrutamento, o protagonismo maior é dos Recursos Humanos. O RH vai processar, filtrar os primeiros candidatos”. “O papel do RH é fazer o *hunting*, porque não dá para o gestor pôr essas horas todas na agenda dele”, cita C1_ERH_n2. A partir desse filtro inicial, o profissional de RH apresenta alguns candidatos para o gestor de linha, que realizará as entrevistas finais. O entrevistado C1_GLE_n5 aponta: “quando chega para a gente, vem bem mastigado, 5 ou 6 candidatos”.

O profissional de RH compartilha com o gestor de linha as percepções que teve acerca dos candidatos, mas quem toma a decisão final é o gestor de linha. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “quem tem que decidir é o gestor, com uma influência importante dos Recursos Humanos”. O entrevistado C1_GLE_n5 menciona que também divide a tomada de decisão com a diretoria da área: “Principalmente quando você vai recrutar alguém, acho que é importante você ter uma segunda e uma terceira opinião” (C1_GLE_n5). O entrevistado C1_GLT_n6 cita que “o RH auxilia na escolha da pessoa. Eles nos acompanham na primeira entrevista, mas depois fica a critério do gestor escolher. Eles não interferem na escolha”. “A entrevista pode ser junto com o RH, como também já fiz sozinha, e depois tem liberdade mesmo de escolha. Eu compartilho com meu chefe” relata C1_GLT_n30. A entrevistada C1_GLT_n31 citou: “quando a gente não consegue fazer a entrevista junto com o RH, depois rola um bate-papo para ficar bem alinhado”.

Nos restaurantes, o recrutamento e seleção acontece apenas para as vagas de atendente, sendo feito pelo gerente de negócio. As demais vagas são preenchidas por meio do Programa de Promoção Interno (PPI). Todo o processo se dá dentro do restaurante e é de

responsabilidade do gestor de linha. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona: “nos restaurantes, no recrutamento e seleção, o protagonismo é do gerente do restaurante, com suporte dos Recursos Humanos”. Segundo a entrevistada C1_ERH_n32, “o recrutamento e seleção está nas mãos do gerente de unidade, e dentro do treinamento dele, tem esse módulo no qual ele irá ver como fazer o recrutamento e seleção de pessoas para o restaurante”.

Para o recrutamento, o entrevistado C1_GLT_n4 relata: “recebemos currículos na loja ou fazemos captação em centros de apoio ao trabalhador”. A entrevistada C1_GLO_n3 relata: “peço geralmente indicação, porque eu não tenho como ir atrás. Eu pergunto se tem um colega e ele manda o currículo”. A empresa utiliza um sistema denominado “Abordo”, que envia um questionário para os candidatos e faz uma triagem inicial, auxiliando o gestor de linha a identificar se a pessoa tem ou não o perfil compatível com a vaga de atendente. O papel do profissional de RH é acompanhar o resultado que a ferramenta gera, a fim de garantir a efetividade do sistema.

O gestor de linha realiza todas as entrevistas com os candidatos e toma a decisão acerca de quem ele deseja contratar. O entrevistado C1_GLT_n4 relata: “tem gerente que faz ditado, dinâmica, tem várias coisas que são feitas que o RH nos proporciona de ferramentas. O corporativo nos proporciona as ferramentas de como contratar, e os gerentes de como fazer esse tipo de contratação”. A entrevistada C1_GLO_n3 cita: “a única coisa que o RH pede para não contratar é menor de idade, mas, de resto, eles não interferem”.

Uma vez tomada a decisão, o assistente administrativo do restaurante entra em contato com o candidato e fica responsável pelas questões legais e burocráticas a fim de efetivar o novo funcionário. O entrevistado C1_GLT_n4 relata:

Uma vez escolhida a pessoa, todo o processamento burocrático é realizado na loja. A gente manda fazer o exame admissional, dá a relação de documentos e a loja insere no sistema. A empresa que cuida do processamento de folha faz toda a verificação do CPF e dá o retorno: aprovado para a admissão no dia X. Chega na loja um *kit* admissional, com contrato de trabalho e número do crachá. O restaurante imprime e, no dia em que o funcionário chega com a carteira de trabalho, a gente preenche, assina, carimba e já devolve na hora. Tudo é feito no restaurante, pelo gerente de unidade. (C1_GLT_n4)

Treinamento e Desenvolvimento

As práticas de treinamento e desenvolvimento da empresa são de responsabilidade do

gestor de linha, sendo que o profissional de RH tem o papel de oferecer as ferramentas que podem dar apoio ao gestor de linha. Nos restaurantes, os procedimentos de treinamento se encontram mais formatados, ao passo que, no corporativo, não existe uma padronização.

Quando um profissional é contratado para uma vaga corporativa, ele passa por um treinamento de integração em um dos restaurantes, a fim de que possa entender mais da operação da empresa. Já o treinamento técnico desse profissional acontece na própria área. A entrevistada C1_GLT_n31 relatou acerca de quando tem um colaborador novo na área:

No primeiro dia, tem a parte de documentação, no segundo, terceiro, quarto e quinto dias, há um treinamento na loja para entender os procedimentos de operação, do dia a dia do restaurante. Quando ele vem para mim, o que eu tenho feito é integrar essa pessoa comigo ou com quem vai trabalhar. Faço uma segunda integração da nossa área. (C1_GLT_n31)

O entrevistado C1_GLE_n5 mencionou: “eu já montei meu próprio manual de treinamento da área. A gente desenvolve muito dentro da área, do próprio departamento”. A entrevistada C1_GLT_n30 cita que o treinamento ocorre “mais *on the job* mesmo. Eu tenho um cronograma que vou aplicar com a pessoa que vai entrar. Nos primeiros dias, vou explicar em qual área ela vai trabalhar, explicar as regras da companhia. No corporativo, os cursos que a gente tem é no auxílio da carreira, mais para o desenvolvimento pessoal da pessoa e não técnico”.

Uma vez que esse profissional se encontre inserido na empresa, ele passa anualmente por uma avaliação de desempenho, na qual irá receber os *feedbacks* do gestor, bem como elaborar um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual). O entrevistado C1_GLE_n5 aponta que, na avaliação de desempenho, existe uma “revisão semestral, mas eu costumo fazer uma revisão bimestral”. O entrevistado complementa afirmando que, na avaliação de desempenho, estabelece “Os objetivos para o próximo ciclo” (C1_GLE_n5). A entrevistada C1_GLT_n31 também relata que, no “começo do ano, a gente estabelece os objetivos e as metas individuais que eles têm que fazer durante o ano. No meio do ano, a gente tem uma revisão, então, a gente sente novamente, eventualmente tem alguma modificação. E, no final do ano, tem o *feedback* formal”.

A empresa busca estimular que o gestor de linha realize conversas de *feedback* ao longo de todo ano, e não apenas no momento da avaliação de desempenho. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que a empresa tem dois momentos formais de *feedback*: “no meio do

ano e no fim do ano, mas a gente estimula muito nos nossos treinamentos e nos *workshops* que esses sejam momentos de revisão geral, e que o *feedback* seja o tempo todo, de estabelecer uma conversa, um diálogo com seu funcionário, fazendo novos combinados”. O gestor de linha C1_GLT_n6 relata que “a avaliação de final do ano é a parte formal, que acontece uma vez por ano, mas durante o ano a gente sempre tenta conversar com determinada frequência, para ir alinhando”. O entrevistado C1_GLE_n5 cita: “tenho reuniões de 15 em 15 dias, e a gente vai batendo ponto a ponto, objetivo por objetivo, porque você não pode perder o fio da meada, o ano acaba muito rápido”.

Durante a elaboração do PDI, são estabelecidas as ações de desenvolvimento do funcionário. Para o entrevistado C1_DRH_n1, o papel do gestor é “fazer planos de desenvolvimento, ter conversa de carreira, de incentivar experiências diferentes, experiências fora do setor”. A empresa utiliza a metodologia 70/20/10, que sugere que 70% do aprendizado deve acontecer por meio de experiências no trabalho, 20% por *coaching* e por *feedback* do gestor e 10% por meio de cursos formais. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que “identificar os *gaps* organizacionais é uma tarefa conjunta do gestor com o RH, é uma conversa que tem várias idas e vindas. Uma vez identificado esse *gap*, o RH tem que ajudar o gestor, oferecendo esse 10% do conteúdo formal. O gestor fica com os 20%, que é o *coaching*, orientação e *feedback*”.

Para os treinamentos formais, o entrevistado C1_DRH_n1 aponta que, após a construção dos PDI's, “o profissional de RH conversa com vários gestores. Aí, formata o currículo que vai ser oferecido pela empresa. Tanto o gestor pode indicar, quanto a pessoa pode se candidatar a fazer um treinamento qualquer”. O entrevistado C1_GLE_n5 relata: “a gente tem uma agenda da universidade e a gente faz a programação de acordo com o desenvolvimento de cada um deles”. “Hoje, o McDonald's oferece uma série de cursos. Então, conhecendo as pessoas com que a gente trabalha, a gente primeiro tenta encaixar dentro do que a empresa oferece” relata o entrevistado C1_GLT_n6.

Existem outras estratégias utilizadas pelos gestores de linha para desenvolver os seus funcionários. A entrevistada C1_GLT_n31 conta: “normalmente, quando eles pedem um curso, eu vejo se tem alguém interno que pode ajudar. Eu olho os recursos que a gente tem”. A entrevistada C1_GLT_n30 citou um exemplo: “uma das advogadas que eu tenho, acho que tem o perfil total especialista, mas ela quer experimentar a gestão. Quando chega um estagiário novo na área, eu coloco para trabalhar com ela”.

Apesar de o gestor de linha ser o responsável por treinar e desenvolver os seus funcionários, o profissional de RH tem o papel de dar o suporte e ajudar a orientar o gestor de linha. O entrevistado C1_DRH_n1 relata que “o gestor não sabe dizer o que falta para o seu liderado, qual o treinamento que ele tem que fazer. Ele não sabe falar de competências, não sabe falar das experiências que ele tem que ter. Eles falam muito de funções”. O gestor de linha C1_GLT_n6 salienta que o gestor deve ajudar o funcionário no desenvolvimento de sua carreira, “mas o gestor não consegue fazer isso sozinho, ele precisa do apoio do RH para conseguir fazer esse funcionário crescer dentro da empresa”.

No restaurante, o treinamento do funcionário é mais estruturado e acontece na loja. Existe um departamento específico de treinamento, o qual é separado da área de RH responsável pelos treinamentos. A partir do cargo de gerente de área, existem cursos presenciais oferecidos pela Universidade Corporativa em São Paulo, ou pelos centros de treinamento corporativo nas demais regionais. Os treinamentos que acontecem no restaurante são oferecidos no formato à distância, juntamente com a prática na loja, e são conduzidos pelos treinadores. O entrevistado C1_GLT_n4 relata que, “no primeiro dia, quando o funcionário entra, ele tem uma aula de orientação de RH, que é a administrativa e o gerente da loja faz. Ele explica as políticas da empresa”. A entrevistada C1_ERH_n32 complementa ao relatar que, após esse dia, “o funcionário inicia o módulo de treinamento dentro do restaurante que é bem desenhado para o cargo de atendente. Ele passa por um treinamento em todas as áreas do restaurante. Quem conduz esse treinamento é o treinador, mas o gerente de restaurante precisa garantir que aconteça”. A empresa possui uma plataforma *online* chamada Live, que oferece uma lista de verificação acerca do que o funcionário precisa saber executar em cada área do restaurante. Duas vezes por semestre é realizado um agendamento, pelo sistema, a fim de validar se a pessoa sabe ou não operar as estações de trabalho em que atua. O entrevistado C1_GLT_n4 relata: “duas vezes por semestre, a pessoa é certificada nas estações que ela já sabe operar. Todo mundo vai no dia, no *tablet*, certifica e tem uma nota, e, no final do dia, essa nota vai automaticamente para o sistema de treinamento e ele recebe um reforço se for necessário”. A entrevistada C1_GLO_n3 cita:

Na minha loja, o treinador tem que fazer, todo dia 20 de cada mês, o planejamento dos treinamentos para o próximo mês. Para isso, a gente tem um *tablet*, é tudo *online* agora. Então, tudo o que eu preciso de manual para poder treinar a pessoa está embutido nesse *tablet*, o passo a passo. O *tablet* é mais teórico, e o que você tem que cumprir de padrão. Então, no *tablet*, ele tem uma aula *online* sobre caixa,

por exemplo, e o treinador vai com ele na prática e faz. (C1_GLO_n3)

Existem alguns restaurantes que são denominados Centros de Treinamento, os quais podem receber funcionários de outras lojas para que sejam treinados. Os consultores de operação também realizam treinamentos eletivos nos restaurantes, sendo desenhados pela universidade corporativa.

Para o desenvolvimento do funcionário, o consultor de RH faz uma reunião anual com cada gerente do restaurante para que construam um PDI para cada funcionário. Nessa reunião, o gestor de linha faz a avaliação de competências do funcionário a fim de identificar, junto ao consultor de RH, quais são as competências que precisam ser desenvolvidas para que este funcionário possa ser promovido. A entrevistada C1_GLT_n32 menciona: “nesse *people meeting*, a gente avalia o nível de prontidão da pessoa, a formação que ela está e as entregas. Aí, a gente já monta um PDI para que ela consiga sair daquele nível, dependendo do que a gente espera dela, ou o que ela vem trazendo como resultado”.

Remuneração e Benefícios

Os benefícios da empresa são definidos pela área de RH conforme a grade de cargo do funcionário. Em relação à remuneração, o profissional de RH é responsável por fazer as pesquisas de salário no mercado e definir as faixas salariais. A partir desta informação, o profissional de RH estabelece o orçamento da folha de pagamento e repassa ao gestor de linha o valor que ele pode distribuir como mérito para a sua equipe. O gestor de linha é o agente responsável por fazer a distribuição do mérito entre os seus funcionários. Segundo o entrevistado C1_DRH_n1:

O papel de Recursos Humanos é definir orçamento, definir os critérios, fazer a pesquisa de salário, definir as faixas salariais, dar todas as ferramentas para avaliar a equipe dele, tempo de casa, tempo de cadeira e performance do ano anterior. Então, você faz um cruzamento com esses dados. Você já tem uma planilha que define 80% dos casos, quando a pessoa vai ganhar aumento. E aí, o gestor só dá uma olhada nisso e decide se vai dar mais ou se vai dar menos. (C1_DRH_n1)

O entrevistado C1_DRH_n1 destaca que no corporativo, em relação ao mérito, “o RH dá o valor para o gestor acerca de quanto ele vai dar para o time dele. O gestor toma a decisão individualmente, de como ele distribui”. A entrevistada C1_ERH_n2 complementa: “o RH

coloca as regras para os gestores, mas é o gestor que tem que saber diferenciar quem é melhor e quem não é, quem merece mais e quem merece menos”. A empresa identifica que o profissional de RH tem o olhar da empresa toda, o que lhe permite uma melhor definição do orçamento. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona: “o RH dá para o gestor os parâmetros de orçamento, porque não é uma coisa ilimitada”.

Para os gestores de linha, as decisões de mérito são tomadas pelo gestor de linha no nível estratégico da área. A entrevistada C1_GLT_n30 mencionou: “o meu gestor recebe um montante do RH para distribuir entre todos. Mas é difícil eu dar opinião, pois não vejo os números de toda a área, apenas dos meus liderados”. Apesar de o gestor de linha no nível estratégico poder tomar a decisão em relação à distribuição acerca do mérito, ele faz um alinhamento com o profissional de RH. A entrevistada relatou que “é mais uma conversa minha com o meu diretor, do que minha com o RH. Mas ele leva para o RH para equalizar com todos”. Ela complementa afirmando: “os valores já vêm quase prontos. O RH propõe e é difícil eu discordar, porque tem um racional por trás daquilo. Mas já teve vezes que eu discordei e conversei com o RH. Na conversa, dá tudo certo”. A profissional de RH C1_ERH_n2 aponta que “o gestor goza de determinado grau autonomia, mas o RH faz questionamentos. Se o gestor tiver uma razão muito forte, a gente acata, mas a gente dá os parâmetros”.

Nos restaurantes, o gestor de linha não toma qualquer decisão em relação à remuneração e aos benefícios, pois a estrutura de salário já vem pronta do corporativo. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “a estrutura de salário do restaurante é bem rígida, e os incrementos salariais são com base no acordo sindical ou promoção”. A gestora de linha C1_GLO_n3 citou: “pagamento não é com a gente. O que nós temos que deixar pronto é que eles batam o ponto para que eles recebam o salário”.

Uma prática adotada pelos restaurantes é escolher, todos os meses, o funcionário destaque, que ganha uma bonificação no valor de 25% de seu salário. A entrevistada C1_GLO_n3 menciona: “normalmente, eu indico duas pessoas de cada turno, e os funcionários escolhem por meio de uma votação”. O entrevistado C1_GLT_n4 cita que “todo mês, em toda loja, um por turno sempre é premiado”.

Para as promoções no restaurante, existe um processo estruturado chamado PPI (Programa de Promoção Interno). O gerente de restaurante pode indicar uma pessoa ou, quando a vaga é divulgada, o funcionário pode se inscrever. O candidato participa juntamente

com candidatos de outros restaurantes, sendo o processo conduzido pelo consultor de RH e de operação. O gerente de linha do restaurante não participa da tomada de decisão das promoções. A entrevistada C1_GLO_n3 relata que “a parte de promover e pagamento é com o RH. No caso, eu só sugiro o nome e eles fazem o processo”.

Expansão e redução do quadro

As decisões referentes ao tamanho do quadro de funcionários estão relacionadas diretamente ao orçamento e aos resultados obtidos pela empresa. A definição do orçamento acontece uma vez ao ano, e, segundo o dirigente de RH, o gestor deveria, com apoio do RH, ser o protagonista na definição do tamanho do quadro, no entanto, é o dirigente quem acaba por fazer essa provocação. O entrevistado C1_DRH_n1 relata:

Deveria ser protagonismo do gestor, com o apoio do RH. Mas aqui sou eu que faço, sou eu que provoco essa conversa todo ano na definição do orçamento. Eu provoco a discussão de estrutura e de quantidade de pessoas necessárias, de renovação, de sucessão e tal. (C1_DRH_n1)

Uma vez definido o orçamento, o gestor de linha pode apontar para o profissional de RH a necessidade de expandir ou de reduzir o seu quadro de funcionários, mas é o profissional de RH quem dirá se existem os recursos financeiros para tal. É possível verificar este aspecto no discurso da entrevistada C1_ERH_n2, que cita: “o RH hoje tem um papel meio regulatório nesse negócio, de poder ou não poder contratar mais gente, com base no orçamento e na nossa estrutura. Olhamos caso a caso”.

Para os gestores de linha, o poder de decisão na expansão do quadro de funcionários é do profissional de RH. O entrevistado C1_GLT_n6 menciona: “é algo que a gente não tem o poder”. A entrevistada C1_GLT_n30 cita: “me parece que é uma coisa mais do RH com o corporativo, porque eu posso sinalizar e não ser atendida, por mais que seja uma coisa super necessária”. “Eu vejo o RH participando da forma reversa, analisando a sua atividade e a quantidade de trabalho que você tem, se você precisa ou não de uma pessoa, para, então, abrir uma vaga e fazer o recrutamento e seleção” relata o entrevistado C1_GLT_n6. Visto que todo aumento do quadro de funcionários tem um impacto financeiro para a empresa, o gestor de linha precisa saber justificar a necessidade de ter mais pessoas em sua equipe. A entrevistada C1_GLO_n3 relata:

É o RH que decide se podemos aumentar o número de pessoas. É uma negociação. Eu tenho que mostrar para eles que eu tenho essa necessidade, eu tenho que fazer toda uma análise para eu provar. Geralmente, é a produtividade, a quantidade de clientes que eu tenho *versus* a quantidade de funcionários. (C1_GLO_n3)

O entrevistado C1_GLT_n5 menciona que, “nas reuniões, a gente vai explicando que precisa de mais pessoas. Para você conseguir, é muito burocrático, tem que justificar mesmo, e, muitas vezes, os resultados justificam”. O entrevistado C1_GLT_n4 relatou: “nós recebemos hoje do escritório central uma previsão do número de pessoas que a gente tem que ter de acordo com a venda de cada unidade. Mas, se eu com o gerente de unidades precisarmos de mais pessoas, nós temos autonomia e liberdade de inserir. É claro que eu vou ter que justificar esse número”.

Relações de Trabalho

As relações de trabalho que envolvem o sindicato são conduzidas por uma área específica no âmbito do RH. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona: “a relação com o sindicato é 100% de Recursos Humanos. Não pode colocar na mão do gestor. Ele não sabe fazer, não conhece as pessoas”. A entrevistada C1_ERH_n2 também menciona que “essa é uma relação mais institucional, conduzida pelos Recursos Humanos e pela diretoria. Tem uma área específica que toma conta disso e faz as negociações”. O entrevistado C1_GLT_n4 menciona que, como gestor de linha, apenas recebe as “informações dos acordos para cumprir”.

Em relação aos processos trabalhistas, existe a participação dos gestores de linha como prepostos ou como testemunha, mas essa decisão é tomada pela área jurídica da empresa. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona que “existem pessoas dos restaurantes prepostos que participam das audiências, por exemplo, o gerente de plantão é um preposto. Eles também podem ir como testemunha ou indicar alguém”. A entrevistada C1_GLO_n3 cita: “em audiências, geralmente é quem trabalhou com essa pessoa que vai participar”. A entrevistada C1_GLT_n30 também aponta que, em “processo trabalhista, eu participo só se for de uma pessoa que responde diretamente para mim, e se for ajudar no processo”.

4.1.4. Fatores que interferem no desempenho do papel atribuído ao gestor de linha na GERH

Fatores relativos à organização

Valorização do papel do gestor de linha na GERH

Uma das formas de identificarmos a valorização do papel do gestor de linha na GERH está relacionada com os critérios de promoção. Existem diferenças nos processos de promoção dos gestores de linha no corporativo e nos restaurantes. No que tange aos cargos corporativos, anteriormente, os critérios de promoção estavam relacionados apenas às entregas que o gestor de linha realizava. Haja vista a estruturação da área de Recursos Humanos, ocorrida nos últimos três anos, foi implementado o planejamento sucessório nos cargos corporativos, que utiliza a ferramenta Nine Box a fim de avaliar desempenho e potencial. Segundo o documento C1_doc_5:

Desempenho: resultado entregue no último ano, medido pelas metas;

Potencial: capacidade de ocupar um cargo com maior complexidade e responsabilidade.

Essa avaliação se dá uma vez ao ano e são mapeados apenas os funcionários acima do *grade* 4 e que atuam há pelo menos seis meses na empresa. Nessa avaliação, cada gestor de linha define um PA (Pronto Agora) – um funcionário que se encontra pronto para assumir o cargo de gestor de linha, e um PF (Pronto no Futuro) – um funcionário que pode assumir o cargo de gestor de linha em até dois anos (C1_doc_5).

A entrevistada C1_ERH_n2 relata que, “primeiro, obviamente, a pessoa tem que estar entregando bem. Também temos uma análise de potencial, dentro do ciclo de planejamento sucessório, que utiliza o Nine Box e considera uma série de parâmetros, se você está pronto para o próximo cargo”. O entrevistado C2_GLE_n5 menciona: “no plano de sucessão, olhamos o desenvolvimento das pessoas de uma forma geral. Tempo de casa, desenvolvimento dentro da função, o crescimento dentro da área”. Em algumas áreas, existe um número reduzido do quadro de funcionários, de modo que o gestor de linha acaba tendo uma forte atuação na entrega das atividades da área. Nesse contexto, o critério de promoção acaba por ser a “pessoa versátil, que consegue entregar e demonstra facilidade ou interesse nessa parte de pessoas, de equipe” cita C2_GLT_n30. Para o dirigente de RH C1_DRH_n1, anteriormente, olhava-se mais para o resultado, mas “agora é o como”. A entrevistada C2_ERH_n2 complementa ao afirmar que “promoção não é mecanismo de reconhecimento.

Só se pode promover se você tiver capacidade de se adaptar a uma outra complexidade”.

Nos restaurantes, há um processo chamado PPI (Programa de Promoção Interno) para todos os cargos. Trata-se de um processo interno de seleção que envolve funcionários de todos os restaurantes, desde que estes apresentem um bom desempenho no cargo em que atuam. São abertas as vagas e os funcionários de qualquer restaurante podem participar do processo de seleção, o qual é realizado em quatro etapas, quais sejam: a primeira é uma entrevista com a consultora de RH; a segunda é um teste operacional; posteriormente, há um teste escrito; e, por último, uma dinâmica de grupo. Em cada uma dessas etapas o funcionário recebe uma nota. A soma das notas apresenta a pontuação final. Para cada vaga, existe uma nota de corte, sendo que o funcionário obter uma nota acima desta, a fim de poder ser elegível para tal vaga. São escolhidos os funcionários com as maiores notas. O entrevistado C1_GLT_n4 relata que, “com o PPI, não existe protecionismo. Existe uma metodologia com 4 passos. O consultor de RH, consultor de operação e gerente de loja fazem uma avaliação final, com as notas de corte, discutem perfil e posicionamento, e aí tomam a decisão”.

O entrevistado C1_GLT_n4 relata:

O restaurante é muito operacional e isso é importante nas decisões de promoção, mas isso foi mudando ao longo dos anos. Principalmente na área de gerente de plantão para cima, a pessoa tem que ter um perfil que saiba falar com pessoas. Ela tem que saber tratar funcionário, porque, na loja, todos os processos de RH são feitos pelo gerente de negócio ou de plantão. (C1_GLT_n4)

A entrevistada C1_ERH_n32 também menciona que, nos restaurantes, “todos começaram como atendente. A gente prepara esse atendente que a gente vê com potencial para liderança, para tocar um negócio”. Antes da realização da inscrição de um funcionário para uma vaga interna, existem reuniões entre os gerentes de restaurante e o consultor de operação, a fim de avaliar tanto as entregas quanto o comportamento dos funcionários, analisando a comunicação e interação com as equipes. A entrevistada C1_GLO_n3 menciona que, quando foi indicada para ocupar uma vaga, lhe foi dito: “Você tem postura, comprometimento, e quando tem um objetivo, faz o máximo para alcançá-lo”.

Para alguns entrevistados existe uma maior valorização do gestor de linha em relação às suas entregas de resultado e não ao seu papel na GERH. O entrevistado C1_GLT_n6 relata:

A gente trabalha para o resultado da empresa; e não muito focado para as pessoas.

Gestão de pessoas é um negócio que você tem que fazer, é bonito, faz parte, mas não adianta você ser um chefe bom e não entregar o seu resultado. Nosso foco está no resultado. (C1_GLT_n6)

Para a entrevistada C1_GLT_n31, “no corporativo, é um pouco mais avançada a gestão de pessoas, mas em operações ainda é resultado”.

A empresa possui a prática de oferecer premiações aos funcionários ou às equipes que se destacaram em determinados projetos, mas não existe qualquer prêmio formal relacionado com a GERH. O entrevistado C1_GLE_n5 relata: “são diversos os prêmios. Então, tem o melhor projeto, a melhor negociação ou a que trouxe um resultado muito positivo para empresa, então, você tem esse reconhecimento. Mas, de gestão de pessoas não tem”. Nos restaurantes, também não existe um prêmio formal para gestores de linha que se destacam na GERH. A entrevistada C1_ERH_n32 cita: “a gente tem alguns reconhecimentos que olham o resultado como um todo, não que olhem para quem se destacou como gestor de pessoas”.

Apesar de não haver um reconhecimento formal relacionado à GERH, a empresa entende a importância de se valorizar o gestor de linha nesse aspecto e não apenas em função do resultado entregue. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que, “nos últimos dois anos, a gente demitiu pessoas que gritam, que assediam. Eram pessoas que tinham boa entrega de resultados. Isso traz uma mensagem muito forte de que tem certas coisas que não são mais admitidas, e que o resultado não vai ser a qualquer custo”. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona que a empresa faz alguns reconhecimentos por meio da entrega de pins para os seus funcionários. “A gente fez um pin que é o *top* de RH e distribuiu para algumas pessoas. Para ganhar, não tem nada muito estruturado, mas é alguém que se destaque nas práticas de gestão de pessoas. Mas a gente não busca, não tem critérios, não tem periodicidade”. O entrevistado C1_GLT_n4 também mencionou o pin *top* do RH: “eles dão para pessoas que trabalham melhor as práticas de RH e de gestão de pessoas, e isso é bom porque é dado a partir de uma pessoa do corporativo, não é algo que o gerente da loja tem e entrega para qualquer um”. O entrevistado cita que “teve um gerente de loja que recebeu um pin do diretor de RH e postou assim: ‘hoje meu dia estava ruim, e meu dia ficou legal, ganhei o pin *top* RH’” (C1_GLT_n4).

Metas do gestor de linha

As metas dos gestores de linha que atuam no corporativo da organização são definidas

anualmente, de acordo com os objetivos da empresa. Segundo o documento C1_doc_3, uma vez ao ano, após a definição e a divulgação dos objetivos organizacionais, os gestores de linha definem de três a cinco objetivos individuais. Esses objetivos são revisados após seis meses, podendo sofrer alterações, caso tenha havido alguma mudança nos objetivos da empresa. No final do ciclo de um ano, procede-se a uma avaliação, verificando se essas metas foram ou não alcançadas. O entrevistado C1_GLE_n5 relata que “existem os objetivos macros, da empresa, e isso vai sendo cascadeado. Eu divido os objetivos da área com a equipe, montando os objetivos individuais”.

Uma vez ao ano é feito o pagamento do bônus aos colaboradores. O bônus é composto por três fatores, a saber: o primeiro é o resultado financeiro da empresa; o segundo, chamado de TF (*Team Factor*), é o resultado da área; e, por último, há o resultado individual, que é medido pela avaliação das competências comportamentais e pelo atingimento das metas individuais. Conforme o gestor de linha avança em seu *grade* salarial, o TF (*Team Factor*) terá uma porcentagem maior no cálculo do bônus do que os resultados individuais. A entrevistada C1_GLT_n31 relata: “o meu PPR é calculado em cima do resultado da empresa, uma porcentagem do resultado da área, uma porcentagem na minha avaliação de desempenho e, por último, nos meus objetivos individuais”.

A empresa não possui metas específicas de gestão de pessoas para os gestores de linha. O entrevistado C1_GLT_n6 assevera: “a gente já começa o ano vendo o foco que a gente tem que dar. Não tem nenhum relacionado com gestão de pessoas, é só resultado de entrega mesmo”. Na ótica da profissional de RH C1_ERH_n2: “não temos metas de gestão de pessoas e, sinceramente, eu não sei se precisa ter. Eu tenho dúvidas, acho que as metas de cada gestor têm que ser os grandes projetos da sua área, porque a gestão de pessoas faz parte do papel dele”. A entrevistada C1_ERH_n2 complementa afirmando que “alguns parâmetros que a gente considera limites na gestão de pessoas servem para a gente demitir e acho que isso são recados mais importantes do que os que estão nas metas”.

Apesar de a empresa não possuir metas específicas de gestão de pessoas, alguns gestores de linha optam por colocar essas metas no âmbito de seus objetivos individuais. “Um objetivo que coloquei foi acompanhar o trabalho de uma liderada minha, pois, como gestora, queria me aproximar” cita C1_GLT_n30. O entrevistado C1_GLE_n5 menciona: “dentro dos meus objetivos pessoais, esse é um ponto importante, desenvolver pessoas, preparar sucessão”.

Nos restaurantes, os gestores de linha têm seis indicadores de resultado, os quais são definidos a cada seis meses e definem o pagamento do bônus. O acompanhamento e a avaliação desses indicadores se dá mensalmente, mas o pagamento do bônus é semestral. Os seis indicadores são: vendas, *turnover*, produtividade (vendas por custo de hora), CSS (experiência do cliente), GC (*Guest Count* - quantidade de clientes) e lucro. A entrevistada C1_GLO_n3 relata: “nosso objetivo é garantir o lucro dos acionistas, para isso, tenho que ter todo um controle do restaurante completo. Então, esses seis indicadores são as minhas metas”.

O entrevistado C1_DRH_n1 aponta que “não tem um KPI de pessoas, mas o *turnover*, que seria a satisfação da pessoa ficar, e a pesquisa de clima interno ajudam a medir”. O entrevistado complementa: “o *turnover*, sendo um dos 6 KPI’s, o bônus dele é afetado um pouquinho por gestão de pessoas” (C1_DRH_n1).

Capacitação do gestor de linha para a GERH

A empresa possui uma Universidade Corporativa, chamada Universidade do Hambúrguer, que é responsável por oferecer treinamentos e capacitação para toda a América Latina, no formato presencial, e à distância, por meio de uma plataforma chamada McCampus, que oferece cursos específicos para cada cargo da empresa. O entrevistado C1_GLE_n5 relata: “já fiz diversos treinamentos, cursos e palestras. Fiz alguns cursos aqui, específicos, antes de ser promovido. No meu primeiro ano, fiz quatro cursos pesados. Tinha matéria de RH, *marketing*, matemática financeira e um geral, dentro de negociações”. A entrevistada C1_GLT_31 ressalta: “a gente tem a universidade, que busca trazer alguns cursos. Hoje, a gente trabalha resultado, mas a gente procura trabalhar muito as competências das pessoas, para elas poderem exercer a liderança da melhor forma”.

O dirigente de RH, que é responsável pela capacitação dos gestores de linha no Brasil, menciona que o conteúdo de liderança oferecido pela universidade sempre foi baixo, contudo, esta tem sido uma das mudanças que a empresa vem empreendendo. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “a empresa se preocupa muito com o aprendizado técnico e com o dia a dia, e não tanto com a capacitação dos gestores”. A entrevistada C1_ERH_n2 relata que, “no ano retrasado, a gente começou com um programa de capacitação que se solidificou muito no ano passado, e esse ano vai continuar. É um programa que se chama ‘Falando de Desempenho’, destinado a todos os níveis organizacionais”. A cada ano, a empresa aborda

temas diferentes para cada nível hierárquico. O documento C1_doc_4 apresenta a trilha de desenvolvimento que foi oferecida para os gestores de linha no ano de 2017:

Quadro 23: Trilha de desenvolvimento dos gestores de linha de 2017

Líder de si mesmo	LS1 – Ciclo de Desempenho LS2 – Autoconhecimento e carreira LS3 – Planejamento e preparação para o futuro
Liderando outros	LO1 – Como fazer a gestão de pessoas? LO2 – Equipes de alta performance LO3 – Tomada de decisão e gestão de riscos
Liderando gestores	LG1 – Gestão de líderes: o que mudou? LG2 – Líder <i>Coach</i> LG3 – Complexidade política, tomada de decisão e responsabilidade integral
Liderando funções	LF1 – O que mudou? LF2 – Definindo a estratégia

Fonte: C1_doc_4

Para a entrevistada C1_GLT_n32, o Programa “Falando de Desempenho” aborda “muito de comportamento dos líderes, de como fazer essa gestão, de como dar retorno de *feedback*, de como se conhecer mais”. Já a entrevistada C1_GLT_n30 relata que o Programa “Falando de Desempenho” vai “atuar em comportamentos que o RH acredita serem os melhores para desenvolver profissionais”.

Outros entrevistados apontaram que, juntamente com a capacitação oferecida pela empresa, existe o aprendizado que ocorre no dia a dia, no cotidiano. A entrevistada C1_GLT_n31 cita: “a gente tem alguns módulos aqui que se chamam ‘Falando de desempenho’. Eu participei de uns fóruns desses, e aí foi me abrindo a cabeça, só que a experiência é no dia a dia”. O entrevistado C1_GLT_n6 relata: “a gente vive fazendo curso na Universidade, mas não foi assim, agora que eu ganhei essa equipe, eu vou fazer esse curso. Tenho equipe há 2 anos e sem treinamento, fui com a cara e a coragem, no dia a dia”. A entrevistada C1_GLT_n31 menciona: “o meu grau de aprendizado é muito grande aqui, porque as situações são todas diferentes. Aqui, a minha curva de aprendizado foi lá para cima, inclusive na gestão de pessoas. Muita coisa se aprende no dia a dia mesmo”.

O gestor de linha que atua no restaurante é uma pessoa que iniciou sua carreira como atendente e foi sendo promovido até chegar ao nível de gerente de restaurante. A capacitação desse funcionário acontece no âmbito do próprio estabelecimento. Atualmente, a empresa tem uma plataforma de cursos *online* que é acessada pelo funcionário; cada nível hierárquico tem disponíveis os cursos referentes às atividades que executa. Nesta plataforma, existem módulos de treinamento relacionados com a gestão de pessoas. Além dos cursos *online*, quando alguém assume uma nova função, o seu treinamento é feito na prática, acompanhando a rotina de uma

pessoa que já atua na função, que demonstrará na prática como realizar as atividades. Tal elemento é possível identificar no relato da entrevistada C1_GLO_n3, que menciona: “quando vai assumir um novo cargo, você passa a treinar com a pessoa que já atua no cargo, acompanhando-a, conhece a rotina dela, então, tem um treinamento por escrito e prático, e você faz tudo no restaurante”.

A empresa também disponibiliza manuais de consulta, que descrevem detalhadamente o modo como se deve realizar cada atividade. O entrevistado C1_GLT_n4 menciona que “os manuais têm nossas políticas e práticas de RH, o que ele precisa saber sobre o cargo dele”. O entrevistado apresenta alguns exemplos:

O gerente de plantão tem que rodar a alimentação dos funcionários exatamente no meio da jornada, para não desrespeitar o horário da jornada do funcionário, isso está lá escrito. Como tratar com as situações, como falar com pais, como lidar com o funcionário que chega atrasado, tudo isso está escrito. Até, por exemplo, quando tenho que advertir um funcionário por ter respondido alguma coisa, tem um texto lá escrito, o que escrever nessa situação disciplinar. Os nossos manuais são muito completos. Como temos muitos processos, pode ser que ele, em algum momento, esqueça. Isso tem específico para cada cargo, dentro de cada setor. (C1_GLT_n4)

Apesar de o entrevistado C1_GLT_n4 mencionar que “os cursos de gerente de negócios são voltados à gestão de pessoas”, esta não é a percepção dos demais entrevistados. A entrevistada C1_ERH_n2 relata: “nos processos dentro dos nossos restaurantes, o foco é mais na gestão processual, mas tem gestão de pessoas”. A entrevistada C1_GLO_n3 cita que “não tem um treinamento específico para gestão de pessoas, os treinamentos são mais operacionais, para o chão”. A entrevistada menciona que existe um treinamento *online* que é obrigatório fazer, que está relacionado com normas e condutas.

Um fator que influencia a capacitação do gestor de linha é a sua vontade de querer se desenvolver. O entrevistado C1_GLT_n4 cita, por exemplo: “o que fazemos é buscar desenvolver, treinar. A empresa dá várias oportunidades, mas agarra quem quer, a vontade é sua”. Já a entrevistada C1_ERH_n2 relata: “quanto maior você está na escala hierárquica, maior é a resistência para você entrar com um programa de desenvolvimento”. A entrevistada C1_GLT_n30 ressalta: “capacitação é superimportante, mas se ficar esperando muito a empresa te capacitar, não é o suficiente. Acho que tem que buscar um pouco fora, cursos, com leituras”. O entrevistado C1_GLTn5 relata: “o meu desenvolvimento foi isso, e eu acho que é constante, é leitura, é participar de algum grupo na rede social, vai aqui, conversa com um e

com outro, tem que estar sempre atualizando”.

Ferramentas formais que orientam os processos de GERH

Uma das ferramentas formais que orientam os processos de GERH da empresa é a Avaliação de Desempenho, a qual é realizada uma vez ao ano com os colaboradores que atuam no corporativo da empresa. No corporativo, essa ferramenta é utilizada para a definição dos PDI's (Plano de Desenvolvimento Individual) e para o pagamento do bônus ao funcionário. Segundo o documento C1_doc_3, a Avaliação de Desempenho é composta por dez competências, que são divididas em três áreas, sendo estas:

Quadro 24: Dez competências utilizadas na Avaliação de Desempenho

Foco na pessoa	Autoconhecimento Capacidade de aprendizagem Integridade e credibilidade
Foco na equipe	Promover equipes de alto desempenho Comunicação efetiva Comprometer e inspirar
Foco no contexto	Inovação e mudança Orientação ao cliente Pensamento estratégico Orientação a resultado

Fonte: C1_doc_3

As supracitadas competências são as mesmas para todos os níveis hierárquicos; o que muda são os comportamentos esperados para cada um deles. Para tal, a empresa descreve três comportamentos esperados para cada competência, conforme os cinco níveis hierárquicos:

Quadro 25: Níveis hierárquicos utilizados pela organização

Nível Hierárquico	Descritivo	Formado por
Líder de si mesmo	Atingem o resultado por si mesmos.	Assistente, Analista júnior, pleno e sênior e Especialistas
Liderando outras pessoas	Atingem resultados por meio de outras pessoas.	Coordenadores, Consultores, Gerentes (<i>grade5</i>) e Gerentes operacionais
Liderando gerentes	Dão suporte a outros gerentes para atingir resultados por meio de outras pessoas.	Gerentes seniores (<i>grade6</i>), Gerentes corporativos, Diretores
Liderando funções ou mercados	São responsáveis pelos resultados de uma função ou mercado.	Diretores corporativos, Diretores divisionais
Liderando a organização	São responsáveis últimos pela performance da companhia.	COO, Vice-presidentes de Disciplina, Presidentes divisionais

Fonte: C1_doc_7

O processo de avaliação de desempenho descrito no documento C1_doc_3 demonstra que a primeira etapa corresponde ao planejamento de objetivos, que se dá entre o gestor de linha e o funcionário. Esses objetivos individuais são registrados no sistema na empresa. A

entrevistada C1_GLT_n30 salienta que a empresa tem um sistema “no qual são colocados os objetivos, mas antes são alinhados com o gestor. Eles estão relacionados aos objetivos globais, ou seja, são cascadeados. São de três a cinco objetivos adequado a cada um”; a segunda etapa do processo diz respeito à construção do PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) focado no desenvolvimento do funcionário. Nessa etapa, são definidos os objetivos de carreira, sendo de curto prazo (em até 1 ano), médio prazo (em até 3 anos) e longo prazo (5 anos), bem como as ações que o funcionário realizará. A empresa acredita na metodologia 70/20/10 para a construção das ações, que sugere que 70% do desenvolvimento deve focar em experiências *on the job*, 20% no *feedback* de outras pessoas e 10% em educação e treinamentos; a terceira etapa do processo refere-se a uma revisão semestral dos objetivos acordados; e, ao final de um ano, na quarta etapa, é realizada a avaliação formal das competências comportamentais e dos objetivos acordados. Para a avaliação das competências comportamentais são utilizados quatro critérios, quais sejam: não cumpre a expectativa; cumpre parcialmente a expectativa; cumpre a expectativa; e excede a expectativa. Esta avaliação é preenchida pelo gestor de linha, pelo funcionário (autoavaliação) e por clientes internos. A entrevistada C1_GLT_n30 menciona que, “na avaliação das competências, posso escolher três clientes internos para avaliar. Isso é importante, porque auxilia bastante o gestor”. As etapas seguintes do processo são descritas a seguir pela entrevistada C1_GLT_n30:

Depois, sentamos – os gerentes com o diretor – e alinhamos as avaliações. Esse primeiro momento, a gente marca extraoficialmente e o RH não participa. Depois, tem a mesa-redonda com o RH, a mesa de calibração, onde sai a nota da pessoa. E aí damos o *feedback* para a pessoa; ela escolhe duas competências que irá trabalhar para o ano seguinte e coloca no sistema. (C1_GLT_n30)

O sistema da empresa gera uma lista de sugestões de tarefas que podem ajudar o funcionário a desenvolver as competências escolhidas. Esse é o PDI do sistema. Mas, segundo a entrevistada C1_GLT_n30, “tem o PDI no excel. É um documento no qual as pessoas vão preencher quais são seus objetivos a médio e longo prazo, uma coisa mais aberta, não é imposto o sistema. Esse PDI é novo na companhia”. A entrevistada C1_GLT_n31 relata que, “para o nível técnico, não tem uma mesa de calibração, antes tinha, mas, pelo volume, hoje não tem. Mas o meu gerente pediu para a gente internamente fazer dos técnicos, sem o RH”.

Uma outra ferramenta utilizada pela organização é a Pesquisa de Clima, que é

preenchida uma vez ao ano pelos funcionários que possuem mais de três meses de empresa. Deste modo, são avaliados cinco critérios, a saber: carreira, remuneração, desenvolvimento, política de benefícios e liderança. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona que “a Pesquisa de Clima é uma ferramenta global, enviada por Chicago, feita por uma consultoria externa. Todos recebem uma senha individual, inclusive no restaurante”.

O entrevistado C1_GLT_n4 aponta que todos os processos de gestão de pessoas nos restaurantes são feitos eletronicamente, desde a montagem da escala, controle de ponto, até a programação dos treinamentos, a fim de se garantir o controle e a padronização. Outras práticas de gestão de pessoas que ocorrem nos restaurantes também são padronizadas, como por exemplo, o Domingo da Família, ocasião em que cada funcionário pode, em um determinado domingo, convidar os seus familiares para conhecerem e almoçarem no restaurante. O entrevistado C1_GLT_n4 cita a “reunião mensal voltada para os funcionários. Nessa reunião, a gente corta bolo, parabeniza os funcionários do mês, tem uma apresentação, falamos de cada um dos objetivos em que nós precisamos melhorar”. A entrevistada C1_GLO_n3 salienta as práticas de motivação que a empresa disponibiliza para os restaurantes e que auxiliam a gestão de pessoas, como por exemplo: “se conseguirmos atingir a meta de copa drive, todo mundo vai ganhar. Esse restaurante atingiu as vendas e toda a equipe ganhou um dia no sítio. A sala de brinquedo também, eles ganharam da equipe de treinamento um X-box”.

O entrevistado C1_GLE_n5 menciona que as ferramentas disponibilizadas pela empresa auxiliam o gestor a realizar a gestão de pessoas: “Se você utiliza todas as ferramentas que a empresa proporciona para você, tais como remuneração, premiação, traçar os objetivos pessoais, quantitativo, qualitativo, os cursos que você consegue proporcionar, tua gestão de pessoas fica muito mais fácil” (C1_GLE_n5).

Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH

O grau de autonomia dada para o gestor de linha é diferente no que concerne ao corporativo e ao restaurante. No corporativo, o gestor de linha tem autonomia em algumas decisões, contanto que estas estejam alinhadas às regras estabelecidas pela empresa. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona que é o gestor quem decide a distribuição de mérito, o profissional que ele selecionará ou mesmo demitirá, contanto que ele respeite as regras do

orçamento e da legalidade. Em suas palavras: “Existem regras colocadas para o gestor, mas, conhecidas essas regras, é o gestor que toma as decisões” (C1_ERH_n2). Um exemplo mencionado pela entrevistada C1_ERH_n2 foi:

Quando a gente teve que reduzir custos e demos os parâmetros: ‘a sua área tem que reduzir X%, veja o que você quer fazer’. Teve gestor que reduziu X% em pessoas, e teve gestor que falou: ‘de jeito nenhum, eu vou deixar de comprar não sei o que, mas não vou reduzir as pessoas’. Contanto que a gente tenha os parâmetros cumpridos, é uma decisão individual. (C1_ERH_n2)

Alguns gestores de linha julgam como algo positivo o direcionamento que o profissional de RH dá. A entrevistada C1_GLT_n31 relatou que as vezes que procurou o RH, “o RH não falou assim: ‘não, você não pode tal coisa’. Eu levei para o RH e ele me ajudou, e eu tomei a decisão. Então, essa autonomia é bacana também”. “Tem que ter uma certa autonomia, mas também não vejo problema. O mais importante é ter um alinhamento com o RH” cita a entrevistada C1_GLT_n30. Outros gestores de linha relataram que a falta de autonomia prejudica a sua gestão. O entrevistado C1_GLT_n6 cita, por exemplo, em relação à remuneração: “eu não tenho o poder, se eu quiser mudar alguma coisa ou fazer alguma coisa, eu não consigo. Eu consigo só subir a informação, ou seja, o que eles quiserem. Então, você se sente fraco por não poder fazer nada”. O entrevistado complementa ao afirmar: “você é um gestor, mas não tem a caneta na mão” (C1_GLT_n6).

No restaurante, é utilizado um sistema que determina, por exemplo, a remuneração, a escala, os intervalos de folga, o treinamento que o funcionário deve realizar e com qual periodicidade. Esse sistema reduz a autonomia do gestor de linha no que tange a esses processos. O entrevistado C1_GLT_n4 afirma que “o sistema é todo blindado, ou seja, o funcionário tem uma escala, a escala já vem pronta. A gente só consegue remanejar as folgas, mesmo assim, respeitando um sistema de intervalo de folgas, senão, o sistema trava”. A entrevistada C1_GLO_n3 menciona que a quantidade de horas vem pronta e “através dessas horas, eu tenho que escalar as pessoas, para que eu não ultrapasse a hora que o RH me passou”.

Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

Clareza do papel do gestor na GERH

A empresa identificou que existia uma falta de clareza do gestor de linha em relação ao seu papel na GERH, e no que concerne aos diferentes níveis hierárquicos, fato que fez com que nos últimos anos, a empresa buscasse clarear esse papel. A entrevistada C1_ERH_n2 cita, por exemplo: “no que diz respeito à gestão de pessoas e aos papéis organizacionais, nós temos um entendimento ruim das grandes diferenças dos papéis entre os níveis hierárquicos da companhia, e temos várias pessoas atuando fora do nível para baixo”. A entrevistada C1_ERH_n2 complementa ao afirmar que:

A criação dos elos de confiança, de você poder dar um *feedback* assertivo e verdadeiro para as pessoas, de fazer com que as pessoas reflitam sobre a sua postura dentro da empresa, sobre quais são os passos que elas precisam mudar, que lugares organizacionais elas precisam ocupar, isso é o papel do gestor. E eu acho que eles têm muitas dúvidas sobre isso, mas é o papel dele, que ninguém pode assumir por ele. (C1_ERH_n2)

Nos últimos anos, a empresa vem investindo na capacitação do gestor de linha, tendo como foco melhorar a clareza desse agente acerca do seu papel na GERH. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “com os conteúdos de liderança que estamos proporcionando, muitos gestores têm se dado conta, pois nunca tinham pensado nisso antes”. A entrevistada C1_ERH_n2 mencionou: “teve gente que saiu incomodada do treinamento, falando: ‘caraca, eu não sabia que eu tinha que fazer isso’”.

Esse mesmo processo aconteceu nos restaurantes, e atualmente já existe uma maior clareza acerca do papel do gestor de linha. O entrevistado C1_GLT_n4 relata:

Nós temos muita clareza do nosso papel, o que nós podemos, como empresa, fazer e o que nós não podemos fazer. Nós tínhamos muitas coisas escritas, mas talvez não publicadas, ou vice-versa. Mas com a gestão do novo diretor de RH, todas as políticas da empresa estão abertas para gente, então, existe clareza no papel nas políticas de RH, do que posso fazer e do que não posso fazer. (C1_GLT_n4)

A gestora de linha C1_GLO_n3 menciona que, nos restaurantes, “todas as vezes que o RH vem no restaurante, fica tudo muito claro, sobre normas e condutas, tudo sobre RH é bem passado para a gente, com clareza, não há dúvidas”.

Conhecimento e habilidade para realizar a GERH

A empresa identifica que, para alguns gestores de linha, ainda falta conhecimento e habilidade para realizar seu papel na GERH. O entrevistado C1_DRH_n1 ressalta que “existe pouca conversa de *feedback* e existe muito menos ainda conversas de desenvolvimento de carreira, porque eles nunca fizeram isso. Eles estão aqui há 20 anos e nunca fizeram”. O entrevistado também menciona que “os gestores não sabem falar de competências, não sabem falar das experiências que o funcionário tem que ter, trabalhos, treinamentos” (C1_DRH_n1). A gestora de linha C1_GLO_n3 cita: “você tem que ter o equilíbrio emocional e fazer com que eles trabalhem todos os dias da mesma forma, então, acho que isso é o mais difícil para mim”.

O entrevistado C1_DRH_n1 aponta que é papel da área de RH oferecer conhecimento e ajudar a desenvolver as habilidades do gestor de linha para a GERH. O entrevistado relata:

Recursos Humanos têm técnica, têm ciência por trás, que as pessoas têm que estudar e aprender, tal como todas as outras funções. Um líder de pessoas, ele não nasce pronto, ele não conhece essas técnicas, essas teorias e metodologias, e é papel dos Recursos Humanos ensiná-lo. (C1_DRH_n1)

Para os gestores de linha, o desenvolvimento das habilidades para se realizar a GERH não ocorre apenas com a capacitação formal. A entrevistada C1_GLO_n3 relata: “eu estudei RH e aqui eu fui aprendendo, olhando a pessoa fazendo”. O entrevistado C1_GLT_n6 ressalta: “você pode saber muito na teoria, você pode ter estudado na faculdade, mas na hora do vamos ver, você vê que é bem diferente”.

É possível identificar a utilização de algumas habilidades pelos gestores de linha. O entrevistado C1_GLT_n4 relata: “a gente vê pessoas que sabem falar com o funcionário, sabem proceder, sabe ter essa veia com pessoas. Hoje em dia, a empresa cuida muito disso, talvez, no passado, cuidou pouco, mas, hoje em dia, a gente não tem espaço mais para uma pessoa que não saiba não falar com pessoas”. A entrevistada C1_GLO_n3 aponta: “eu mostro para eles que eu estou presente, e quando eles falam comigo, eu tento atendê-los, e, com isso, eu os trago próximos de mim”.

Estilo pessoal do gestor de linha

Para os gestores de linha e para o profissional de RH operacional, o estilo pessoal tem

um impacto no desempenho do papel do gestor nas práticas de GERH, fator que é discrepante se comparado à percepção do profissional de RH corporativo, que acredita não ser importante o estilo do gestor de linha. A profissional de RH C1_ERH_n2 cita:

Eu acho que não existe estilo certo, ou melhor. Eu acho que, dentro do estilo individual, existe como você maneja as pessoas. Eu não acho que você tem que necessariamente ser de um determinado estilo para ser bem-sucedido. (C1_ERH_n2)

No entanto, outros profissionais identificam a importância do estilo pessoal do gestor de linha nas práticas de GERH. A entrevistada C1_ERH_n32 cita: “nem todos nasceram para liderar. Tem pessoas que são muito processuais, e não é que é bom ou ruim ser muito processual, é que, para liderar, você vai ter que entender que tem pessoas que vão fazer um processo em tal tempo e outras não”. O entrevistado C1_GLT_n4 relata que “o RH monta os processos, mas quem o aplica é o gerente de negócio, então, ele tem que ter uma veia para pessoas”. O entrevistado complementa afirmando que “ser muito fechado, ser intransigente são fatores que te derrubam na gestão de pessoas” (C1_GLT_n4). Para a entrevistada C1_GLT_n30, “estilo é importante, mas é a equipe que tem que casar. Não tem um estilo bom para todo mundo”.

A empresa possui diferentes estilos de gestor de linha. A entrevistada C1_GLT_n31 relata: “hoje, a gente consegue sentar com o diretor para conversa, porque o meu gestor permite, mas não são todos”. Na ótica do entrevistado C1_GLT_n4: “alguns gestores têm uma veia muito boa para isso, alguns estão melhorando e outros não têm”. A entrevistada C1_ERH_n32 cita: “algumas pessoas, dá para a empresa desenvolver, mas outras não. É do perfil delas mesmo”.

Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas

Para a empresa, as atividades de gestão de pessoas fazem parte do papel do gestor de linha, então, o tempo não deveria constituir um fator impeditivo, uma vez que a gestão de pessoas deve estar inserida na agenda diária do gestor de linha. O entrevistado C1_DRH_n1 assevera que o “tempo é uma grande bobagem, é uma desculpa para o cara não fazer. Tem que fazer gestão do negócio e ainda tem que dar atenção para as pessoas. Faz parte do dia a dia e da função”. Da mesma forma, a entrevistada C1_ERH_n2 citou: “se você não tem tempo para

fazer gestão de pessoas, você não serve para ser um gestor, porque o seu papel não é mais técnico”. A entrevistada complementa: “o papel de gestão é gerir pessoas” (C1_ERH_n2).

Os gestores de linha identificaram a importância de estarem a maior parte do seu tempo com as pessoas, no entanto, nem todos conseguem fazê-lo. A entrevistada C1_GLT_n31 aponta: “no meu dia, uns 60%, 70% são com pessoas, direcionando o que precisam fazer. É bem difícil estar fazendo alguma coisa sem envolvê-las”.

Por outro lado, o entrevistado C1_GLTn6 relata: “hoje gasto muito mais tempo com atividades, que é algo até que me preocupa. Tem horas que eu penso: ‘preciso parar porque não estou dando atenção para minha equipe’”. A entrevistada C1_GLT_n30 menciona: “ultimamente, estou me dedicando muito mais a pessoas. Eu queria que fosse mais, porque, às vezes, eu sinto que eu poderia me aprofundar, estudar e oferecer mais, mas não dá tempo”.

Nos restaurantes, também existem diferenças na atuação dos gestores de linha. A entrevistada C1_ERH_n32 menciona:

Pessoas estão no dia a dia do gerente de negócio, faz parte da rotina, então, ele tem tempo. É lógico que alguns são mais efetivos e outros acabam se perdendo, porque, como a gente é muito dinâmico, ele perde o tempo dele e acha que está ganhando, fazendo uma coisa que alguém da equipe dele poderia estar fazendo. (C1_ERH_n32)

A entrevistada C1_GLO_n3 relata, por exemplo: “sempre estou ouvindo a pessoa. Então, ao mesmo tempo em que eu estou atendendo um cliente, estou entendendo que ele está mal, estou conversando com ele, então, eu faço as duas coisas ao mesmo tempo”.

Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha

Para os profissionais de RH, a percepção acerca do valor do profissional de RH pelo gestor de linha influencia a parceria entre ambos os agentes. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “o gestor não pede ajuda para o RH, por alguns motivos. Um deles pode ser achar que o profissional de RH é um profissional inferior, que não sabe muita coisa e não tem muito a agregar”. A entrevistada C1_ERH_n2 complementa: “enquanto nós não formos pessoas de *business*, a gente não consegue participar da agenda do gestor”.

Atualmente, o gestor de linha percebe o valor do profissional de RH da empresa. Essa foi uma mudança que a área de RH conseguiu realizar, por conta da estruturação da área e da

consequente implementação de novas políticas e práticas de gestão de pessoas nos últimos três anos. Em relação à estrutura, existe atualmente alguns profissionais de RH que atuam como *business partners* nos restaurantes, e outros que atuam no corporativo, o que não existia no passado. O entrevistado C1_DRH_n1 menciona, por exemplo: “desenvolvemos muitas ferramentas: o PDI, o plano de sucessão, avaliação de potencial e outros treinamentos comportamentais, de liderança, que não existiam no escritório. Com isso, o RH ganhou credibilidade e a parceria”. Um evento relatado pela entrevistada C1_ERH_n2 foi:

No nosso primeiro ano, eu fui parada no corredor por uma diretora que falou para mim: “eu queria muito saber o que a sua área entrega”. Aí eu pensei: “se com tudo o que eu estou fazendo, essa pessoa está me falando isso, é muito ruim”. Hoje, essa mesma diretora, três anos depois, sentou com a gente em um jantar de premiação e falou que estava muito feliz por estarmos fazendo tal trabalho junto com ela. Então, assim, a gente tem parâmetros de que a percepção do trabalho que a gente está fazendo está mudando a cara da organização. (C1_ERH_n2)

Nos relatos dos gestores de linha, também é possível identificar a mudança na percepção do valor do profissional de RH. O entrevistado C1_GLT_n6 cita: “eu vejo que o RH consegue entender mais as nossas necessidades. Eu vejo mais o RH em contato com o departamento, tentar conhecer as pessoas, o estilo de cada um e as suas necessidades. Antes, era muito mais o RH aqui e o departamento ali”. A entrevistada C1_GLT_n30 relata: “eu vejo que o RH mudou. Hoje, o RH enxerga as pessoas de outra forma, acho importante até para passar credibilidade”. O entrevistado C1_GLE_n5 também percebe o valor do profissional de RH quando menciona: “Já tivemos dificuldades no ano passado, e isso influenciava bastante. Se você levanta a mão e pede ajuda, mas você não consegue ajuda das ferramentas que o RH tem, aí fica difícil. Mas quando levanta a mão e a ajuda vem, e você consegue resolver, fica mais fácil”.

Fatores relativos à atuação do profissional de RH

Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio

Três anos atrás, a empresa contratou um novo dirigente de RH, que construiu a sua carreira em empresas e em áreas voltadas para o negócio. Atualmente, a área de RH identifica a importância do profissional de RH entender do negócio, e esse tem sido um dos

direcionadores da área. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “Recursos Humanos têm que atuar de forma inteligente, entendendo o negócio, entendendo o problema, atuando com base em dados, fatos e números para descobrir as coisas e o problema”.

É possível identificar o conhecimento que o dirigente de RH tem sobre o negócio no relato do entrevistado C1_DRH_n1:

Eu faço o diagnóstico do ambiente, entendo do negócio. Eu vou para a ponta, visito o restaurante. Sento com o cliente da concorrência, ando na praça de alimentação, entro na cozinha, preparo o lanche, vou no saguão para conversar com o cliente, limpo o restaurante. Aí você entende do negócio, entende o concorrente e o que precisa fazer para empresa dar certo e crescer. (C1_DRH_n1)

A entrevistada C1_ERH_n2 menciona: “eu sou do RH, mas nunca fiz um MBA de gestão de pessoas. Fiz MBA de finanças e *marketing*, e *business*, porque tenho que sentar com o cara e falar desse negócio dele”. A entrevistada C1_ERH_n32 cita: “eu procuro olhar os resultados, então, depois de todo o processo e tudo construído, ver como está vindo o resultado”. Para o entrevistado C1_DRH_n1, “os KPI’s de RH são os do negócio. Aqui é aumentar cliente, aumentar receita e aumentar margem”.

Os gestores de linha também identificam que o RH tem conhecimento sobre o negócio. O entrevistado C1_GLT_n4 relata: “hoje, o RH entende muito. Quando entrou a nova gestão de RH, ele se tornou muito mais participativo, o RH se tornou muito mais campo, tem muito acesso”. A entrevistada C1_GLT_n30 ressalta que o profissional de RH está próximo do negócio e entende as particularidades das áreas: “Eu percebi bastante isso por causa das avaliações que acontecem no começo do ano. A gente vai falando sobre uma pessoa e o RH vai dando vários *inputs*, porque eles conhecem aquela pessoa, então, percebo que tem bastante proximidade” cita C1_GLT_n30.

Para o entrevistado C1_DRH_n1, o profissional de RH deve “propor, mostrar diagnóstico, bases, fatos, números, retorno sobre investimento e mostrar o que vamos fazer, *versus* ser passivo, reativo, retirar pedido”.

Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH

A participação do gestor de linha na construção de estratégias de RH não é algo formalizado na empresa. Para o dirigente de RH C1_DRH_n1, “é médio o envolvimento dos

gestores na definição de políticas e práticas de RH”. A entrevistada C1_ERH_n32 relata: “a gente teve o comitê do número 1. Esse comitê tinha gestores de diversas áreas – Expansão, de Recursos Humanos, de Compras, Marketing – e a gente desenha diversas frentes de projeto de melhoria, inclusive de Recursos Humanos”. O entrevistado C1_GLT_n4 menciona: “uma vez, quando eu era gerente de negócios, eles estavam criando alguma política, eles chamaram 30 ou 40 gerentes de negócios para pedir opiniões, nós fomos lá por corporativo”. As gestoras de linha C1_GLT_n30 e C1_GLT_n31 mencionaram terem participado de um *workshop* de elaboração de um programa de mentoria para a empresa, ao passo que os entrevistados C1_GLO_n3 e C1_GLT_n6 relataram nunca terem participado da construção de estratégias de RH.

Apesar de a participação do gestor de linha na construção de estratégias de RH não ser algo formalizado na empresa, muitas das políticas e das práticas desenvolvidas surgem das demandas dos próprios gestores de linha. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona: “o RH constrói as políticas e as práticas com base nas demandas que a gente começa a perceber que existem. Escutamos muito o cliente interno, mas não sei se ele tem essa percepção”. O gestor de linha C1_GLT_n4 demonstra ter tal percepção quando relata que “o RH desce as políticas, e perguntam muito para gente como funciona, pedem a nossa opinião. Então, estamos inseridos em todas as políticas e em todos os assuntos”. O entrevistado complementa ao afirmar que “muitas políticas e solicitações vêm do campo, não é nem do RH” (C1_GLT_n4).

Nos restaurantes, também ocorre o movimento inverso, no qual os gestores de linha criam estratégias que são apresentadas para o profissional de RH, para que sejam implementadas nas demais lojas. A entrevistada C1_ERH_n32 cita diversas práticas que foram criadas nos restaurantes e, posteriormente, o RH levou para as demais lojas. A seguir, alguns exemplos mencionados por ela:

O Programa Dia da Família iniciou em um restaurante, nada mais é do que escolher um domingo no mês para o empregado trazer o pai, a mãe, ou alguém que ele ache legal para conhecer o seu ambiente de trabalho. Tem o destaque do mês, que é muito antigo, deve ter até vindo de alguma ideia, porque a maioria vem. A reunião de funcionários, um restaurante tinha um modelo desenhado com a sequência. Então, a gente pegou esse material, deu uma olhada e desceu para todo o Brasil. (C1_ERH_n32)

Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha

A parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha é vista como elemento importante para ambos os agentes. A entrevistada C1_ERH_n2 cita que gestão de pessoas “tem que ser uma construção conjunta, não um contra o outro, tal como eu vejo em muitas empresas. Essa parceria é fundamental, não pode ser um embate. Sem essa parceria, não anda”. O entrevistado C1_DRH_n1 complementa: “o que a gente de RH está fazendo é ajudando a liderança a fazer a gestão das pessoas”. Para o dirigente de RH C1_DRH_n1:

Se o gestor não pedir ajuda, acho que é algo que pode dificultar bastante. Então, por arrogância ou por medo, ou qualquer outra coisa assim, se o gestor não se aproxima do RH para pedir suporte, ele não vai conseguir se desenvolver rapidamente, até vai, mas vai levar o seu tempo e vai errar mais do que precisaria errar se pedisse ajuda. (C1_DRH_n1)

Na empresa existe uma forte parceria entre ambos os agentes, a qual está se consolidando cada vez mais. A entrevistada C1_ERH_n2 cita: “essa é uma relação que está em crescimento com a organização”. Já na ótica do entrevistado C1_DRH_n1: “aqui dentro, a parceria é excelente, como nunca foi no passado. Uma parceria super boa para os dois lados, um trabalho super-reconhecido”. A entrevistada C1_ERH_n32 identifica a parceria com os gestores de linha ao relatar: “hoje, as tomadas de decisões, os gestores não tomam sem falar com a gente, isso é bem legal. Eles entendem que, talvez, o nosso olhar seja mais amplo, porque a gente não está olhando só o negócio, a gente está olhando o todo”.

Os gestores de linha também identificam a parceria que existe com os profissionais de RH. O entrevistado C1_GLE_n5 relata: “a gente recebe um apoio muito grande da área de RH. Tem as BP’s que nos auxiliam no dia a dia, em questões gerais e em questões específicas. Durante o ano, a gente vai trocando muitas ideias”. “Hoje, o RH da empresa, a gestão do RH está muito próxima da gente, então, nós temos uma informação de uma maneira muito mais rápida, de uma maneira mais assertiva e com tomadas de decisões muito melhores” cita o entrevistado C1_GLT_n4. A entrevistada C1_GLT_n30 menciona: “eu tenho bastante contato com o RH. Eu acho que é mérito também da minha BP. Ela é muito dez na questão de se aproximar das pessoas”. O entrevistado C1_GLT_n6 exemplifica essa parceria em seu relato: “eu já tive um funcionário revoltado porque a gente precisou proibir o *home office*. Eu fui consultar o RH. Eu converso bastante com elas como se fosse um *coaching*”. Um outro exemplo citado por ele:

A nossa área faz o encontro anual com todos, e teve um momento em que a equipe toda estava achando que estava trabalhando demais e não tinha reconhecimento. Então, o grupo que estava fazendo foi bater um papo com o RH, e eles ajudaram no encontro. Foi bem bacana. (C1_GLT_n6)

Avaliação do profissional e área de RH pelo gestor de linha

A empresa tem uma ferramenta de avaliação das áreas, que é preenchida por todos os clientes internos.

O entrevistado C1_GLT_n4 cita: “nós temos uma pesquisa entre departamentos que é feita anualmente. Nós avaliamos todos os departamentos da empresa, inclusive o RH”. Os entrevistados C1_GLT_n6 e C1_GLE_n5 também mencionaram que preenchem a “pesquisa de satisfação do cliente interno”, que inclui a área de RH. Outros gestores de linha relataram que avaliam de outra forma o trabalho do profissional de RH. A entrevistada

C1_GLT_n30 mencionou: “só avalio o RH se, no momento da avaliação de desempenho, me chamar como cliente interno, mas não o trabalho do RH como um todo”. A entrevistada C1_GLT_n31 relatou que avaliou os programas de capacitação como participante, mas não o trabalho do RH.

Existe outra pesquisa de satisfação que é preenchida pelos franqueados. O dirigente de RH C1_DRH_n1 prefere analisar as informações vindas dos franqueados, pois acredita que são mais relevantes. O entrevistado C1_DRH_n1 relata: “a gente faz uma pesquisa do relacionamento entre os diversos departamentos. Mas o pessoal não dá nenhuma atenção para isso. O pessoal é corporativista para isso, todo mundo tira 10”. Ele complementa: “a pesquisa com os franqueados, para essa sim eu dou mais atenção, porque os franqueados são independentes e eles falam o que tem que falar mesmo” (C1_DRH_n1). Uma outra forma pela qual a área de RH avalia o seu trabalho é nas conversas informais com os gestores de linha. O entrevistado C1_DRH_n1 cita: “prefiro conversar um a um e perguntar do que você está precisando. Eu faço isso”. A entrevistada C1_ERH_n2 menciona: “formalmente, não existe uma avaliação do RH, mas eles vêm aqui e falam para gente o que eles pensam”.

APÊNDICE 3: Descrição Completo do Caso 2

A empresa e seu negócio

O caso 2 deste estudo abordou a empresa Votorantim Cimentos, que está presente no segmento de materiais de construção desde 1933, atuando na produção de cimento, concreto, agregados, argamassas, cales e insumos agrícolas. Votorantim Cimentos S.A., é a sexta maior empresa de cimento do mundo. Além do Brasil, estão presentes em 11 países e contam com um time multicultural formado por 11.912 empregados, incluindo 317 estagiários e 223 aprendizes.

A empresa Votorantim Cimentos faz parte do Grupo Votorantim, que conquistou posição de liderança na maioria dos mercados em que atua, tendo se consolidado como um dos grandes grupos empresariais do Brasil. Na atualidade, o Grupo Votorantim está presente em 23 países e possui um portfólio diversificado em termos geográficos e de negócios, com operações nos seguintes setores: cimento, metais e mineração, siderurgia, energia, celulose, suco de laranja e financeiro. É formado por 9 empresas, a saber: Votorantim Cimentos, Votorantim Energia, Banco Votorantim, Citrosuco, Fibria, CBA (Companhia Brasileira de Alumínio), Nexa, Acerbrag e Paz del Río. O Grupo Votorantim possui 100% de participação acionária na empresa Votorantim Cimentos (C2_doc_1).

Breve histórico da empresa

A Votorantim Cimentos inaugurou, em 1936, a sua primeira fábrica de cimentos, denominada Santa Helena, na cidade de Votorantim, estado de São Paulo, Brasil. Em 1977, com 37% de *market share*, a empresa consolidou sua posição de liderança no mercado brasileiro de cimentos. Em 2002, ampliou o seu ramo de atuação ao adquirir, no Brasil, a empresa Engemix, produtora de concreto.

A sua expansão internacional se iniciou em 2001, na América do Norte, atuando no Canadá e nos Estados Unidos; entre 2007 e 2009, estendeu-se para a América do Sul, por meio de participações acionárias na Argentina, Bolívia, Chile e Uruguai. Em 2012, começou a atuar na Europa, Ásia e África, nos seguintes países: Espanha, Turquia, Tunísia, Marrocos, Índia e China, consolidando, em 2015, a sua presença em 14 países (C2_doc_1).

Estrutura funcional e governança

A HEJOASSU, *holding* controladora do Grupo Votorantim, aprimorou nos últimos anos o modelo de governança, mantendo executivos como membros dos Conselhos de Administração e Comitês das empresas investidas, auxiliando na definição de estratégias e de diretrizes, bem como oferecendo mais autonomia e agilidade na tomada de decisões por parte das empresas.

A Votorantim Cimentos se encontra seccionada em quatro Unidades de Negócio, quais sejam: VCBR (Brasil); América do Sul; VCNA (América do Norte); e VCEAA (Europa, Ásia e África). Cada uma dessas unidades está representada no GET (*Global Executive Team*). Além dos vice-presidentes que respondem por essas regiões, o GET é integrado tanto pelo presidente global da Votorantim Cimentos como por diretores executivos de quatro áreas globais que são estratégicas para a Companhia: Finanças & Votorantim Cimentos América Latina; Gente; Jurídico; e Desenvolvimento Corporativo. O GET se reúne mensalmente para propor, decidir e acompanhar as ações que conduzem o norte da organização, favorecendo, deste modo, o intercâmbio de boas práticas e as decisões de investimentos. O Conselho de Administração da Votorantim Cimentos é composto por seis membros efetivos, os quais são eleitos por Assembleia Geral, com mandato de dois anos, sendo que um dos membros é independente. O Conselho de Administração é assessorado por quatro comitês: Comitê de Auditoria Estatutária; Comitê de Finanças; Comitê de Remuneração e Pessoas; e Comitê de Estratégia.

O presente estudo de caso analisará a Votorantim Cimentos Brasil (VCBR). Essa Unidade de Negócio é composta pelo CEO global, que também é responsável pelo Brasil. A alta direção que se reporta a este CEO, é composta por: Diretor de Gente, Gestão e Comunicação Global, Diretor de Vendas e Marketing Concreto; Diretor de Finanças e Relações com os Investidores, Diretor Global de Auditoria Interna, Diretor de Operação e Diretor Jurídico.

Diretrizes Estratégicas do Negócio

O Grupo Votorantim consolidou um documento que serve de base para orientar as

ações da *holding* e das empresas investidas, o qual é denominado DNA Votorantim, sendo também utilizado pela Votorantim Cimentos. Trata-se de uma compilação das melhores práticas incorporadas pela companhia ao longo do tempo, cujo objetivo é direcionar ações, decisões e formas de relacionamento com os diversos públicos de interesse. O documento (C2_doc_1) é segmentado em três grandes blocos:

1. Valores e Crenças: representam a forma de ser e de agir.

- Os valores são: Solidez, Ética, Respeito, Empreendedorismo e União;
- As crenças são: Cultivo de Talentos, Meritocracia, Excelência, Pragmatismo, Diálogo Aberto, Aliança e Senso de Dono.

2. Princípios de Governança: representam a forma de administrar as empresas.

- Fóruns de governança (Conselho de Administração da Votorantim S.A., Conselhos de Administração e Comitês das Empresas, Diretorias das empresas e da *holding* Votorantim S.A.) e papéis e responsabilidades de seus membros;
- Direitos de decisão dos fóruns e de seus membros (formalizados e complementados pelos estatutos das Empresas e pelos próprios princípios de governança);
- Agenda corporativa, que coordena os principais macroprocessos de gestão, bem como as discussões e decisões entre empresas, Conselho de Administração da Votorantim e da *holding* Votorantim S.A.

3. Pilares de gestão: representam a forma de gerir a empresa.

- Gestão financeira: garante a disciplina financeira que viabiliza o perfil risco-retorno almejado;
- Geração de valor: estabelece a visão, identifica o valor potencial do negócio e o traduz em planos concretos que alinham e mobilizam a organização;
- Excelência operacional: busca a constante melhoria dos processos por meio de práticas e de sinergias relevantes entre as Empresas;
- Pessoas e organização: preserva a cultura Votorantim por intermédio de líderes que incorporem seus valores e suas crenças;
- Imagem e reputação: preserva e promove a imagem e a reputação da Votorantim junto a seus diversos *stakeholders*.

Além do DNA Votorantim, a empresa Votorantim Cimentos utiliza quatro princípios

que fundamentam os planos e as ações da empresa: Foco no cliente, Gente com Autonomia, Excelência Operacional e Práticas Sustentáveis.

Estratégias e Estrutura de Gestão de Pessoas

A Votorantim Cimentos tem uma área denominada Gente e Gestão, composta por 87 pessoas, sendo um Diretor Global e cinco gerências que se reportam diretamente a ele, que são: Gerente de Relações Sindicais; Gerente Global de Treinamento, Desenvolvimento e Capacitação; Gerente de Remuneração, Benefício e Indicadores; Gerente de RH de Vendas, Marketing e Concreto; Gerente Geral de RH de Operação e Corporativo.

As práticas desenvolvidas pelo RH Corporativo são descritas e registradas em documentos denominados Padrão Definição. Esses documentos descrevem os objetivos de cada prática, bem como as diretrizes acerca de como deve ser aplicada e conduzida. Tais documentos são disponibilizados para todos os funcionários da empresa e tem como objetivo garantir a padronização no momento de implementação de cada prática.

Uma característica marcante da empresa diz respeito à mistura de diferentes gerações, o que é visto como algo positivo na empresa. O entrevistado C2_DRH_n26 descreve: “Eu trabalhei em várias empresas, mas aqui, nós temos uma mescla muito bacana de pessoas muito antigas com pessoas muito novas, e existe um respeito incrível” (C2_DRH_n26).

Para a entrevistada C2_ERH_n7, a empresa “tem uma cultura pautada nas pessoas, de que elas são bens da companhia”. “Das empresas pelas quais passei, a Votorantim Cimentos é uma das que mais se preocupa com gestão de pessoas, prática de meritocracia preparação de talentos, retenção de talentos”, cita C2_GLE_n9. O mesmo aspecto é mencionado por C2_GLO_n16: “Algo que vejo, que é muito forte aqui na Votorantim, é essa preocupação com pessoas”.

A GERH na organização

Para os profissionais de RH, a gestão estratégica de pessoas está relacionada com a relevância e com a movimentação das pessoas no âmbito da empresa, de forma alinhada aos objetivos estratégicos da organização. A entrevistada C2_ERH_n8 cita: “uma gestão estratégica é quando a gente consegue ter cuidado, na condução de movimento de pessoas

dentro da organização, vinculados ao que é a proposta do negócio”. Para a profissional de RH C2_ERH_n7, “Gestão estratégica de pessoas é saber a relevância daquele indivíduo dentro da organização, como ele vai aportar o crescimento para o negócio, se conseguirá trazer resultados”.

Na perspectiva dos gestores de linha, a GERH está relacionada à capacidade de colocar a pessoa no cargo que lhe seja adequado e, com isso, alcançar os resultados para a organização. O entrevistado C2_GLE_n10 relata:

Gestão estratégica de pessoas é ter uma visão de curto, médio e longo prazo em relação a pessoas, desenvolvimento, cultivo, captação e clima. É muito importante que as pessoas estejam muito à vontade e façam o que elas, de fato, gostam. Colocar as pessoas certas nas posições corretas. Isto é um planejamento estratégico, buscando através das pessoas gerar melhorias nas operações. (C2_GLE_n10)

Na ótica do entrevistado C2_GLO_n12, a gestão estratégica ocorre quando “a área de RH consegue olhar quais são os cargos críticos da empresa, e, a partir disso, dar o foco e a dosagem certa para a pessoa certa”. “Isso é mais estratégico, porque você passa a olhar para uma pessoa do ponto de vista de adaptar desafio à pessoa, e pessoa à desafio, e não simplesmente endereçar a demanda” relata C2_GLE_n9. Para o entrevistado C2_DRH_n26, “a gestão estratégica de pessoas deve focar em como gerenciar o comportamento das pessoas, para que se possa alcançar os resultados desejados”

Nos últimos 4 anos, houve mudança das pessoas na alta gestão, incluindo-se a própria presidência. A empresa começou a estruturar de modo mais contundente os processos e decidiu implementar a GERH. O tema gestão de pessoas passou a ser valorizado na organização. “Virou um tópico essencial, prioridade do conselho e dos diretores. As pessoas estão se conscientizando de que isso é relevante e importante” cita C2_DRH_n26.

A empresa possuía uma cultura de valorizar o tempo de empresa do colaborador, compreendendo que profissionais mais antigos teriam mais experiência e conhecimento. No entanto, nos últimos anos, foi identificada a necessidade de se avaliar o profissional por meio do valor que ele poderia agregar para a estratégia futura da empresa, e não apenas por seu conhecimento nas atividades atuais que desempenhava. Nessa época, “passamos a olhar para fora da empresa, buscando outros profissionais no mercado” relata C2_ERH_n7.

Foi criada, então, uma área responsável pela estruturação dos processos internos. Um

dos projetos que surgiu a fim de rever as práticas de gestão de pessoas foi denominado “*Hire to Retire*”, o qual teve como objetivo reavaliar todo o processo, desde a contratação até o momento de aposentadoria do colaborador, buscando-se identificar melhorias que poderiam ser realizadas com foco na maximização do resultado financeiro da empresa. A entrevistada C2_GLT_n15 relatou: “o passivo trabalhista, jornada de hora extra, são indicadores que a gente olhava, mas não via tanto com o viés financeiro, como nos impacta em termos de resultado”.

A Votorantim desenvolveu um processo chamado SDV (Sistema de Desenvolvimento Votorantim), no qual a última etapa do ciclo é a formação de um comitê que discute questões relacionadas à promoção, à movimentação e à preparação de sucessores, alinhadas à estratégia da organização (C2_doc_2). Após estas discussões, a cada três meses, o profissional de RH faz uma reunião de acompanhamento com o gestor de linha a fim de garantir que as ações estejam sendo implementadas. Essa descrição caracteriza o que Dutra et al. (2017) designariam de sexto estágio de maturidade, no qual a organização se encontra mais madura para proceder às discussões que envolvem pessoas, de modo que as decisões dos colegiados fazem parte da agenda dos gestores que implementam as ações e controlam os resultados acordados referentes à gestão de pessoas.

A entrevistada C2_ERH_n7 declara: “de fato, hoje eu enxergo que a gente tem um processo mais estratégico de gestão de pessoas, começando do topo da pirâmide, fazendo movimentos e trazendo as pessoas, considerando não o *skill* técnico, e sim o *skill* completo de um executivo, e onde ele pode estar navegando”. “Eu acho que a gente passa por um processo de transformação. Desde quando entrei aqui, a preocupação com o desenvolvimento do outro evoluiu muito” relata C2_GLT_n15. O entrevistado C2_GLO_n16 menciona: “Não tem como a empresa não ser burocrática, é preciso ter regras, mas o processo não deveria ser engessado. Deveria ter uma flexibilidade e pensar realmente nas pessoas, desenvolver pessoas. E, nesse sentido, eu percebo uma grande evolução no RH”.

Para os profissionais de RH, os próximos desafios da GERH na empresa estão relacionados com a gestão do conhecimento e o desenvolvimento da carreira nas diferentes gerações. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “No passado, havia uma preocupação maior em como oferecer mais conhecimento para os colaboradores, mas, hoje, o conhecimento está disponível para as pessoas, e as empresas precisam repensar como fomentar, compartilhar e reter esse conhecimento”. No que tange à gestão da carreira, a entrevistada C2_ERH_n7 cita:

“eu só posso fazer um movimento com uma pessoa depois que eu completar um ciclo de dois anos. Eu não acredito nisso. Para mim, indivíduos são diferentes, de repente, eu aprendo com a minha vivência de um ano”. Já o entrevistado C2_DRH_n26 ressalta: “As gerações mais novas querem ser desafiadas com experiências distintas. Querem discutir carreira de seis em seis meses e não a cada dois anos. A gente tem que se adaptar, tem que ter tempo para discutir essas questões”.

As principais dificuldades encontradas para se implementar novas práticas de GERH dizem respeito à velocidade das mudanças, haja vista que acaba sendo mais lenta devido principalmente ao tamanho da organização, mas também aos processos burocráticos. “Por ser uma empresa grande, uma empresa global, a gente ainda esbarra em armadilhas. Nós construímos um processo grande para sustentar uma empresa grande, mas aí ficamos a serviço do processo, e não ao serviço que o processo traz” afirma a entrevistada C2_ERH_n8, ao exemplificar o ciclo de avaliação de desempenho. O entrevistado C2_GLO_n16 menciona: “Como a empresa é muito grande, o profissional de RH ainda não consegue nadar na velocidade que a gente precisa”. Um exemplo citado por este entrevistado é o projeto de revisar os cargos e os salários, o qual está em andamento no atual momento. A entrevistada C2_ERH_n8 assevera: “temos a tendência a se prender a processos e estrutura já existentes, e isso talvez não nos aproxime tanto do propósito do negócio e a gente deixa de ser estratégico”.

Papel atribuído ao RH na perspectiva do profissional de RH

Na perspectiva do profissional de RH, um dos papéis atribuídos aos profissionais da área é associar as demandas dos gestores de linha com as estratégias da empresa. A entrevistada C2_ERH_n8 cita: “o RH ajuda o gestor a conectar o seu mundo pequeno com o mundo grande da organização. Quando o gestor precisa pensar além da sua atuação, de sua área, ele tem o RH que conecta as questões dele ao objetivo da empresa”.

Outro papel é oferecer ferramentas e capacitar o gestor de linha para que este consiga implementar a GERH. O entrevistado C2_DRH_n26 relata:

O nosso papel da área de gente é capacitar cada vez mais os líderes, para que façam os seus papéis. Dar um ferramental cada vez mais simples de utilizar, conceitos para que o gestor consiga desempenhar o seu papel. É cada vez mais

colocar a responsabilidade da gestão de pessoas no colo do gestor. Além disso, é fazer com que os gestores se conheçam melhor, porque aí eles vão entender o impacto que eles geram nas pessoas. (C2_DRH_n26)

Por último, o profissional de RH deve questionar o gestor de linha para que este possa refletir sobre as suas decisões. A entrevistada C2_ERH_n8 menciona: “o RH tem um papel de dar base, fundamentar, dar suporte e conhecimento para o gestor, e deve questioná-lo e provocá-lo”. Para a entrevistada C2_ERH_n7, “o RH tem que ter o conhecimento dos processos e saber usá-los para a estratégia. O gestor tem uma demanda, um cenário a ser construído. O RH deve ser provocador, fazer as perguntas certas e fornecer alternativas para ajudar o gestor”.

Papel atribuído ao RH na perspectiva do gestor de linha

Na perspectiva do gestor de linha, um dos papéis atribuídos ao RH é fornecer suporte para o gestor nas práticas da GERH. Para o entrevistado C2_GLE_n9, “o RH tem que dar suporte e conhecimento para o gestor, ser um apoiador da estratégia”. O entrevistado C2_GLT_n11 cita: “o papel do RH é nos suportar com ferramentas adequadas para que a gente tenha um ciclo de desenvolvimento profissional bem feito”. “Todo líder tem que ter uma mão, e essa mão é o RH, te assessorando na área de gestão, para que você consiga avançar e trabalhar de forma alinhada com a estratégia da empresa” menciona C2_GLE_n10. A entrevistada C2_GLT_n15 relata: “eu conto muito com o time de gente para suporte de contratações, suporte de remuneração, para a gente tentar alinhar cargos e salários”.

Outro papel do RH identificado pelos gestores de linha diz respeito à ajuda que a área oferece no desenvolvimento das pessoas. A entrevistada C2_GLT_n17 cita: “O papel do RH é estar conosco nas questões de desenvolvimento. Meu trabalho como gestora é muito pontual, *coaching*, e a área de gente é um guarda-chuva mais amplo em termos de viabilizar algumas coisas para nós como gestores”.

A entrevistada C2_GLE_n14 afirma que:

O papel do RH é tomar ciência de quem é cada profissional. Por exemplo: essa pessoa quer ser uma diretora de *marketing*. Então, vamos buscar quais são os cursos necessários, qual a forma que a gente vai ensinar, quais são as cadeiras que ela pode sentar, se a remuneração está de acordo, olhar pacote de benefícios, fazer as conversas de carreira, até checar se o que eu, como gestora, estou fazendo está correto.

(C2_GLE_n14)

Um terceiro papel atribuído ao RH é o de estimular reflexões para o gestor de linha. O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “a área de RH precisa estar inserida na estratégia do gestor, promover e provocar o gestor para aquilo que, de repente, ele não sabe que precisa”. Um exemplo citado pelo entrevistado C2_GLT_n11 é acerca do processo de avaliação de desempenho: “O RH tem um papel de criticar também o que a gente escreve dentro do sistema, para dizer se a gente está consciente, com o pé no chão para fazer aquela avaliação”. Complementa ao afirmar: “tem o papel também de nos desafiar a colocar esse processo em uma régua alta para poder ter certeza de que está indo no caminho correto” (C2_GLT_n11).

Por último, a gestora de linha C2_GLO_n18 identifica o papel do RH como sendo um guardião dos valores da organização. Ela menciona: “A empresa Votorantim tem crenças e valores muito fortes. O RH está muito mais para estruturar, para saber se a gente está seguindo essa linha de crenças e valores, para poder dar a base e o suporte para as demais áreas dentro da empresa” (C2_GLO_n18).

Papel atribuído ao gestor de linha na perspectiva do profissional de RH

Um dos papéis atribuídos ao gestor de linha na perspectiva do profissional de RH é assumir a responsabilidade pela execução das práticas de gestão de pessoas. Para a entrevistada C2_ERH_n8: “Tudo que a gente entende como processo de RH é processo de gestão de pessoas, e é papel do gestor realizar esses processos” (C2_ERH_n8). O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “o líder precisa entender que o papel de conduzir o time, de discutir carreira, de dar o *feedback*, de cobrar resultado é dele e não da área de RH”.

Outro papel atribuído ao gestor de linha é concernente ao desenvolvimento do funcionário, incluindo-se as discussões referentes à carreira. A entrevistada C2_ERH_n7 aponta: “é responsabilidade do gestor ter as conversas de desenvolvimento com o seu liderado, montar o PDI e pensar nas ações”. Complementa ao asseverar: “o papel do gestor é atuar para ter pessoas excelentes em seu time. Porque, quando ele tem pessoas excelentes, os melhores recursos abaixo dele, ele vai crescer” (C2_ERH_n7). Para o entrevistado C2_DRH_n26, “é esperado que o gestor auxilie o colaborador no desenho da sua carreira. O gestor deve entender o que o profissional deseja para a sua carreira e ajudá-lo na estruturação do plano”.

A fim de que o gestor de linha consiga exercer esse papel, é importante que esteja próximo de seus funcionários. A entrevistada C2_ERH_n7 relata: “em termos de estratégia, o gestor deve primeiro conhecer quem são as pessoas, ter a capacidade de estar atento às necessidades dessas pessoas”. Já o entrevistado C2_DRH_n26 menciona:

O papel do gestor é gerar o maior impacto positivo na vida das pessoas, mesmo que seja abrir a porta da empresa para a pessoa ir embora, ou permitir que ela fique mais tempo onde está, ou então, provocar a pessoa para crescer. Ter esse *feeling* com cada perfil que lidera não é fácil, exige tempo, é necessário estar próximo das pessoas. (C2_DRH_n26)

Papel atribuído ao gestor de linha na perspectiva dos gestores

Na perspectiva do gestor de linha, a implementação dos processos de gestão de pessoas, que anteriormente era de responsabilidade do profissional de RH, atualmente faz parte do seu papel. O entrevistado C2_GLE_n10 relata: “Quando eu comecei a trabalhar, todo esse tema de movimento, treinamento, capacitação, clima etc. era de responsabilidade total do RH. Hoje, o conceito é muito diferente, o responsável desse tema é o líder”. O entrevistado C2_GLT_n11 cita: “o nosso papel é fazer cumprir o desenho correto das estratégias de gestão de pessoas”.

Outro papel identificado em relação ao gestor de linha diz respeito ao estabelecimento das metas. O entrevistado C2_GLO_n16 mencionou: “devo ter as metas muito claras e definir os objetivos. A pessoa precisa entender o motivo de ter determinado objetivo, e o que a pessoa vai ganhar financeiramente e na carreira dela. É preciso discutir junto e ter transparência nos números para poder engajar a pessoa”.

Um terceiro papel mencionado pelos gestores de linha está relacionado com o desenvolvimento dos seus funcionários e com as ações vinculadas à carreira da pessoa. Para a entrevistada C2_GLE_n14: “O gestor não gera só um profissional, gera um indivíduo, gera expectativa, carreira, ambição”. Complementa: “o gestor precisa conhecer a pessoa para prepara-la para o próximo desafio” (C2_GLE_n14).

O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “é função do gestor identificar possíveis *gaps* dos seus colaboradores e dar o suporte para ajudá-los em seu desenvolvimento e aprendizagem”. “É a gente saber fazer uma leitura do que a pessoa precisa desenvolver, e saber direcionar isso para o time todo” aponta C2_GLO_n13. “Deixar claro quais as ferramentas as pessoas podem

usar para aprimorar essas habilidades” relata C2_GLT_n11.

Nesse processo de desenvolvimento, os gestores de linha identificaram a importância de estarem próximos de seus liderados. Para o entrevistado C2_GLT_n11, é preciso: “Conhecer bem os nossos profissionais, fazer os *feedbacks* mais constantemente. Com isso saber se as pessoas estão caminhando ou não, se as pessoas estão sendo recuperadas ou não, e se as que têm que ter evolução estão tendo essa evolução”. O entrevistado C2_GLO_n16 relata: “tenho que conhecer muito bem o meu colaborador, suas dificuldades, seus sonhos, seus valores, sua história, para que eu consiga entender o porquê de ele estar agindo de alguma forma, se ele está até mesmo tendo uma dificuldade”. A entrevistada C2_GLE_n14 menciona: “o meu papel é conhecer profundamente quem eu estou gerindo, desde o histórico de família, se ela tem algum problema, qual é o seu sonho, ambição, limitação”.

Para os gestores de linha, outro papel lhes atribuído é a motivação de pessoas. O entrevistado C2_GLO_n13 cita: “o meu papel como gestor é traduzir para a minha equipe o que a empresa quer, de forma que eles se sintam motivados”. Um exemplo relatado por este entrevistado foi:

Eu tenho uma responsabilidade orçamentária, um custo a seguir. Então, eu mostro para eles que, apesar de a Votorantim ser um grupo grande, não estamos nadando em dinheiro, por isso, se eu falo que eles têm 20 minutos para tomar café, eles vão entender. Eu tento mostrar o porquê das minhas decisões. Ninguém gosta de fazer porque mandaram, mas todo mundo precisa seguir um papel sabendo o porquê. Isso motiva a pessoa a fazer direito. (C2_GLO_n13)

A entrevistada C2_GLO_n18 aponta: “O líder transmite a imagem da empresa, e deve ser uma imagem positiva e que motive as pessoas a criarem uma carreira, fazendo o seu melhor, e assim, trazer os resultados para a empresa”. Para o entrevistado C2_GLO_n16, “o gestor deve saber ouvir e ser um filtro para equipes, cuidando para que haja um clima organizacional positivo”.

Diferença nos papéis atribuídos ao gestor de linha por nível hierárquico

Cada nível hierárquico da empresa apresenta características distintas, o que determinará diferenças no papel atribuído para cada um dos gestores de linha. A entrevistada C2_ERH_n8 relata:

Quanto maior o teu nível na organização, maior a capacidade de liderar indiretamente você tem, de ser modelo, de representar para a organização um modelo de liderança. E, além, é claro, que ele passa a ser líder de outros líderes, que exige dele também habilidades mais complexas do que de um líder de um time pequeno. Uma coisa é liderar um time aqui no corporativo, de duas ou três pessoas, que ele vê todos os dias, outra coisa é ele ser um coordenador ou gerente comercial, onde ele tem vendedores espalhados por diferentes estados, e que talvez, uma vez por mês, ele encontre presencialmente. Alguém que lidera globalmente tem um desafio de administrar diferentes culturas, o que é diferente de alguém que tem um papel em um único país. (C2_ERH_n8)

Para a entrevistada C2_GLE_n14, conforme o nível hierárquico, você “tem pessoas embaixo com senioridades diferentes, isso que faz com que o gestor tenha uma gestão diferente”.

O gestor de linha no nível operacional tem um papel importante na formação técnica de seus funcionários e no acompanhamento da rotina diária da área. Dado que a maturidade e a senioridade de seus funcionários são baixas, ele precisa estar mais próximo e presente na execução das atividades. A entrevistada C2_ERH_n7 cita: “O nível operacional tem uma formação e experiência muito técnicas; são grandes executores e fazem acontecer independentemente de como. A entrevistada C2_GLT_n15 relata: “quando você fala do gestor operacional, que lida com o chão de fábrica, ele tem muito um ritual de rotina a ser cumprido, então, ele tem que ter uma rotina de controle infinitamente maior”. Esta entrevistada complementa o raciocínio ao afirmar: “Você tem uma carência no time operacional, você está muito próximo dele, até porque, basicamente, o que ele faz é rotina”. “O meu papel diário é mais psicológico, de pessoal, do que efetivamente técnico. Porque eles querem conversar, são carentes, gostam que você dê uma atenção, e isso ajuda bastante na hora que você vai cobrá-los na parte técnica”, relata C2_GLO_n12. Para a entrevistada C2_GLO_n18, no nível operacional, “a pessoa não vem pronta. Nós precisamos desenvolver internamente. Então, o nosso papel como gestor não é só direcionar, é também ajudar no operacional, mostrar o caminho, mostrar como se faz. Pegar na mão da pessoa”.

O gestor no nível tático começa a atuar mais com projeto e menos com o controle da rotina. O entrevistado C2_GLE_n10 cita: “quando você vai crescendo dentro da organização, cada vez mais serão os projetos que você terá que liderar” e tal aspecto influenciará a forma de implementar a gestão de pessoas. Nesse nível hierárquico, o gestor de linha deve se preocupar com o desenvolvimento do funcionário atentando para as questões de carreira e

comportamentais. A entrevistada C2_GLT_n17 cita: “a minha função é ser uma facilitadora para que o trabalho deles flua bem, para que eu possa direcioná-los no melhor caminho, desenvolver habilidades que eu entendo serem importantes para essa função ou para o plano de carreira deles”. Complementa: “o meu trabalho é muito mais no comportamento do que no técnico” (C2_GLT_n17). A entrevistada C2_GLT_n15 menciona: “você tem que dar mais espaço para quem você está liderando”. E complementa: “O meu controle de gestão tem que ser pautado em entregas de médio prazo, em organizar os projetos que a área tem” (C2_GLT_n15).

No nível estratégico, o gestor de linha atuará menos na execução dos projetos, mas deve ter uma melhor leitura de quem são as pessoas que compõem o seu time. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “Quando você está no cargo de diretoria, você tem que ter um time forte em que você confia e dá autonomia, ou vai ser uma relação opressora, você vai querer saber todos os detalhes, e isso massacra seu time”.

Para a entrevistada C2_ERH_n7, quanto maior o nível hierárquico, maior deve ser a dedicação para gestão de pessoas. Ela relata:

Se eu sou o CEO da companhia, eu tenho lá 10 horas por dia, 60% deveria ser dedicado a pessoas. Porque, se eu dedico isso a pessoas, automaticamente eu vou saber o que está ou não funcionando por trás delas. Eu vou conhecendo a cultura, eu vou ter clareza, eu vou ter tudo. Em cada visita que fazem, saber quem são as pessoas, conhecer os talentos da empresa. (C2_ERH_n7)

Apesar da identificação em relação às diferenças nos papéis dos gestores de linha por nível hierárquico, existem alguns comportamentos que devem ser comuns a todos os níveis. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “conceitos básicos de liderança, tais como empatia, capacidade de estabelecer prioridades, ter proximidade com as pessoas, o famoso interesse genuíno pelas pessoas, não muda conforme o nível hierárquico”. Para o entrevistado C2_GLO_n13: “Todo gestor que é responsável por uma equipe, ele tem que saber fazer a leitura de sua equipe e montá-la com o propósito da empresa. Independentemente do nível, o seu papel é fazer a equipe bater a meta”.

Papel desempenhado pelo gestor de linha na perspectiva do profissional de RH

Na perspectiva do profissional de RH, houve nos últimos anos uma evolução no

desempenho do papel do gestor de linha na GERH. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “No passado, tinha pouca preocupação, o que importava era o resultado. Hoje, existe uma preocupação genuína de os líderes serem reconhecidos como bons líderes”.

Apesar dessa evolução, ainda existem diferenças entre os gestores de linha, e, por este motivo, o profissional de RH identifica que o desempenho do papel deste agente ainda precisa melhorar no âmbito da empresa. A entrevistada C2_ERH_n7 cita: “o desempenho do gestor ainda está longe do que é o ideal, acho que o papel de líder ainda é secundário, as atribuições dele como executivo ou como executor dentro da companhia ainda são mais importantes”. Para a entrevistada, o gestor de linha ainda não tem a visão de que “se ele fizer a gestão de pessoas, o resultado vai acontecer. Principalmente no primeiro nível de liderança, ele ainda tem a tendência de pôr a mão na massa e de não enxergar valor nas conversas, nas orientações das pessoas” (C2_ERH_n7). O entrevistado C2_DRH_n26 menciona: “É óbvio que nem todos os gestores tem empatia com a sua equipe. Desenvolver líderes é uma jornada que nunca vai acabar. Mas o simples fato de eles se preocuparem, para mim, é uma grande evolução”.

A entrevistada C2_ERH_n8 identifica que o profissional de RH tem uma responsabilidade sobre o desempenho do papel do gestor de linha na GERH. A entrevistada aponta:

Quando trago para mim uma decisão de seleção, apresentação de candidatos, não é o gestor que vai fazer esse papel. Quando eu puxo para mim a habilidade de ter uma conversa de carreira e ajudar as pessoas a pensarem diferente, é o RH que essa pessoa vai procurar e não o gestor. A gente não tem só que trabalhar no papel desse gestor e reforçar o que é o seu papel, mas dar um espaço para ele fazer. (C2_ERH_n8)

Papel desempenhado pelo gestor de linha na perspectiva dos gestores

Na perspectiva dos gestores de linha, o papel desempenhado pelos gestores na GERH está em evolução, mas ainda não atingiu o formato ideal. O entrevistado C2_GLE_n10 relata: “É um processo de evolução na empresa, mas ainda está faltando muito. Para mim, já é um trabalho em que fui iniciado, acho que agora é continuar trabalhando”. (C2_GLE_n10)

Alguns gestores de linha ressaltaram exemplos positivos acerca da forma como estão desempenhando o seu papel. O entrevistado C2_GLO_n16 cita: “eu tenho um desafio pessoal

como gestor. Na minha cabeça, de 15 a 20% do meu quadro, eu tenho que promover durante o ano. E eu venho conseguindo alcançar esses objetivos”. O entrevistado C2_GLO_n13 relata: “Quando eu vou para outra filial, eu tento medir o que falam de mim, a repercussão que isso causa. Então, como eu não tive nada negativo, eu entendo que eu estou fazendo um bom papel”. “Nós temos excelentes gestores que fazem acontecer, aqui e no corporativo”, menciona C2_GLT_n17.

Os gestores de linha identificam que existem diferenças no desempenho do papel do gestor, principalmente devido às diferenças de perfil pessoal. O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “varia muito por causa do perfil do gestor. Acho que nós temos gestores que são exemplos, outros pegam demais na mão, e outros que estão um pouco mais no comando e no controle”. “Quando você tem gestores muito técnicos, essas pessoas navegam em uma veia técnica muito forte, elas invertem o jogo, elas jogam 70% técnico e 30% nas pessoas, sendo que, quando você é líder, tem que ser o inverso” relata C2_GLT_n11. Para este entrevistado: “temos aí uns 50% de gestores que navegam bem, e 50% de gestores que se agarram na veia técnica” (C2_GLT_n11). Já o entrevistado C2_GLO_n12 identifica essa dificuldade em seu próprio perfil ao relatar: “tenho bastante dificuldade porque eu sou um cara meio seco, gosto do preto no branco. Em um nível um pouco mais alto, é mais fácil de lidar. Quando vou para operação, tenho que tomar cuidado na minha postura de conversa” (C2_GLO_n12). Por último, a entrevistada C2_GLE_n14 aponta:

Para gerir pessoas, você tem que gostar de pessoas. Você tem que estar disponível, dar um conselho, você tem que conhecer. A maioria dos gestores não tem esse tipo de aptidão, eles gerem tarefas e entregas, e é isso que eu percebo aqui dentro. Não tem uma gestão genuína de pessoas e sim uma gestão de tarefas. (C2_GLE_n14)

Diferenças e semelhanças entre percepções dos papéis atribuídos e desempenhados

Existem diferenças e semelhanças na perspectiva do profissional de RH e do gestor de linha referentes ao papel atribuído ao RH na GERH. Ambos os agentes identificam a importância de o profissional de RH oferecer as ferramentas e o conhecimento para que o gestor de linha realize a GERH, além de fazer questionamentos, gerando reflexões sobre as decisões tomadas pelo gestor. O profissional de RH identifica como sendo seu papel, conectar as demandas dos gestores de linha com as estratégias da empresa. Para o gestor de linha, o profissional de RH também é um guardião das crenças da empresa, garantindo que estas

estejam presentes na organização.

No que se refere ao papel atribuído ao gestor de linha, ambos os agentes identificam que o gestor de linha é responsável pela implementação das práticas de GERH, bem como pelo desenvolvimento relacionado com a carreira dos funcionários. Os gestores de linha reconhecem também a importância de estabelecerem metas e motivarem os funcionários. A fim de que o gestor de linha consiga desempenhar o seu papel, ambos os agentes citam a importância de o gestor de linha conhecer e estar próximo de seus funcionários.

Em relação ao desempenho do papel do gestor de linha, o profissional de RH e o gestor de linha identificam que houve na empresa uma evolução nos últimos anos, mas que ainda existem oportunidades de melhoria. Um dos fatores mencionados foi a distinção de perfil dos gestores, o que leva às diferenças no desempenho do papel. O profissional de RH reconhece que tem responsabilidade no desempenho do papel do gestor de linha quando executa as atividades que deveriam ser de responsabilidade do gestor.

Distribuição das decisões nas práticas de GERH

Recrutamento e Seleção

O gestor de linha e o profissional de RH participam do processo de recrutamento e seleção, sendo que cada um deles tem responsabilidades diferentes em cada uma das etapas. A empresa atualmente utiliza um portal denominado “Movimenta”, no qual são divulgadas para toda a Votorantim Cimentos e para as outras empresas do grupo as vagas em aberto. Segundo a entrevistada C2_ERH_n7, “quem tem que abrir a vaga no portal é o gestor. É papel do gestor ter clareza acerca do que ele espera nessa posição. O RH recebe a descrição da vaga e das atividades e, deste modo, define o nível e a remuneração”. Para a entrevistada C2_ERH_n8, “o mais estratégico para um gestor fazer nesse papel de recrutamento e seleção é entender o melhor perfil, competências e bagagem que a pessoa precisa ter e onde consegue mapear esse perfil, seja internamente, seja no mercado”. O entrevistado C2_GLE_n9 aponta: “o gestor, além de definir o perfil, também determina quantos candidatos deseja entrevistar”.

O entrevistado C2_DRH_n26 salienta que “a área de RH conduz o recrutamento e faz a primeira triagem”. A entrevistada C2_GLT_n17 cita: “a minha expectativa é que o RH busque talentos no mercado, traga o perfil mais próximo do que precisamos e tenha um banco

de dados ou parceiros para fazerem isso”. “Dependendo da vaga, é contratada uma consultoria específica para auxiliar na etapa de recrutamento” (C2_GLE_n9). Em alguns casos, o gestor de linha também se envolve no processo de recrutamento. A entrevistada C2_GLE_n14 relata: “se a área de RH estiver sobrecarregada, a minha equipe é quem corre atrás dos currículos”. O mesmo aspecto é citado pela entrevistada C2_GLT_n15: “às vezes, como a área de RH também é limitada, e eu preciso de alguém para ontem, cabe a mim dar uma acelerada no processo e iniciá-lo”. Um outro ponto relatado pela entrevistada foi: “normalmente, a gente também acaba conhecendo no nosso *network* algumas pessoas que estão disponíveis no mercado e têm interesse de migrar” (C2_GLT_n15).

Após a realização da primeira triagem, é papel do gestor de linha fazer outras entrevistas para identificar se o candidato tem o perfil para atender à necessidade da vaga. O entrevistado C2_GLO_n13 relata: “O RH me aconselha como entrevistar, o que perguntar para descobrir se o candidato tem o perfil que a gente procura, se tem algo que pode ser útil, ou como desenvolver. Esse embasamento é o RH que me dá”.

A decisão final referente à seleção de pessoas é tomada pelo gestor de linha. A entrevistada C2_ERH_n7 menciona: “Suponhamos que tenham dois candidatos, aí tem a opinião do RH. Mas se o RH prefere o candidato A e o gestor quer o B, a opinião que prevalece é a do gestor”. Para a entrevistada C2_ERH_n8, o profissional de RH pode auxiliar o gestor na decisão, “mas deixar isso só na mão do RH é se isentar de algo que é responsabilidade do gestor. É tirar o direito de entender e escolher o melhor time que ele pode ter”.

Apesar de a decisão final ser do gestor de linha, a empresa possui uma prática de compartilhar impressões acerca dos candidatos. O entrevistado C2_GLE_n9 relata um exemplo:

A gente está com uma cadeira aberta para gerente de projetos de logística e temos 6 pessoas concorrendo internamente a essa cadeira. O diretor deu uma inclinação para uma pessoa, mas ele quer ouvir a avaliação do RH. A área de RH tem uma visão um pouco diferente dessa pessoa e quer sugerir outra. A decisão será tomada em colegiado. (C2_GLE_n9)

Para o entrevistado C2_GLT_n11, é fundamental buscar diferentes percepções para auxiliar na tomada de decisão, principalmente quando a vaga é de cunho mais estratégico: “Quando é um nível gerencial inferior ao meu, além das minhas entrevistas normais e do RH

interno, a gente envolve o RH regional, e o nosso diretor também entra para ajudar nessa percepção” (C2_GLT_n11).

A empresa também estimula a prática de recrutar internamente. O entrevistado C2_GLT_n11 relata: “olho muito o interno quando eu tenho que fazer uma movimentação, para a gente fazer de uma forma adequada a escada da meritocracia. No último caso, eu vou para o externo”. O entrevistado C2_GLO_n16 menciona a preocupação que a empresa tem no que tange ao processo no recrutamento interno: “Antes de a gente divulgar a pessoa que foi promovida, a gente vai chamar a pessoa que não passou, junto com o outro gestor, e aplicar o *feedback* de porque ela não passou”.

Treinamento e Desenvolvimento

Nas práticas de treinamento e desenvolvimento, o profissional de RH é responsável por identificar, junto ao gestor de linha, as necessidades de capacitação e, deste modo, oferecer soluções que sejam aderentes à necessidade do negócio. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “a área de gente puxa uma discussão sobre as necessidades de capacitação, e o líder valida. A área de RH conduz toda a estruturação e busca os recursos para a capacitação”. A área de treinamento e desenvolvimento é bem estruturada na organização. O entrevistado C2_GLO_n12 descreve:

Um colaborador que inicia na empresa passa primeiramente por um programa de três dias de integração, para conhecer as diferentes áreas da empresa e os demais negócios do Grupo Votorantim. Depois, passa uma semana junto com outros colaboradores, que atuam como professores, ensinado todas as atividades que a pessoa exercerá. Uma vez já na função, o departamento de RH tem uma política de cursos e treinamentos para todos os colaboradores. (C2_GLO_n12)

Para a entrevistada C2_GLT_n15, as práticas de treinamento são bem formalizadas na empresa e se encontra mais na área de RH: “Existem alguns treinamentos internos, tais como o Potenciar, o ALP e MLP, que é a área de RH que seleciona quem participará” (C2_GLT_n15).

O papel do gestor de linha no treinamento e desenvolvimento é identificar o potencial e as necessidades de seus funcionários, buscando estratégias que elevem o desempenho da pessoa no cargo atual e atentem para o desenvolvimento para cargos futuros. A entrevistada C2_ERH_n8 menciona que o gestor de linha deve “entender quais são as potencialidades do

time que ele tem, para utilizá-las no dia a dia, quais são as necessidades e como preparar melhor o time para performar. Depois, é pensar o modo como as pessoas podem se preparar para os desafios futuros e acompanhar a evolução disso”. O entrevistado C2_GLE_n9 acredita na utilização da ferramenta do Nine Box para esse processo. Ele relata que “o gestor precisa mapear corretamente a expectativa da pessoa *versus* a situação em que ela está avaliada hoje. Depois, identificar com a pessoa onde ela deseja chegar, e aí construir o PDI”. A entrevistada C2_ERH_n8 complementa: “o que eu espero do gestor é que, após um ciclo de avaliação, ele saiba quais são os *gaps* de sua área e monte uma matriz do que precisa capacitar, qual é o conhecimento que falta para a pessoa desempenhar a função dela”. Para o entrevistado C2_GLE_n10, após a definição do PDI, é papel do gestor agendar conversas de acompanhamento. “Nessas conversas, ele deve falar de desenvolvimento, como estão as coisas, o clima, se precisa de alguma ajuda. Baseado nessas conversas, vamos colocar algumas ações para que ele consiga melhorar vários pontos” (C2_GLE_n10). O entrevistado C2_GLT_n11 cita: “é conhecer o intelectual do meu pessoal e, depois, saber qual é o menu que eu tenho de treinamento técnico ou comportamental dentro da empresa, que vão me ajudar a cuidar ou aprimorar a minha operação”.

Os profissionais de RH percebem que existe uma dificuldade para o gestor de linha pensar no desenvolvimento de seus funcionários. “Ainda não é muito claro na cabeça do líder como ele tem que desenvolver as competências técnicas e competências comportamentais do seu liderado. Ele ainda não se sente proprietário dessa área de desenvolver as pessoas” menciona C2_DRH_n26. A entrevistada C2_ERH_n7 cita: “treinamento é um tema mais fácil para os gestores, está no dia a dia, mas o desenvolvimento não. Como é que eu vou orientá-lo para os passos futuros, sem, na verdade, ser egoísta e pensar que ele não estará comigo”.

Os gestores de linha relatam diferentes formas pelas quais realizam o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. A entrevistada C2_GLT_n15 cita: “a gente faz muito *benchmarking*, que é acompanhar as melhores práticas de uma outra companhia. Eu também dou um norte, desafios para o colaborador, baseados no PDI, e coloco essas ações no sistema”. Para a entrevistada C2_GLE_n14, “a maior parte do treinamento e desenvolvimento não vem em um curso, não vem em uma capacitação, isso vem da prática, do dia a dia”. Essa entrevistada relatou que define junto ao seu liderado quais são as ações práticas que podem ajudá-lo no desenvolvimento, quais são as ações que precisam ser financiadas, e se a empresa pode subsidiá-lo, atrelar à meritocracia: “Eu, como gestor, tento sempre saber o que a pessoa

tem que fazer, tem que dominar para poder ensinar e, eventualmente, tirar dúvidas” cita C2_GLO_n13. O entrevistado C2_GLO_n16 relata a utilização da técnica de *coaching* para auxiliar o desenvolvimento de seus colaboradores. A entrevistada C2_GLO_n18 cita: “para o desenvolvimento, utilizo mais o *feedback*. Em *feedback*, eu desenvolvo a questão comportamental, alguns pontos que a gente precisa alinhar, ajuste em algumas situações que a gente vai conversando, vai entendendo o melhor caminho”. Um outro exemplo citado pelo entrevistado C2_GLT_n11 diz respeito à composição de um fórum de pessoas, em uma segunda-feira no mês, destinado a tratar de pessoas. Nessa reunião, ele aborda as questões de treinamento, tais como: se a agenda de treinamento está sendo cumprida; quais os *gaps* que estão surgindo, dados os problemas que estão enfrentando; e verificar se está sendo oferecido o treinamento certo ou não.

Remuneração e Benefícios

A estrutura de benefícios da empresa é definida pela área de RH, de modo que não existe influência do gestor de linha nessas decisões. Nas práticas de remuneração, há a participação do gestor de linha na remuneração variável e nas decisões de promoção e mérito. A entrevistada C2_GLE_n14 menciona que “as remunerações variáveis são metas definidas no início do ano. Então, se a estratégia da empresa muda, eu também preciso rever a meta com a pessoa”. Para a entrevistada C2_ERH_n7, o gestor tem “influência quando fala de remuneração variável, pois está atrelada à definição das metas que ele faz junto com o liderado”.

As decisões de promoção e mérito são tomadas de forma compartilhada entre o profissional de RH e o gestor de linha. Após o *feedback* da avaliação de desempenho e a construção dos PDI's, a empresa monta novos comitês que discutirão e definirão as promoções. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “hoje, toda a discussão de promoção é feita de forma muito madura na Votorantim. Para promoção, a gente sempre tem uma discussão, é difícil uma área tomar uma decisão sem que tenha feito uma discussão séria”. O entrevistado C2_GLE_n10 também cita os comitês que são formados para tomar as decisões sobre promoção: “Normalmente, a gente forma um grupo de pessoas que têm interação com esse funcionário, e, em conjunto, a gente toma decisões de aumento salarial ou se vai ter alguma movimentação” (C2_GLE_n10). Para o entrevistado C2_GLE_n9, os comitês garantem que

“a aplicação da política seja feita de acordo com a meritocracia, dando valor para a pessoa que tem um melhor desempenho, para que ela se sinta reconhecida”.

Para os profissionais de RH, o papel do RH é oferecer uma metodologia e fazer os questionamentos no comitê de mérito, mas é o gestor de linha quem tomará a decisão. A entrevistada C2_ERH_n8 cita: “na remuneração fixa ou variável, eu só consigo ver o gestor nessa conversa. O RH entra com um papel mais importante, a base mais metodológica, de sustentar o gestor com isso”. A entrevistada C2_ERH_n7 relata:

Nos comitês, é feita uma matriz, na qual cruzamos a informação da faixa salarial da pessoa, a avaliação do Nine Box e a recomendação de percentual de aumento. A decisão de mérito é do gestor, mas o profissional de RH deve questioná-lo para verificar se tem coerência, o tempo que está na função, se, de fato, essa avaliação está correta, se eu tenho o orçamento para fazer e se eu vou ter equidade interna. (C2_ERH_n7)

Nas práticas de remuneração, é papel do gestor de linha alertar o profissional de RH se houver algum desequilíbrio acerca do valor pago a um funcionário. O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “o papel do gestor é segurar, na ponta da caneta, se a política de remuneração e benefícios está seguindo o que a empresa dita e de forma igualitária. Precisa alertar o RH quando está desbalanceado”. A entrevistada C2_GLE_n14 menciona: “o meu papel é ver se o pacote de salário e benefícios daquele profissional está adequado com os pares, se está muito divergente, e o porquê de estar divergente”. “A gente, como gestor, sinaliza para o RH que alguém precisa ser promovido, e eles dão um retorno. Eles ajudam a analisar se o gestor não está usando o lado pessoal, a amizade, mais do que o lado profissional” cita C2_GLO_n13. Para a entrevistada C2_GLT_n15, a decisão de remuneração é do RH, mas o gestor pode mostrar as discrepâncias e solicitar uma alteração. Essas decisões vão para comitê e posteriormente retornam para o gestor.

Alguns gestores relatam dificuldades que encontram em relação à prática de remuneração. O entrevistado C2_GLE_n10 menciona o caso de um funcionário na área em que está trabalhando, que tem um conhecimento único, muito valorizado no mercado. Ele cita: “O RH diz que eu tenho um mínimo e máximo de salário. E eu já tenho uma visão um pouco mais estratégica do negócio, porque eu sei o que vai custar para a empresa perder essa pessoa” (C2_GLE_n10). O entrevistado acredita que o gestor de linha deveria ter mais voz nessa decisão.

Expansão e Redução do quadro

Existe a participação do gestor de linha e do profissional de RH nas decisões referentes à expansão e à redução do quadro de funcionários. Ambos os agentes identificam as necessidades e compartilham as decisões. Na maioria das vezes, as decisões de expansão partem do gestor de linha, que encaminha a demanda para a área de RH, a fim de analisar a possibilidade de se aumentar o quadro de funcionários. Para o entrevistado C2_DRH_n26, “essa é uma discussão muito madura na empresa. Normalmente, ela parte do negócio e é compartilhada com a área de RH”. “Isso é puxado bastante pelo gestor, na realidade, quase que 100%. Depois que você tem isso muito claro na sua cabeça, você vai junto com o time de RH para fechar esse desenho” relata C2_GLT_n15. A entrevistada C2_ERH_n7 descreve: “O gestor vai trazer a demanda baseada em uma estratégia, e o RH vai olhar se existe orçamento. O gestor faz um estudo, e eu, como RH, vou ver se comporta. A decisão é, então, tomada em conjunto”.

A entrevistada C2_GLE_n14 aponta: “Eu sento com a diretoria de RH e mostro que determinadas entregas eu não consigo mais fazer porque o recurso que eu tenho não faz sentido, ou porque eu preciso desenvolver uma estratégia que vai agregar dinheiro na empresa”. Para o profissional de RH, o gestor não consegue tomar essas decisões sozinho, porque o aumento de quadro em um time é um aumento de quadro na organização. “Ele precisa de alguém que crie o vínculo do mundo da área dele com a organização como um todo” relata C2_ERH_n8. A entrevistada C2_GLT_n17 menciona: “criar vagas ou distinguir vagas está relacionado ao orçamento da empresa. Não fica na cadeira do gestor de operação, fica em uma esfera mais alta”. O gestor de linha do nível operacional C2_GLO_n13 menciona que encaminha a demanda de aumento de quadro para o seu gestor, o qual leva para a área de RH. Em conjunto, é tomada a decisão.

As decisões referentes à redução do quadro, na maioria das vezes, são apresentadas pela área de RH, que definirá juntamente com o gestor de linha quem serão as pessoas demitidas. A entrevistada C2_ERH_n7 cita como exemplo: “nesses dois últimos anos, eu, como RH, trouxe a demanda de que precisávamos reduzir o nosso pacote de pessoa; junto com o gestor, decidíamos se iríamos reduzir 20 operadores ou abrir mão de uma cadeira maior de gerência geral”. A gestora de linha C2_GLE_n14 relatou: “tivemos diversos cortes desde 2015. Sempre, em todas as reduções, eu participei da tomada de decisão”. “A instrução vem

top down, da empresa, em virtude do mercado. Mas quem indica as pessoas somos nós, em conjunto com o RH”, relata C2_GLO_n12. O entrevistado C2_GLE_n10 relatou que a área de RH sempre desafiou os gestores para que estes consigam otimizar o quadro de funcionários: “Então, teve esse posicionamento, de muita conversa, muita discussão. Acho que é até natural porque cada um tem um conhecimento e uma visão diferente”. O entrevistado C2_GLT_n11 relata: “o RH passa as premissas. Então, a gente tem um papel muito forte de avaliar nossos processos, entender os que podem ser enxugados, atividades que poder ser otimizadas, para que você possa ter sempre o *headcount* ideal, mais competitivo”.

Relações de Trabalho

A empresa, em 2014, procedeu a uma mudança nas práticas de relações de trabalho com o sindicato. Ela começou a treinar e a envolver mais os gestores de linha que atuam nas fábricas nas negociações com o sindicato. Este era um processo que anteriormente era liderado pela área de RH, mas que atualmente está sendo liderado pelos gestores de linha, com o apoio da área de RH. O entrevistado C2_GLE_n10 menciona: “No ano passado, na negociação sindical, eu acredito que 100% do processo foi liderado por gerentes e supervisores da fábrica. O resultado foi muito positivo, a gente fechou um acordo em tempo recorde, porque você tem proximidade com as pessoas”. Complementa: “O RH ficou assessorando nos bastidores, apontando o que pode e o que não pode, mas o rosto da empresa na negociação foi o do gestor” (C2_GLE_n10).

O entrevistado C2_GLT_n11 relata:

Nós, gestores, temos um papel muito forte na operação de influenciar esse grupo, essa instituição. A gente monta estratégias de benefícios, estratégias salariais, estratégias de informação de mercado para poder sensibilizar o sindicato a caminhar dentro do que a gente precisa como resultado para esse acordo. O RH entra com a senioridade do assunto. (C2_GLT_n11)

O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “temos uma área corporativa que determina as diretrizes que a gente tem que seguir. A área de RH encabeça toda a coordenação, mas, em todas as entidades, nós temos representantes do negócio, que conduzem as negociações”. Complementa ao afirmar: “Quando existe uma negociação mais tensa, que se prolongue por muito tempo, aí o corporativo entra para apoiar, mas no dia a dia, é conduzido pelos gestores

mesmos” (C2_DRH_n26).

Ambos os agentes – profissional de RH e gestor de linha – identificam a importância da participação do gestor de linha na relação de trabalho com o sindicato. O entrevistado C2_GLO_n12 menciona: “Eu sei que meu papel é fundamental, pois qualquer atitude que eu tome aqui na equipe pode prejudicar uma negociação e um bom relacionamento com o sindicato”. O entrevistado C2_GLO_n13 destaca a importância de seu relacionamento com o sindicato. Ele acredita que precisa demonstrar que a empresa está preocupada com o colaborador: “Em uma conversa entre RH e sindicato, eles vão totalmente para o lado da empresa e os direitos da empresa, e eu fico no meio termo, eu tento apaziguar, explicar com fatos como está a filial, como está o volume e o preço da região, para que, quando eles peçam algo, a gente diga não, mas com fatos” (C2_GLO_n13).

A entrevistada C2_ERH_n7 cita: “a partir do momento em que o gestor se envolve para negociar, ele se envolve para desdobrar. Então, a comunicação com o funcionário é do gestor. Se eu tenho um processo de greve, quem vai atuar é o gestor”. Os gestores de linha que não atuam nas fábricas relataram não terem envolvimento nas relações com o sindicato.

Em relação aos processos trabalhistas, no passado, o papel de preposto era de responsabilidade do profissional de RH, mas, atualmente, existe um maior envolvimento do gestor de linha. A entrevistada C2_ERH_n7 cita: “hoje, quem assume esse papel é o gestor, pois ele deve se responsabilizar pelo que ocorre sua área. Principalmente quando a causa é de terceiro, porque o RH não contrata terceiro. Quem contrata terceiro é o gestor”. “O RH tem um papel importante no controle de passível trabalhista, garantindo a metodologia e a legislação, mas o gestor não pode terceirizar a sua responsabilidade para a área de RH” menciona C2_ERH_n8. Para o entrevistado C2_GLE_n9, “o gestor precisa assegurar que as relações trabalhistas sejam respeitadas em totalidade dentro de uma empresa”. O entrevistado C2_GLO_n12 relata já ter participado de diversas audiências como preposto e testemunha, ele acredita que é uma forma de dar suporte para a área de RH: “Nós, gestores, somos os maiores interessados, porque isso responde nos resultados. Então, uma má defesa, um mal resultado de uma ação trabalhista começa no desligamento. Se você não desliga da forma correta, às vezes, por uma palavra ou por falta de atenção, pode gerar um processo trabalhista no futuro”. O entrevistado C2_GLO_n13 relata que busca participar das audiências da sua filial: “Se não vai, a empresa se prejudica, e a gente também. Todo custo de audiências é orçamento da filial. Quando conhece e pode ajudar, a gente vai como testemunha mesmo”. A entrevistada

C2_GLO_n18 aponta:

Quando a gente fala de processo trabalhista, o nosso papel, eu diria que são dois: como gestor, garantir que não estamos fazendo nada que é contra a lei, assédio moral, ou, de repente, expondo o funcionário, é um cuidado que a gente tem muito grande porque a gente sabe os direitos e deveres de todos; e, quando acontece de, por algum motivo, entrar um processo, nosso papel é ser preposto, então, é ir lá e defender a empresa em que a gente trabalha. (C2_GLO_n18)

Fatores que interferem no desempenho do papel atribuído ao gestor de linha na GERH

Fatores relativos à organização

Valorização do papel do gestor de linha na GERH

O tema promoção sempre foi uma preocupação da organização, mas, no passado, os critérios utilizados estavam mais relacionados com o tempo de empresa ou com o conhecimento técnico do colaborador. Atualmente, o comportamento e as habilidades relacionadas com a gestão de pessoas também são analisados no momento da decisão referente a uma promoção. A entrevistada C2_ERH_n7 menciona: “performance continua sendo um critério fundamental nas decisões de promoção. Mas as características comportamentais e de potencial são condições fundamentais para a pessoa virar um gestor”. “Se eu não tiver batido as minhas metas, dificilmente a gente vai falar do próximo passo. Mas, aqui dentro, tem muito do como, então, tem sim um olhar para o comportamento” cita C2_GLT_n15.

O processo se inicia com a avaliação de desempenho dentro do sistema SDV. Para cargos de nível tático e estratégico, após a avaliação de desempenho, é formado um comitê em que se utiliza a ferramenta Nine Box para mapear os colaboradores e definir quem são os possíveis sucessores. A pessoa é avaliada por meio das entregas que fez, com base nas metas que foram estabelecidas, simultaneamente, é avaliado o potencial da pessoa, utilizando-se perguntas já inseridas no sistema. A empresa utiliza o conceito de “*Learning Agility*” da Korn Ferry, a fim de mapear o potencial de um colaborador. Esse conceito apresenta cinco agilidades de aprendizagem, quais sejam: agilidade com mudanças, agilidade com resultados, agilidade mental, agilidade com pessoas e o autoconhecimento. “Quando existe uma posição

de liderança, a gente olha aquele mapeamento e vê quem está mais pronto para assumir uma posição de liderança” cita C2_ERH_n7. O gestor de linha C2_GLO_n12 relata esse processo da seguinte forma:

Você precisa ser bem avaliado no ciclo anterior, no seu SDV, e tem que estar previsto para você passar para o próximo nível, na avaliação do Nine Box. Existe também a avaliação dos resultados, das suas entregas e de seus projetos, e se você faz algo novo para a empresa. Por último, também avaliam o seu tempo de casa, se tem uma pós-graduação ou outros cursos. (C2_GLO_n12)

Para cargos de nível operacional, não existe a discussão em colegiado, de modo que a decisão acaba sendo do gestor de linha junto ao profissional de RH. Nesse nível, o conhecimento técnico acaba por ser privilegiado. “Na primeira liderança, a gente tende a escolher uma pessoa porque ela faz muito bem aquela função” cita C2_ERH_n7. A entrevistada C2_ERH_n8 aponta: “em um mundo de operações, a parte técnica ainda é o que fala mais alto, por exemplo, para a movimentação de um técnico, para um primeiro cargo de liderança”. “No início, quando eu fui promovido, eles deram critérios muito mais técnicos do que por gestão” declara C2_GLE_n14. Para o entrevistado C2_GLE_n10, nas fábricas, a dimensão gestão de pessoas ainda tem um peso pequeno no que concerne aos critérios de promoção, sendo que a entrega de resultados ainda é o fator de maior valorização. O entrevistado cita: “na gestão das fábricas, existe uma visão de que o gestor ideal é a pessoa mais rígida, que atua em um estilo de comando e controle, e não um gestor voltado para pessoas, que tenha uma maior preocupação com gente”. O fato de as decisões acerca de promoção nesse nível serem discutidas com o profissional de RH diminui a possibilidade de ocorrerem promoções equivocadas. O entrevistado C2_DRH_n26 declara: “as decisões para promover alguém para liderança nunca são exclusivas do gestor, sempre passa para a área de RH, que vai verificar se faz sentido ou não. Isso tem funcionado, e cada vez menos a gente ouve que a pessoa era um bom técnico, mas é um péssimo gestor”.

Apesar de as decisões serem tomadas em comitê, a percepção do gestor da pessoa é fator que acaba influenciado na definição das promoções. Para as reuniões de comitê, “o gestor tem um *pré-work*, no qual ele deve trazer eventos que demonstrem os comportamentos das pessoas que têm uma pré-disposição para se tornarem gestores” cita C2_GLT_n17. O gestor de linha C2_GLT_n11 relata que identifica um possível gestor de linha quando “as pessoas se apoiam muito nela, quando eu vejo que as pessoas usam muito o nome dela como

referência na área, quando noto que essa pessoa tem habilidades de trazer as pessoas para o lado dela”. Uma vez identificado um possível gestor, são oferecidos desafios a ele, a fim de poder avaliar o perfil da pessoa durante a execução de suas atividades:

Por exemplo, essa pessoa tem habilidades de formar uma agenda de trabalho? Ela consegue distribuir as atividades em uma equipe, consegue monitorar e supervisionar essa equipe? Por último, eu coloco um desafio, que tem que ser um projeto com começo, meio e fim. Ele vai ter que formar alianças, influenciar, negociar, organizar e sistematizar. (C1_GLT_n11)

Para o nível tático e estratégico, a decisão de se discutir em comitê também tem levado a escolhas mais adequadas na empresa. Um dos exemplos mencionados pelo entrevistado C2_GLE_n9 se deu em uma discussão de movimentação de um gestor do sul do país – que tem uma cultura mais rígida – para a regional norte e nordeste – que possui uma cultura mais forte de relacionamento. Em colegiado, essa movimentação não foi aprovada. Para o entrevistado C2_GLE_n9, “o fator entrega ainda tem o maior peso, mas, como as decisões de promoções são tomadas em comitê, então, tem um misto de meritocracia e tem um misto de decisão colegiada”.

A empresa não possui qualquer processo formal de reconhecimento do gestor de linha em seu papel na GERH. É possível notar que a empresa valoriza o gestor de linha mais pela entrega de resultados financeiros do que pela gestão de pessoas. O entrevistado C2_GLE_n10 mencionou: “gestão de pessoas é muito falada dentro da empresa. É um conceito muito repetido. Você escuta toda a liderança falando da importância dessa missão de gente, mas, na prática, ela ainda não é muito valorizada”. “A gente não tem nada que reconheça formalmente o quanto você é um bom gestor. Eu o premio pelas metas financeiras” cita a profissional de RH C2_ERH_n7. A entrevistada C2_GLT_n17 relata: “provavelmente, quando estão no comitê, meus líderes me avaliam enquanto gestora de pessoas, mas eu não sou remunerada por isso”.

Para o entrevistado C2_GLE_n9, se a empresa “não coloca o assunto gerir pessoas na agenda com o mesmo nível de prioridade de outras coisas, isso não terá valor”. Um exemplo citado pela entrevistada C2_ERH_n8 diz respeito às reuniões de resultados: “Se, em uma reunião de resultados, eu só falo de resultados da operação, da área, e não cobro desse gestor que ele me fale de pessoas, o que ele entende como resultado dele é o resultado da área e não o resultado com a gestão de pessoas” (C2_ERH_n8). Outro exemplo, citado pelos gestores operacionais C2_GLO_n12 e C2_GLO_n13, é referente a competições internas que são

criadas entre as filiais. São utilizados diferentes indicadores para definir a filial vencedora, de modo que todos os colaboradores da filial vencedora são remunerados. Os indicadores são relacionados apenas à produtividade e às metas da filial. O entrevistado C2_GLT_n11 relata que tinha um diretor que afirmava: “em uma visita de fábrica, primeiramente eu verifico os indicadores de fábrica, depois, eu examino o aspecto físico, se realmente condiz com esses indicadores, e posteriormente eu olho no semblante das pessoas, converso com elas, se realmente tudo isso se encaixou”.

Apesar de a empresa não oferecer qualquer tipo de reconhecimento formal para o gestor de linha no que se refere ao seu papel na GERH, existem algumas práticas informais. A entrevistada C2_ERH_n7 citou: “às vezes, a gente faz alguma coisa pontual, porque a gente tem a crença de cultivo de talento. Por exemplo, fizemos agora uma pesquisa e as pessoas citaram quem eram os líderes que eram mais inspiradores”. Para a entrevistada C2_ERH_n8, um reconhecimento informal é quando a empresa convida o gestor de linha para alguns fóruns ou *workshops* de carreira, ou quando um gestor é procurado voluntariamente para ser mentor de uma pessoa. O entrevistado C2_GLO_n16 identificou como reconhecimento informal uma carta que o gestor de linha escreveu para o seu funcionário após o ciclo de avaliação de desempenho: “É uma carta que tem os valores que a pessoa irá recebê-la e embaixo tem uma dedicatória do gestor. É o momento em que a pessoa coloca a parte mais humana, um reconhecimento”.

Metas do Gestor de Linha

As metas dos gestores são compostas por dois pilares, a saber: bloco financeiro e bloco operacional. 40% do bloco de metas está relacionado com resultados financeiros, EBTDA do negócio no qual o gestor de linha está inserido. O restante das metas é formulado a cada ano, focando nas necessidades da área de atuação da pessoa. Se uma determinada área possui um desafio relacionado à gestão de pessoas, a empresa estabelece, naquele ano, uma meta voltada para esse aspecto. O entrevistado C2_DRH_n26 relata, por exemplo:

Se eu tenho um problema crônico de *turnover* em uma determinada região, se eu tenho um problema de criação de *pipeline* de liderança, então, eu gostaria que nossos líderes se preocupassem esse ano em promover uma ruptura, trazer gente de fora. Então, nesse ano eu estabeleço uma meta específica de redução de *turnover* ou de criação de *pipeline* para aquela região. (C2_DRH_n26)

A entrevistada C2_GLO_n18 acredita que o mais importante são as metas operacionais, e, que para fazer essa entrega, ela terá que realizar a gestão de pessoas. Atualmente, ela relata ter duas metas relacionadas com pessoas: a intrajornada e a inclusão de deficientes. O entrevistado C2_GLO_n13 cita: “Grande parte das minhas metas giram em torno do que os meus funcionários vão fazer. Também tenho metas minhas de cultivo de talentos, mas aí não está atrelado a uma remuneração”.

Existe uma diferença de percepção entre os entrevistados no que tange às metas relacionadas com a gestão de pessoas. A maioria dos gestores de linha acredita que seria importante terem metas voltadas à gestão de pessoas. Contudo, para outros entrevistados, a gestão de pessoas faz parte do papel do gestor de linha e não deveria ser visto como algo atrelado a uma meta.

O entrevistado C2_GLO_n12 cita: “com metas de gestão de pessoas, eu concordo, tem que ter. Acho que meta ajuda bastante o funcionário a seguir no eixo e não deixar de dar atenção”. “Acredito que seria importante termos metas objetivas de gestão de pessoas, mas não sei dizer qual seria” relata C2_GLT_n17. A entrevistada C2_GLE_n14 também afirma que não tem metas relacionadas com gestão de pessoas, mas acredita que faria sentido ter algumas em seu painel. “De 100%, eu tinha uma meta de 5% relacionada com o meu desenvolvimento. Ainda faz parte da nossa cultura que as metas operacionais de resultado de negócio sempre tenham uma importância maior, mas acho que poderia aumentar a porcentagem do peso dessa dimensão de avaliação do líder” menciona C2_GLE_n10.

Outros entrevistados questionam a respeito de se ter metas de gestão de pessoas para o gestor de linha. O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “soa estranho você colocar como meta a remuneração variável ao que deveria vir junto com o pacote de responsabilidades do gestor”. Para a entrevistada C2_ERH_n8: “Você tem o teu papel aqui, pelo qual você é remunerado, e quando você tem uma meta, é para um diferencial que você vai trazer algo a mais, uma contribuição diferente. Complementa: “Quando eu coloco gestão de pessoas, nessa contribuição além, não casa para mim. Deveria ser aqui no seu papel, no motivo de você existir. Você existe como gestor porque o seu papel é fazer isso” (C2_ERH_n8).

O dirigente de RH também identifica a dificuldade de se estabelecer metas relacionadas à gestão de pessoas. Ele aponta: “colocar uma meta de retenção para o líder, se o líder é um mal líder, ele vai reter pessoas ruins, por outro lado, um excelente líder talvez ele perca

peessoas, não porque ele é mal, mas porque é uma realidade” (C2_DRH_n26). O entrevistado C2_GLE_n9 exemplifica a perda de colaboradores que estão bem avaliados: “às vezes, eles recebem uma proposta para ir trabalhar em outro país e o gestor não pode ser responsabilizado por isso”.

Capacitação do gestor de linha para GERH

Para a empresa Votorantim, a capacitação do gestor de linha para a GERH é um aspecto deveras valorizado. O entrevistado C2_GLE_n9 relata: “A VC investe na capacitação dos gestores. Nesse processo, podemos identificar os nossos *gaps*, entender um pouco o nosso estilo, a forma de liderança e entender um pouco como as pessoas são umas diferentes das outras. Ter mais consciência acerca dos nossos comportamentos”. A entrevistada C2_ERH_n8 declara: “ter preparo é algo fundamental para o gestor e, talvez, seja a frente que a gente mais ataca aqui”. Ela complementa ao afirmar: “Nossos programas de treinamento estão aí, porque tem muitas pessoas para passar por ele, precisa da ferramenta, precisa se exercitar, precisa praticar, dar referencial. É continuar a investir na capacitação da liderança” (C2_ERH_n8).

Existem diferentes cursos e formações que a empresa oferece para os seus gestores de linha. Especificamente para a formação dos gestores de linha, a empresa criou três Programas de Desenvolvimento da Liderança: um para a primeira liderança; um para a liderança média em termos de hierarquia; e um para a alta liderança. Os gestores de linha participam desses programas antes de assumirem o cargo ou logo no início da nova posição hierárquica. O entrevistado C2_GLT_n11 relata:

Um ano antes de me tornar coordenador, tive o prazer de participar de um treinamento que se chamava *Fast Track*. Nele, teve treinamento sobre habilidades técnicas financeiras, operacionais e de pessoas. Aí fui promovido a coordenador e a gerente também. Nesse tempo, participei de treinamentos mais curtos, me preparando e sustentando para ser um gerente de área. Quando fui me tornar um gerente de fábrica, que era um passo importante, participei de um treinamento que se chama MLP, ou seja, tive muito treinamento voltado à liderança, técnico e operacional. (C2_GLT_n11)

Além do supracitado Programa de Desenvolvimento da Liderança, existem outros cursos e treinamentos que são oferecidos pela empresa. Em seu *site*, encontra-se a descrição do Programa Líderes do Cimento, que busca capacitar profissionais para assumirem cargos de

coordenadores, gerentes de manutenção, produção, mineração e qualidade nas fábricas da Votorantim Cimentos (C2_doc_1). Um dos entrevistados, C2_GLT_n11, citou outros programas dos quais participou ao longo da sua carreira:

Fiz um treinamento no SENAI que se chamava TWI, que ajudava você a se tornar um supervisor no seguinte sentido: você tinha que ter uma agenda, saber organizar o trabalho para poder distribuir para a equipe. Como você olhava as horas que você tinha e como as planejava. Também participei de treinamentos sobre comportamento, para você segurar um pouco suas ansiedades, as suas formas de colocar as coisas. (C2_GLT_n11)

O entrevistado C2_GLO_n12 cita a Academia da Votorantim, que oferece diferentes módulos de treinamento a depender do nível hierárquico da pessoa e de seus pontos de desenvolvimento. “Participar de um módulo da Academia da Votorantim é muito legal porque não participam só funcionários da Votorantim, então, você acaba conhecendo outras pessoas do seu mesmo nível ou de níveis superiores de outros negócios” cita C2_GLO_n12. O entrevistado C2_GLO_n12 relata: “tem vários cursos aqui dentro que nos ajudam a desenvolver cada vez mais a nossa gestão. No ano passado, fiz um com o RH, chamado Conexão com Gente, focado em processos trabalhistas”.

O dirigente de RH acredita que a capacitação dos gestores de linha impacta diretamente a forma como ele implementa a GERH. O entrevistado C2_DRH_n26 menciona: “Temos diversos casos nos quais as pessoas que eram mal avaliadas como líderes se envolveram em autoconhecimento, *coaching*, e, de fato, mudaram a sua gestão”.

Existem alguns fatores que podem dificultar a capacitação do gestor de linha. O entrevistado C2_GLO_n12 ressalta que é difícil “tirar o gestor da operação. Mas a gente não pode deixar de treiná-los, deixar de dar atenção, porque não tem ninguém para substituir”. O entrevistado C2_DRH_n26 identifica: “vivemos uma crise de autoconhecimento, as pessoas não estão tendo tempo para refletir os impactos que elas geram umas nas outras”. A entrevistada C2_ERH_n7 apontou que, para desenvolver um gestor, “é preciso despertar nele um interesse genuíno por pessoas”. Um outro fator mencionado foi a questão da vontade de aprender, que precisa vir do gestor de linha. O entrevistado C2_DRH_n26 relata que o desenvolvimento do gestor de linha, “depende muito mais de a pessoa querer se desenvolver enquanto líder. O líder entender que ele tem um *gap*. Tem pessoas que não mudam nunca, mas aquele que, de fato, quer, consegue”.

Ferramentas formais que orientam os processos de GERH

A principal ferramenta utilizada pela empresa para orientar os processos de GERH é denominada SDV (Sistema de Desenvolvimento Votorantim). Todos os funcionários com *grade* GS28 e inferiores a este, que tenham mais de 6 meses de empresa, participam do processo do SDV Operacional, exceto estagiários, aprendizes e funcionários com cargo de supervisão (C2_doc_2), pois os demais cargos participam do SDV Profissional e Liderança. Segundo o documento C2_doc_2, o resultado do SDV proporciona para a empresa:

- Pontuação dos avaliados (técnico e comportamental);
- Classificação dos avaliados (Boxes);
- Lista de avaliados a serem acompanhados na fase de “Acompanhamento”;
- Tomadas de decisões para avaliados abaixo do esperado (Box C);
- Mapa sucessório;
- Planos de Desenvolvimento.

O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “o SDV é o nosso sistema de avaliação, que analisa os nossos funcionários em aspectos comportamentais. Ele deveria servir para detectar *gaps*, como é que eu fecho esses *gaps* e como a pessoa se projeta para o futuro da organização”. O entrevistado C2_GLE_n10 menciona: “o objetivo do SDV, além de reter os talentos, é aprimorar o desempenho das pessoas enquanto estiverem dentro da organização”. Para a entrevistada C2_GLT_n15, a ferramenta também permite que o gestor tenha acesso ao histórico do colaborador, principalmente quando este é oriundo de outra área.

O processo do SDV se inicia com uma autoavaliação e com a avaliação do gestor. Cada avaliado recebe, pelo sistema, um Formulário de Avaliação, adequado ao seu cargo e à sua função. Existem dois blocos de competências, quais sejam:

Bloco Técnico: bloco composto pelas competências técnicas específicas da área, desenhadas por ela própria. Neste bloco, cada competência técnica é descrita em cinco níveis de complexidade. O avaliado receberá a descrição referente ao seu nível de atuação;

Bloco Comportamental: bloco composto pelas competências comportamentais com base nas Crenças Votorantim.

A entrevistada C2_ERH_n7 menciona a importância dos dois blocos de avaliação, pois “não adianta eu entregar a qualquer custo. O como também é importante, que está atrelado às crenças da Votorantim”. O entrevistado C2_GLE_n10 cita que o SDV permite avaliar “a forma como você implementou e conseguiu atingir aquelas metas. Além de você ser avaliado quantitativamente, você tem uma avaliação relacionada com o seu perfil, valores, crenças, o jeito que você age frente a algumas situações”.

Ao finalizar a avaliação, é formado um comitê de calibragem, o qual é composto pelos gestores de linha que avaliaram os seus funcionários, o superior desses gestores e o profissional de RH, para que as informações sejam revistas e validadas. Para a entrevistada C2_ERH_n7: “O processo mais rico do SDV é quando a gente faz o comitê. Você deixa de ter aquela visão unilateral e começa a pegar percepções dos outros, que, às vezes, a gente não está enxergando”.

Após a discussão do comitê, o gestor de linha deve dar a devolutiva do resultado para os seus colaboradores e auxiliar na construção do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é inserido no SDV pelo avaliado e validado pelo gestor de linha. Segundo o C2_doc_2, o PDI é de responsabilidade do avaliado e deve contemplar os principais pontos levantados na avaliação de desempenho junto com as expectativas de carreira. A entrevistada C2_ERH_n7 descreve:

No PDI, a gente pensa em ações de treinamento e desenvolvimento, sejam de curto ou de longo prazo. E é responsabilidade do gestor auxiliar a pessoa a fazer esse PDI. Se, de repente, o gestor identificou um *gap* e não sabe como tratar, o próprio sistema traz algumas dicas, e aí entra o papel estratégico de RH para ajudar o gestor nisso. (C2_ERH_n7)

Existem diferentes ações que podem ser definidas para o PDI. O entrevistado C2_GLE_n10 citou como algumas possibilidades a participação em cursos, projetos ou desafios. A entrevistada C2_GLT_n15 sugere “visitar as fábricas, fazer rotas com o vendedor, entender mais o processo de produção da companhia”. É fundamental que o gestor de linha entenda onde o colaborador deseja chegar em sua carreira para, então, definir que atividades ele deve realizar. O gestor de linha, após a aprovação do PDI dos seus funcionários no sistema, deverá elaborar o PDC (Plano de Desenvolvimento Coletivo) focado no desenvolvimento de sua equipe.

Finalizada esta etapa, inicia-se o processo de acompanhamento do desenvolvimento. O

gestor de linha deve realizar os diálogos de desempenho e desenvolvimento a cada 6 meses com os seus funcionários (C2_doc_3). O profissional de RH realizará uma reunião de acompanhamento a cada três meses com o gestor de linha a fim de verificar o PDC e o PDI de cada um dos funcionários. Consoante a entrevistada C2_ERH_n8, “espera-se que o gestor tenha conversas de desenvolvimento com os seus colaboradores pelo menos três vezes no ano.” Existe um calendário corporativo definido, para que o gestor saiba o momento adequado de fazer a avaliação, dar o *feedback*, definir o PDI e fazer o acompanhamento de seus colaboradores. A entrevistada C2_GLT_n15 mencionou que “a nossa diretriz para desenvolver pessoas aqui dentro é muito clara e muito alinhada. A forma, o como, cabe muito a cada gestor”.

Os profissionais de RH da empresa relataram que estão repensando a utilização da ferramenta SDV. Apesar dos benefícios que a ferramenta proporciona, acreditam na construção de uma ferramenta menos burocrática. A entrevistada C2_ERH_n8 cita: “o ciclo de avaliação é um processo tão desgastante que a gente termina o ciclo e fala: ufa, agora é só o ano que vem”. O dirigente de RH C2_DRH_n26 relatou: “Nesse momento, nós estamos repensando o sistema. Eu acho que a gente tem que simplificar, tornar mais prático, menos cartesiano”. Para o dirigente de RH o que falta é “ter conversas genuínas com as pessoas, ver se a pessoa está feliz, se aqui completa a vida dela profissionalmente, se é o que ela quer para o futuro ou não. Trabalhar muito mais o relacional do que processual” (C2_DRH_n26).

A entrevistada C2_ERH_n8 também menciona: “Deveríamos naturalizar mais os nossos processos de gestão de pessoas. E por naturalizar entendo processos menos burocráticos, menos do RH e menos da empresa. Ser mais fluídos, da relação gestor e empregado, e não porque o RH pediu”.

Uma outra ferramenta utilizada pela empresa é o portal de vagas, que é um sistema interno denominado Movimenta. Nesse sistema, são abertas as vagas para a Votorantim Cimentos e também para outras empresas do grupo. Todos os profissionais da empresa têm acesso a essas vagas e podem participar de seleções internas.

Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH

Para a empresa, é importante que o gestor de linha tenha autonomia para tomar decisões, mas estas precisam estar alinhadas aos critérios estabelecidos pela organização. O

entrevistado C2_GLO_n12 aponta: “o gestor tem que ter autonomia sim, mas, em alguns aspectos, concordo com a Votorantim. Para desligar um funcionário, eu não posso falar tchau. Eu tenho que sentar com o RH, dar uma justificativa e pedir autorização”. Um outro exemplo diz respeito às decisões em relação ao orçamento de pessoas. Para a empresa, estas não devem ser do gestor de linha, uma vez que é preciso pensar no impacto na organização como um todo. A entrevistada C2_GLO_n18 cita: “responsabilidade orçamentária, eu não a vejo como um papel nosso, pois os gestores vão querer dar aumento para todo mundo”.

Acerca da percepção de autonomia dos gestores de linha, houve algumas divergências entre os entrevistados. Alguns alegaram ter pouca autonomia, ao passo que outros percebem uma maior autonomia nas decisões de gestão de pessoas. “Vejo que alguns colegas não têm autonomia, mas eu não sei fazer a leitura, se é a pessoa que não se dá essa autonomia. Eu sinto que eu tenho autonomia, então, não sei se é do estilo da pessoa” relata C2_GLO_n18. O entrevistado C2_GLO_n13 cita: “eu falo para o meu chefe: ‘se hoje a minha filial vai bem, é porque você me dá autonomia de trabalhar’”.

Para o entrevistado C2_GLE_n10, está faltando mais autonomia para o gestor nas decisões de gestão de pessoas. Ele cita: “mesmo sendo diretor de um negócio, você ainda precisa de uma autorização para fazer um reajuste salarial de uma pessoa”. O entrevistado C2_GLT_n11 menciona: “eu não sei quanto tenho de recurso para investir em treinamento na fábrica. A gente tem pouca autonomia nesse sentido”. A profissional de RH C2_ERH_n8 também identifica que falta autonomia para o gestor de linha. Em seus dizeres:

A gente do RH nem sempre dá muito espaço para o gestor. Eu quero que ele pense em um perfil de pessoa e quais são as que ele pode trazer, mas, aí, como RH, coloco travas. Essa pessoa não pode agora, ou tem esse limite de salário, coisas do tipo. Principalmente na questão orçamentária, eles têm pouquíssima autonomia. (C2_ERH_n8)

A entrevistada C2_GLO_n18 declara: “autonomia na tomada de decisão ajuda, porque você está muito ali no dia a dia, então, você sabe o que precisa ser feito. Você pode ter um alinhamento, mas você precisa fazer parte daquilo, que, no final das contas, é você que está ali fazendo o operacional”.

Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

Clareza do papel do gestor na GERH

A clareza acerca do papel do gestor na GERH é um fator que foi identificado como fundamental para a implementação da GERH na empresa. Para a entrevistada C2_ERH_n8, “clareza sobre o papel é ter ciência da minha responsabilidade, e, então, desenvolver a competência para executá-la”. O entrevistado C2_GLE_n9 cita: “se você não sabe o seu papel em relação à gestão de pessoas, se você não sabe para que serve, você não irá praticar”. A entrevistada C2_GLT_n17 aponta que é fundamental o gestor ter clareza sobre seu papel, “até para ele entender se está na cadeira correta – ou não – enquanto gestor”. Para o entrevistado C2_GLO_n12, deixar claro o papel do gestor e as suas atividades com a gestão de pessoas também facilitam no momento da cobrança.

A empresa busca deixar claro para o gestor de linha o seu papel na GERH, mas nem todos os gestores apresentam ter essa clareza. Para a entrevistada C2_GLT_n15, “a diretriz da empresa para desenvolver pessoas está muito clara, mas cada gestor tem um perfil diferente, que irá influenciar”. A entrevistada C2_ERH_n7 cita: “São raros os gestores que enxergam que ser, de fato, um gestor de pessoas é o que vai trazer mais resultado, principalmente na primeira liderança. A tendência é colocar a mão na massa e não enxergar valor nas conversas, nas orientações”.

O entrevistado C2_GLE_n10 relata:

O líder ainda tem esse *chip*, que é o RH que desliga, é o RH que contrata, que desenvolve. De uma forma geral, os gestores ainda têm muito isso na cabeça, tem esse histórico. Eu acho que ainda falta muito trabalho para tirar isso da cabeça das pessoas, mas acho que a gente está com uma tendência boa. Para mim, já é um trabalho em que fui iniciado, acho que agora é continuar. É uma mudança cultural. (C2_GLE_n10)

Conhecimento e habilidade para realizar a GERH

Para a entrevistada C2_ERH_n8, “ter conhecimento e habilidade é ter a competência para executar as suas atividades como gestora. É saber como realizar as práticas de gestão de pessoas”. Esse é um fator identificado como fundamental para que o gestor de linha consiga exercer o seu papel na GERH. Para o entrevistado C2_GLE_n10, a falta de conhecimento e de habilidade do gestor de linha pode dificultar o desempenho do seu papel. “Às vezes, o líder

tem até a melhor intenção, mas ele não sabe como fazer, não sabe escutar ou conversar, não tem paciência. São temas mais comportamentais, mas que dificulta a interação do gestor com as pessoas” (C2_GLE_n10). O entrevistado C2_GLE_n9 relatou: “Conhecimento e habilidade em gestão de pessoas, eu não tenho dúvida que é fundamental. Você ser um trator sem freio pode ser um problema, e uma pessoa 100% paizão pode ser um problema. Tem que ter o equilíbrio”.

Para a entrevistada C2_GLO_n18: “o que me ajuda na gestão de pessoas é essa gestão muito próxima, diálogo aberto, estar entendendo o que o seu funcionário está passando, não se colocar em uma posição superior, mas que anda em conjunto”. “O gestor tem que ter um pouco de leitura da personalidade de cada um. Tem gente que gosta de conversar sentado frente a frente, tem outro que gosta de receber uma mensagem. O gestor tem que saber fazer essa leitura, ele tem que se colocar no lugar do funcionário” cita o entrevistado C2_GLO_n13. A entrevistada C2_ERH_n7 aponta a importância de o gestor de linha ter conhecimento acerca de suas competências, de suas fortalezas e fraquezas. A partir dessa identificação o gestor de linha deve: “entrar com a inteligência das pessoas que me sustentam como gestor. Preciso trazer para o meu time o profissional que é o braço que eu não tenho” (C2_ERH_n7).

Alguns gestores de linha da empresa ainda não têm o conhecimento e a habilidade para fazerem a gestão de pessoas. A entrevistada C2_ERH_n7 relatou: “às vezes, eu percebo que os gestores tomam decisões muito em cima do que é bom para eles, e não do que, na verdade, eles precisam”. A entrevistada C2_GLE_n14 cita: “Para gerir pessoas, você tem que gostar de pessoas. Você tem que estar disponível, dar um conselho, você tem que conhecer, pois você gera um indivíduo”. Complementa: “A maioria dos gestores não tem esse tipo de aptidão. Eles gerem tarefas e entregas, e é isso que eu percebo aqui dentro. Não tem uma gestão genuína de pessoas e sim uma gestão de tarefas” (C2_GLE_n14).

O mesmo argumento é mencionado pela entrevistada C2_GLT_n17: “Tem gestores que suportam as pessoas, e não trabalham com elas”. Um exemplo citado pelo entrevistado foi: “quando você dá um *feedback*, você tem dois poderes, um de elevar a pessoa ou de ela sair da sala se sentindo um lixo” (C2_GLT_n17).

Uma das características identificadas na empresa que podem fazer com que falte o conhecimento e a habilidade para fazer a gestão de pessoas diz respeito à formação técnica de muitos gestores de linha. Para o entrevistado C2_GLT_n11, o gestor:

Precisa de mais habilidade de negociação, habilidade de influência, saber motivar as pessoas, entender os anseios que essas pessoas têm. Em uma conversa básica do dia a dia, saber colocar palavras motivacionais para a pessoa entender que aquilo não é um puxão de orelha, mas um “vamos lá! Você pode! Você consegue!” Então, se você tem a veia técnica, você acaba tendo muita dificuldade de vencer isso. (C2_GLT_n11)

A entrevistada C2_GLE_n14 aponta: “Não sei se alguém falou: ‘você já perguntou para essa pessoa como é a vida dela? Você consegue ler essa pessoa?’ Acho que nunca foi ensinado, e muitos são engenheiros e têm uma formação na área de exatas e não humanas”.

Estilo pessoal do gestor de linha

Analizando o fator estilo pessoal do gestor de linha, é possível identificar que ele tem influência sobre o desempenho de seu papel na GERH. A entrevistada C2_GLT_n15 menciona: “O estilo pessoal do gestor é influenciado pelos valores de vida, criação da família, como foi gerido ao longo da carreira, a cultura organizacional na qual foi inserido”. Para a entrevistada C2_GLT_n15, o estilo pessoal interferirá nos demais aspectos, como: “a clareza que o gestor de linha tem de seu papel, parceria que busca fazer com o RH, o quanto quer se desenvolver como gestor, autonomia na tomada de decisão e o tempo que investe em gestão de pessoas”.

Ainda para a entrevistada C2_GLT_n15, apesar de a organização deixar clara a diretriz para o desenvolvimento de pessoas, a forma como tal fator é colocado em prática varia muito de gestor para gestor e está relacionado com o perfil de cada um.

Para alguns entrevistados, o estilo pessoal é um fator determinante no desempenho do papel do gestor de linha, por isso, deve-se estar atento a este aspecto no momento da escolha do profissional. O entrevistado C2_GLO_n12 cita: “tem pessoas que nasceram para isso e outras não”. O entrevistado C2_GLO_16 menciona que é essencial que o gestor tenha conhecimento e habilidade para fazer gestão de pessoas: “mas tem que ter cuidado na hora de promover uma pessoa, pois precisa ver se realmente a pessoa tem esse perfil para gestão, para ocupar a cadeira certa”.

Outros entrevistados identificam que, apesar do estilo pessoal ter influência sobre o desempenho do papel do gestor de linha, este não é um fator determinante, uma vez que o gestor de linha pode fazer alterações em seu estilo. O entrevistado C2_GLT_n11 aponta:

“quando você tem gestores muito técnicos, eles jogam 70% técnico e 30% nas pessoas, sendo que quando você é líder, tem que ser o inverso”. Mas, para o entrevistado, o estilo pessoal só terá uma influência significativa se a pessoa não souber lidar com isso. Para o entrevistado C2_DRH_n26, o estilo de liderança não é um fator tão importante, pois ele acredita que se a pessoa deseja se desenvolver, é possível que ela mude e melhore a sua gestão de pessoas. A entrevistada C2_ERH_n8 complementa: “Nós temos muitos estilos diferentes de pessoas, de perfis, e se você se propõe a ser um líder de pessoas, por mais que tenha o tom do seu estilo pessoal, ele não deveria ser o sabor mais forte”. Para a entrevistada, “a sua competência ou a clareza do teu papel como líder deveriam dissolver um pouco dessa questão pessoal” (C2_ERH_n8).

O entrevistado C2_GLE_n10 relata, por exemplo, que na gestão das fábricas existe um estereótipo do estilo do gestor, que deve ser “um cara grosso, que bate na mesa e grita”. No entanto, ele não apresenta esse estilo pessoal, o que desperta curiosidade em outros gestores, acerca de como é possível fazer a gestão de uma fábrica sem as características estereotipadas. “Se o gestor for um gestor que não faz uma leitura da equipe, ele vai ter uma reclamação ou outra. Se ele é muito próximo da equipe, talvez alguém de fora fale que ele é um gestor muito fraco. Como ele vai gerir a própria equipe depende somente dele” menciona C2_GLO_n13.

Alguns entrevistados acreditam que o gestor de linha deve alterar o seu estilo pessoal conforme a necessidade do funcionário ou da equipe que ele está liderando. O entrevistado C2_GLO_n12 cita, por exemplo, mudanças que teve que realizar em seu estilo pessoal para gerenciar equipes diferentes:

Eu sou um cara meio seco, gosto do preto no branco, e quando você está conversando com um nível um pouco mais alto, é mais fácil de lidar, você consegue puxar um pouco mais e consegue desempenhar um papel melhor. Agora, quando vou para a operação, tenho que tomar cuidado na minha postura de conversa. Hoje, estou muito mais acessível a eles do que nos cargos anteriores. (C2_GLO_n12)

Ele complementa ao ressaltar: “nosso papel é fazer com que o funcionário entregue o máximo possível, e isso vai de a gente saber cobrá-lo, ser um pouco mais autoritário com o cara que gosta de ser cobrado. Outros já não gostam, então, você precisa ser um pouco mais leve” (C2_GLO_n12). Para a entrevistada C2_GLT_n17, existem diferentes estilos de gestão, de modo que é importante que uma pessoa aprenda a respeitar o estilo do outro. Em suas

palavras: “Alguém que é muito agressivo tem que respeitar alguém que não é tanto. Na minha cadeira, não tem que achar que todo mundo tem que ser muito voraz” (C2_GLT_n17).

Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas

O tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas é um fator que interfere no desempenho do papel do gestor de linha na organização. O entrevistado C2_DRH_n26 menciona: “se eu quiser ensinar o gestor a ser um modelo mais empático, mais próximo e ter mais tempo com as pessoas, isso concorre com uma infinidade de demandas que existem hoje na empresa”. Os gestores de linha apresentam diversos exemplos de como essas demandas diminuem o tempo que eles investem nas atividades relacionadas com a GERH. O entrevistado C2_GLO_n16 cita: “as reuniões que a gente tem no dia a dia tem deixado a gente ausente do papel primário, que é desenvolver pessoas”. O entrevistado C2_GLE_n10 aponta: “A gestão do tempo, às vezes também afasta você de ter essa visão das pessoas. Você está muito focado na parte operacional, na busca do resultado, e deixa de lado a gestão de pessoas”.

O entrevistado C2_GLO_n16 também relata o impacto da gestão do tempo quando cita que “na correria, nas cobranças de resultado, muitas vezes nós, como gestores, acabamos esquecendo desse papel de gestão de pessoas, que é tão fundamental”. “Você precisa entender muitas questões corporativas, e acaba indo muito na linha de cumprir procedimentos, na linha técnica, e acaba deixando o desenvolver pessoas para trás” menciona C2_GLT_n11. O entrevistado C2_GLT_n11 cita: “a agenda é muito pesada. A agenda que você tem com seu diretor, a agenda com a área corporativa, a agenda que você precisa cumprir dos nossos sistemas de gestão”. Para o entrevistado C2_GLO_n16, “o desafio está em conciliar a parte tática com o operacional. É um trabalho desafiador no dia a dia porque a gente tem que estar tomando decisões que não são só de pessoas. Eu tenho que desenvolver pessoas e participar do tático”.

Outros entrevistados identificaram que o problema não se encontra na falta de tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas, mas sim na falta de organização e de priorização do gestor de linha para a GERH. Para a entrevistada C2_GLO_n18, “tempo para realizar gestão de pessoas está muito ligado à organização de cada um”. A entrevistada C2_ERH_n7 menciona, por exemplo: “Hoje, o gestor se incomoda com o controle do horário

de bater o ponto, que anteriormente era responsabilidade do RH e agora é do gestor. Ele reclama porque ele não prioriza. Por que ele não separa todo dia 15 minutos para isso?”. Para a entrevistada C2_ERH_n8, o tempo para executar as práticas de gestão de pessoas não é um fator crítico, pois não deveria ser um tempo apartado das demais atividades. Realizar a gestão de sua área está relacionado com fazer a gestão das pessoas. O entrevistado relata os dizeres de um diretor que afirmava: “se gestão de pessoas é importante para você, você coloca na sua agenda e ponto. Assim como você coloca um exame médico” (C2_ERH_n8).

Alguns gestores de linha identificaram a gestão de pessoas como sendo algo prioritário em suas agendas. A entrevistada C2_GLE_n14 cita: “Não é separar: agora eu vou gerir a tarefa, agora eu vou gerir a pessoa, agora eu vou gerir a entrega. É um conjunto. Desde conversa de carreira, conversa de família, um conselho, um *feedback*, ensinar a fazer uma tarefa”. Para o entrevistado C2_GLO_n12, “gestão de pessoas, eu não vejo como não sendo a maior parte do meu dia”. A entrevistada C2_GLT_n15 relata:

100% do meu tempo eu estou com as pessoas. Com a equipe que está em São Paulo, eu falo diariamente. Com Curitiba, eu diria que pelo menos uma vez por dia a gente está conversando e de 15 em 15 dias eu vou para lá. Além dos alinhamentos semanais que eu faço com todos. (C2_GLT_n15)

Apesar de alguns gestores de linha incluírem em suas agendas atividades voltadas à gestão de pessoas, eles identificam que gostariam de ter mais tempo para tal. A entrevistada C2_GLT_n17 cita: “Eu procuro dispensar pelo menos 2 horas todas as manhãs para olhar pessoas, mas eu gostaria de ter mais tempo com eles”. “Procuro ter uma reunião só no dia e tentar manter meu dia livre para que os meus liderados possam usufruir dessa agenda. Mas essa agenda, quando está livre, ela se ocupa rapidamente com outras coisas e isso me preocupa” assevera C2_GLT_n11. O entrevistado C2_GLO_n13 menciona que seria importante “desburocratizar alguns processos para que possam investir mais tempo com as pessoas. Quanto mais perto deles eu poder ficar, melhor”. Com o objetivo de ajudar o gestor de linha a melhorar a organização da sua agenda e das demandas, a empresa iniciou um processo chamado Gerenciamento de Rotina, que tem como objetivo definir uma agenda mensal para o gestor de linha. Este processo é relatado pelo entrevistado C2_GLE_n10: “Dentro dessa agenda, a gente colocou vários momentos em que você tem que cuidar de pessoas. Isso se aplica não só à minha agenda, mas à agenda do diretor e à do gerente geral”. Complementa: “Eu já tenho uma agenda definida até o final de 2018, com visitas às fábricas,

e em cada visita eu já tenho agendado dois momentos em que eu vou olhar pessoas” (C2_GLE_n10).

Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha

Atualmente, o gestor de linha identifica o valor do profissional de RH. A importância que o tema gestão de pessoas recebeu na empresa está relacionado com as mudanças que foram empreendidas pela área de RH, que nos dias atuais recebe elogios dos diretores, pela proximidade dos profissionais de RH com os gestores. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “o CEO discute gente comigo direto. É tópico do conselho, é tópico de todos os níveis. Eu não tenho problema de resistência com os demais gestores”. A entrevistada C2_ERH_n7 relata: “A área de RH tem processos mais sólidos; são processos que acontecem ao longo do ano. Os gestores conseguem ver valor nesses processos porque mexem com eles também, como a avaliação de desempenho, a meritocracia”. A entrevistada C2_ERH_n7 entende que o profissional de RH é responsável para que seja visto como um agente que agrega valor para o gestor de Linha. Ela menciona: “Se eu, como profissional de RH, não faço um acompanhamento de uma jornada de trabalho e o gestor não me vê como parte inteligente desse processo, lá na frente, ele pode ter uma ação trabalhista que vai afetar o orçamento matricial dele, refletindo na performance” (C2_ERH_n7).

A entrevistada C2_GLT_n15 identifica as mudanças positivas que ocorreram na área de RH:

É questão de maturidade da área. Hoje, as nossas reuniões já são completamente diferentes. A gente consegue discutir indicadores, o que levava 3 horas e hoje leva 1h30. Acho que o time de gente percebeu a necessidade de termos isso, e o time de gestão percebe a área de gente mais perto. (C2_GLT_n15)

Para a entrevistada C2_GLT_n17, os profissionais de RH “são supercompetentes, extremamente necessários, e isso, para mim, é um facilitador. Estamos em uma onda muito positiva”. “Ter um RH muito próximo e apoiador no sentido de criar programas de desenvolvimento, mecanismos de trilhas de carreira, é muito positivo” relata C2_GLO_n16.

A profissional de RH C2_ERH_n8 menciona que a percepção do valor do profissional de RH varia na organização conforme o posicionamento do profissional de RH. Em suas palavras: “Quando ele se coloca no papel estratégico, é percebido com mais valor, mas,

muitas vezes, o profissional de RH ainda se coloca em um papel mais processual (C2_ERH_n8).

Fatores relativos à atuação do profissional de RH

Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio

É possível identificar que o profissional de RH entende cada vez mais sobre o negócio. A entrevistada C2_ERH_n7 relata que o “RH está atuando mais como parte do negócio, então, ele começa a entender, participar, ver a dinâmica do negócio e como ele consegue falar a língua do gestor”. Um aspecto que facilita esse processo na empresa é o fato de o dirigente de RH ter atuado anteriormente em uma área de negócio. O entrevistado C2_DRH_n26 cita: “Hoje, no mundo industrial, a área de gente é de um cara que veio de operações, não é um cara que veio do RH. A gerente de RH também é superenvolvida com o negócio” (C2_DRH_n26).

O entrevistado C2_GLE_n9 menciona: “a área de RH da VC não é uma área de cumprimento de burocracia, ela, de fato, participa das decisões da companhia, tem que fazer parte da estratégia”. O entrevistado C2_GLO_n12 acredita que a área de RH deve ficar próxima da operação, para entender as necessidades do negócio: “As necessidades mudam, não é obrigatoriamente sempre as mesmas coisas de uma filial para outra, de uma época para outra. Essa é uma parceria que a gente já tem e precisamos manter para cada vez mais melhorar a nossa gestão”.

Outros entrevistados identificam que o RH poderia aperfeiçoar o seu entendimento sobre o negócio. A entrevistada C2_GLO_n18 aponta a área de gente precisa conhecer a estratégia, para poder, por exemplo, “entrar com pacotes de salário adequados, para trazer o profissional certo e o resultado esperado para a empresa. E, hoje, vejo que podemos melhorar nisso” (C2_GLO_n18).

O entrevistado C2_GLE_n10 também menciona a questão salarial. Ele cita: “tem uma faixa definida, salário máximo, mínimo. O que está lá são os limites, a gente não pode sair dali. E acho que, às vezes, falta um pouco de visão estratégica” (C2_GLE_n10). Para o entrevistado C2_GLE_n9, o RH corporativo poderia se aproximar mais do negócio: “O RH operacional são as pessoas que estão nas fábricas e entendem muito do negócio, estão

próximos, conhecem, isso é bastante positivo. O RH corporativo, que está nos bastidores, conhece pouco. Acho que tem que melhorar”.

A entrevistada C2_GLT_n15 percebe que os profissionais de RH buscam mais os indicadores do negócio e pautam mais de forma quantitativa as suas ações. Ele acredita que o gestor de linha pode melhorar o conhecimento do profissional de RH sobre o negócio. Um exemplo citado: “na parte de contratação e remuneração, às vezes, vem descasado, talvez porque o profissional de RH não entende do meu negócio. A partir do momento que eu tento explicar, tento trazer eles para uma mesma régua” (C2_GLT_n15).

Uma das estratégias utilizadas pela empresa a fim de elevar o conhecimento do profissional de RH sobre o negócio é atrelar as suas metas às metas do negócio. O entrevistado C2_DRH_n26 relata: “nós, do RH, temos todas as metas financeiras do negócio, nos diferentes níveis da organização. Se a produtividade é um desafio para o negócio naquele ano, a área de gente também terá essa meta. Ano a ano a gente vem colhendo bons frutos desse alinhamento”. As entrevistadas C2_ERH_N7 e C2_ERH_n8 relataram que 40% de suas metas como profissionais de RH estão atreladas ao resultado financeiro do negócio que atendem. Os outros 60% são metas de RH ou de projetos com os quais estão envolvidas.

Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH

O envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH é visto como algo positivo pelo gestor de linha. A entrevistada C2_GLO_n18 menciona: “se eu não faço parte da estratégia, na hora de executar, não faz sentido. Eu preciso entender o racional daquilo, o porquê vamos fazer isso, qual é o nosso intuito”.

Há, na empresa, exemplos nos quais o gestor de linha foi envolvido na construção de estratégias de RH, de maneira que trouxeram resultados positivos. O entrevistado C2_ERH_n8 relatou:

Uma vez o planejamento estratégico de RH foi discutido com os gestores. Sem dúvida, foi sensacional! Foi um planejamento muito bem feito. Tive uma noção do negócio muito considerada, ações muito robustas, de fato, chegaram até a implementação, porque estavam bem casadas com todo o negócio. Uma das ações, inclusive, foi um processo de desenvolvimento do diretor, e que pode ter sido um dos pontos que culminou em solução para o negócio. Outras ações como programas de estágio que a gente fez na época, o programa de *onboard*, são ações que até hoje, quem fez parte, lembra como *case* de sucesso. Tanto porque a alta

liderança que participou do processo estratégico cobrou muito e viveu essas ações, ajudou a implantar essas ações, também para os times que não viveram a produção dessa estratégia, mas sentiram o impacto dessas ações muito casadas com o negócio. (C2_ERH_n8)

Os gestores de linha trouxeram outros exemplos referente ao seu envolvimento na construção de estratégias de RH. O entrevistado C2_GLO_n16 cita que atualmente se encontra envolvido em um projeto com o RH para reformular a remuneração variável da área comercial. Em sua ótica, é ajudar a “colocar nessa visão do RH essa visão mais comercial” (C2_GLO_n16). O entrevistado C2_GLE_n9 relatou que participou da construção de projetos de RH, ainda que sem fazer parte da área: “Um deles foi mudar a forma como a área como um todo se posicionava para fazer gestão de clima. Não era minha função, mas eu coloquei na mesa e me apoiaram a fazer”. Um outro exemplo citado foi: “participar de processos de seleções de *trainee*, em que a gente, como gestor, tinha que ajudar a construir modelos de avaliação” cita C2_GLE_n9. O entrevistado C2_GLO_n16 afirmou ter ajudado a “estruturar o novo formato do SDV, junto com um *trainee* e o RH. O outro foi criar um programa chamado “*Hunter*”, que é um programa no qual um vendedor interno ganha experiência no campo, para que possa se preparar para uma futura promoção”.

Outros entrevistados como C2_GLO_n13 e C2_GLE_n14 citaram que nunca participaram da construção de estratégias de RH. O entrevistado C2_GLO_n12 também relata não ter participado, mas acredita que “é importante participar do plano de estratégia de RH, porque se a gente não sabe a estratégia da empresa, a gente pode até estar remando ao contrário”. O mesmo argumento é apontado pela entrevistada C2_GLT_n17, que relata: “geralmente, são eles que participam da nossa estratégia, mas a gente não participa da deles. Acho isso relevante, mas pouco valorizado na Votorantim”. A profissional de RH C2_ERH_n8 também acredita que envolver o gestor de linha na construção de estratégias de RH é algo fundamental, um fator que poderia melhorar. Ela relata:

Um ponto em que a gente pode evoluir é gerar processos junto com o gestor, ao invés de eu dar um processo burocrático para o gestor fazer. Isso ajuda com que ele faça de forma mais natural, fluída, e que vai fazer parte do papel dele. Aí ele absorve o seu papel como gestor e não fica cumprindo uma etapa que alguém cobrou que ele fizesse. (C2_ERH_n8)

Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha

Para a empresa, a parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha constitui fator fundamental para que o gestor de linha desempenhe o seu papel na GERH. A entrevistada C2_ERH_n8 cita: “a parceria é muito importante, não dá para deixar só na mão de um ou de outro. Acho que o RH ajuda o gestor a conectar o seu mundo pequeno com o mundo grande da organização”. Para o entrevistado C2_GLE_n10, “essa interação é muito importante. Todo líder tem que ter uma mão, e essa mão é o RH, te assessorando na área de gestão, para que o gestor consiga avançar e trabalhar de forma alinhada com a estratégia da empresa”. “A parceria entre o RH e o gestor é fundamental, tem que ter, é uma cumplicidade necessária. Facilita a minha gestão” menciona C2_GLT_n17.

Atualmente, a relação entre o profissional de RH e o gestor de linha é vista de forma positiva. “Eu tenho zero de crise entre a relação da área de gente e dos gestores. Eu tenho uma ótima relação com os diretores, isso caminha para os outros níveis. Existe uma proximidade muito grande” relata C2_DRH_n26. Para a entrevistada C2_ERH_n8: “A relação hoje é muito positiva. A gente conseguiu construir uma relação de parceria e presença nas áreas”. Complementa citando: “Podemos ainda melhorar, mas acho que essa relação gestor e RH evoluiu bastante, e consegue ser muito mais de parceria, troca, compartilhamento, do que uma relação afastada” (C2_ERH_n8).

Para o entrevistado C2_GLT_n11, o fato de o diretor global de RH ter sido anteriormente diretor de operações faz com que as iniciativas de RH estejam mais alinhadas à necessidade da fábrica, sendo que tal fator gera uma maior parceria entre as áreas: “Eu vejo que hoje está muito mais acentuado, o nosso diretor global, ele foi diretor de operações por 2 anos, então, hoje eu vejo que as iniciativas do nosso RH estão mais voltadas para o chão de fábrica” (C2_GLT_n11). “O RH é bem parceiro. Às vezes, vem uma decisão *top down* com a qual a gente não concorda, e se o RH pode ajudar, eles ajudam” aponta C2_GLO_n13. O entrevistado C2_GLO_n16 relata: “eu vejo o RH muito próximo. A nossa *business partner* conhece não só o papel do RH, mas ela entende a nossa necessidade comercial”.

Outros entrevistados identificam que existe parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha, mas que esta poderia melhorar ainda mais. O entrevistado C2_GLO_n12 relata: “eu vejo bastante parceria, tudo em que eu preciso de apoio, eu estou conseguindo. Então, eu acho que tem, mas dá para melhorar, ficar mais próximo da operação, para ver as necessidades”. Para o entrevistado C2_GLE_n9: “O RH tem esse papel fundamental,

provendo suporte e conhecimento para o gestor, e o gestor tem que permitir essa provocação. Acho que na empresa ainda tem que amadurecer um pouco a relação entre o gestor e o RH”.

Uma das dificuldades apontadas pela entrevistada C2_GLE_n14 na construção da parceria é a rotatividade do profissional de RH que atende a área, então, depende muito mais do perfil do profissional de RH que está na posição de *business partner*. Esta entrevistada relata: “Aqui eu vejo uma relação muito pontual. Quando precisa, aciona. Não existe uma rotina de reuniões ou conversas de carreira. Não é uma coisa estruturada. Por isso depende da pessoa que está atendendo nossa área” (C2_GLE_n14).

Para a entrevistada C2_GLT_n15, a parceria entre o profissional de RH e o gestor depende muito deste último: “Eu conto muito com o time de gente para suporte de contratações, suporte de remuneração para a gente tentar alinhar cargos e salários. Eu sou próximo do meu RH, mas acho que cabe também ao gestor procurar muito” (C2_GLT_n15).

Avaliação do profissional de RH pelo gestor de linha

A empresa não tem uma ferramenta específica de avaliação da área de RH, mas os gestores de linha analisam o profissional de RH no momento da avaliação de desempenho da pessoa. O entrevistado C2_GLE_n9 relata: “Eu, como gestor, sempre avaliei formalmente a área de RH na hora de fazer avaliação de performance. Coloco os pontos positivos, pontos negativos e situações de risco, isso era formalmente escrito e entregue ao gestor da pessoa”. O entrevistado C2_GLE_n10 mencionou:

A chefe do RH que nos atendia era a gerente que fica na área corporativa. Então, a interação da pessoa de RH é muito maior comigo, é o dia a dia que a gente tocava. No momento da avaliação dela, normalmente a gerente corporativa me ligava e pedia informações do desempenho dela. Depois, ela complementava a avaliação com a visão dela. Essa foi a minha experiência. Ela levava em consideração a opinião da pessoa que estava no dia a dia com o profissional de RH. (C2_GLE_n10)

A entrevistada C2_GLT_n15 também ressalta a avaliação de desempenho do *business partner* como o momento de avaliar o profissional de RH: “Eu recebo um formulário no sistema com algumas perguntas fechadas, e se não me falha a memória, no final tem uma aberta, e você avalia com uma nota o time de gente que te atende” (C2_GLT_n15). A avaliação de desempenho do profissional de RH não é preenchida por todos os gestores de

linha.

A pesquisa de clima organizacional e os *feedbacks* diários também são utilizados como ferramentas de avaliação da área de RH. O entrevistado C2_GLO_n16 menciona: “tem a pesquisa de clima, que tem perguntas específicas relacionadas ao RH, é uma pesquisa que a gente avalia todas as áreas”. O entrevistado C2_GLT_n11 relata que essa avaliação acontece quando a gerente regional de RH faz a visita na fábrica: “Nós conversamos sobre capacitação, recrutamento e seleção, acompanhamento de pessoas. Coloco alguns pontos de atenção e tento ajudar nesse sentido” (C2_GLT_n11). Para a entrevistada C2_GLO_n18, “a avaliação é mais o *feedback* no dia a dia”.

APÊNDICE 4: Descrição Completo do Caso 3

A empresa e seu negócio

O presente estudo de caso abordou uma empresa fundada em 2011, que atualmente opera 7 marcas, sendo um dos maiores *e-commerce* de moda da América Latina, atuando no Brasil, Argentina, Chile e Colômbia. No Brasil, tem mais de 2100 colaboradores e um faturamento anual de mais de 1,2 bilhões de reais. Em 2014, a empresa passou a fazer parte de um Grupo Global de *e-commerce* de moda em mercados emergentes.

Estrutura funcional e governança

Existem dois grupos de investidores presentes nos negócios, a saber: um deles chamado Kinnevik, focado em construir negócios digitais de consumo; e, o outro, o Rocket Internet, que tem capital aberto na Frankfurt Stock Exchange. Dos quatro sócios fundadores da empresa, três continuam atuantes no negócio: um deles é o CEO, o qual responde diretamente aos investidores; outro é responsável pelo *marketing* do negócio; e, o terceiro, encarregado operação da organização. Existem cinco pessoas que respondem diretamente ao CEO, são elas: VP de Compras, VP Financeiro, Diretor de Tecnologia, Diretor de Produto e Diretor de RH. Na estrutura de *Marketing*, a empresa tem o Diretor de *Marketing* e Performance, Diretor de *Marketing* Estratégico e VP de *Marketing*. Já na estrutura de Operações, há o Diretor de Operações, Diretor de Transporte, Diretor de Produção, Diretor de Projetos e Diretor de Relacionamento com o cliente (C3_doc_4).

Diretrizes Estratégicas do Negócio

A empresa encontra-se no processo de construção de sua cultura organizacional, definindo a sua missão e os princípios que nortearão os comportamentos e as estratégias da organização. O objetivo primordial é que as diretrizes estratégicas estejam alinhadas às diretrizes do Grupo Global (C3_doc_3), que se apoia em quatro pilares estratégicos, os quais são explicitados a seguir:

- Ser o destino favorito de moda *online* para os clientes em todos os seus mercados;
- Constantemente buscar melhorias na experiência do usuário;
- Alavancar a *expertise da empresa* em escala global, respeitando as singularidades locais;
- e
- Inovação tecnológica.

A empresa focalizou, nos últimos dois anos, na estruturação do modelo de gestão voltado à definição dos KPIs das áreas buscando implementar uma disciplina de execução e controle dos processos, pois o objetivo naquela ocasião era alcançar um rápido crescimento. Nesse momento, a empresa identificou a necessidade de se trabalhar aspectos relacionados à cultura organizacional, definindo, portanto, o propósito da empresa, bem como os princípios que deveriam guiar o comportamento dos funcionários.

Uma outra característica fundamental da empresa diz respeito à diversidade de perfis no âmbito da organização. Visto que o mercado de atuação da empresa é a venda *on-line* de moda, uma parte da população que trabalha na área de tecnologia possui um perfil mais técnico, ao passo que a área de moda tem pessoas com um perfil mais artístico. O objetivo é que as diretrizes desenhadas na cultura da empresa possam direcionar o comportamento de todos os seus colaboradores.

A empresa também tem como cultura proceder a investigações aprofundadas e buscar fundamentação teórica para os processos e metodologias que implementa. Então, quando a empresa deseja realizar uma mudança ou implementar algo novo, realiza análise e estudos dos modelos existentes no mercado visando utilizá-los como guia. Nesse momento, a empresa está concentra-se na implementação de metodologias ágeis na organização, iniciando pela área de tecnologia, visando também levar essa cultura para as demais áreas da empresa.

Estratégias e Estrutura de Gestão de Pessoas

O organograma de gestão de pessoas da empresa encontra-se composto por um Diretor de RH, que responde diretamente ao CEO da empresa; esse Diretor participa do *board* de discussões estratégicas da organização. Seis pessoas se reportam diretamente ao Diretor de RH: uma é responsável pela inteligência tecnológica de RH; duas assumem o papel de *business partner*, atendendo a todas as áreas da empresa; uma é responsável pelo

desenvolvimento humano e organizacional; uma pelo recrutamento e seleção; e, por fim, uma é encarregada da operação de RH. No nível hierárquico inferior a essas pessoas existem coordenadores, analistas e estagiários que auxiliam nas práticas e nos processos de RH. No total, a área de RH é formada por 24 pessoas.

A GERH na organização

A empresa define GERH como o processo de alinhar as políticas e as práticas de gestão de pessoas para que sejam alcançados os resultados organizacionais. O entrevistado C3_GLE_n29 entende que GERH é “preparar as pessoas, direcionar o comportamento para alcançar o objetivo estratégico da companhia”. “Como que eu faço minimamente uma condução das pessoas para atingir os resultados de negócios, desde atrair, desenvolver e reter os melhores talentos”, tal como citado por C3_ERH_n24. Para a entrevistada C3_ERH_n20, a gestão estratégica de RH é considerar mais o negócio e menos os processos. Ela menciona: “hoje, por exemplo, a gente faz avaliação de desempenho, porque é assim que se pratica no mercado. Mas, de fato, isso impacta como no meu negócio? Às vezes, não ter a avaliação de desempenho agrega mais valor”.

Na empresa, o colaborador procede à autoavaliação e o gestor direto também avalia a pessoa no âmbito de um sistema. É, então, formado um comitê de calibragem para que haja um maior alinhamento dos critérios, de modo que o avaliado recebe o *feedback* de seu gestor e, por conseguinte, estabelece as metas para o ciclo seguinte. Após a avaliação, é feita uma reunião do profissional de RH juntamente com o diretor da área a fim de se discutir a distribuição do mérito entre os colaboradores dessa área. Dos sete níveis de maturidade descritos por Dutra et al. (2017), esse processo de avaliação de desempenho caracteriza o terceiro estágio, no qual surgem os grupos de calibragem com o objetivo de criar um consenso referente aos critérios utilizados na avaliação. Isso demonstra que a empresa apresenta uma baixa maturidade no que se refere à GERH.

Por intermédio dos relatos dos entrevistados também foi possível identificar que a empresa ainda não tem uma GERH implementada. A entrevistada C3_ERH_n24 menciona que, em relação à gestão de pessoas, “a empresa não tem estratégia, são ações isoladas”. O entrevistado C3_GLE_n19 relata que “é uma empresa nova e foi fundada por empreendedores que não tinham o foco na gestão. A empresa ganhou um corpo muito grande, e eu acho que

agora é o momento que precisamos profissionalizar a gestão da organização”. Um relato parecido advém da entrevistada C3_GLT_n21, que menciona: “a gente trouxe bastante da cultura das *start ups*. Era muito todo mundo fazendo de tudo, e o negócio funcionava. Mas agora a gente já está muito mais estruturado e precisa mais de direcionamento”.

A GERH tem sido objeto de discussão mais recente na organização, que começa a desenhar a cultura que deseja. O entrevistado C3_GRH_n27 relata:

Olhando o histórico da empresa, ela teve um crescimento muito rápido. Em sete anos é uma das empresas que mais cresceu, não só no Brasil, mas uma das principais *start ups* de *e-commerce* que cresceu no mundo todo. Só que recursos humanos foi uma das últimas áreas que foi priorizada, apesar de que, agora, o presidente tem dedicado muito tempo nos temas de cultura, de gestão, liderança. A gente tem trabalhando muito nisso, então, tem sido uma transformação grande em dois anos. (C3_GRH_n27)

A entrevistada C3_ERH_n24 também menciona a preocupação do presidente em implementar a GERH na empresa. “O CEO já chegou à conclusão que você pode ter a melhor estratégia, mas se você não tiver a melhor pessoa, os melhores talentos, isso não vai ser executado” (C3_ERH_n24). O objetivo da empresa é desenhar o modelo de cultura, definindo os comportamentos que desejam fortalecer e qual modelo de liderança deve acompanhar esse processo. Atualmente, a gestão de pessoas da empresa está voltada à entrega dos resultados financeiros. A entrevistada C3_ERH_n20 cita: “nós não somos um RH de pessoas. É uma empresa de 7 anos, uma empresa que precisa provar muitos resultados”. O entrevistado C3_GLE_n29 também menciona que, na empresa, “o RH é muito *money*, e a gente não tem muito *people*”.

O crescimento rápido da empresa também fez com que muitos profissionais jovens fossem contratados e, simultaneamente, assumissem a cadeira de gestão, sem estarem devidamente preparados para tal. Essa característica da empresa dificulta a implantação da GERH. O entrevistado C3_GLE_n29 cita que, “olhando o nosso foco aqui de gestão de pessoas, é complicado, acho que a gente é desestruturado nesse aspecto. É muito corrida e a gente dá pouco fôlego para as pessoas pensarem, e isso acho que é por falta de preparo dos gestores e da pouca seniorização de *staff*”. O entrevistado menciona também que a empresa está em busca de profissionais mais seniores no mercado e possui o “cuidado de preparar os gestores de uma forma um pouco mais adequada. No comecinho do ano agora, em março, a gente trocou todos os gestores na minha área, e trouxemos gestores do mercado, mais

preparados, mais seniores e eu acho que a coisa mudou muito”. A entrevistada C3_GLT_n28 cita a mudança que ocorreu em sua área: “cheguei a ter 18 estagiários de uma só vez. No segundo semestre do ano passado, a gente tirou o processo de contratar estagiário e passou a contratar analista. Para conseguir amadurecer a área, a gente chegou ao consenso de que precisávamos de pessoas em um nível mais sênior, com um pouco mais de responsabilidade”. Para a entrevistada C3_ERH_n20, os diretores também são imaturos com relação à figura de gestor de pessoas, e o CEO não cobra este aspecto deles.

Em decorrência da falta de preparação dos gestores de linha, a empresa demonstra ter uma cultura voltada ao controle dos funcionários, e não ao desenvolvimento. O entrevistado C3_GLE_n19 relata que, como “o nível de maturidade dos gestores ainda é baixo, eu preciso de um RH muito ativo, em cima, cobrando. Até eu ter as pessoas maduras”. O entrevistado C3_GLE_n29 cita que, “apesar do clima da empresa ser descontraído, o clima é pesado, pela forma como as pessoas são cobradas”. Como os negócios da empresa estão localizados em diferentes regiões, é possível identificar diferenças no ambiente de trabalho e na atuação dos gestores. A entrevistada C3_GLT_n25 menciona, por exemplo, que “o clima no SAC em BH é muito bom, as pessoas adoram trabalhar aqui, e eu falo isso com muito orgulho”.

Papel atribuído ao RH na perspectiva do profissional de RH

Os profissionais de RH da empresa apontam que, por esta ser uma empresa jovem, os gestores de linha apresentam muito conhecimento técnico, mas pouca experiência em gestão de pessoas. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona: “a gente tem gestores que são muito jovens. Então, os gestores que a gente criou aqui ou que a gente traz do mercado mesmo, que é um cara novo, que não tem experiência, ele não tem estrada para tomar uma decisão de gestão de pessoas”. Neste contexto, a profissional de RH acredita que o seu papel é mostrar para o gestor o papel dele em relação à gestão de pessoas, oferecendo-lhe as ferramentas necessárias e dando-lhe o suporte de que precisa. O entrevistado C3_DRH_n27 cita que:

O papel do RH é muito mais o suporte de *coaching*, trazendo para o gestor o porquê a gente faz as coisas. Falar como o mérito funciona, avaliação de desempenho, como dar *feedback*. O RH precisa dar as ferramentas necessárias. (C3_DRH_n27)

A entrevistada C3_ERH_n20 aponta “que, hoje, o RH é responsável por ajudar o

gestor a entender o que é ser um gestor. Ser o ombro do gestor para que ele consiga trabalhar bem a equipe dele”. Ela complementa afirmando: “eu, como RH, tenho que dar as ferramentas” (C3_ERH_n20). Um exemplo citado pela entrevistada C3_ERH_n20 foi uma conversa que teve com um gestor de linha, referente à reestruturação de sua área: “As perguntas que eu fiz foram: ‘olha para as pessoas que você tem, quem é a pessoa mais importante na sua visão hoje? Faz uma lista de perda, de impacto com a saída de cada uma. Agora vamos olhar para o salário dessas pessoas?’”. A entrevistada cita que, “apesar de o gestor ter que saber isso, é importante ter uma pessoa que o guie” (C3_ERH_n20); complementa ao mencionar que o RH deve dar o suporte para o gestor, deve ajudá-lo a construir um plano de ação, mas a responsabilidade e iniciativa tem que ser do gestor.

Papel atribuído ao RH na perspectiva do gestor de linha

Na perspectiva dos gestores de linha da empresa, um dos papéis atribuídos ao profissional de RH é o de suporte para o gestor de linha nas práticas de gestão de pessoas. A entrevistada C3_GLT_n21 cita:

O RH tem que ser um suporte de todos os gestores da empresa, porque os gestores não têm esse conhecimento do que você tem que ensinar para as pessoas abaixo, no que você tem que prestar atenção, de quanto em quanto tempo você tem que falar, ver se ela está precisando de ajuda ou não. Então, eu acho que, na verdade, o papel do RH é orientar todos os gestores em como gerir pessoas. (C3_GLT_n21)

Para a entrevistada C3_GLT_n28, “o RH deve ser o meu ponto focal em relação à resolução de todos os problemas que venham a surgir aqui dentro. Eu sou o ponto focal da minha equipe e o RH é o meu”. A entrevistada C3_GLT_n25 também identifica a importância do “suporte de informações básicas referente aos direitos e deveres do colaborador, as questões jurídicas e até as questões emocionais de algum colaborador”. Ela complementa afirmando que o RH deve “identificar as demandas, facilitando bastante o nosso trabalho” (C3_GLT_n25). Para o gestor de linha C3_GLE_n19, “a área de RH tem a função de auxiliar o gestor nas partes mais burocráticas do processo e dar alguns *feedbacks* em algumas coisas que, às vezes, eu não enxergo”. O entrevistado também menciona: “eu, como gestor, tenho meu histórico e a minha opinião, só que tem outras pessoas na empresa com históricos diferentes e opiniões diferentes, então, o RH ajuda a achar um consenso” (C3_GLE_n19).

Outros gestores de linha apresentaram uma perspectiva do papel do RH em relação aos funcionários da empresa, sendo este o responsável em fazer com que o funcionário se sinta pertencente à empresa e disponha dos recursos necessários para trabalhar. Para a entrevistada C3_GLT_n22, “o papel do RH é fazer com que o colaborador se sinta parte da empresa e esteja amparado no dia a dia, com um local adequado para trabalhar, equipamentos, benefícios, treinamento e um plano de ação para uma melhoria”. “Além do DP (salário, vale-transporte, banco de horas), o RH deve dar suporte de carreira, oportunidades que tem na companhia, o que eu preciso fazer para me inscrever naquele processo” cita C3_GLO_n23. O entrevistado C3_GLE_n29 relata que o “RH deve dar um apoio corporativo, criar um ar de pertencimento”.

Papel atribuído ao gestor de linha na perspectiva do profissional de RH

Na perspectiva do profissional de RH, o gestor de linha deve ser o responsável pelas práticas de gestão de pessoas que envolvem a equipe gerenciada por ele, e não o profissional de RH. A entrevistada C3_ERH_n24 cita que “Os gestores são todos gestores de pessoas, e não uma pessoa de RH que deve fazer isso com todos os colaboradores”. Um exemplo mencionado pela entrevistada C3_ERH_n20 foi em relação ao controle de pontos e relatórios de hora extra. Ela menciona que, “durante um ano e meio, eu tirei relatório no lugar deles, analisei, tirei as pessoas que tinham problemas, e sugeri um plano de ação. Mas é papel do gestor fazer isso” (C3_ERH_n20).

Além disso, o gestor de linha tem responsabilidade sobre o desenvolvimento dos funcionários. “O papel do gestor é conversar e desenvolver os seus colaboradores, identificando e retendo os talentos da sua equipe” menciona C3_ERH_n24. Para o entrevistado C3_DRH_n27, “o papel do gestor é guiar e empoderar as pessoas. É cada vez mais sair o comando e controle e entrar no empoderamento e compartilhamento de informações”.

Para o profissional de RH, o gestor é o responsável pela estratégia da área, e isso envolve assumir a responsabilidade pela gestão de pessoas. A entrevistada C3_ERH_n20 cita que “ele deveria ser o cara que consegue sozinho decidir o que fazer com as informações de hora extra”, por exemplo. Ela ainda complementa: “no momento do mérito, é o diretor da área que precisa saber quais são os potenciais dentro da sua área” (C3_ERH_n20).

Papel atribuído ao gestor de linha na perspectiva dos gestores

Na perspectiva dos gestores de linha, o papel atribuído ao gestor em relação à GERH é desenvolver os colaboradores de sua equipe e fornecer apoio para que os colaboradores efetivem a entrega dos resultados. O desenvolvimento dos colaboradores está relacionado à capacidade de o gestor de linha identificar os *gaps* dos seus colaboradores e, por conseguinte, auxiliá-los nas ações de melhoria. A entrevistada C3_GLT_n28 menciona que “eu sempre disse para a minha equipe: ‘você entrou de um jeito, mas eu quero que saia de outro’. É basicamente ser um direcionador da equipe. Eu ensino a pescar, eu não dou o peixe o tempo inteiro”. “Meu papel como gestor é ajudar meus colaboradores a crescerem, tendo um aprendizado de negócio, aprendizado técnico e aprendizado comportamental” cita C3_GLT_n22. Para o entrevistado C3_GLO_n23, “o papel do gestor é orientação. A empresa tem um perfil de colaboradores muito jovens, então, a gente com o cabelo branco tem o papel também de desenvolvedor essas pessoas”.

Em relação ao apoio que o gestor de linha deve dar aos seus colaboradores, foi mencionada a importância de o gestor identificar possíveis dificuldades da equipe, auxiliar na diminuição de obstáculos e propiciar um ambiente favorável. A entrevistada C3_GLT_n22 cita, por exemplo, que “o papel do gestor é estar no dia a dia, vendo as dificuldades do colaborador para desenvolver o trabalho dele. É tirar os empecilhos”. O entrevistado C3_GLE_n19 aponta que, “no fundo, eu sou conciliador. A função que eu tenho aqui dentro é remover barreiras para as pessoas trabalharem, e eu tenho que ser cobrado por isso”. Para a entrevistada C3_GLT_n25, “o gestor precisa dominar e dar apoio à equipe quando necessário, e identificar também uma dificuldade da equipe. O gestor precisa muito ter o olhar clínico para ele perceber como está sua equipe e a demanda da sua equipe”. O gestor deve “mostrar os recursos que faltam para que consigam desempenhar melhor o seu trabalho” destaca C3_GLE_n29.

A importância da entrega dos resultados aparece no discurso dos gestores de linha no nível estratégico. O entrevistado C3_GLE_n19 cita:

Como gestor, a minha função basicamente aqui na empresa é tirar o máximo de cada profissional. Eu, como gestor, tento passar essa visão mais prática, de atingimento de metas da empresa e fazer cada um produzir mais, essa é a função.

Tentar passar um pouco do que o *business* precisa para o dia a dia. (C3_GLE_n19)

O entrevistado C3_GLE_n29 relata que, “na empresa, a dinâmica, correria, cobrança é muito forte. Nós gestores precisamos segurar o rojão e transparecer para a equipe a importância das entregas do trabalho, mas mantendo o ambiente de trabalho”.

Diferença nos papéis atribuídos ao gestor de linha por nível hierárquico

Existem diferenças nos papéis atribuídos aos gestores de linha nos diferentes níveis hierárquicos, apesar de não serem formalizadas pela organização. A diferença é identificada principalmente no que se refere a decisões financeiras da empresa. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona, por exemplo, que “o orçamento de pessoas da área fica na mão do diretor”. A gestora de linha, C3_GLT_n21, relata: “eu, na verdade, não tenho voz com ninguém, o meu diretor é a pessoa que tem, porque pelo que ele me explica, ele tem um *budget*”. Para a entrevistada C3_ERH_n24, existem diferenças nos níveis hierárquicos também relativos ao desenvolvimento das pessoas. Ela cita:

Conforme vai mudando de nível, o gestor vai ampliando mais a necessidade de ficar mais tempo para desenvolvimento de pessoas. No primeiro nível, você ainda está se desprendendo da sua contribuição individual. Quando você vai para um segundo nível, você lidera líderes, você tem que formar líderes e estimular essa formação do teu time. Num terceiro nível, você já tem que muito mais olhar como esses comportamentos impactam no seu resultado, então, como é que você estimula a organização a trazer mais resultado através de comportamento, então, mais tempo dedicado a pessoas. (C3_ERH_n24)

Para o dirigente de RH, C3_DRH_n27, deveriam existir cada vez menos diferenças no papel do gestor de linha por nível hierárquico. Ele relata que a empresa se encontra no processo de escrever as competências de liderança esperadas em três níveis hierárquico, pois existem complexidades diferentes, mas que, futuramente, a empresa deseja separar o que é esperado de cada cargo, e o que é o papel de liderança. Ele menciona que “tem que importar cada vez menos as diferenças por nível hierárquico. Acho que todo mundo, até quem não é líder, deve demonstrar esse comportamento”. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona que, “no mundo atual, na forma que a gente vive, hierarquia não é uma coisa que deveria ser levada muito em consideração”. Além disso, relata que, na empresa, as pessoas têm liberdade para

interagir com todos os níveis hierárquicos.

Papel desempenhado pelo gestor de linha na perspectiva do profissional de RH

Na perspectiva do profissional de RH, o desempenho do gestor de linha ocorre de forma variada nas diferentes áreas da empresa. Tal variedade ocorre em decorrência da diferença de perfil dos gestores de linha, da falta de clareza da empresa em relação ao que espera do gestor de linha e da diferença de maturidade. A entrevistada C3_ERH_n24 menciona, por exemplo, que “hoje a gente tem líderes que tentam fazer o seu melhor, do seu jeito. Às vezes, mais paternalista, às vezes, na tentativa e erro, às vezes no comando e controle, mas cada um no seu estilo”. Para a entrevistada C3_ERH_n20:

É difícil de julgar, porque hoje a gente não oferece nenhum tipo de ferramenta. Eu acho que tem pessoas muito capazes, que gostam de fazer gestão de pessoas, e tem outras pessoas que estão na cadeira errada, que não são pessoas indicadas para fazerem isso. Mas eu acho que ainda somos muito crus, porque a empresa ainda não sabe o que ela quer de quem está nessa cadeira. (C3_ERH_n20)

O entrevistado C3_DRH_n27 menciona que uma das características da empresa é contratar pessoas que tenham estudo em escolas de renome no mercado, o que faz com que o profissional tenha uma rápida ascensão profissional para um cargo de gestor de linha, mas que, por fim, não sabe como exercer essa função. O entrevistado cita que “o *feedback* ainda é pouco estruturado, muitas vezes, eles não se colocam ao lado do colaborador, eles ficam muito pensando na questão financeira e não sabem como faz para alavancar a pessoa”. O entrevistado complementa relatando que, “em algumas áreas, de fato, a gente contratou gestores mais maduros, então, a gente tem líderes mais completos” (C3_DRH_n27).

Papel desempenhado pelo gestor de linha na perspectiva dos gestores

Na perspectiva dos gestores de linha, o gestor ainda não desempenha o seu papel da forma como é esperado. Por ser uma empresa com apenas sete anos de história, ela ainda não estruturou os processos e as práticas relacionadas ao desempenho do papel do gestor de linha. Para o entrevistado C3_GLE_n19, “uma coisa é você cobrar números, que eu acho que toda empresa tem número para cobrar, mas você formar sucessor, que isso é uma obrigação de

cada gestor, não é muito claro”. O entrevistado C3_GLE_n29 relata que “tivemos que trazer novos gestores do mercado”, pois o desempenho dos gestores de linha não era o que a empresa esperava.

Na percepção da entrevistada C3_GLT_n28, o amadurecimento dos gestores de linha é um processo que “está em constante evolução. Não dá para dizer que existe um líder perfeito, ou um gestor perfeito hoje”. A entrevistada C3_GLT_n21 citou que “a gente não sabe gerir pessoas”. “O que a gente mais tem aqui é o perfil amigo, acho que é o mais fácil, para quem é gestor novo, é mais fácil liderar. Só que, às vezes, eu não acho que os nossos líderes estão preparados para ajudar tanto” menciona a entrevistada C3_GLT_n22. Para a entrevistada C3_GLT_n25, “cada um tem uma experiência, cada um trabalhou em empresas com gestões diferenciadas, então, tem essa personalidade, sendo assim, eles vão apresentar acertos e erros”.

Diferenças e semelhanças entre percepções dos papéis atribuídos e desempenhados

Na percepção do profissional de RH, o gestor de linha é o responsável pelas práticas de gestão de pessoas de sua área. Assim, o gestor de linha deve definir as estratégias de sua área a fim de alcançar os seus resultados, sendo que a gestão de pessoas faz parte desta estratégia. O gestor de linha do nível estratégico também menciona a importância da gestão de pessoas para se alcançar os resultados desejados. O nível tático e operacional aponta que o papel do gestor de linha é desenvolver e apoiar os colaboradores.

Em relação ao desempenho do papel do gestor de linha, ambos os agentes – profissional de RH e gestor de linha – identificam que existem diferenças na empresa no que concerne a cada área de atuação. Os dois agentes declararam que o motivo de haver essas diferenças é a falta de clareza acerca do que é esperado do gestor de linha. A organização se encontra em um processo de estruturação da GERH, mas ainda não possui definição de sua cultura organizacional e tampouco dos papéis esperados de cada um dos agentes. Tal fator dificulta a compreensão do gestor de linha sobre o que é esperado dele e, por conseguinte, isto acaba impactando o seu desempenho.

Distribuição das decisões nas práticas de GERH

Recrutamento e Seleção

No passado, os processos de recrutamento e seleção para a empresa eram feitos pelo gestor de linha, de modo que a área de RH era responsável apenas pelo processamento dos documentos do novo contratado. Dada a estruturação da área de RH, esse processo é realizado pelo profissional de RH juntamente com o gestor. O processo de recrutamento e seleção ocorre de formas diferentes, conforme a senioridade da vaga e a disponibilidade de tempo do gestor de linha e do profissional de RH, mas, na maioria dos casos, o gestor é responsável por definir o escopo da vaga e, o profissional de RH, pelo recrutamento e pré-seleção. A seleção final é realizada pelo gestor de linha e a tomada de decisão ocorre conjuntamente entre os dois agentes – o profissional de RH e o gestor de linha. Esse processo é descrito pelo entrevistado C3_GLO_n23 da seguinte forma: “eu traço um perfil e alinho com o RH, que vai buscar no mercado. Definimos se vai aplicar dinâmica, entrevista ou avaliação. O RH pré-seleciona com análise de currículo e entrevista, e eu chego na fase da dinâmica, e segunda entrevista”. A entrevistada C3_GLT_n22 relatou: “eu basicamente preencho um formulário dizendo o perfil que eu estou procurando. O RH procura esse perfil, faz uma pré-entrevista e passa para eu fazer uma entrevista final”. O mesmo processo é mencionado por C3_GLT_n28, quando declara: “a gente passa o perfil para o RH, que vai para o mercado prospectar essas pessoas. Eles fazem uma primeira triagem e depois eu aplico um teste para ver se a pessoa tem sinergia ou não do que a gente pede para a área”.

A entrevistada C3_ERH_n20 relata esse processo da seguinte forma:

Hoje, o gestor inicia o processo. Ele verifica o orçamento com o RH e o diretor da área. Aí, validamos que cargo que vai ser, se faz sentido ou não, qual é o salário. Essa informação vai para um comitê de RH com o CEO, e aí volta para o RH e vai para a fila de recrutamento. Quando o recrutador vai trabalhar essa vaga, ele procura o gestor, eles fazem a validação do perfil com base no que foi pré-definido. (C3_ERH_n20)

Para a entrevistada C3_ERH_n24, “o gestor é responsável pelas suas cadeiras, então, ele tem as responsabilidades da estrutura da sua área, que perfil ele precisa. O RH captura esse perfil, e faz recrutamento de mercado, mas o gestor é o responsável por decidir”. Apesar de a decisão final caber ao gestor, a empresa busca fazer com que o candidato participe de pelo menos três entrevistas, a fim de que outras pessoas possam compartilhar as suas

percepções. A entrevistada C3_ERH_n20 relata, por exemplo, que “hoje, eu, como RH, banco um pouco mais quando eu acredito que não seja a pessoa. Com algumas pessoas, eu tenho mais abertura, algumas pessoas ouvem mais, outras menos, mas a gente já chegou a bloquear contratação”.

Existe uma flexibilidade no formato em que ocorre a participação do gestor de linha nos processos de recrutamento e seleção feitos pela empresa. A entrevistada C3_RH_n20 cita que “tem gestor que quer participar antes, tem gestor que quer depois, então, isso é muito maleável aqui”. O entrevistado C3_DRH_n27 relata que “tem gestores que querem se envolver e outros que querem entrevistar no final. O que buscamos é trazer ele mais próximo, fazer com que ele fique responsável, mas também que não tome a decisão sozinho”. O entrevistado C3_GLT_n1 aponta que essas mudanças na participação do gestor de linha no processo de recrutamento e seleção também ocorre em razão da alta demanda de contratação e do baixo número de profissionais de RH. Em suas palavras: “Faz quatro meses que esse modelo não está funcionando, porque o RH está sem braço, estão contratando muita gente. Então, o processo voltou para nós, gestores. A gente posta a vaga, liga, marca e faz as entrevistas”. A entrevistada C3_GLT_n28 salienta que, “na prática, eu também prospecto no mercado”. Para o entrevistado C3_GLE_n19, a participação do gestor de linha na prospecção do candidato é algo positivo: “No mercado de tecnologia, eu não acho que temos que delegar totalmente a função de prospecção para o RH. Eu acredito que isso é papel do gestor, porque é uma *expertise* muito técnica. Os gestores precisam prospectar, precisam encontrar candidatos” (C3_GLE_n19). Como gestor de linha estratégico, o mesmo entrevistado menciona: “eu cobro dos meus gestores sempre serem ativos nas comunidades, nos nossos assuntos de tecnologia, participar de eventos, trazer eventos para empresa, para formar essa rede de contatos”.

Além dos processos de recrutamento no mercado, a empresa também apresenta a prática de recrutamento interno. O entrevistado C3_GLO_n23 menciona: “aqui, se provoca muito essa questão de processo interno. Semanalmente aparece oportunidade, em todas as áreas”. O dirigente de RH C3_DRH_n27 relata que, em relação ao recrutamento interno, a empresa acredita que o protagonismo deve ser do colaborador, no que concerne a atentar para as vagas disponíveis no sistema e se candidatar.

Na empresa, apenas a área de SAC dispõe de uma equipe de treinamento específica, pois é uma área que demanda um processo de treinamento contínuo, tanto no que tange a novos funcionários quanto para a reciclagem de funcionários antigos. Os treinamentos oferecidos por essa equipe são elaborados em conjunto com a equipe de operação e de planejamento. Recentemente, a área de RH contratou um profissional responsável pelo desenvolvimento organizacional, que tem como foco inicial implementar o projeto relacionado com a construção da cultura organizacional. Por este motivo, as iniciativas de treinamento e desenvolvimento são, em sua maioria, de responsabilidade dos gestores de linha. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona: “a gente não tem nenhum programa de liderança, sucessão, treinamento, competências técnicas, nada disso. Isso acontece isoladamente dentro das áreas e vem do gestor, porque a gente não tem braço como RH”. A entrevistada C3_ERH_n24 aponta que, “de RH, a gente não tem estratégia hoje, não tem práticas também, então, o gestor precisa assumir 100% a responsabilidade do desenvolvimento”. Além disso, o dirigente de RH C3_DRH_n27 cita que “não existe um *budget* para investir em treinamento, então, estamos trabalhando de acordo com a demanda da área”.

Um exemplo mencionado pelo entrevistado C3_DRH_n27 foi o *Academy*, que são multiplicadores internos, da própria área de negócio, que compartilham conteúdos com os demais colaboradores. “A gente tem feito mais finanças e *marketing*, e a gente quer expandir isso para toda a empresa” assevera C3_DRH_n27. Outro exemplo foi citado pela entrevistada C3_ERH_n20:

Dentro do *marketing*, a gente tem um diretor que está trabalhando só em iniciativas de RH. Eu estou trabalhando com ele. A gente está olhando tecnicamente o que tem que fazer, e de comportamento. Quem assume o técnico normalmente é o pessoal da área que tem a *expertise* para fazer isso, e o comportamental é meu porque eles não têm *expertise* para isso. Mas é uma iniciativa que nasce dentro da área, e a gente como empresa ainda não tem essa estrutura. Então, acho que isso vem mais do gestor do que do RH. (C3_ERH_n20)

A entrevistada C3_ERH_n24 expõe que, atualmente, o gestor de linha identifica as necessidades da área, seleciona os cursos e *workshops* e “paga com o próprio recurso da área”. O entrevistado C3_GLE_n19 cita que “quem corre atrás de qual treinamento precisa ser dado, qual o tipo de *gap* que a área tem, isso é função do gestor”. Um exemplo mencionado pelo entrevistado C3_GLO_n23 foi: “na nossa área, por meio da diretora, foi contratar um

curso de excel para os analistas com o nosso *budget*. Boa parte dos recrutamentos internos que tiveram – e analistas nossos não passaram – era na etapa de excel”. A entrevistada C3_GLT_n22 menciona: “o que eu procuro falar para a minha equipe é procurar dentro da empresa o que a gente tem para oferecer, e incentivar que eles participem. Uma pessoa vai fazer agora um treinamento no transporte. Outra foi fazer no SAC para conhecer mais sobre o negócio”.

A única iniciativa que é feita pela área de RH diz respeito ao treinamento de integração dos novos colaboradores. A entrevistada C3_GLT_n21 mencionou que, “no ano passado, o RH começou a fazer um treinamento no primeiro dia de trabalho, apresentando a empresa toda, tudo o que cada uma das áreas faz. Acho que esse é o primeiro e único treinamento que eles dão aqui”. A entrevistada C3_ERH_n20 também citou essa iniciativa: “quando a pessoa inicia na empresa, tem o *onboarding*, que tem uma estrutura simples, do mínimo de coisa que ele precisa saber, com quem ele vai falar, as principais interações, saber quais são as metas que ele vai ter. Depois, a pessoa vai para a área e é treinada lá”. Uma vez que o colaborador já está atuando em uma determinada área, a responsabilidade de treinamento e desenvolvimento passa a ser dos gestores de linha.

Os gestores de linha demonstram terem clareza acerca de sua responsabilidade no desenvolvimento dos funcionários. “O gestor tem a obrigação e a tarefa de verificar em que momento cada profissional está” cita C3_GLE_n19. A entrevistada C3_GLT_n28 relata, por exemplo, que “a cada quinze dias, converso com meu colaborador, para ver como ele está indo. Se está prospectando pouco, quais são as dificuldades, onde está emperrando o processo”. “Com os meus sete liderados, faço esse *one a one*”, que são conversas de *feedbacks* semanais, conforme menciona C3_GLE_n19. A entrevistada C3_GLT_n21 relatou: “costumo fazer *feedback* de três em três meses, fora de qualquer avaliação. Eu converso com os três da minha equipe, passando o que eles precisam melhorar, o que a gente espera deles, o que a gente pode realmente oferecer para frente”. A entrevistada C3_GLT_n22 também menciona realizar *feedbacks* regulares com seus funcionários. Ela acredita que “essas conversas do dia a dia geram uma maturidade”. A entrevistada C3_GLT_n25 menciona que, apesar da avaliação de desempenho acontecer uma vez por semestre, “eu, todos os meses, chamo o supervisor para dar aquele resultado consolidado do mês e já mostro como ele está naquele aspecto”. Ela complementa afirmando: “a gente vai discutir a evolução desde o início do ano para cá, quais são as oportunidades dele e os pontos positivos dele na equipe. Eu tenho

essa prática de estar acompanhando o supervisor de perto” (C3_GLT_n25).

Remuneração e Benefícios

Os benefícios oferecidos para os colaboradores da empresa são definidos pela área de RH e não existe a participação dos gestores de linha nessa definição. Em relação à remuneração, a empresa realiza um processo de distribuição de mérito e de promoções que ocorre duas vezes ao ano, após o ciclo de avaliação de desempenho. Qualquer promoção que necessite acontecer fora desses dois momentos é tratada como exceção. Cada respectiva área recebe uma quantia a ser distribuída entre todos os funcionários do departamento. Esta decisão é tomada pelo gestor de linha no nível estratégico da área, sendo que o profissional de RH compartilha a sua opinião. A entrevistada C3_ERH_n24 relata:

Em nossos ciclos de mérito e promoção, usamos como pano de fundo o resultado da avaliação de desempenho, por outro lado, ele não é determinante. A gente tem um *budget* para distribuir em cada uma das áreas. A decisão é do gestor, de como distribuir da melhor forma. A gente como RH entra para dar algumas recomendações, algumas críticas. No caso, o gestor faz as recomendações, e o diretor do centro de custo aprova. Se tiver estourado o *budget*, o diretor vai reacomodar. (C3_ERH_n24)

A entrevistada C3_ERH_n20 menciona que, devido à grande quantidade de gestores de linha, a discussão acerca de mérito é feita entre o profissional de RH e o gestor de linha no nível estratégica. Em suas palavras: “Eu aviso os gestores que vou ter uma conversa com os diretores sobre salário. E eu digo para eles levantarem a mão, para eu não esquecer de ninguém. Essa responsabilidade é do gestor” (C3_ERH_n20). A entrevistada complementa afirmando: “às vezes, eu concordo e, às vezes, eu discordo do gestor. E eu converso com ele sobre isso” (C3_ERH_n20). Para ela, as dificuldades que surgem nesse processo dizem respeito ao fato de o gestor não conhecer a faixa salarial de seus colaboradores; existe um sistema na empresa que contempla essa informação, contudo, esta não é divulgada.

O gestor de linha C3_GLE_n29 relata que as decisões de aumento de remuneração ocorrem por meio de um consenso entre o gestor de linha e o RH. Essa parceria é vista de forma positiva pelo entrevistado C3_GLE_n19, que cita:

O gestor tem a obrigação e a tarefa de verificar em que momento cada profissional

está. O RH complementa essa visão trazendo historicamente, dentro da empresa, quanto tempo essa pessoa está sem promoção, qual é o salário, trazer essa visão de forma mais global, frente a companhia inteira. Então, é um trabalho muito de mão dupla. O RH vem com o histórico da empresa, enquanto o gestor vê o desempenho do dia a dia, do semestre. (C3_GLE_n19)

Os relatos dos gestores de linha no nível tático e operacional mostram que estes agentes não participam ativamente das decisões referentes à remuneração. A entrevistada C3_GLT_n21 expõe: “na verdade, não tenho voz com ninguém, o meu diretor é a pessoa que tem. Ele é quem discute e decide com o RH”. A entrevistada C3_GLT_n28 aponta: “eu consigo levar adiante a sinalização, para o meu líder, de que fulano ou beltrano está entregando diferente com relação ao outro”. Já a entrevistada C3_GLT_n22 cita: “pouquíssimas vezes fui questionada se alguém na minha equipe era elegível para isso. Geralmente, o diretor da área toma essa decisão”.

Expansão e redução do quadro

Anualmente, a empresa procede a uma definição de orçamento para o quadro de funcionários. Tal definição guiará as decisões de expansão e de redução desse quadro. A entrevistada C3_ERH_n20 relata: “definimos uma vez por ano o orçamento de pessoas, o que é minha responsabilidade juntamente com o diretor. Então, se ele abre um aumento de quadro e isso não está orçado, a primeira aprovação de vaga é sempre minha”.

Se, por ventura, um gestor de linha perceber que há a necessidade de um aumento de quadro, ele deverá elaborar um documento contendo uma justificativa para o motivo, bem como apontando o retorno que isto trará para a empresa. Nesse caso, os principais agentes que tomarão essa decisão são o profissional de RH juntamente com o gestor de linha estratégico. A entrevistada C3_ERH_n24 relata que:

Um gestor que queira expandir a sua área prepara um *case*. Eu até faço juntamente com ele o *case*, onde ele me diz qual é o objetivo dele ali, naquela área, qual é o aporte financeiro de que ele precisa, e o retorno que vai gerar. Isso é apresentado no comitê, que acontece semanalmente, então, eles olham aquela proposta, veem se faz sentido e aprovam para seguir ou não. Muito olhando o que vai trazer de retorno. (C3_ERH_n24)

O gestor de linha estratégico C3_GLE_n19 menciona que “a informação da

necessidade de diminuir ou crescer o quadro vem primeiro dos meus liderados. Aí, eu volto para o RH e vejo como nós vamos fazer, se nós temos o *budget*. O controle de *budget*, eu sempre tento alinhar com o RH”. Esse mesmo processo aparece nos discursos dos gestores de nível tático e operacional. A entrevistada C3_GLT_n21 relata: “eu passo as minhas impressões e discuto com o meu gestor. Mas não é ele quem decide isso sozinho, ele precisa passar para o RH e definir junto”. A entrevistada C3_GLT_n25 também aponta que essas decisões ficam, de modo majoritário, a cargo do gestor da área, contudo, ela também participa das discussões. “O meu gerente olha essas questões estratégicas, mais de números e de valores, e, em conjunto, a gente toma a decisão sobre a quantidade de pessoas que a gente precisa ter em determinado atendimento” (C3_GLT_n25). A entrevistada C3_GLT_n22 cita: “sempre nos deram carta branca para demitir e contratar quando é necessário, desde que você tenha justificativas”.

A entrevistada C3_GLT_n28 descreve um exemplo em que apresentou, para o seu gestor, uma necessidade de ter mais analistas contratados em sua área, ao invés de estagiários. Ela menciona que, em razão do aumento de salário que essa troca geraria, tiveram que substituir vinte estagiários por dez analistas. O entrevistado C3_GLO_n23 relata que as decisões de expansão e de redução do quadro são baseadas em planejamento e projeção de vendas: “Eu faço a projeção do que eu preciso aumentar ou não junto com a área de planejamento do SAC. Valido isso com meu gerente, com a diretora, e, posteriormente, abrimos as vagas com o RH” (C3_GLO_n23).

Relações de Trabalho

As decisões referentes às práticas de relações de trabalho são tomadas pelos profissionais de RH com o apoio da área jurídica da empresa. O entrevistado C3_DRH_n27 relata que a empresa “tem uma pessoa que cuida de operações de RH que é responsável pela parte sindical. A gente tem apoio do jurídico também na estratégia, trazendo as novidades. Então, é uma função que se encontra entre as duas áreas. Fica 100% entre o RH e o jurídico”. A entrevistada C3_ERH_n20 também menciona que a empresa “envolve pouquíssimo o gestor nessa parte. Existe a parte de operações do RH que cuida, a parte do jurídico também, que divide um pouco a bola, tudo se resolve lá”. A entrevistada C3_ERH_n24 complementa afirmando que “a gente ainda não tem essa segurança de descer para outros níveis, então, fica

mais no nível estratégico”.

Nos processos trabalhistas, existe o envolvimento dos gestores de linha, que, segundo a entrevistada C3_ERH_n20, “o gestor pode ir como preposto ou testemunha”, uma vez que ele tem o histórico do funcionário na empresa. A decisão desse envolvimento é concernente ao profissional de RH junto à área jurídica.

Haja vista que a empresa passou por um processo de fusão com mais duas organizações e, deste modo, houve a troca de gestores de linha nos últimos anos, há uma parte do histórico dos funcionários que acabou por se perder. Tal fato faz com que o profissional de RH assuma, atualmente, mais vezes o papel de preposto. “A gente, como gestor, não participa. O que a gente faz é fornecer subsídios, levantar o histórico e entregar para o RH” relata C3_GLO_n23. “Eu já fui consultado para passar as informações, e as decisões foram tomadas com o RH” cita C3_GLE_n19. Este mesmo entrevistado menciona que o RH “é sempre o ponto de entrada dessa informação. Ele traz o pedido, o problema ser resolvido, e quais são as regras do jogo” (C3_GLE_n19). As entrevistadas C3_GLT_n22 e C3_GLT_n28 declaram nunca terem participado de qualquer discussão de relações de trabalho.

Fatores que interferem no desempenho do papel atribuído ao gestor de linha na GERH

Fatores relativos à organização

Valorização do papel do gestor de linha na GERH

O dirigente de RH menciona que a empresa “ainda não tem critérios estruturados para definir uma promoção. Hoje não tem uma métrica tão clara, mas é mais uma discussão entre gestor atual da pessoa e o RH” (C3_DRH_n27). Para os especialistas de RH da empresa, os critérios de promoção atualmente estão relacionados com a entrega da pessoa. A entrevistada C3_ERH_n20 cita que “pouco se olha para a capacidade, de fato, de ser um gestor de pessoas, de conseguir persuadir mais as pessoas, de ser um mediador”. Ela relata ainda que a empresa vem fazendo algumas tentativas de estabelecer alguns critérios, principalmente referentes ao programa de mérito – como por exemplo, o tempo de casa, porcentagem da faixa salarial em que a pessoa se encontra, risco de saída deste funcionário, nota das últimas avaliações de desempenho – e à ferramenta do Nine Box; no entanto, as decisões de promoção ainda não se

dão com base nessas avaliações.

Hoje, ainda, a gente sofre muita pressão por conta do técnico. Um exemplo é de um colaborador que há 3 anos atrás era estagiário e, agora, é gerente sênior. Por que eles tomaram essa decisão? Porque eles têm medo de perder, porque o cara é incrivelmente bom e muito inteligente. Na minha concepção, gerente sênior é outra coisa, ser muito bom tecnicamente não faz dele uma pessoa sênior, faz dele uma pessoa capaz e de muito potencial. (C3_ERH_n20)

Na ótica de alguns gestores de linha, também existe uma falta de clareza concernente aos critérios de promoção. Para o entrevistado C3_GLE_n19, “hoje não existe clareza nos critérios de promoção, pois ainda tem uma confusão da atribuição de funções”. A gestora de linha C3_GLT_n21 relata que a sua promoção – de analista para coordenadora – ocorreu no momento em que uma analista sênior pediu demissão e, visto que ela era referência para a equipe, a equipe se desestabilizou: “No dia seguinte, fui promovida à coordenadora. Ficou claro que foi porque ela saiu e precisavam de alguém, não foi por mérito” (C3_GLT_n21). O entrevistado C3_GLE_n29 relatou uma decisão de promoção que ele próprio tomou no âmbito de sua equipe: “naquela época, não foi algo muito embasado com metodologia, mas foi o comportamento da pessoa que me chamou a atenção. Eu dava um problema para ele correlacionar fatos do passado, levando em consideração riscos possíveis no futuro, o que me mostra maior senioridade da pessoa”.

Outros gestores apontam que a entrega de resultados tem forte impacto no que tange à decisão de promoção. A entrevistada C3_GLT_n22 menciona: “Eu já vi alguns casos, na empresa, de pessoas serem promovidas por entregas e não terem nenhum perfil de gestão”. A entrevistada C3_GLT_n28 cita:

Eu sei que leva em consideração todos os atingimentos de metas, é óbvio, e não são só os quantitativos, tem os qualitativos. Então, não é simplesmente ser um bom gerador de números, tem que ter um bom relacionamento de pessoas também. Mas, efetivamente, quais são os pontos que eles levam em consideração, eu não sei te dizer. (C3_GLT_n28)

Os entrevistados do nível operacional relataram possuir mais clareza acerca dos critérios de promoção. O entrevistado C3_GLO_n23 descreve que as decisões de promoção passam primeiramente por um processo interno de seleção. O funcionário participa de uma dinâmica, na qual os gestores trocam percepções sobre os candidatos e, posteriormente,

realizam uma entrevista em que são feitas perguntas relacionadas à gestão de pessoas. O entrevistado cita um exemplo no qual ele disse para a candidata, em uma entrevista: “Você está nessa equipe há quatro anos, e você vai ser supervisora dessa equipe. Lá, você tem cinco ou seis amigas, e amanhã você vai dar *feedbacks* para elas. Você está preparada? Como você vai reagir?”. A entrevistada C3_GLT_n25 explana que, quando analisam uma promoção, são avaliados os resultados que a pessoa entrega, bem como o comportamento que apresenta. Verifica-se o interesse do funcionário em ser promovido e, então, inicia-se o processo de seleção – juntamente com o especialista de RH –, que é composto por redação, dinâmica em grupo e entrevista individual. A entrevistada cita que, “nessa entrevista individual, a gente vai tentar identificar o porquê de essa pessoa quer ser supervisora, se ela, de fato, almeja esse cargo de gestão ou simplesmente quer ser promovida” (C3_GLT_n25).

A especialista de RH C3_ERH_n24 e o gestor de linha C3_GLE_n19 mencionaram que a empresa está estruturando um plano de carreira em Y, pois percebe a necessidade de dar opções de crescimento para os colaboradores que não desejam seguir a carreira em gestão.

Em relação às ferramentas formais de reconhecimento do gestor na implementação das práticas de gestão de pessoas, o dirigente de RH citou que ainda não existem. Para a entrevistada C3_ERH_n24, os reconhecimentos são de caráter mais informal, mas seria interessante para a empresa implementar um processo mais formal de reconhecimento. Ela relata: “hoje, por exemplo, a gente dá um toque para o CEO, para ele mencionar algum destaque em recrutamento ou desenvolvimento de pessoas na reunião de *staff*, mas não é nada formal”. A mesma percepção é identificada nos relatos dos gestores de linha. O entrevistado C3_GLE_n19 cita que:

Hoje tem o tapinha nas costas, mas reconhecimento formal, não tem. Eu acho que precisava ter, porque qualquer empresa precisa trabalhar nas pessoas que tem que servir de modelos para a empresa. Se você não valoriza e expõe para empresa o que é o modelo de gestão, o que é um perfil a ser seguido, um perfil para ser inspirador, acho que isso se perde no dia a dia. (C3_GLE_n19).

Da mesma forma, a entrevistada C3_GLT_n22 menciona: “se existe algum gestor bom em *marketing* ou em compras, que são áreas pelas quais eu não transito muito, eu não sei, pois o RH nunca divulgou”.

É possível identificar que os gestores de linha são mais valorizados em razão das entregas financeiras e dos projetos que realizam. Para o entrevistado C3_GLE_n29, a

“cobrança ainda é muito *business*, otimizar o orçamento. Então, a parte de *people* acaba sofrendo”. Um outro relato neste mesmo sentido vem da entrevistada C3_GLT_n28, quando esta menciona: “eu penso que gestão de pessoas é importante, eles reconhecem essa importância, mas meu ponto de vista é que a entrega financeira está em primeiro plano”. A entrevistada C3_ERH_n24 declara que:

O gestor é cobrado por resultado, e não por resultado através das pessoas. Eu tenho, por exemplo, cinco pessoas, e preciso dar o meu resultado através delas, mas 30-40% do resultado também são as minhas entregas individuais. Eu sei do risco que corro quando deixo na mão de alguém, então, é melhor eu fazer do que eu pedir para fazer, pois eu posso ter retrabalho. Alguns gestores não assumem isso, porque eles têm o risco de serem mandados embora. (C3_ERH_n24)

A entrevistada C3_GLT_n21 acredita que, para que haja a valorização do papel do gestor de linha na GERH, “tem que ser algo sério vindo de cima, do nosso CEO ou do diretor de RH. Precisa ter alguém realmente sério transmitindo essa importância, ensinando o principal, e hoje isso ainda não acontece”.

Metas do gestor de linha

Consoante o dirigente de RH, os gestores de linha têm um conjunto de metas que constituem um desdobramento do planejamento estratégico da empresa. Essas metas são estabelecidas a cada 6 meses por um comitê, em conjunto com o CEO da empresa, a fim de que se possa discutir o custo e o benefício de cada projeto e definir as prioridades do semestre. Essas metas se encontram atreladas ao pagamento de um bônus semestral. Para o nível de coordenador e acima deste, o cálculo para pagamento do bônus é dividido em dois pilares, quais sejam: 80% é relacionado aos projetos e objetivos individuais; e 20% é relacionado a cinco competências comportamentais da avaliação de desempenho. Além disso, aplica-se um multiplicador ou um detrator sobre o valor do bônus individual relacionado à meta financeira corporativa, que elevará ou reduzirá toda a curva de remuneração da empresa. A entrevistada C3_ERH_n24 menciona que as cinco competências comportamentais são diferentes para cada área, haja vista que leva em consideração as suas características específicas; mas assevera que todos os gestores de linha têm a competência liderança (C3_doc_2), que, para a empresa, é uma meta do gestor de linha relacionada com a gestão de

pessoas.

As metas dos gestores no nível operacional, que trabalham no SAC, são os índices de desempenho da área, denominados KPIs da área. O entrevistado C3_GLO_n23 relata que as suas metas são todas quantitativas, como por exemplo, de produtividade e de *turnover*. Ele complementa afirmando que “algumas questões de liderança e desenvolvimento da equipe não são metas, é uma avaliação direta do meu gestor” (C3_GLO_n23).

Os especialistas de RH questionam a forma como são definidas as metas dos gestores de linha. A entrevistada C3_ERH_n24 aponta: “como as competências comportamentais só representam 20% do bônus, normalmente, quem entrega muito e tem uns *skills* comportamentais completamente fora, ele não tem prejuízo na avaliação final”. Este mesmo ponto foi identificado no relato da entrevistada C3_ERHN_n20, que acredita que o peso que a meta do gestor tem sobre aspectos de gestão de pessoas ainda é muito baixo, uma vez que a competência liderança é apenas uma no âmbito de cinco competências, e que compõem os 20% da meta do gestor. A entrevistada acredita que deveriam ser criadas para os gestores metas quantitativas relacionadas à gestão de pessoas: “Eu, como RH, respondo hoje pela meta quantitativa de *turnover* da empresa, mas eu não tenho nenhuma ação direta sobre esse número, da forma como o gestor tem” (C3_ERH_n20). A entrevistada C3_ERH_n24 menciona que, atualmente, provoca os gestores para que estes incluam em suas metas aspectos relacionados à gestão de pessoas: “Hoje, a maior parte dos gestores tem *turnover* dentro da sua meta, mas isso é um ou outro que eu consigo influenciar” (C3_ERH_n24). O gestor de linha C3_GLE_n19 citou:

Eu lanço metas de gestão de pessoas para mim. Por exemplo, eu criei uma meta de formar a minha equipe, treiná-los para que todos estejam em um novo patamar de produtos. Eu coloquei isso como meta porque é uma forma de cobrar não só a minha gestão, mas para mostrar para os meus liderados que eu me comprometi e vou dar suporte para eles. Publicamente, divulgo essas minhas metas para o meu time. (C3_GLE_n19)

Os gestores de linha no nível estratégico também questionam a necessidade de a empresa reelaborar a forma como estrutura as metas relacionadas à gestão de pessoas. É possível identificar tal fato no relato do entrevistado C3_GLE_n19, quando este menciona: “não acho que a empresa deveria destinar uma porcentagem grande do bônus à entrega de um projeto, em detrimento do comportamental, porque você pode entregar um número financeiro

para empresa e destruir a equipe”. O entrevistado C3_GLE_n29 cita: “nunca tive uma métrica sobre gestão de pessoas. Eu acho que isso é um problema. Temos a meta das competências de liderança, mas as metas específicas, quantitativas e qualitativas são mais da área, e não envolve uma visão mais estratégica de direcionamento da equipe”.

Um outro ponto levantado pela entrevistada C3_GLT_n22 em relação às metas comportamentais foi o fato de estas serem fixas. “Eu acho que não são todas as pessoas que deveriam ser analisadas nas cinco competências todos os semestres” (C3_GLT_n22). A entrevistada acredita que o gestor e o colaborador deveriam discutir quais são os pontos de desenvolvimento naquele semestre, de modo que a meta deveria estar relacionada com os planos de ação voltados para estes pontos específicos, pois, desta forma, seria possível acompanhar se a pessoa está ou não executando as ações.

Capacitação do gestor de linha para a GERH

Os especialistas de RH relataram que a empresa não possui capacitação formal do gestor de linha para as práticas de GERH. É possível observar tal aspecto na declaração da entrevistada C3_ERH_n24: “ainda não temos uma plataforma de desenvolvimento, não temos uma trilha ou uma formação de gestores, então, as pessoas vão aprendendo na tentativa e erro”. O entrevistado C3_DRH_n27 relata que a capacitação acontece mais na prática: “nós vamos ajudando e percebendo, dando *feedback*, mas ainda falta um pouco estruturarmos a capacitação”. A falta de capacitação do gestor de linha para a GERH também é identificada nos relatos das entrevistadas C3_GLT_n22, C3_GLT_n28 e C3_GLT_n21, que mencionaram jamais terem participado de um treinamento de liderança ou de gestão de pessoas no âmbito da organização.

Para a entrevistada C3_GLT_n21, faltam *feedbacks* constantes para que o gestor consiga identificar os pontos que precisa desenvolver. Ela relata que as reuniões de *feedback* semestrais, após a avaliação de desempenho, estão mais vinculadas ao pagamento do bônus do que a um processo efetivo de desenvolvimento. O entrevistado C3_GLE_n19 aponta que, para capacitar o gestor, a empresa deveria “obrigar o gestor a definir o plano de ação de desenvolvimento dele, com datas de entrega. O erro que eu vejo acontecer em todas as áreas é não ver o plano de ação concreto”.

Alguns entrevistados identificam a importância da capacitação do gestor de linha, para

que haja mais clareza acerca de seu papel referente à GERH. A entrevistada C3_GLT_n21 menciona: “trazer treinamentos claros e específicos, para que a gente saiba o que precisa fazer, como dar um *feedback*, como desenhar uma meta. Acho que essas coisas têm que ficar mais claras para nós, gestores”. A entrevistada C3_ERH_n20 cita que: “é injusto a gente dizer que os gestores são ruins, se eu nunca dispendi um tempo para ensinar o que é certo, e depois ver se ele se adapta a isso”. Para o entrevistado C3_GLE_n29, a empresa “não tem gestores prontos. A gente tinha pessoas muito técnicas, que, por tempo de casa e aumento de cargo, caíram na carreira de gestão”. O entrevistado complementa afirmando que a empresa tem buscado contratar pessoas com experiência de mercado, que tenham sido treinadas por outras empresas, mas que seria importante a empresa pensar em uma capacitação própria, principalmente em termos de alinhamento de cultura.

É possível identificar que na empresa existem iniciativas de capacitação dos gestores e colaboradores, as quais ocorrem de forma isolada nas diferentes áreas, sem estarem institucionalizadas pela organização. A especialista de RH C3_ERH_n24 cita: “toquei um projeto em paralelo dentro de operações, no qual eu montei uma capacitação para gestor de primeira viagem, e eu mesma dei esse treinamento”. “Teve um treinamento na minha área com o meu diretor, sobre finanças, mas que foi iniciativa dele. Acho que foi a primeira vez que eu tive algum treinamento dentro da empresa” menciona a entrevistada C3_GLT_n21. Já a entrevistada C3_GLT_n22 descreve uma prática de capacitação que acontece na área de *marketing*, em que cada pessoa apresenta para os demais colaboradores um conteúdo relacionado à sua área de atuação. A entrevistada acredita que esta prática permite que as pessoas conheçam mais sobre a empresa, ademais, salienta que esta prática poderia ser levada para o restante da empresa.

A área do SAC, por outro lado, tem uma capacitação mais estruturada dos gestores de linha, que é realizada por uma área específica de treinamento que não é parte integrante da área de RH da empresa. O entrevistado C3_GLO_n23 descreve que “a equipe de treinamento do SAC, que não faz parte do RH da organização, elaborou um módulo de liderança que foi validado pelos gerentes, para ser aplicado com os supervisores”, uma iniciativa que partiu da área de negócios, mas não constitui uma política organizacional.

Ferramentas formais que orientam os processos de GERH

A empresa utiliza como ferramentas de GERH dois sistemas de gestão, a saber: o primeiro é o AP Data, para os processos de folha de pagamento; o segundo é o SAP-Successfactors, para realizar os processos de recrutamento e seleção, bem como a avaliação de desempenho. A utilização desses sistemas supramencionados é de responsabilidade do especialista de RH. Para o processo de avaliação de desempenho existe também o envolvimento dos gestores de linha e dos colaboradores da empresa.

De acordo com o dirigente de RH, o objetivo da ferramenta de avaliação de desempenho é tanto identificar o alcance das metas individuais estabelecidas pelo gestor de linha junto ao seu colaborador, como a aderência às cinco competências comportamentais da área, as quais são fixas e foram definidas no passado, por um comitê formado pelos especialistas de RH e por gestores de linha. As competências comportamentais são avaliadas de 1 a 4, tendo o seguinte descritivo: não atende, atende parcialmente, atende e supera. O indivíduo que está sob exame faz o preenchimento de sua autoavaliação e é analisado por seu gestor de linha direto. Após o preenchimento da avaliação, é composto um comitê de calibração com o especialista de RH e com os demais gestores de linha da área, a fim de validar a avaliação realizada e, por conseguinte, definir a nota final do avaliado. O gestor de linha dá um retorno com o *feedback* para o colaborador, o qual deverá validar no sistema o seu recebimento. Esse é um ciclo que acontece a cada 6 meses e está vinculado ao pagamento do bônus para todos os colaboradores da empresa. O nível operacional do SAC, os estagiário e jovens aprendizes não realizam o preenchimento da avaliação de desempenho.

Para a especialista de RH C3_ERH_n24, a avaliação de desempenho é utilizada mais no sentido de definir remuneração, e não para auxiliar no desenvolvimento do colaborador. Ela cita:

A gente sai do ciclo sem ter planos de desenvolvimento individuais, e a qualidade dos *feedbacks* também é questionável. A avaliação que é feita referente ao ciclo de janeiro a junho passa pelos comitês entre agosto e setembro, e o colaborador irá receber o *feedback* apenas em outubro. (C3_ERH_n24)

A entrevistada C3_GLT_n21 relata que, nos últimos *feedbacks*, foi-lhe dito: “sua nota foi 3.5 porque você fez isso e isso”. Contudo, a expectativa da entrevistada era de que lhe fossem apontados quais os pontos de melhoria que ela poderia ter.

Outros entrevistados acreditam que a ferramenta da avaliação de desempenho permite fazer acordos entre gestor de linha e colaborador sobre as entregas e acerca do

desenvolvimento do indivíduo no próximo ciclo, como é explicitado pelo entrevistado C3_GLE_n19. A entrevistada C3_GLT_n22 declara que “é determinada uma meta para a pessoa. Ao longo do semestre, se a empresa decide cancelar essa meta, o colaborador negocia com a gestora da área para alterar a meta no sistema”. Essa mesma entrevistada também relata a importância do processo de calibragem “pois, nesse momento, os meus pares questionam coisas que eu coloquei, que, às vezes, na visão daquela pessoa não são as mesmas. Isso permite que a gente coloque todas as análises no mesmo nível” (C3_GLT_n22).

Existem outras ferramentas informais utilizadas por algumas áreas no âmbito da empresa. A entrevistada C3_GLT_n21 mencionou, por exemplo, que:

Na minha área, utilizamos um guia que o meu antigo gestor criou e alinhou, na época, com o CEO, descrevendo as características comportamentais que eram esperadas das pessoas na nossa área. Ele me passou a cartilha e eu a utilizo com minha equipe. A pessoa faz uma autoavaliação e eu também a avalio, e, então, conversamos sobre cada um dos aspectos. Isso não é uma ferramenta oficial da empresa, mas eu a utilizo. (C3_GLT_n21)

Autonomia do gestor de linha na tomada de decisões da GERH

Com a entrada da nova diretoria de RH, diminuiu a autonomia dos gestores de linha nas decisões relacionadas à GERH. “O gestor não pode mais demitir ou contratar quem ele quiser, porque nós, do RH, temos habilidades e competências que eles não têm, e podemos ajudá-los nesse processo” declara a entrevistada C3_ERH_n20. A dirigente de RH acredita que “algumas decisões como promover, contratar ou demitir é importante que sejam tomadas em grupo, para ter uma visão do todo. O objetivo é tirar a pressão sobre o gestor de ter que tomar uma decisão sozinho”. Para o entrevistado C3_GLE_n19, quanto mais clareza o gestor tiver acerca de seu papel, maior será a sua autonomia.

A empresa também apresenta uma política orçamentária bem estruturada, sendo que as decisões de pessoas fazem parte do cumprimento desse orçamento, o que é de responsabilidade do gestor de linha no nível estratégico. O entrevistado C3_GLE_n29 relata, por exemplo, que a área de tecnologia busca, nas contratações, elevar a senioridade de seus colaboradores, mas o acordo feito com o CEO é o de reduzir o número de pessoas, para que possam se manter dentro do orçamento. Ele assevera: “a minha autonomia é bastante questionada pelo CEO, para eu mostrar o porquê das decisões. Mas, em 99.9% das vezes é

acatado, então, acho que autonomia não é um problema aqui”. A entrevistada C3_GLT_n21 aponta que a autonomia não é um fator que interfere em sua gestão de pessoas. Ela menciona que:

Eu não tomo decisões de ter mais vagas, ou de dar aumento para alguém, já estou acostumada em não ter essa autonomia. Mas eu continuo avaliando as pessoas, dando *feedback*, mostrando se elas estão indo bem ou mal. Isso não pesa tanto para mim. (C3_GLT_n21)

Fatores relativos ao indivíduo gestor de linha

Clareza do papel do gestor na GERH

A clareza acerca do papel do gestor na GERH é um fator que ainda se encontra em construção na empresa. O dirigente de RH (C3_DRH_n27) mencionou que a empresa “evoluiu bastante nos sistemas gestão e de processos, e agora está olhando para a construção da cultura organizacional e quais os princípios que direcionarão os comportamentos esperado dos gestores”. Por esse motivo explicitado, o entrevistado identifica que ainda falta clareza para o gestor ao que é esperado dele em relação à gestão de pessoas. A entrevistada C3_ERH_n20 cita que a empresa “não tem uma ferramenta que mostre os processos e princípios esperados em relação ao gestor. A empresa ainda não sabe o que ela quer de quem está nessa cadeira”. “Dentro da empresa, a gente nunca contou para o gestor qual é o papel dele, e não preparamos ou instrumentalizamos ele para isso”, complementa C3_ERH_n24, especialista de RH.

Os gestores de linha também relatam que existe uma falta de clareza da empresa sobre o que é esperado do gestor de linha na GERH. O gestor C3_GLE_n19 menciona: “uma coisa é você cobrar números, que eu acho que toda empresa tem número para cobrar. Mas você formar sucessor, que isso é uma obrigação de cada gestor, não está muito claro”. Ele complementa afirmando que “não está muito claro quais são os passos que as pessoas precisam atingir para estar em uma posição de gestão”. Uma outra entrevistada, C3_GLT_n21, cita: “a gente não sabe ainda o que temos que fazer. A falta de capacitação faz com que não haja clareza”. O mesmo entrevistado exemplifica essa questão ao relatar que:

A gente tem um projeto na nossa área que dura seis meses. Aí a gente teve que pedir para o nosso gestor nos avaliar em três meses, porque a gente não estava conseguindo se organizar. Vem uma demanda atrás da outra, e a gente acaba não entregando o melhor possível. Então, pedimos para ele nos avaliar e ele não queria, e a gente teve que dar uma discutida para ele nos avaliar. É uma coisa que ele tinha que pensar: o que ele tinha que fazer para a gente melhorar. E ele pensou simplesmente que a gente tem que melhorar sozinho. (C3_GLT_n21)

Conhecimento e habilidade para realizar a GERH

Os especialistas de RH identificaram o conhecimento e a habilidade para se realizar a GERH como um fator primordial para o desempenho do papel do gestor de linha. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona que o RH “começou a participar mais e interferir nas decisões dos gestores, porque o profissional de RH tem conhecimentos e habilidades que hoje o gestor ainda não tem”. A seguir, um exemplo citado pela entrevistada C3_ERH_n24:

Semana passada eu estava falando sobre estratégia de remuneração para os gestores. Parecia que eu estava falando e eles não estavam entendendo, e aí eu tive que aprofundar a técnica para dar conhecimento para eles. Quando eu terminei, eles estavam assim: ‘ah, então, é assim que faz?’. Se o gestor conhece, ele sabe conversar com o colaborador sobre a remuneração. Se ele não conhece, ele se faz de vítima tanto quanto o colaborador. (C3_ERH_n24)

O relato dos gestores de linha demonstra a falta de conhecimento e de habilidade em GERH. A entrevistada C3_GLT_n21 menciona: “realmente não sei o que é fazer gestão de pessoas. Se é falar com as pessoas o tempo todo, se é ter claro quais são as metas, deixar escrito em algum lugar o que a pessoa tem que fazer, como cobrar, como chegar na pessoa”. A entrevistada C3_GLT_n22 cita que, “para você se relacionar com as pessoas, você precisa ter habilidade de entender a pessoa, se colocar no lugar dela, ou de entender que as pessoas são diferentes umas das outras, e o tratamento que você tem que dar é diferente”.

A entrevistada C3_GLT_n22 aponta a idade e a ausência de um exemplo de gestor de linha como fatores que, com efeito, interferem na falta de conhecimento e de habilidade do gestor de linha. É possível verificar tal fator em seu relato: “isso é uma coisa que a gente aprende com o tempo. A maior parte dos gestores são muito jovens e não tiveram um líder para poder se espelhar”.

Para a entrevistada C3_GLT_n21, a falta de conhecimento e de habilidade está relacionada com a formação dos gestores de linha. Ela relata que:

Os gestores são pessoas que eram muito mais técnicas, que sabiam fazer o trabalho melhor do que todo mundo, então, eles subiam para organizar um pouquinho o que todo mundo faz. Mas não necessariamente para se preocupar se a pessoa está ou não está feliz, motivada ou não. Eu acho que isso é uma coisa que quem fez Administração até conhece um pouco mais, mas engenheiros, em geral, só querem saber de números. (C3_GLT_n21)

Esse mesmo entrevistado acredita que o gestor deve possuir mais conhecimento de estratégia e o RH deve dar suporte com o conhecimento em relação à gestão de pessoas. A entrevistada C3_GLT_n21 declara que “o RH tem que ser um suporte de todos os gestores da empresa, porque os gestores não têm esse conhecimento do que você tem que ensinar às pessoas hierarquicamente inferiores, o que você tem que prestar atenção, de quanto em quanto tempo você tem que dar *feedback*, ver se ela está precisando de ajuda ou não”.

Estilo pessoal do gestor de linha

Por meio das entrevistas realizadas, foi possível identificar que existem diferentes estilos pessoais dos gestores linha, e que para diversos contextos e colaboradores, um estilo pode se mostrar mais apropriado do que outro, ou seja, não há um estilo único em gestão de pessoas. A entrevistada C3_ERH_n24 cita que “todos os estilos são relevantes. O ponto é como eu uso o meu estilo para gerar resultado”. Ao complementar seu raciocínio, C3_GLT_n22 afirma: “o estilo não tem que ser único em um gestor. O estilo tem que ser de acordo com o grupo que você está liderando. Tem gente que você pode dar liberdade, tem gente que é igual criança e pede regras, então, você precisa variar o seu estilo”. Para o entrevistado C3_GLE_n19, o problema ocorre quando o gestor de linha não tem percepção acerca de seus próprios comportamentos e do impacto que estes têm na equipe que ele está gerenciando.

Ao analisar o estilo pessoal dos gestores de linha da empresa foi possível identificar diferentes modos de gerir. O entrevistado C3_GLE_n19 assevera: “eu tenho empatia e acho que esse *skill*, para minha profissão e para a minha área, é fundamental. Eu tento me colocar no lugar do outro. Essa característica é mais importante do que a característica técnica”. Para o entrevistado C3_GLE_n29, “primeiramente, o gestor tem que saber o que ele está fazendo, tecnicamente falando. Depois, conhecer as pessoas, ter aquela empatia, saber se colocar nas

dificuldades da equipe, escutar e estar presente sempre. Por último, ter resiliência para o negócio”. Já a entrevistada C3_GLT_n22 relata que prefere “dar bastante liberdade para as pessoas que trabalham comigo. Deixo que elas escolham a forma como querem trabalhar. Eu não tenho o hábito de determinar a forma de trabalho”.

Os gestores de linha relataram outros estilos que identificaram em demais gestores de linha na empresa. Para a entrevistada C3_GLT_n22, “o que a gente mais tem aqui na empresa é o perfil amigo. Acho que é o mais fácil para quem é gestor novo. Não é necessariamente ruim, é só um estilo. Só que, às vezes, colocar-se no nível de todo mundo não te ajuda a crescer”. O entrevistado C3_GLE_n29 relata que “a gestão anterior optava por pegar os maiores especialistas do mercado, mas estes eram extremamente grossos, hostis, mal-educados, não tinham paciência com o próximo, era um caos”. Contudo, atualmente, ele identifica uma mudança. Por exemplo, quando ocorre um erro, “o gestor chega e fala: ‘senta aqui, vamos conversar, o que aconteceu? Vamos ver o que eu e você vamos fazer para que isso não aconteça de novo’. Olha a diferença” afirma C3_GLE_n29.

Tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas

Na análise do fator tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas, é possível identificar relatos diferentes entre os gestores de linha. Alguns deles mencionam a falta de tempo para executarem as atividades relacionadas com a gestão de pessoas, enquanto outros identificam o fato de as atividades relacionadas à gestão de pessoas estar presente na maior parte de seu dia a dia.

Uma justificativa apontada para a existência dessas diferenças foi mencionada pela entrevistada C3_ERH_n24, ao cita: “talvez, eu não esteja calibrando qual é o meu papel como gestora e meu papel como contribuidora individual, e isso impacta na gestão do meu tempo”. É possível identificar tal aspecto na diferença dos discursos dos entrevistados C3_GLT_n22 e C3_GLO_n23. Ambos apontam a demanda que existe em relação às funções operacionais, no entanto, o segundo entrevistado atribui a si a responsabilidade em gerenciar melhor seu tempo. “A gente ainda é uma empresa muito operacional. Então, os gestores reclamam muito da falta de tempo. Ao mesmo tempo em que eu sou gestora, faço a mesma função da pessoa que está comigo” cita C3_GLT_n22. Já entrevistado C3_GLO_n23 sugere que em “uns 20% da minha semana faço gestão de pessoas, e o resto, operação. Eu gostaria de fazer mais, e

acho que cabe a mim disciplinar mais isso no dia a dia”. O entrevistado C3_GLE_n29 descreve: “eu vejo que a gente tem tanta coisa para fazer do ponto de vista técnico, entregas, projetos, que a gestão de pessoas nunca é prioridade”.

Os gestores que declararam ter tempo para realizar as atividades de gestão de pessoas trouxeram exemplos de como organizam as suas agendas. A entrevistada C3_GLT_n21 relata que:

Faço uma reunião por semana com a equipe inteira. Alinho muito mais a parte estratégica, as demandas da semana, abro sempre para eles falarem o que eles estão achando, se tem alguma coisa diferente. Esse é meu contato semanal. Depois, costumo falar com cada um deles pelo menos uma vez por dia, para entender o que está acontecendo, mais por demandas específicas. (C3_GLT_n21).

A entrevistada C3_GLT_n28 aponta que atua em diferentes localidades, o que não lhe permite estar presente o tempo todo com a equipe, mas asseverou que se coloca à disposição a todo momento: “O contato por Skype e WhatsApp é constante. Independentemente se eu estou presente fisicamente ou não, para toda e qualquer dúvida, a equipe pode me procurar”. Sob a ótica da entrevistada C3_GLT_n25, a gestão de pessoas também ocorre em tempo integral:

Sou uma pessoa extremamente organizada. Então, por exemplo, eu chego aqui por volta das 7 horas e eu tenho na minha agenda o que eu preciso organizar, como avaliar indicador, resultado do dia anterior, como está o trabalho dos supervisores. Até às 10 horas da manhã, já avaliei tudo o que eu tinha para avaliar, e estou nesse meio tempo também trabalhando com o que está acontecendo no dia a dia. Então, não tenho como falar que gestão de pessoas é um percentual de horas por dia, porque isso acontece durante todo o dia. À medida que eles me demandam e eu estou disponível, eu estou com eles. (C3_GLT_n25)

A entrevistada C3_GLT_n22 menciona que em “uns 60% do meu tempo, eu faço gestão de pessoas, porque hoje eu estou com uma equipe que anda sozinha. Eles executam sem precisar muito do meu auxílio, então, eu posso me dedicar mais a estar com eles em um nível diferente de desenvolvimento”. A seguir, um dos exemplos relatados pela entrevistada:

A gente acabou de sair de uma apresentação de uma liderada. Ela foi fazer a apresentação de um projeto que está entrando em teste agora, superimportante.

Eu fui na reunião e fiz várias perguntas técnicas, várias perguntas de negócio, primeiro para estimular o resto da equipe que estava em volta a perguntar, e depois, para ela poder mostrar o conhecimento dela para o resto da equipe. Então, meu dia basicamente é esse, estar com eles no dia a dia, auxiliando, é o que mais faço. (C3_GLT_n22)

Percepção do valor do profissional de RH pelo gestor de linha

Na empresa pesquisada, o gestor de linha tem uma percepção positiva acerca do valor do profissional de RH. O entrevistado C3_GLE_n19 menciona: “eu acho muito importante, na posição que eu estou hoje, escutar o *feedback* do RH. Para mim, é fundamental, porque eu estou muito no meu contexto, então, é muito bom alguém de fora me criticar, e o RH faz isso muito bem”.

O especialista de RH nota a percepção de valor que o gestor de linha tem em relação ao seu trabalho. A entrevistada C3_ERH_n20 menciona que “os gestores, todo tempo, me consultam, e isso é muito gratificante, de fato, eles acreditam que eu tenho capacidade para fazer”. Um exemplo que a entrevistada citou foi:

No semestre passado, eu não estava aqui no comitê de mérito, estava de férias. E o vice-presidente de compras disse que não poderia fazer sem o RH, porque ele sabe que tem coisas que ele não vai saber, quem vai saber sou eu. Outro exemplo é que muitos diretores executivos não conseguiam participar de todas as reuniões de calibração de desempenho, e eles confiavam na condução do RH para fazê-lo. (C3_ERH_n20)

O valor do profissional de RH pelo gestor de linha também é percebido quando este deseja ter na área a presença daquele. O entrevistado C3_GLE_29 relata: “hoje, o nosso RH atende a duas áreas. Ele se desdobra para estar lá na nossa área, estar presente, apoiar, mas, no final do dia, acho que ter alguém conosco o tempo todo ajudaria violentamente”.

Fatores relativos à atuação do profissional de RH

Conhecimento do profissional de RH sobre o negócio

Na perspectiva dos gestores de linha, o profissional de RH possui pouco conhecimento sobre o negócio. No nível estratégico, o dirigente de RH participa das discussões estratégicas

e tem um bom conhecimento do negócio, mas, abaixo desse nível, na percepção dos gestores, existe menos conhecimento sobre as necessidades específicas das áreas. O entrevistado C3_GLE_n19 menciona: “nas reuniões que faço de *follow up* com o CEO, o RH está presente, então, isso é um passo fundamental, porque eles sabem o que está sendo cobrado de entregar. Mas acho que falta clareza para o RH sobre como eu vou chegar no resultado”. O entrevistado C3_GLE_n29 relata que “o *business partner* não entende tanto. Já vi sugerirem organizações de equipe que não faz nenhum sentido”. Um outro exemplo citado pela entrevistada C3_GLT_n21 é “quando abre uma vaga. Às vezes, é uma confusão para explicar para o RH a descrição da vaga, uma burocracia que demora muito. Então, a gente prefere deixar meio errado mesmo, para a gente tentar resolver mais rápido”.

A especialista de RH C3_ERH_n20 relata que a área de RH não tem profissionais o suficiente, que permita que eles tenham proximidade com o negócio e, por conseguinte, amplie o seu conhecimento sobre as demandas e, assim, agregue mais valor para o resultado organizacional. “Somos inteligentes e capazes, mas a gente, hoje, não entrega o que eu acho que é o papel de um RH estratégico, pois não temos braço e não conseguimos estar próximos o suficiente” relata C3_ERH_n20. Alguns gestores de linha apresentaram a mesma percepção sobre o profissional de RH. O entrevistado C3_GLO_n23 menciona: “eu acho que o RH até entende, mas, no meu ponto de vista, falta proximidade do RH com o negócio”. A entrevistada C3_GLT_n21 descreve:

No começo, quando a *business partner* entrou, pois antes não existia, ela participava um pouco das reuniões de segunda-feira, quando a gente fala de tudo que está acontecendo na empresa para poder entender melhor o negócio. Mas ela parou de participar. Eu acho que não está claro o que a gente faz e o porquê a gente precisa de pessoas. (C3_GLT_n21)

O entrevistado C3_GLE_n19 relata que “o RH percebe alguns objetivos que a empresa tem que atingir pela urgência dos gestores, mas, às vezes, não conseguem entender o porquê das coisas”. Para a entrevistada C3_GLT_n28, “o RH entende bem macro, mas seria muito importante se eles aprendessem o micro, para trazer respostas mais efetivas”. A entrevistada C3_GLT_n22 menciona que “o RH não conhece tão bem todas as áreas técnicas. Eles não têm essa visão de operação, ou de SAC. Eles precisam muito da nossa área para dizer o que a gente precisa”. Um exemplo disso foi citado pela entrevistada C3_GLT_n28, que solicitou ao especialista de RH que a acompanhasse em uma entrevista de seleção, a fim de verificar como

se dava a sua abordagem, os exemplos utilizados por ela e, assim, poder utilizar tais procedimentos em futuras entrevistas.

Apenas a entrevistada C3_GLT_n25 relatou uma proximidade do especialista de RH com a operação: “O nosso RH é muito observador, está sempre na operação, conversando, observando. Com isso, ele foi consolidando as nossas necessidades, e agora já está começando a trabalhar para isso” (C3_GLT_n25).

Envolvimento do gestor de linha na construção de estratégias de RH

A empresa iniciou o processo de envolver os gestores na construção de estratégias de RH, o que não constituía uma prática no passado da empresa. Existe um projeto específico que é o de criação da cultura da empresa, que está sendo construído em conjunto com os gestores de linha. Acerca deste ponto, o entrevistado C3_DRH_n27 relata:

Um exemplo está sendo a construção da cultura da empresa. A gente mapeou algumas pessoas que são influenciadores, de alguma forma, nas áreas. Eles participam das discussões de modelo de gestão e cultura. Depois, a gente montou um comitê envolvendo gestores de várias áreas. Com esse comitê, estamos testando as comunicações, o propósito, guia de princípios. Mas eu acho que ainda é um processo incipiente. Acho que poderia envolver ainda mais, fazer um trabalho maior de cocriação, então, eu acho que estamos no meio do caminho. (C3_DRH_n27)

A entrevistada C3_ERH_n20 também cita o projeto de cultura como o exemplo mais contundente de envolvimento das pessoas. Os gestores estão sendo convidados para participar da construção, pois, para disseminar a cultura organizacional, ela precisa fazer sentido para os gestores de linha. O entrevistado citou: “a gente fez um combinado com os gestores, que a partir do momento em que a gente construiu isso junto, você também é responsável” (C3_ERH_N20).

Os gestores mencionam o processo de participação da construção das estratégias de RH como um elemento que ainda se encontra no início na empresa. O entrevistado C3_GLE_n29 relata: “a gente faz isso minimamente aqui. Mas acho que, talvez, por falta de preparo dos gestores no passado. Acho que, daqui para frente, a gente tende a ter isso mais embasado”. O entrevistado C3_GLE_n19 mencionou: “eu estou pedindo para participar de algumas coisas simples, do tipo, eu quero participar do LinkedIn da companhia porque ali eu

posso divulgar que é legal de trabalhar na empresa”. Contudo, ele aponta que a iniciativa para participar partiu dele próprio e não que o RH o tenha envolvido.

Outros gestores declararam nunca terem participado da construção de estratégias de RH, mas que acreditam ser uma prática positiva. O entrevistado C3_GLO_n23 sugere: “a gente poderia ouvir todo mundo, todos os gestores, e dali surgiriam ideias que poderiam ser colocadas para todos. Acho que isso falta”. A entrevistada C3_GLT_n21 conta que, no processo de seleção de estagiários, “o RH pediu muito a nossa ajuda sobre qual *case* passar para os estagiários, mas não perguntaram sobre estrutura, porque eles já vieram com isso bem montado, já estava tudo bem pronto”. A entrevistada C3_GLT_n28 expõe: “nós não participamos da construção das estratégias de RH, mas a gente poderia ajudar bastante”. Um exemplo por ela mencionado foi: “no ano passado, tinha um projeto de desenvolvimento de estagiários. Me chamaram para ser a tutora, mas o projeto já foi apresentado pronto”. A entrevistada C3_GLT_n22 relata que nunca participou da construção de estratégias de RH, apesar de verificar a importância nesse fator: “Não adianta eu querer ter uma estratégia própria e ter um perfil próprio de profissionais na minha área, que não estejam adequados com o resto do contexto, por isso, é importante a gente participar” (C3_GLT_n22).

Parceria entre o profissional de RH e o gestor de linha

Por meio dos relatos dos entrevistados, foi possível identificar que a parceria vem aumentando entre o profissional de RH e o gestor de linha, apesar de ainda haver oportunidades de melhoria. Para a entrevistada C3_ERH_n24, o “diretor de RH reporta direto para o CEO, então, já é um grande ganho. É uma parceria que tem um patrocínio, e isso abre muito as portas”. A entrevistada C3_ERH_n20 declara: “hoje, dentro das áreas que eu atendo, ninguém promove, ninguém demite sem antes falar comigo”.

O entrevistado C3_GLE_n19 menciona que “aqui, na empresa, desde que eu entrei, o RH me deu suporte total”. Ele complementa afirmando: “a primeira vez que eu estou em uma companhia onde a *business partner*, uma vez por semana, está do meu lado, eu precisando ou não. Minha BP sempre foi muito proativa para me atender”. O entrevistado C3_GLE_n29 relata que “o RH tem se esforçado bastante para apoiar a área. Um exemplo é o trabalho de direcionamento para os gestores, o *team building*. A nossa BP tenta, de verdade, unir as forças, não só do RH, mas inclusive na tecnologia”. “O RH está mais presente, tem muito

mais contato, tem muito mais diálogo” menciona a entrevistada C3_GLT_n22.

É possível identificar que existem diferenças na parceria do profissional de RH com o gestor de linha. Os especialistas de RH relataram que essas diferenças ocorrem dependendo do gestor de linha. A entrevistada C3_ERH_n24 menciona que “tem áreas mais fechadas, e outras mais abertas. Tem umas que querem resolver tudo sozinhas, então, é muito pessoa a pessoa, e depende do relacionamento com o RH”. A entrevistada C3_ERH_n20 cita que há gestores que “não dão a importância que o RH realmente tem que ter, e isso é culpa também do RH. Muitos profissionais de RH são psicólogos e eles só fazem aquilo, e o negócio cria uma certa resistência mesmo”. Para o dirigente de RH C3_DRH_n27, as diferenças ocorrem conforme o nível hierárquico. Em suas palavras:

Com os gestores mais seniores, a gente é muito próximo. Eu falo todos os dias com o presidente por meia hora, então, a gente está muito alinhado e tomamos decisões em conjunto. Nível dois, vamos dizer, diretores e os gerentes das áreas mais seniores, a gente tem os BPs trabalhando muito próximos deles. Mas os BPs têm muitas áreas abaixo, então, eles têm que se dividir para essa quantidade de gestores. Com algumas áreas que estão mais tranquilas, a gente percebe que estão um pouco mais distantes. Do funcionário da base da pirâmide, a gente está mais afastado. A gente consegue coletar dados, consegue entrar em algum caso mais específico ou crítico, mas na população geral ainda falta. (C3_DRH_n27)

Para o gestor de linha C3_GLO_n23, “o RH poderia ser mais próximos de nós, perguntando quais são as necessidades da área”. O entrevistado relata que são os gestores que precisam passar as demandas e que o *business partner* atua de forma mais reativa. “Eu acho que poderia ser o contrário, poderia marcar uma conversa com a gente, de repente, mensal ou bimestral, e entender as nossas necessidades” assevera C3_GLO_n23. A entrevistada C3_GLT_n28 menciona que “se o RH ouve as lideranças, a gente consegue amadurecer e isso fica bom para empresa, fica bom para o líder e para todas as equipes”. Ela aponta que, atualmente, o maior contato com o RH é por telefone ou via Skype, e que “seria interessante ter pelo menos uma pessoa de RH sempre perto da gente, que o contato possa ser presencial”. “Eu acho que falta conversa, acho que em uma conversa boba de quinze minutos, a cada quinze dias, com RH, ajudaria a esclarecer algumas coisas e a sacar outras, para desenrolar melhor” (C3_GLT_n28).

Outros gestores apresentaram exemplos que, na visão deles, ilustram a falta de parceria com o profissional de RH. O entrevistado C3_GLE_n29 mencionou: “às vezes, acho

que o RH tromba de um jeito muito firme contra o gestor”. Um exemplo apresentado por ele se deu em uma reunião de resultado da área, em que o RH expôs os números da falta de *feedback* dos gestores. O entrevistado C3_GLO_n23 cita: “na minha área, recentemente, a gente conquistou o RA1000, que é um prêmio de qualidade de atendimento. O SAC fez uma comemoração, tiramos do nosso orçamento, mas poderia ser algo institucional, vindo do RH”. A entrevistada C3_GLT_n21 relata um outro exemplo:

Tive um problema com a minha analista, e foi bem difícil ter uma ajuda do RH. Tentei falar com três pessoas do RH. Duas falaram que não podiam me ajudar, e a terceira me disse para continuar fazendo o que estava fazendo, mas não foi uma orientação clara de como lidar com essa pessoa. Então, eu não sinto que tenho ajuda do RH. (C3_GLT_n21)

Alguns gestores de linha mencionaram que o profissional de RH, às vezes, assume ainda uma postura de controle dos processos de gestão de pessoas. A entrevistada C3_GLT_n21 cita que “o *feedback*, por exemplo, tinha que ser mais uma sugestão ou orientação do RH, e não uma cobrança que precisa ser preenchida no *site*”. O entrevistado C3_GLE_n19 relata: “aqui, a gente precisa ainda ter um RH muito ativo, em cima, cobrando, pois ainda não temos um nível de maturidade suficiente”. Mas o dirigente de RH deseja que “cada vez menos o RH deve ser a polícia, estar controlando, e ser mais um facilitador desse processo”.

Avaliação do profissional da área de RH pelo gestor de linha

A avaliação do profissional da área de RH pelo gestor de linha ocorre durante a avaliação de desempenho realizada por este último. O dirigente de RH, ao preencher a avaliação de desempenho dos *business partners*, solicita um *feedback* para o gestor de linha da área que é atendida por este *business partner*, a fim de poder ter uma percepção da área de negócio sobre a atuação do profissional de RH. A entrevistada C3_ERH_n20 relatou que existe “uma avaliação semestral do *business partner* que é disparada normalmente para o diretor da área, porque é, de fato, quem tem contato com a gente. É avaliada a rapidez com que eu respondo, qual o preparo que a BP tem para montar estratégias, etc.”. O mesmo argumento foi citado pela entrevistada C3_ERH_N24.

O gestor de linha nível estratégico C3_GLE_n19 menciona: “avalio a minha *business*

partner na avaliação de desempenho dela”; enquanto as gestoras de linha no nível tático, C3_GLT_n21 e C3_GLT_n28, apontam que nunca realizaram qualquer avaliação do RH.