



Gestores de Linha: os verdadeiros GRH?

Por

Carina Manuela Mendes Rodrigues

Tese de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por

Professora Doutora Maria Teresa Vieira Campos Proença

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

2017

Nota Biográfica

Carina Manuela Mendes Rodrigues nasceu a 25 de agosto de 1977 na cidade de Guimarães.

Licenciou-se no curso de Sociologia em 2013, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, onde realizou trabalhos de investigação sobre Sociologia do Trabalho, no âmbito dos estudos de licenciatura.

No ano de 2015 iniciou o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, na Faculdade de Economia do Porto.

Iniciou a sua atividade profissional em 2000, como trabalhadora-estudante, na área do tratamento e análise de bases de dados de clientes. Daí transitou para uma organização com atividade no setor do Cinema e Audiovisuais onde percorreu várias funções, a última das quais, a de Reconciliadora de Caixa.

A sua atividade atual é a de *Staff Planning Specialist* numa empresa multinacional de comércio a retalho com mais de 500 trabalhadores, onde tem desenvolvido competências técnicas e interpessoais de forma sustentada.

Agradecimentos

Gostaria, antes de mais, de agradecer a todos quantos me apoiaram durante a elaboração desta tese.

Mais especificamente, gostaria de agradecer à minha orientadora, Prof.^a Doutora Maria Teresa Proença, pelo grande apoio que devotou à minha pessoa e a esta investigação bem como pelos importantes contributos para a elaboração desta tese.

A todos os professores que contribuíram para a minha aprendizagem com os seus conhecimentos e experiências durante os últimos dois anos.

A toda a turma do Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos, especialmente à Filipa, Catarina e Patrícia pela ajuda, compreensão e experiência transmitidas.

Por último, agradeço ao meu marido pelo incentivo, apoio, amor, humor e tudo o mais! que me permitiram atingir a reta final deste percurso tão importante, mas também tão atribulado.

Resumo

Este estudo tem como objetivo perceber que funções tradicionalmente consideradas como funções de RH poderão estar a ser desempenhadas por Gestores de Linha, mais comumente designado como Chefias Diretas. Procuramos saber se os Gestores de Linha desempenham, ao dia de hoje, algumas dessas funções, saber quais especificamente estarão a ser desempenhadas por eles e que razões poderão motivar esta descentralização de funções. Pretendemos também perceber que vantagens os profissionais de Recursos Humanos e os Gestores de Linha entendem existir nessa descentralização de funções, quais as dificuldades que os Gestores de Linha sentem no desempenho destas funções e, finalmente, quais as motivações dos Gestores de Linha para as efetuar.

Esta investigação permitiu-nos aferir da importância da recolha de dados numa realidade portuguesa, já que os estudos são escassos nesta área. Foi utilizada uma metodologia de cariz quantitativo, com o intuito de fazer um estudo exploratório sobre as questões em análise, tendo como base um inquérito *online* administrado através das redes sociais *Facebook* e *LinkedIn* a profissionais de RH (18) e a Gestores de Linha (27). O inquérito continha questões com escolha de respostas fechadas.

Efetivamente há várias funções de Recursos Humanos que são executadas por Gestores de Linha e que os envolvem a um nível tendencialmente mais elevado do que os profissionais de RH. Aparentemente, os Gestores de Linha têm interesse em levar a cabo estas tarefas, ainda que a sua perceção quanto aos motivos esteja mais relacionada com a vantagem de ajudar as suas equipas, tanto no seu desenvolvimento, quanto no tratamento justo e consistente dos seus membros. Curiosamente, os Gestores de Linha sentem-se preparados para a execução destas tarefas ao contrário da opinião dos profissionais de RH.

Abstract

Our main goal for this study is to understand how the traditional corporate functions attributed to Human Resource professionals may be being performed by Line Managers.

In this sense, we aim to inquire if Line Managers currently perform some of these functions, which ones are specifically being performed by them, and what reasons may motivate this decentralization of functions. We also want to understand how the advantages and disadvantages of this permutation are perceived by both Human Resources and Line Managers professionals. Finally, we aim at why are Line Managers motivated to do Human Resources tasks.

The study allowed us to realize the importance of data collection on the Portuguese reality, since the academic studies, among us, are lacking in this area. An online survey was specifically developed to be transmitted by the social networks, Facebook and LinkedIn to be answered by HR (18) and Line Management (27) professionals, in order to collect the information we needed to approach the subject. The survey was designed with a logic of direct and closed answers.

Several Human Resources assignments are in fact being performed, or at least partially executed, by Line Management professionals, in an increasingly higher level of involvement than HR professionals. Apparently, Line Managers have an interest in carrying out these tasks, even if their perception of the reasons for that is more related with helping their teams, implementing a fairer and consistent treatment of its members. Interestingly, Line Managers feel prepared to perform these tasks contrary to the opinion of HR professionals.

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract	iv
Índice.....	v
Índice de Abreviaturas	vii
Índice de Tabelas.....	viii
1. Introdução	1
2. Enquadramento teórico	3
2.1 O papel de Gestor de Recursos Humanos e do Gestor de Linha	3
2.2 O papel de Gestor de Recursos Humanos e do Gestor de Linha em Portugal ...	9
3. Objetivos da investigação	11
4. Metodologia	12
4.1 Justificação do modelo metodológico.....	12
4.2 Procedimentos e técnica de recolha de dados	13
4.3 Amostra.....	19
5. Resultados	22
5.1. Tarefas de GRH atribuídas aos GL e aos profissionais de RH.....	22
5.1.1. As perceções da amostra total sobre o envolvimento dos GL	23
5.1.2. As perceções da amostra sobre o envolvimento dos GRH	24
5.1.3. Quais as perceções de cada grupo profissional sobre o envolvimento dos GL e dos GRH.....	25
5.2. Mudança da esfera das responsabilidades de RH do GL	27
5.3. Vantagens e desvantagens dos GL desempenharem funções de RH	28
5.4. Dificuldades dos GL no desempenho das funções de RH.	31

5.4.1. Análise do ponto de vista dos GL quanto às suas dificuldades.....	32
5.4.2. Análise do ponto de vista dos GRH quanto às dificuldades dos GL.	33
5.5. Que razões levam os GL a desempenhar funções de RH.....	34
5.6. Outros fatores influenciadores da devolução de funções de RH aos GL.....	35
6. Discussão dos Resultados	38
6.1. Que funções de gestão de RH têm vindo a ser exercidas pelos gestores de linha.	38
6.2 Quais as razões para a esse facto.....	40
6.3. Quais as vantagens e desvantagens de devolução das funções de gestão de RH aos GL.....	42
6.4. Que dificuldades têm os GL na execução de funções de RH.	43
6.5. Os GL veem-se como os verdadeiros gestores de RH das suas equipas?.....	44
7. Conclusão.....	46
8. Limitações e investigação futura.....	49
9. Bibliografia	50
10. Anexos.....	52
Tabela de setor específico de atividade dos respondentes	52
Inquérito	53

Índice de Abreviaturas

GL: Gestor de Linha

GRH: Gestor de Recursos Humanos

RH: Recursos Humanos

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Listagem de funções de RH, adaptada de Tavares Ribeiro (2011).....	15
Tabela 2 - Justificações para o aumento das responsabilidades dos GL.....	16
Tabela 3 - Justificações para a manutenção ou o aumento das responsabilidades dos GRH.....	16
Tabela 4 - Perceção sobre as vantagens e desvantagens da devolução das funções de gestão de RH aos GL	17
Tabela 5 - Perceção da motivação de GL em desempenhar funções de RH.....	18
Tabela 6 - Perceção sobre o valor acrescentado de GL ao desempenhar funções de RH	18
Tabela 7 - Distinção entre grupos profissionais, Gestor de Linha (ou Chefia Direta) e Gestor de Recursos Humanos	20
Tabela 8 - Análise sociodemográfica da amostra	20
Tabela 9 - Há quanto tempo, em anos, os inquiridos trabalham na atual entidade empregadora.....	21
Tabela 10 - Perceções da amostra total sobre o envolvimento dos GL e dos GRH em funções de RH na sua empresa.	23
Tabela 11 - Perceções dos diferentes grupos profissionais sobre o envolvimento dos GL e dos GRH em funções de RH na sua empresa.	26
Tabela 12 - Há quanto tempo, em anos, os inquiridos trabalham na atual entidade empregadora /média de respostas na mudança de esfera de responsabilidades.	28
Tabela 13 - Vantagens e desvantagens para a devolução de funções de RH aos GL.	30
Tabela 14 - Perceção de GL e GRH sobre as dificuldades de GL em desempenhar funções de RH.....	32
Tabela 15 - Perceção da motivação dos GL para desempenhar funções de RH.....	34
Tabela 16 - Perceção do valor acrescentado para os GL de desempenhar funções de RH.....	35
Tabela 17 - Dimensão da equipa com que trabalha	36
Tabela 18 - Tipo de trabalho efetuado pelas equipas dos GL que responderam a este estudo	36

1. Introdução

Pretendemos com este trabalho perceber se existe uma efetiva devolução das funções de Gestão de Recursos Humanos para o Gestor de Linha e perceber quais as responsabilidades que, neste domínio, são efetivamente assumidas pelo Gestor de Linha.

As chefias diretas sempre pareceram ter um papel importante na gestão das suas equipas, no que diz respeito a tarefas tradicionalmente ligadas à Gestão de Recursos Humanos, como, por exemplo, o recrutamento e seleção, a formação, a descrição de funções, os programas de prémios e incentivos, os aumentos salariais, a gestão de efetivos, a remuneração, o *empowerment* dos trabalhadores, o desenvolvimento e promoção de competências, entre outros. No entanto, tem existido uma crescente importância e formalização do papel dos próprios Recursos Humanos nas empresas (Cabral-Cardoso, 2000).

Segundo Delery & Doty (1996), Truss & Gratton(1994) e Wright & McMahan (1992), referidos por Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014), a devolução de responsabilidades da esfera de GRH aos Gestores de Linha foi considerada uma inovação social que começou com a introdução da Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

Brewster, Brookes e Gollan (2014) referem que a perspetiva de devolver a Gestão de Recursos Humanos aos Gestores de Linha tem sido referida por vários autores como a característica que distingue a GRH da função de pessoal. Assim, percebemos que, na realidade, eles têm sido considerados os elementos cruciais de ligação entre trabalhadores e a própria GRH (Brewster et al, 2014). São eles que trabalham de forma mais próxima e concertada com trabalhadores, o que lhes permite responder às preocupações dos mesmos de forma mais rápida e informada. O mesmo não se poderá dizer da função GRH (Brewster et al, 2014). Para além disso, questões como a **avaliação de desempenho, motivação, recrutamento e seleção, entre outras, serão provavelmente desempenhadas principalmente pelos gestores de linha pois estão em contacto direto com os trabalhadores das suas equipas numa base diária.**

Tornou-se necessário perceber como é que os gestores de linha assumem um papel relevante no que respeita às tarefas de GRH, mas também destringir qual o verdadeiro

papel dos Recursos Humanos neste contexto: formadores de GRH para o terreno, apoio técnico e administrativo, fornecedores de contextualização teórica para as práticas aplicadas no terreno por gestores de linha (Jordan e Harney, 2008).

Na realidade, ao entendermos melhor estas questões, poderemos contribuir no sentido de alinhar as estratégias teoricamente desenhadas e as efetivamente aplicadas no terreno (Jordan e Harney, 2008). Para se fazer este alinhamento, provavelmente, o papel dos gestores de linha como chefias diretas será crucial, não só como um ator privilegiado, mas, eventualmente, como **principal fonte de produção de estratégias de melhoramento da performance dos colaboradores** (Jordan, e Harney, 2008).

O desempenho de funções de GRH por Gestores de Linha tem levantado várias questões que foram sendo discutidas na literatura existente, tais como: quais as práticas RH devolvidas à Linha? Quais as facilidades e dificuldades enfrentadas pelos Gestores de Linha ao desempenhar estas tarefas? Essas atividades são formal ou informalmente descentralizadas?

Como exemplo de fatores que poderão influenciar a devolução de funções de GRH aos Gestores de Linha, podem referir-se: a influência da dimensão das empresas (Mat e Barret, 2015), a economia local em que as organizações estão integradas, o nível de sindicalização presente nas organizações (Brewster et al, 2014), entre outros que serão referidos à frente.

2. Enquadramento teórico

2.1 O papel de Gestor de Recursos Humanos e do Gestor de Linha

Para perceber melhor qual a importância do papel do Gestor de Linha, é necessário verificar a literatura neste campo.

Purcell et al (2003) desenvolveram um modelo a que chamam de *The people-performance framework*, baseado em doze casos de estudo, de onde se pode retirar, primordialmente dois conceitos básicos: o de que os trabalhadores são livres para se comportarem como entenderem perante os estímulos fornecidos, e o de que esses estímulos deverão ser despoletados pela empresa no sentido do melhoramento da performance. Por outro lado, e mais importante para a temática que abordamos aqui, o estudo mostra que os gestores ou gerentes de linha (GL) têm também essa liberdade, que se traduz na forma como aplicam as estratégias de GRH, bem como na forma como entabulam relações com os trabalhadores. Este entendimento faz deles atores privilegiados, como já havíamos referido, para o **melhoramento dos níveis de satisfação no trabalho e desempenho dos trabalhadores das equipas que gerem** (Jordan e Harney, 2008), quer pela ação direta que têm sobre os resultados quer indiretamente por via dos comportamentos que potenciam nos colaboradores

Esta ênfase no papel do GL não surge por acaso: efetivamente, o seu papel deverá ser o de implementar estratégias que tragam vantagens à organização, aplicando-as no terreno (Purcell e Hutchinson, 2007).

O modo como o GL implementa estas políticas terá muita importância na sua eficácia, ou seja, só se poderá obter um efeito positivo da sua implementação se as mesmas forem bem aplicadas, e esse papel é posto nas mãos do GL (Jordan e Harney, 2008).

Se tivermos em consideração que diferentes estilos de gestão de equipas podem levar à aplicação de diferentes tipos de Gestão de Recursos Humanos, poderemos talvez dizer que o estilo de cada chefia define a direção que as estratégias de Recursos Humanos tomam nesses contextos específicos. Poderíamos até concluir que, desta forma, quem concretiza a estratégia de GRH da sua equipa é o chefe da mesma, o GL (Purcell e Hutchinson, 2007).

Assim, numa mesma organização não existirá uma única prática de GRH, mas várias, segundo os estilos de supervisão de cada GL.

Sheenan e Cooper (2011) (cfr. Mat e Barret, 2015) perceberam a importância da dimensão da organização no aumento de responsabilidades do Gestor de RH. Segundo estes autores, quanto menor a dimensão da organização maior será a propensão das organizações a externalizar os serviços de GRH devido aos custos associados a providenciar serviços de Gestão de RH dentro da organização. No entanto, Brewster et al (2014) têm uma perspectiva algo diferente no que diz respeito a esta dimensão. Estes autores levantam a hipótese de que organizações menores tendem a delegar mais responsabilidades de Gestão de RH nos gestores de linha devido a uma ausência frequente de especialistas de Recursos Humanos nestas organizações.

Para além da dimensão da organização, Brewster et al (2014) discutem vários outros fatores, que podem influenciar a passagem de funções GRH para os gestores de linha, a saber: a **natureza da força de trabalho**, em que a ênfase é dada à distinção entre trabalhadores manuais e não manuais, sendo que os autores colocam a hipótese de que numa organização com mais trabalhadores não manuais, a probabilidade dos GL assumirem mais responsabilidades de RH é maior. Os autores referem que em equipas grandes e com trabalho manual, é muitas vezes necessário assegurar a consistência interna das políticas de Gestão de RH entre as várias equipas, pelo que se torna importante a homogeneidade do papel da Gestão de RH pelos respetivos especialistas.

Por outro lado, em equipas de trabalho mais especializado, não manual, as funções que cada um desempenha serão diferentes e em estreita colaboração com os GL. Assim, o GL quererá mais responsabilidade na gestão de RH da sua equipa. Outro fator de influência na decisão de devolução da GRH é a **disseminação da sindicalização** e das negociações laborais. Neste ponto, a lógica dos autores é similar à do ponto anterior. Um maior nível de sindicalização numa organização, leva a uma maior necessidade de consistência nas práticas de Gestão de RH no que diz respeito ao estabelecimento dos termos e condições de emprego de determinada organização. Assim, sendo que a tendência do GL é, segundo os autores, para um tratamento diferenciado dos trabalhadores, a devolução de responsabilidades de RH aos GL não seria benéfica para a organização. Finalmente, um último fator refere-se à natureza estratégica do

departamento de GRH. Neste ponto, os autores discutem que quanto maior for o envolvimento da equipa de GRH na estratégia de negócio da empresa, mais responsabilidades de RH serão desempenhadas pelos gestores de linha, sendo que os especialistas de RH funcionarão como consultores do GL, dando-lhes o apoio necessário para o desempenho destas responsabilidades.

Segundo Brewster et al (2014), para além destes fatores, é sempre necessário considerar o tipo de economia em que a organização está integrada, visto que a forma como gerem os Recursos Humanos pode derivar diretamente desse mesmo contexto local.

No estudo de Brewster et al (2014), de todos estes fatores, apenas dois se revelaram impactantes para a decisão de implementar ou não uma maior descentralização das práticas GRH: a **dimensão de sindicalização** numa dada organização, onde a necessidade de consistência leva a uma concentração das responsabilidades de GRH no próprio departamento de RH. Verificou-se também que a natureza da **economia em que a organização está inserida** influencia a atribuição de responsabilidades de RH aos GL: segundo os autores, nos países nórdicos, existe uma maior probabilidade de os gestores de linha terem um maior capital educacional, o que leva a uma maior colaboração entre os vários atores para que a sua organização se torne crescentemente mais eficiente e lucrativa. Aqui, o fator risco na devolução é minimizado, ao contrário de outros contextos económicos como é o caso de países como os Estados Unidos ou o Reino Unido, segundo os autores. Nestes países não existe a confiança na devolução referida no caso dos países nórdicos, o que leva ao aumento do risco numa estratégia de devolução. De qualquer forma, as organizações tendem a comportar-se de forma consentânea com as realidades locais assegurando, assim, a legitimidade que vem do comportamento isomórfico.

Os autores referem que, provavelmente, o estudo foi influenciado pelo facto da sua amostra incluir apenas empresas com mais de 200 trabalhadores.

Os autores (Brewster et al, 2014) sugerem, também, que a alocação de funções de Gestão de RH a Gestores de Linha parece ser menos utilizada na prática do que o que

é referido na literatura disponível. **Visto que existe, segundo os mesmos autores, uma liberdade considerável por parte dos GL, porque decidem eles não o fazer?**

Outro tópico importante é o de saber **quais as funções de GRH** que podem ser passadas para a esfera de responsabilidade do Gestor de Linha. Segundo Mat e Barret (2015), esta definição dependerá de esferas hierarquicamente superiores ou das decisões dos Gestores de Recursos Humanos. Existem expectativas diferentes da parte dos vários *stakeholders* que influenciam não só o tipo de tarefas de GRH desempenhadas pelo Gestor de Linha, mas também o poder que lhe é ou não atribuído para as realizar.

O estudo de Purcell et al (2003) revelou a importância do papel dos gestores de linha para a aplicação da estratégia de RH, o que, aparentemente, era pouco considerado em estudos anteriores. A perceção da importância dos GL no contexto deste trabalho é tão maior quanto a descoberta dos verdadeiros fatores influenciadores do comportamento dos trabalhadores em cada organização.

Então, qual o papel do *stakeholder* GRH nesta dinâmica? Na verdade, segundo Purcell et al (2003), **estudos sobre a importância dos gestores de linha como agentes da Gestão de RH são escassos**, o que poderá denotar a pouca importância dada a estes agentes pela própria disciplina de Gestão de RH, pelo menos até ao momento em que o estudo conduzido por Purcell terminou.

Já a seguir, será possível perceber que novos e mais recentes contributos para esta área de investigação foram surgindo após o estudo de Purcell et al (2003). Beeck et al (2015), fala-nos de áreas de conflito entre GRH e Gestores de Linha. Reconhecendo que o papel do Gestor de Linha é crucial, tal como referido por vários outros autores, ele fala antes de uma responsabilidade partilhada em detrimento de uma passagem de funções alocadas a um outro elemento. O facto de poder existir **uma custódia partilhada da função GRH pode gerar conflitos** que, por sua vez, podem eventualmente gerar uma má performance por parte da organização (Beeck et al, 2015).

Os autores referem a necessidade de estudos mais aprofundados sobre as causas destes conflitos, no entanto, sugerem algumas hipóteses, entre elas, a falta de clareza na

definição dos papéis de cada uma das funções. Por outro lado, referem também a questão **da percepção de cada uma das partes em relação à responsabilidade dos gestores de linha nesta estratégia de devolução. Aparentemente, os gestores de RH atribuem maior responsabilidade aos gestores de linha do que os próprios querem assumir.**

Brewster et al (2014) põem também a tónica no conflito entre GL e GRH. Por um lado, devido a questões burocráticas que se sobrepõem à eficácia de gestão de custos, por outro, à recusa de aceitação das políticas e regras GRH por parte dos gestores de linha. De qualquer das formas, o que parece estar em questão, para os vários autores, é a definição clara de quais as atividades de GRH a desempenhar por cada uma das funções.

Na senda de Purcell e Hutchinson (2007), Brewster et al (2014) **enfatizam o papel dos GL na gestão de pessoas**, fazendo também referência ao papel dos mesmos na aplicação das práticas RH versus as estratégias criadas pela GRH. A eficiência no controlo de custos e rapidez nas decisões introduzidas pelos GL são fatores que funcionam a favor da devolução aos mesmos, devido à vantagem competitiva que estes trazem para o negócio. Tendo os gestores de linha maior controlo sobre determinadas tarefas de GRH, estes processos seriam mais eficientes. **O controlo destas funções por especialistas de GRH é percebido pelos gestores de linha como uma redução de flexibilidade que, por sua vez, trará custos na dimensão competitiva da organização.**

Brewster et al (2014) sugerem outras vantagens de existir uma devolução e definição claras das funções de GRH aos GL: a possibilidade de os gestores de RH libertarem tempo para assumir um papel mais importante na estratégia da empresa.

Existem, na perspetiva destes autores, algumas limitações que vale a pena mencionar: a maioria dos estudos nesta área continuam a ser de índole qualitativa, o que traz limitações ao nível da generalização; parece existir uma falta de planeamento para definir quais são efetivamente as tarefas de GRH a atribuir a cada função; perceber quais são os critérios de definição de atribuição dessas responsabilidades.

Segundo Bos-Nehles e Riemsdijk (2014), são os gestores de linha que põem em prática as estratégias desenvolvidas e desenhadas pelos profissionais de RH. Assim, a tônica está em perceber se os mesmos têm as **competências necessárias** para o fazer e se estão **relutantes em assumir estas responsabilidades por acrescentarem carga de trabalho suplementar às suas funções**. Os autores colocam, então, as seguintes questões: terão os GL o desejo de assumir estas responsabilidades? Terão o tempo necessário para as absorver e executar? Existirá o devido suporte dos profissionais de RH para que os GL possam assumir essas responsabilidades? Terão as competências necessárias para este novo tipo de papel? Há estudos (Bos-Nehles e Riemsdijk, 2014) que suportam a ideia de que os GL têm de assumir estas responsabilidades, no entanto, os mesmos estudos demonstram que nestes casos existiu apoio e suporte da GRH, o que levou os GL deste estudo a perceber a mais valia existente ao assumir estas funções.

Respondendo às questões apresentadas anteriormente, o estudo de Bos-Nehles e Riemsdijk (2014) conclui que a eficácia de implementação de práticas GRH por Gestores de Linha depende da **amplitude de controlo do GL, entendendo-se este termo como a dimensão da equipa que cada Gestor de Linha tem sob o seu comando, bem como o nível de escolaridade ou habilitações académicas, experiência como Gestor de Linha e sua posição hierárquica na organização**. Verificaram que uma equipa mais pequena será mais gerível por parte dos Gestores de Linha, e que a experiência profissional como gestores parece ser um fator determinante para assumir novas responsabilidades. Com mais experiência profissional, estes indivíduos já conseguem ir além da gestão de tarefas básicas, essa aprendizagem já foi feita.

Como **fator externo** à motivação e competências do Gestor de Linha, os autores referem o deslocamento da equipa GRH para fora das unidades de gestão. Brewster et al (2014) refere Budhwar (2000) para enfatizar a importância de fatores contextuais tal como o outsourcing de RH nas empresas, como fator externo de grande importância para a decisão de alocar mais funções de RH aos GL. Efetivamente, ao não se encontrar nas unidades de gestão, a GRH poderá não fornecer o apoio necessário e suporte referidos acima.

Pode também dizer-se, com base neste estudo, que atingir um lugar hierárquico superior acrescenta à vontade e capacidade do GL de assumir tarefas GRH por um motivo que está mais relacionado com o tamanho da equipa: normalmente, gestores intermédios e de topo gerem equipas mais pequenas e autónomas, o que facilita bastante a tarefa de absorver novas valências.

Trullen et al (2016) falam-nos da importância das estratégias desenhadas pela GRH para uma boa implementação no terreno. Estes autores falam-nos da consistência entre as estratégias GRH, umas em relação às outras (*horizontal fit*) e a sua consistência com as estratégias do negócio e outras variáveis contextuais (*vertical fit*). Estas estratégias deverão ser consistentes também devido à sua importância para uma correta implementação no terreno. Este estudo enfatiza a importância do correto, consistente e integrado desenho das estratégias de RH e acaba, também, por se focar na devolução de funções de RH ao gestor de linha como elemento de importância estratégica para a organização, para o negócio.

2.2 O papel de Gestor de Recursos Humanos e do Gestor de Linha em Portugal

Na tentativa de trazer para este estudo algo sobre a realidade portuguesa, sobre a qual este estudo incidirá, verificamos no trabalho de Cabral-Cardoso (2004), que a realidade em Portugal está algo desfasada dos estudos previamente apresentados. Efetivamente, parece haver uma relutância quanto à devolução de responsabilidades RH aos gestores de linha.

Segundo Cunha e Marques (1995) (cfr. Cabral-Cardoso, 2004), a função GRH em Portugal não passava de uma função administrativa, provavelmente integrada nos departamentos financeiros das empresas durante a década de 1970. Entre meados de 1970 e meados de 1980, com o surgimento de acordos coletivos de trabalho, com a sindicalização, os administrativos de RH deram lugar aos juristas, mantendo-se uma função bastante burocratizada.

Em 1986, com a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), houve uma maior dinâmica económica e uma perda progressiva de peso sindical o que abriu espaço para a aplicação de conceitos como competitividade e flexibilidade. A GRH estratégica começava o seu caminho.

No estudo realizado por Cabral-Cardoso (2004), verificou-se que a crescente importância do papel estratégico de GRH alinhada com a estratégia de negócio se relacionavam inversamente com a importância de Gestores de Linha na Gestão de Recursos Humanos. Ora, esta relação proporcionalmente inversa revela a pouca importância do papel do Gestor de Linha na GRH (Cabral-Cardoso, 2004).

No contexto português, todas as funções tipicamente associadas à GRH parecem ser da total responsabilidade da equipa RH, dando lugar a uma centralização das funções RH em oposição à sua devolução aos gestores de linha (Cabral-Cardoso, 2004).

De alguma forma, o estatuto de GRH passa por formar especialistas para credibilizar a função e, aparentemente, devolver funções RH aos gestores de linha poderá ter o efeito contrário, ou seja, descredibilizar a função (Cabral-Cardoso, 2004).

3. Objetivos da investigação

Tendo em conta a revisão da literatura efetuada, o grande objetivo desta dissertação é o de conhecer as perceções dos Gestores de RH e dos GL quanto à existência de descentralização das funções de gestão de RH para os gestores de linha.

Mais especificamente, pretende-se (1) perceber que tarefas/funções de gestão de Recursos Humanos têm vindo a ser exercidas pelos gestores de linha e (2) quais as razões para esse facto.

Pretende-se ainda (3) conhecer quais as vantagens e desvantagens de devolução das funções de gestão de RH aos gestores de linha, de acordo com as perspetivas de ambos os grupos de profissionais, i.e., Gestores de RH e GL.

Finalmente, deseja-se saber (4) se os GL se veem como os verdadeiros gestores de RH das suas equipas e se sentem (5) dificuldades ao assumir as atividades de RH

4. Metodologia

4.1 Justificação do modelo metodológico

Foi efetuada uma revisão da literatura nestas temáticas, como se poderá ver no capítulo anterior, com a intenção de perceber quais os estudos efetuados sobre esta temática, nacional e internacionalmente, e que conclusões teriam sido extraídas destes estudos.

Tendo em conta as limitações encontradas na literatura, nomeadamente o limitado número de estudos sobre o assunto e a ausência de estudos quantitativos, o modelo metodológico a utilizar nesta investigação pretendeu recolher dados mais extensivos. Assim, percebendo que se trata de uma área de investigação em constante desenvolvimento, resolvemos adotar uma metodologia quantitativa, através de questionário, de forma a abranger o maior número possível de respondentes dentro do universo escolhido: profissionais de RH e GL.

O inquérito foi utilizado nesta investigação como método de recolha de dados exploratória, ou seja, utilizando uma lógica indutiva (Marconi e Lakatos, 2007). Esta necessidade deveu-se ao baixo número de estudos encontrados em Portugal dentro desta temática. Quisemos adotar uma perspetiva de recolha de informação que nos permitisse perceber o que os grupos profissionais aqui abrangidos pensam desta temática da devolução. Atingir de alguma forma se existem diferenças de perceção entre e GL e GRH, ou, mesmo, dentro dos mesmos grupos profissionais (Leite Ribeiro, 2013)

Desta forma, e tendo em consideração os constrangimentos de tempo para a elaboração desta dissertação, pareceu-nos adequado efetuar um estudo que, não tendo a profundidade que o uso da técnica de entrevista concederia, nos permite iniciar o estudo das perceções existentes entre GL e GRH sobre esta temática.

Nos seguintes capítulos, faremos uma descrição do método de recolha de dados bem como da escolha e caracterização da amostra.

4.2 Procedimentos e técnica de recolha de dados

Como referido acima, o questionário foi o método de recolha de dados escolhido.

O mesmo foi apresentado aos respondentes com a identificação dos objetivos do inquérito, a instituição Faculdade de Economia da Universidade do Porto, que patrocina a investigação dentro do âmbito do Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos e a garantia de anonimato no tratamento e análise das respostas, que teriam um propósito unicamente académico.

A administração dos inquéritos foi feita nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*, entre 2 de julho e 5 de agosto do presente ano e a sua divulgação foi sendo renovada nessas mesmas redes 2 a 3 vezes por semana, durante este período.

Na ferramenta utilizada para construção e administração dos inquéritos (*Qualtrics*) tivemos 93 respondentes, dos quais, a ferramenta indicava como tendo 20 incompletos. Esta ferramenta foi escolhida, entre outras razões, por delimitar a apenas um o número de respostas que cada *login* de cada uma das redes sociais poderia efetuar. Permitiu também ao investigador redirecionar automaticamente as questões, permitindo tornar o inquérito menos longo, por exemplo, no momento em que o inquirido escolheria o grupo profissional, apenas lhe seriam mostradas as questões dirigidas a esse grupo profissional, sem necessidade de visualizar o inquérito na totalidade.

O guião do inquérito foi feito com base nos objetivos específicos apresentados anteriormente. No inquérito (ver anexo) surgem 4 grupos de perguntas: o primeiro servirá para caracterizar a população. Visto que o inquérito foi aplicado *online* nas redes sociais já nomeadas, para além de referir de forma clara a quem se dirige o inquérito, as perguntas deste primeiro grupo têm o propósito de distinguir rapidamente quem interpretou corretamente o texto de referência inicial dos respondentes que não se adequam à amostra.

No segundo grupo, as perguntas são dirigidas a ambos os grupos profissionais. No terceiro grupo, as perguntas são dirigidas apenas aos profissionais identificados como de GRH, e no quarto grupo, apenas aos profissionais identificados como GL. O *software* (*Qualtrics*) foi utilizado para construir o inquérito e permitiu estabelecer

direcionamentos nas perguntas. Assim, conforme o respondente em causa, respondia aos grupos de perguntas respetivos. Caso o respondente se tenha definido no inquérito como simultaneamente GL e GRH, o que sucedeu em oito inquéritos, o respondente deveria responder a todas as questões.

Segundo Hill e Hill (1998), os questionários devem ser claros e compreensíveis, e, se possível identificar a gama de possíveis respondentes, adequar o tipo de perguntas aos mesmos. Admitindo que as pessoas pertencentes à amostra teriam, em média, habilitações académicas mais elevadas, o inquérito foi elaborado de forma mais complexa, mais extensa, mas tendo o cuidado de elaborar blocos diferentes de perguntas, com diferentes direcionamentos para descartar o chamado “efeito de halo” referido pelos mesmos autores. Por outro lado, foi-se invertendo o sentido da resposta para evitar que o respondente respondesse de forma automática a todo o inquérito.

O facto de se tratar de um inquérito que, de alguma forma, substituiu uma entrevista exploratória é um pouco a explicação que submetemos nesta investigação para o tamanho relativamente grande do inquérito efetuado. O tempo estimado de resposta para este inquérito, após medição feita durante a validação prévia do inquérito por 3 indivíduos pertencentes a estas duas categorias profissionais, ficou nos 8 minutos.

Este guião foi, então, construído segundo os objetivos específicos da investigação:

Uma primeira parte em que se identificam os dados sociodemográficos, bem como o setor específico de atividade da organização e a função principal desempenhada na empresa (GL ou GRH).

De seguida, identificámos a nacionalidade da empresa, a antiguidade dos respondentes na empresa, bem como a dimensão da mesma.

Para saber que atividades de RH são desempenhadas pela GL ou pela própria Gestão de RH, utilizámos uma listagem de funções tradicionalmente exercidas pela função RH, que adaptámos da listagem compilada por Tavares Ribeiro (2011).

A adaptação teve como base a elaboração de uma reunião de reflexão com várias pessoas que trabalham na área de RH, e que tiveram um importante contributo para melhorar a inteligibilidade e a completude das atividades em causa.

Funções RH:
Recrutamento & Seleção
Avaliação de Desempenho
Análise e Qualificação das Funções
Desenho Conteúdos Ações de Formação
Diagnóstico Necessidades Formação
Planeamento/Avaliação Ações Formação
Qualificação Funções
Avaliação Processo Formativo
Acolhimento/Orientação/Acompanhamento Recém
Decisão sobre Distribuição de Prémios/Incentivos Colaborador
Plano Redução Efetivos
Plano de Carreira (colaborador)
Gestão por Objetivos (individuais ou de equipa)
Plano Planeamento Efetivos
Prática de Horários Flexíveis
Promoção Flexibilidade Funcional/Polivalência
Aplicação Regras de Higiene e Segurança no Trabalho
Decisão sobre Aumentos Salariais
Promoção Eficácia Comunicação Ascendente/Descendente
<i>Empowerment</i> (incentivo participação/autonomia)
<i>Benchmarking</i> Interno (quanto produtividade/desempenho)
Desenvolvimento e Promoção Competências

Tabela 1 - Listagem de funções de RH, adaptada de Tavares Ribeiro (2011)

Assim, nas questões sobre as perceções dos GL e GRH sobre quem efetivamente desempenha a função RH, e sobre quais as maiores dificuldades do GL em desempenhar a função, desconstruímos a mesma nos vários itens acima referidos, para podermos fazer uma análise mais fina de quais, a haver, seriam as tarefas ou áreas de RH reincidentes na questão da devolução.

De seguida, foram colocadas questões que pretendem analisar quais os motivos do aumento ou diminuição da devolução aos GL. Tentámos seguir as indicações dadas na literatura revista para colocar estas questões. Sendo que, o primeiro quadro diz respeito às razões para o eventual aumento de responsabilidade das GL:

Em que medida as seguintes justificações explicam o aumento das responsabilidades anteriores para as Chefias Diretas?
A empresa considera que faz mais sentido que sejam desempenhadas pela Chefia Direta pela proximidade com o trabalhador (1)
O departamento de Recursos Humanos funciona fora das instalações da empresa (2)
Algumas funções já eram informalmente desempenhadas pela Chefia Direta (3)

Tabela 2 - Justificações para o aumento das responsabilidades dos GL

Este segundo quadro diz respeito à possível manutenção ou aumento das funções de RH dentro do departamento de RH:

Em que medida as seguintes justificações explicam a manutenção ou aumento das responsabilidades anteriores dentro da esfera de influência da Gestão de Recursos Humanos?
Falta formação específica às Chefias Diretas (1)
A existência da Gestão de Recursos Humanos deixaria de fazer sentido (2)
As Chefias Diretas não têm disponibilidade para implementar estas atividades (3)
As Chefias Diretas não têm motivação para implementar estas atividades (4)
As CD não querem implementar estas atividades (5)

Tabela 3 - Justificações para a manutenção ou o aumento das responsabilidades dos GRH.

Para avaliarmos quais seriam as percepções de ambos grupos profissionais acerca das vantagens e desvantagens da devolução das funções de gestão de RH aos gestores de linha, propusemos um conjunto de afirmações que os respondentes (amostra válida total) teriam de avaliar de 1 a 5 com a seguinte escala de Likert: “Discordo totalmente (1)”; “Discordo (2)”; “Não sei (3)”; “Concordo (4)”; “Concordo totalmente (5)”.

Apresentamos aqui as afirmações avaliadas pelos respondentes:

Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:
Na minha empresa é vantajoso que as chefias diretas assumam responsabilidades tradicionalmente atribuídas à gestão de Recursos Humanos (1)
Na minha empresa as Chefias Diretas estão mais próximas dos colaboradores (2)
O papel do Departamento de Recursos Humanos deverá ser progressivamente mais estratégico (3)
Na minha empresa, o departamento de Recursos Humanos está fisicamente deslocado da empresa o que dificulta o seu conhecimento sobre as necessidades diárias dos colaboradores (4)
O papel do Departamento de Recursos Humanos deverá ser de suporte às Chefias Diretas (5)
As Chefias Diretas não têm formação específica para assumir as responsabilidades da gestão de Recursos Humanos (6)
As Chefias Diretas estão mais focadas na produção do que nas pessoas (7)
As Chefias Diretas não são tão fiéis à estratégia e diretivas do topo estratégico como o departamento de Gestão de Recursos Humanos (8)

Tabela 4 - Perceção sobre as vantagens e desvantagens da devolução das funções de gestão de RH aos GL

Como já foi referido no início deste capítulo, houve algumas questões que foram direcionadas aos diferentes grupos profissionais. No caso dos GL, as seguintes questões foram-lhes direcionadas:

- A empresa onde trabalha tem departamento de Recursos Humanos?
- Qual a dimensão da equipa que chefia neste momento?
- Qual o tipo de trabalho desempenhado por si e pela sua equipa?
- Considera que existe um forte nível de sindicalização na sua empresa?
- E na sua equipa?

Estas questões, tal como as referidas no parágrafo seguinte, foram colocadas aos GL tendo como base a literatura revista, de forma a darmos conta das dimensões que poderão influenciar a devolução de funções de RH aos GL.

Para tentarmos escrutinar qual a perceção que os GL têm sobre o seu papel como eventuais GRH, colocámos um conjunto de afirmações que avaliam a motivação dos GL para assumir este papel, bem como qual o valor acrescentado que este grupo

profissional pensa ter ao desempenhar estas tarefas. Estas dimensões foram retiradas do inquérito elaborado por Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014).

Quanto à motivação, as premissas apresentadas foram:

Porque desempenha as tarefas referidas acima?
Tenho interesse em realizar muitas destas tarefas (1)
Sinto-me bem a realizá-las (2)
Divirto-me a executá-las (3)
Realizo as atividades em causa por indicação da minha organização (e chefia) (4)
Realizo as atividades em causa por iniciativa própria (5)

Tabela 5 - Perceção da motivação de GL em desempenhar funções de RH

E, quanto ao valor acrescentado, as premissas foram:

Traz valor acrescentado desempenhar as tarefas referidas acima?
É indiferente que estas atividades sejam realizadas por mim ou pelo departamento de Recursos Humanos (1)
Sim, ajuda a minha equipa a desenvolver-se (2)
Sim, ajuda-me a supervisionar a minha equipa (3)
Sim, ajuda-me a alcançar os objetivos de produção (4)
Sim, ajuda-me a tratar a minha equipa de forma justa e consistente (5)

Tabela 6 - Perceção sobre o valor acrescentado de GL ao desempenhar funções de RH

Por último, utilizámos de novo o quadro 1, (página 19) para perceber, por um lado, quais as dificuldades que os GL poderiam ter nas funções de RH descritas nesse mesmo quadro (pergunta direcionada apenas aos GL) e, por outro, quais seriam as dificuldades que os GRH pensam existir entre os GL (pergunta direcionada apenas aos GRH). Estas questões tiveram o intuito trazer algum esclarecimento sobre o último dos nossos objetivos: saber se os GL se veem como os verdadeiros gestores de RH das suas equipas e quais as dificuldades sentidas ao assumir das atividades de RH.

É importante referir que o inquérito foi previamente validado junto de 3 indivíduos, 2 pertencentes à categoria profissional de GL e 1 de GRH, de forma a verificar eventuais dificuldades de compreensão, tamanho do inquérito e pertinência das variáveis, segundo a temática proposta. Os 3 indivíduos validaram positivamente o inquérito nos três itens acima referidos: compreensão, tamanho e pertinência.

4.3 Amostra

No que respeita à escolha do método de amostragem, seguimos a mesma lógica de investigação que utilizámos para o inquérito, ou seja, como se pretende fazer um estudo exploratório das questões aqui levantadas, utilizando uma lógica indutiva de recolha de informação.

Utilizámos uma amostra não probabilística, por conveniência, para chegar a uma população que nos fosse acessível, neste caso os profissionais de Gestão de Recursos Humanos e os Gestores de Linha que tenham acesso ao inquérito disponibilizado online através das redes sociais LinkedIn e Facebook.

Ao definirmos, no texto de apresentação do inquérito, as categorias profissionais alvo para o estudo, baseámo-nos na sua profissão para chamar a nós as respostas que nos seriam convenientes.

O método de amostragem por bola de neve também foi utilizado, visto que as redes sociais são um meio privilegiado de partilha do inquérito com outros membros das comunidades *online* a que cada um dos respondentes pertence.

Verificou-se, após lançamento das respostas no SPSS, que apenas 37 inquéritos foram considerados válidos: 2 foram invalidados por não pertencerem a nenhuma das categorias profissionais em estudo, os restantes 54 por manifesta falta de respostas em todas as questões relevantes, aparte a caracterização demográfica do indivíduo e da empresa.

Pretendemos, então, caracterizar a amostra em estudo, utilizando apenas os 37 inquéritos cujas respostas foram consideradas válidas.

Na caracterização desta amostra, verificámos que, dos 37 indivíduos, 27 são GL e 18 são GRH. Efetivamente, 8 dos respondentes é simultaneamente GL e GRH, tal como verificámos ao lançar as respostas dos inquiridos na nossa base de dados de SPSS:

		Frequência	%
Função principal é de Chefia Direta?	Sim	27	73,0
	Não	10	27,0
	Total	37	100,0
		Frequência	%
Função principal é de gestor/técnico RH?	Sim	18	49
	Não	19	51
	Total	37	100

Tabela 7 - Distinção entre grupos profissionais, Gestor de Linha (ou Chefia Direta) e Gestor de Recursos Humanos

Podemos também adiantar que, dos 18 respondentes que têm como função principal ser GRH, 10 deles caracterizaram-se como gestores de RH e 7 como técnicos de RH. Dentro da equipa de gestores estarão, provavelmente, os nossos GRH/GL.

No quadro 8 podemos ver as características da amostra:

Tendo em consideração a análise descritiva do SPSS, temos uma maior concentração de inquiridos na classe etária que vai dos 25 aos 35 anos. A criação de classes etárias foi feita através da análise de percentis, criando uma análise de frequências para a variável Idade.

Variáveis		Frequência	%
Idade	25-35	11	29,7
	36-39	9	24,3
	40-43	9	24,3
	44-54	8	21,6
Género	Masculino	17	45,9
	Feminino	20	54,1
Habilitações Literárias	Ensino Básico	1	2,7
	Ensino Secundário	3	8,1
	Licenciatura	19	51,4
	Mestrado ou Doutoramento	14	37,8
	Total	37	100,0

Tabela 8 - Análise sociodemográfica da amostra

Apesar de ter obtido um maior número de respostas por parte de inquiridos femininos, a diferença entre os diferentes géneros, em termos absolutos, é relativamente pequena (de 17 homens para 20 mulheres).

Finalmente, as estatísticas descritivas quanto às habilitações literárias foram ao encontro das expectativas do investigador, ao revelarem que mais de 89% dos inquiridos completaram uma licenciatura, mestrado ou doutoramento, sendo que, desses, a maioria é composta pelos detentores de licenciatura.

Apesar do inquérito incluir uma questão sobre a nacionalidade do indivíduo, não foi necessário correr estatísticas neste item visto que toda a amostra (incluindo os inquéritos considerados inválidos) é composta por portugueses. O facto de o inquérito ter sido administrado em português, por uma portuguesa, será, provavelmente, um fator preponderante de explicação deste fenómeno.

Quanto ao setor específico de atividade (Tabela 1, em anexo), a pergunta foi colocada no inquérito de forma aberta para não limitar as respostas do indivíduo e, efetivamente, a variedade é tão grande que encontramos quase sempre 1 atividade por respondente. Apenas o setor do retalho, com 6 ocorrências, se destaca, seguido pela restauração, com 3 ocorrências e banca, construção, ensino superior e grande distribuição (que provavelmente fará parte do setor retalho), com 2 ocorrências cada.

Por último, indicamos no quadro seguinte há quanto tempo os nossos inquiridos trabalham na empresa em que estão presentemente colocados:

	Frequência		%
Tempo na Empresa	0 a 1 anos	11	30
	1 a 3 anos	8	22
	3 a 10 anos	11	30
	10 a 22 anos	7	19
	Total	37	100

Tabela 9 - Há quanto tempo, em anos, os inquiridos trabalham na atual entidade empregadora

5. Resultados

A análise de dados foi feita recorrendo ao programa informático IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), utilizando variáveis recolhidas de textos de vários autores que nos pareceram ajustadas aos nossos objetivos, bem como validadas em estudos já publicados.

A nossa intenção neste capítulo é explanar os resultados das várias perguntas e discutirlos com base nos objetivos propostos.

Começaremos por dizer que, especificamente para o grupo de GL, foi-lhes perguntado se a sua empresa teria um departamento de Recursos Humanos. Das 22 respostas válidas (5 indivíduos não responderam), 20 responderam que sim. Este indicador pareceu-nos importante, visto que, se, nesta amostra de GL, tivéssemos muitas ocorrências de GL que trabalham em empresas que não têm departamento de RH, o estudo estaria à partida enviesado. Se o objetivo é perceber se existe devolução das funções RH para GL, caso não haja gestão de RH na empresa, o mais provável é que a questão não se ponha.

5.1. Tarefas de GRH atribuídas aos GL e aos profissionais de RH

Assim, iniciámos a nossa análise, incidindo sobre as perceções que a totalidade dos respondentes (amostra total) têm sobre qual dos grupos profissionais efetua cada uma das funções/atividade de RH.

No quadro indicamos a opinião global, em forma de média, da amostra sobre em que subgrupo (GL ou GRH) reside o maior envolvimento nas tarefas de RH já descritas.

Percepções da amostra total sobre o envolvimento dos GL e dos GRH em funções de RH na sua empresa	Média N=37 para envolvimento GL	Média N=37 para envolvimento GRH
Avaliação de Desempenho	4,32	3,17
Gestão por Objectivos (individuais ou de equipa)	4,12	3,17
Prática de Horários Flexíveis	3,92	3,24
Promoção Flexibilidade Funcional/Polivalência	4,00	3,48
Plano Planeamento Efectivos	3,60	3,69
Benchmarking Interno (quanto produtividade/desempenho)	3,68	3,24
Plano Redução Efectivos	3,52	3,69
Acolhimento/Orientação/Acompanhamento Recém	3,80	3,62
Desenho Conteúdos Acções de Formação	3,16	3,45
Aplicação Regras de Higiene e Segurança Trabalho	3,56	2,86
Empowerment (incentivo participação/autonomia)	3,76	3,21
Promoção Eficácia Comunicação Ascend/Descend	3,84	3,45
Análise e Qualificação das funções	3,52	2,79
Decisão sobre Distribuição de Prémios/Incent Colab	3,40	3,00
Plano de Carreira (colaborador)	3,60	3,76
Decisão sobre Aumentos Salariais	3,28	3,76
Planeamento/Avaliação Acções Formação	3,52	3,72
Desenvolvimento e Promoção Competências	3,80	2,79
Diagnóstico Necessidades Formação	3,68	3,52
Avaliação Processo Formativo	3,20	3,45
Qualificação Funções	3,20	3,90
Recrutamento & Selecção	3,80	4,28
Legenda - Escala de Likert usada: 1- “Não está envolvido nesta atividade”; 2- “Está muito pouco envolvido nesta atividade”; 3-“Está envolvido nesta atividade”; 4-“Está bastante envolvido nesta atividade”; 5-“É o principal envolvido nesta atividade”.		

Tabela 10 - Percepções da amostra total sobre o envolvimento dos GL e dos GRH em funções de RH na sua empresa.

5.1.1. As percepções da amostra total sobre o envolvimento dos GL

Para a amostra total, o envolvimento dos GL nas funções de GRH produziu uma média de respostas **3,65**, o que significa que para 25 respondentes, de entre os 37 inquiridos, a esta pergunta, as Chefias Diretas/Gestores de Linha se situam perto dos limites da resposta: “Está bastante envolvido nesta atividade”.

Uma análise mais detalhada diz-nos que, dos 22 itens avaliados, 16 tiveram uma média de respostas mais próxima de: “Está bastante envolvido nesta atividade”. O item “Desenho Conteúdos Ações de Formação” com uma média de respostas de **3,16** é o mais próximo do score 3: “Está envolvido nesta atividade”, é o mais baixo registado para o envolvimento de GL em funções de RH. Na realidade, todos os itens excetuando o anterior tiveram um *score* bastante elevado, indiciando que ambos grupos profissionais acreditam que os GL estão bastante envolvidos nas funções de RH acima referidas.

As atividades de RH que segundo os inquiridos (N) são mais desempenhadas pelas GL são: “Responsabilidade Chefias Avaliação de Desempenho”: **4,32**; “Responsabilidade Chefias Gestão por Objetivos (individuais ou de equipa)”: **4,12**; “Responsabilidade Chefias Prática de Horários Flexíveis”: **3,92**; “Responsabilidade Chefias Promoção Flexibilidade Funcional/Polivalência”: **4,00**, ou seja, as várias dimensões da avaliação de desempenho, a gestão por objetivos, a responsabilidade da prática de horários flexíveis e a promoção da flexibilidade funcional/polivalência parecem as funções RH mais atribuídas aos GL.

5.1.2. As perceções da amostra sobre o envolvimento dos GRH

Nesta questão, média de respostas a todas as variáveis desta questão situa-se um pouco mais abaixo da questão anterior: **3,42**; indicado que, para a amostra total, os GRH estão menos envolvidos que os GL no desempenho destas funções . Poderá dizer-se que o *score* do qual esta média se aproxima diz respeito à resposta “Está envolvido nesta atividade”,.

Dos 22 itens avaliados, apenas 9 tiveram uma média de score próxima do “Está bastante envolvido nesta atividade”, ao contrário do que verificamos para o envolvimento dos GL.

As variáveis indicadas como as funções em que os GRH estão menos envolvidos são: “Análise e Qualificação das funções” com **2,79** de média e o “Desenvolvimento e Promoção Competências” com a mesma média. Podemos aqui verificar que todas as médias gravitam na proximidade do: “Está envolvido nesta atividade”, como indicado acima.

As variáveis com uma média de respostas mais elevada são: “Recrutamento e seleção”: **4,28** e “Acolhimento/Orientação/Acompanhamento Recém-admitidos”: **3,90**.

Em 22 das atividades de RH que foram identificadas, os GL aparecem como mais envolvidos em mais de metade das atividades (13), demonstrando médias tendencialmente mais elevadas do que os profissionais de RH

Pode notar-se aqui uma tendência diferente no que diz respeito às perceções do que cada grupo profissional desempenha dentro das empresas dos respondentes. Os GL aparecem como mais envolvidos na de avaliação de desempenho, gestão por objetivos, prática de polivalência funcional e horários flexíveis. Por sua vez as funções atribuídas aos GRH, passa mais pelo recrutamento, acolhimento aos recém-admitidos, planeamento e avaliação da Formação e conteúdos funcionais.

Poderia dizer-se que a devolução de funções passa mais por uma divisão de tarefas, em que os GL protagonizam as funções do dia a dia e os GRH as funções de entrada na empresa e estruturação dos papéis dentro da mesma.

5.1.3. Quais as perceções de cada grupo profissional sobre o envolvimento dos GL e dos GRH.

De forma a verificarmos quais as funções de RH que cada grupo profissional atribui aos GL e aos GRH, recorreremos, mais uma vez à comparação de médias de scores, recolhendo a médias de resposta por grupo profissional, separadamente.

Tanto para os GL quanto para os GRH, a tendência de média de resposta do quadro anterior mantém-se a mesma, ou seja, os GL estão, na generalidade dos resultados, bastante envolvidos nas funções de RH descritas, enquanto que os GRH estão apenas envolvidos na atividade.

No entanto, encontramos alguns resultados interessantes, que podem demonstrar as perspetivas divergentes entre os GL e os GRH:

Perceções dos diferentes grupos profissionais sobre o envolvimento dos GL e dos GRH em funções de RH	Média N=27 de GL		Média N=18 de GRH	
	Média Score envolv GL	Média Score envolv GRH	Média Score envolv GL	Média Score envolv GRH
Avaliação de Desempenho	4,4	3,2	4,1	3,5
Gestão por Objetivos (individuais ou de equipa)	4,1	3,0	4,0	2,9
Prática de Horários Flexíveis	4,0	3,2	4,4	3,5
Promoção Flexibilidade Funcional/Polivalência	4,1	3,2	4,3	3,5
Plano Planeamento Efetivos	3,9	3,1	3,7	3,1
Benchmarking Interno (quanto produtividade/desempenho)	3,6	3,2	3,3	3,2
Plano Redução Efetivos	3,6	3,4	3,8	3,0
Acolhimento/Orientação/Acompanhamento Recém	4,0	4,0	3,6	4,2
Desenho Conteúdos Ações de Formação	3,3	3,9	3,0	3,7
Aplicação Regras de Higiene e Segurança Trabalho	3,7	3,6	3,3	3,1
Empowerment (incentivo participação/autonomia)	3,9	3,4	4,1	3,2
Promoção Eficácia Comunicação Ascendente/Descendente	3,9	3,6	4,1	3,8
Análise e Qualificação das funções	4,0	3,5	3,4	4,1
Decisão sobre Distribuição de Prémios/Incentivos aos Colaboradores	3,2	3,0	3,6	2,8
Plano de Carreira (colaborador)	3,4	3,5	4,0	3,5
Decisão sobre Aumentos Salariais	3,1	3,1	3,8	2,9
Planeamento/Avaliação Ações Formação	3,7	3,6	3,4	3,9
Desenvolvimento e Promoção Competências	3,8	3,6	3,7	3,6
Diagnóstico Necessidades Formação	3,8	3,7	3,8	3,8
Avaliação Processo Formativo	3,4	3,6	3,1	3,5
Qualificação Funções	3,4	3,3	2,8	3,5
Recrutamento & Seleção	4,0	4,2	3,4	4,5

Legenda - Escala de Likert usada: 1- “Não está envolvido nesta atividade”; 2- “Está muito pouco envolvido nesta atividade”; 3-“Está envolvido nesta atividade”; 4-“Está bastante envolvido nesta atividade”; 5-“É o principal envolvido nesta atividade”.

Tabela 11 - Perceções dos diferentes grupos profissionais sobre o envolvimento dos GL e dos GRH em funções de RH na sua empresa.

Apesar de os resultados serem semelhantes à amostra total, verificámos algumas discrepâncias:

Para os GL, no que diz respeito à aplicação de regras de higiene e segurança no trabalho, ambos grupos profissionais estão bastante envolvidos enquanto que, para os GRH, ambos devem estar apenas envolvidos.

Mais interessante é a discrepância de afirmações, entre ambos, quanto à análise e qualificação das funções: tanto GL quanto os GRH dizem que são os próprios os que mais envolvidos estão nesta função, o que denota uma possibilidade de conflito.

Por outro lado, para os GRH, os GL estão bastante envolvidos nas decisões sobre distribuição de prémios e incentivos aos colaboradores, na elaboração do plano de carreira dos colaboradores e nas decisões sobre aumentos salariais, enquanto que os GL nos dizem que estão apenas envolvidos. Há aqui duas variáveis extremamente ligadas a questões de remuneração o que nos indica questões de sensível trato. Mais uma vez, a indefinição de quem deverá ser o principal envolvido nestas questões, poderá trazer incerteza ao trabalhador e, em última análise, prejudicar a organização.

5.2. Mudança da esfera das responsabilidades de RH do GL

Em relação às percepções sobre a eventual mudança destas funções de esfera de responsabilidades, obtivemos 22 respostas, nas quais se percebe, logo à partida, pela visualização dos valores de média de cada variável, depois confirmados pelos valores percentuais de cada resposta, que o *score* mais escolhido é o 3. Em todas as variáveis, sem exceção, o *score* mais votado foi este. Nesta pergunta, especificamente, o *score* 3 equivale à resposta “Não houve alterações”.

O número mais elevado de indivíduos (11) que estão colocados no seu emprego atual há um ano ou menos, poderia explicar, em parte, esta percepção de não mudança dos papéis, por isso, elaboramos análise descritiva para as médias entre o tempo em que os respondentes estão na empresa e os itens de evolução das funções RH.

Verificámos que não existiam diferenças significativas entre cada item de tempo na empresa, dentro de cada uma das variáveis que medem a evolução. Quando muito, houve até alguma regularidade de *scores* mais baixos para os respondentes que estão há mais tempo na empresa e os que estão na sua empresa entre 1 e 3 anos:

Tempo na empresa	Média Score para evolução das funções RH
0 a 1 anos	3,18
1 a 3 anos	3,05
3 a 10 anos	3,32
10 a 22 anos	3,03
Total	3,15

Tabela 12 - Há quanto tempo, em anos, os inquiridos trabalham na atual entidade empregadora /média de respostas na mudança de esfera de responsabilidades.

Ainda assim, pareceu-nos importante referir que 6 em 7 respondentes afirmaram que as empresas atribuem funções de RH às Chefias pela proximidade que têm com o colaborador e que a totalidade dos respondentes (7) achava que as funções já eram informalmente desempenhadas pelos GL

Os respondentes rejeitaram totalmente a hipótese de o departamento de RH funcionar fora da empresa como uma razão válida para a devolução de de funções de RH aos GL.

No que diz respeito aos motivos para a manutenção ou aumento das funções de RH no departamento de Recursos Humanos, os 4 indivíduos que responderam a esta questão, concordaram, na sua maioria, que a falta de formação específica das Chefias Diretas e o facto das chefias não terem motivação nem disponibilidade para implementar estas funções de RH, são motivo para não existir devolução.

As restantes questões: são estas responsabilidades que validam a existência de RH e Chefias não têm vontade de implementar, tiveram apenas 4 e 3 respondentes, respetivamente, com respostas distribuídas, o que não nos permite aferir dos resultados, já de si escassos.

Como dissemos antes, devido ao número bastante baixo de respostas, esta análise será considerada como meramente indicativa.

5.3. Vantagens e desvantagens dos GL desempenharem funções de RH

Pode desde já dizer-se que, para a totalidade das respostas, a média se aproxima do *score* 4, ou seja, a maioria dos respondentes concorda com as afirmações constantes no quadro 4, excetuando o ponto que diz “Na minha empresa, o departamento de RH

está fisicamente deslocado da empresa, o que dificulta o seu conhecimento sobre as necessidades diárias dos trabalhadores”. Este item obteve uma média de **1,94** que se situa no *score* e 2 de resposta, ou seja, entre o “Discordo totalmente” e o “Discordo”. Ao consultar a análise descritiva desta questão específica, verificamos que 75% dos respondentes discordava completamente desta afirmação. A posterior análise por grupos profissionais poderá esclarecer um pouco melhor estes resultados.

Avançando com a análise, no que diz respeito ao item: “Na minha empresa é vantajoso que as Chefias assumam responsabilidades tradicionalmente atribuídas a RH”, 60% dos respondentes estão entre os *scores* 4 e 5, ou seja, concordam, ou concordam completamente.

Quando falamos da proximidade das chefias em relação aos colaboradores, quase 90,6% dos respondentes dizem concordar ou concordar completamente, um valor aproximado ao dos respondentes ao item “O papel do departamento de RH deverá ser progressivamente estratégico” para os mesmos *scores* de concordância com a afirmação, com 93,3%.

No que diz respeito à afirmação: “O papel do departamento de RH deverá ser de suporte às Chefias Diretas”, obteve também uma percentagem relativamente alta de respostas nos *scores* 4 e 5: 77,4%.

Quanto a “As Chefias Diretas não têm formação específica para assumir responsabilidades de gestão RH”, verificámos uma percentagem mais distribuída, 58,6% concordam (37,9%) ou concordam completamente (20,7%), enquanto que 41,4% discordam (31%) ou discordam completamente (10,3%).

Verificámos também que 61,3% dos respondentes acham que as chefias diretas (GL) estão mais focadas na produção do que nas pessoas, apesar de 90,6% dos respondentes ter afirmado também que os GL estão mais próximos das pessoas.

Por último, apenas 46,2% dos respondentes acham que os GL não são tão fiéis às diretivas e estratégias da gestão de topo quanto o departamento de RH; 53,8% discordam ou discordam completamente.

Comparando resultados entre GL e GRH para estes itens, podemos dizer que, em média, tivemos 21 respondentes que são GL e 15 respondentes GRH.

Comparando médias, obtivemos o seguinte quadro:

Vantagens e desvantagens da devolução de funções de RH aos GL	Média N =37	Média N=21 GL	Média N=15 GRH
Na minha empresa é vantajoso que as Chefias assumam responsabilidades tradicionalmente atribuídas a RH	3,38	3,55	3,00
Na minha empresa as Chefias Diretas estão mais próximas dos colaboradores	4,28	4,41	4,19
O papel do departamento de RH deverá ser progressivamente estratégico	4,31	4,18	4,44
Na minha empresa RH está deslocado fisicamente da empresa o que dificulta o seu conhecimento sobre as dificuldades dos CW	1,94	1,95	1,75
O papel do dep. RH deverá ser de suporte às Chefias Diretas	3,75	3,68	3,50
As Chefias Diretas não têm formação específica para assumir responsabilidades de gestão RH	3,25	3,27	3,31
As Chefias Diretas estão mais focadas na produção do que nas pessoas	3,25	2,91	3,75
As Chefias Diretas não são tão fiéis à estrat/diretivas do topo como o dep. RH	2,94	2,82	3,06
Legenda - Escala de Likert utilizada: 1- “Discordo completamente”; 2-“Discordo; 3-“Não sei”; 4-“Concordo”; 5-“Concordo completamente”			

Tabela 13 - Vantagens e desvantagens para a devolução de funções de RH aos GL.

Aqui poderemos ver que, no que diz respeito à vantagem dos GL assumirem responsabilidades tradicionalmente atribuídas a GRH, apesar de ainda estarem dentro da concordância, os GRH estão mais perto do “Concordo”: **3,00**, do que os GL: **3,55**.

A mesma tendência se nota, ainda que de forma menos acentuada, no que diz respeito à proximidade dos GL com os colaboradores e na questão do papel de suporte dos GRH aos GL.

Portanto, a tendência de resposta é a mesma em ambos grupos, no entanto, nas questões que aparentemente favorecem a devolução das funções aos GL, as respostas de GRH são um pouco menos expressivas.

Curiosamente, quanto à deslocação física do departamento de RH das instalações físicas da empresa, ambos os grupos discordam da afirmação: **1,94**, no entanto, o grupo dos GRH é mais veemente nessa discordância :**1,75**.

Quanto às questões que estão mais relacionadas com a falta de formação específica dos GL, o seu maior foco na produção a sua menor fidelidade às estratégias dos gestores de topo, questões que poderão jogar contra a devolução das funções RH aos GL, os GRH têm uma maior expressividade de concordância, principalmente na questão do foco na produção: **3,75** vs **2,82**.

Quanto ao papel mais estratégico de GRH, os gestores de RH também têm um valor superior de concordância: **4,44**. Isto poderá dever-se a uma visão de futuro para a gestão de Recursos Humanos.

5.4. Dificuldades dos GL no desempenho das funções de RH.

Para analisar as percepções de ambos, como já foi dito acima, fizemo-lo separadamente, de forma a avaliarmos as diferenças entre grupos profissionais.

Percepção de GL e GRH sobre as dificuldades de GL em desempenhar funções de RH	Percepção dos GL	Percepção dos GRH
	Média N=22	Média N=14
Prática de Horários Flexíveis	4,42	4,23
Promoção Flexibilidade Funcional/Polivalência	4,42	4,07
Benchmarking Interno (quanto produtividade/desempenho)	4,30	3,75
Análise e Qualificação das funções	4,24	3,15
Aplicação Regras de Higiene e Segurança Trabalho	4,24	3,77
Diagnóstico Necessidades Formação	4,19	3,71
Acolhimento/Orientação/Acompanhamento Recém	4,19	3,85
Empowerment (incentivo participação/autonomia)	4,18	3,50
Planeamento/Avaliação Acções Formação	4,17	3,54
Qualificação Funções	4,10	3,00
Desenho Conteúdos Acções de Formação	4,05	3,23
Recrutamento & Selecção	4,05	3,29
Promoção Eficácia Comunicação Ascendente/Descendente	4,05	3,43
Desenvolvimento e Promoção Competências	4,05	3,57
Plano Planeamento Efectivos	4,00	3,75

Gestão por Objectivos (individuais ou de equipa)	3,90	3,00
Avaliação Processo Formativo	3,89	3,50
Decisão sobre Aumentos Salariais	3,88	3,31
Avaliação de Desempenho	3,82	3,13
Plano de Carreira (colaborador)	3,61	3,36
Decisão sobre Distribuição de Prémios/Incent Colab	3,50	2,86
Plano Redução Efectivos	3,35	2,45
Legenda - Escala de Likert utilizada: 1-“Não tem conhecimento”; 2-“Sente algumas dificuldades”; 3-“Sente poucas dificuldades”; 4-“Sente à vontade/facilidade”; 5-“Sente muito à vontade/facilidade”.		

Tabela 14 - Percepção de GL e GRH sobre as dificuldades de GL em desempenhar funções de RH.

Verificamos desde logo uma grande diferença de percepções entre os GL e os GRH: os gestores de RH têm a percepção de que, na generalidade, os GL estão bem menos preparados para as tarefas enumeradas do que na opinião dos GL. Quanto aos gestores de Linha, em todas as tarefas, o *score* mais escolhido foi o 5, onde nos dizem que se sentem muito à vontade com as tarefas descritas na pergunta. Para os GRH, os GL têm bem mais dificuldades, do que os próprios percecionam.

De seguida analisaremos separadamente as percepções dos grupos profissionais em estudo.

5.4.1. Análise do ponto de vista dos GL quanto às suas dificuldades.

Para as questões relacionadas com as dificuldades que os GL sentem ao desempenhar as funções descritas na tabela 14, fizemos uma análise descritiva apenas das respostas das chefias diretas (GL- 27 indivíduos).

Na análise destes dados, verificámos que, em média, o *score* respondido foi o 4: “Sinto-me à vontade/facilidade”, sendo que a média de *score* mínima foi de 3.35, o que está mais próximo do *score* 3 (“Sinto poucas dificuldades”), e o máximo 4,42.

Das 22 categorias que se incluem nesta listagem (Tabela 14), 9 delas tiveram 50% ou mais de respostas no *score* 5 (“Sinto-me muito à vontade/facilidade). São as áreas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, análise e qualificação de funções, acolhimento e orientação de recém-contratados, gestão por objetivos, prática de horários flexíveis e polivalência funcional, aplicação de regras de Segurança e Higiene no Trabalho (SHT) e *Benchmarking* interno.

De todos estes, os que obtiveram mais respostas de *score* 5 foram: o acolhimento a recém-contratados 61,9%, gestão por objetivos 57,1, prática de horários flexíveis 68,4 e promoção de flexibilidade funcional 63,2, aplicação das regras de SHT 64,7%. Todas estas categorias parecem enquadrar-se num nível de gestão mais diário, mais virado para a forma de trabalhar.

De qualquer forma, as respostas que possam espelhar dificuldades em qualquer uma destas categorias, são muito escassas. Em alguns casos, o *score* 1 (“Sinto muitas dificuldades”), não obteve sequer respostas. Só nas questões acerca da atribuição de prémios e incentivos (3,5), no plano de redução de efetivos (3,35) os valores foram um pouco mais baixos que os restantes

5.4.2. Análise do ponto de vista dos GRH quanto às dificuldades dos GL.

Ao abordarmos a mesma questão, mas tentando obter as perceções dos GRH, obtivemos resultados interessantes. Antes de mais, podemos adiantar que a média de *score* para este grupo, na totalidade das categorias, se situa nos 3,38, o que é manifestamente inferior à média dos GL (4,02). Em todas as questões, a perceção dos GRH é de que os GL têm mais dificuldades (*Score* 3: “Sinto poucas dificuldades”), do que os próprios afirmam.

Perguntámos aos GRH (18 indivíduos) quais achavam eles que seriam as dificuldades dos GL na execução destas tarefas e, para além de percebermos a tendência geral já referida acima, verificámos quais os itens onde a diferença de perceção entre os GL e os GRH é maior. Servimo-nos de percentagens das variações entre médias de *score* para perceber quais teriam a maior diferença: “Recrutamento & Seleção”, “Análise e Qualificação das Funções”, “Desenho dos Conteúdos para Ações de Formação”, “Qualificação Funções”, “Plano Redução Efetivos” e “Gestão por Objetivos”. Parece-nos que os GRH perceberam que os processos mais analíticos, de desenvolvimento de conteúdos, menos integrados no dia à dia das equipas, serão talvez os menos desenvolvidos em termos de competências dos GL, no entanto, a **análise e qualificação das funções** está entre os melhores pontuados por GL em termos de facilidade de execução.

5.5. Que razões levam os GL a desempenhar funções de RH

Nas últimas questões, pretendemos perceber o que motiva os GL a desempenhar funções de RH, bem como perceber em que dimensões eles acham que acrescenta valor ao seu trabalho, como chefias diretas, a execução destas mesmas tarefas.

Nestas questões, os respondentes poderiam escolher mais do que uma resposta, o que achámos que nos poderia trazer uma análise mais rica destas questões.

O número de respostas a esta questão que foi dirigida apenas aos GL (27) foi de 22. - Esta pergunta foi classificada no SPSS como uma resposta de sim/não para cada um dos itens. Para melhor compreensão dos dados, apresentamos na tabela 15 as respostas positivas que foram interpretadas como as que foram escolhidas pelos GL como motivo de explicação para a sua motivação no desempenho de funções RH e como percepção de valor acrescentado no desempenho das mesmas:

		Frequência	%
Tenho interesse em realizar estas tarefas	Sim	11	50,0
Sinto-me bem a realizá-las	Sim	7	31,8
Divirto-me a executá-las	Sim	5	22,7
Realizo-as por indicação da minha organização	Sim	12	54,5
Realizo-as por iniciativa própria	Sim	7	31,8

Tabela 15 - Percepção da motivação dos GL para desempenhar funções de RH

Utilizámos alguns dos itens que fazem parte dos construtos de análise de Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014) para elaborarmos esta base de questões que nos permitiria percebermos se os GL têm vontade de exercer funções de RH. Para Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014), o construto “Desejo” está diretamente ligado à questão que avaliaremos a seguir, o valor acrescentado. O desejo de efetuar uma função de RH existe na proporção direta do valor acrescentado que os GL veem na execução dessas mesmas tarefas.

No que diz respeito aos dados da motivação apresentados em cima, percebemos que os respondentes indicaram maioritariamente que têm interesse em executar estas tarefas e que as realizam por indicação da sua organização. Sendo que a mais votada foi esta última. Esta análise poderá levar-nos a pensar, tal como questionam Bos-

Nehles e Riemsdijk, (2014), que os GL não são necessariamente entusiastas no que diz respeito à devolução das funções de RH, pelo menos não em todas. É interessante notar, no entanto, que a segunda mais respondida traz uma clara intenção de desempenhar essas tarefas por motivos de interesse que poderão ser melhor esclarecidos com os resultados às respostas sobre o valor acrescentado:

		Frequência	%
É indiferente que estas sejam realizadas por mim ou por RH	Sim	0	0,0
Traz valor acrescentado porque ajuda a minha equipa a desenvolver-se	Sim	15	68,2
Traz valor acrescentado porque me ajuda a supervisionar a minha equipa	Sim	8	36,4
Traz valor acrescentado porque me ajuda a alcançar os objetivos de produção	Sim	7	31,8
Traz valor acrescentado porque me ajuda a tratar a minha equipa de forma justa e consistente	Sim	17	77,3

Tabela 16 - Perceção do valor acrescentado para os GL de desempenhar funções de RH

Parece-nos óbvio que nenhum dos respondentes está indiferente a esta questão, visto que nenhum deles escolheu a primeira opção. Podemos verificar que as duas afirmações mais votadas são aquelas que dizem respeito ao desenvolvimento e tratamento justo da equipa de cada GL, o que, mais uma vez, vai de encontro ao estudo de Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014), que nos diz que os GL estão mais interessados em desempenhar tarefas de GRH que estejam ligadas à equipa, ao dia a dia e desenvolvimento das suas equipas, o seu bem-estar.

5.6. Outros fatores influenciadores da devolução de funções de RH aos GL

Segundo os autores acima referidos, este nível de empenho em funções de RH mais viradas para as pessoas, está também ligado ao nível de controlo que os GL têm sobre a sua equipa, que, por sua vez, está ligado ao tamanho das mesmas. Assim, apresentamos os dados relativos à **dimensão das equipas** bem como ao **tipo de trabalho que desempenham**, dos respondentes Gestores de Linha neste estudo:

		Frequência	%
Dimensão da equipa com que trabalha	Até 5 pessoas	6	27,3
	De 5 a 9 pessoas	4	18,2
	de 10 a 20 pessoas	5	22,7
	Mais de 20 pessoas	7	31,8
	Total	22	100,0

Tabela 17 - Dimensão da equipa com que trabalha

Mais uma vez, esta questão foi colocada apenas aos GL e, de entre os 27, responderam apenas 22. Podemos então verificar que a distribuição de tamanhos de equipa é bastante equitativa, sendo que, por uma pequena diferença, temos mais respondentes que chefiavam equipas com menos de 5 pessoas e com mais de 20 (13 respondentes).

No entanto, as respostas dos inquiridos sobre o tipo de trabalho que os GL e suas equipas desempenham, poderão ajudar-nos a perceber se essa conexão existe, já que, mais uma vez, segundo Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014), a dimensão da equipa está ligada ao tipo de trabalho que desempenham e ambos, por sua vez, à execução de tarefas de RH:

Tipo de trabalho		Frequência	%
Trabalho estruturado, dependente	Sim	3	13,6
Trabalho com nível intermédio de autonomia	Sim	10	45,5
Trabalho com nível elevado de autonomia	Sim	9	40,9
	Total	22	100,0

Tabela 18 - Tipo de trabalho efetuado pelas equipas dos GL que responderam a este estudo

Efetivamente, 86,4% lideram equipas onde o tipo de trabalho efetuado tem um nível de autonomia relativamente grande, o que revela um ambiente mais propício à devolução das funções RH, tal como indicado pelos autores acima referidos.

Por último, quisemos explorar um dos fatores referidos por Brewster et al, (2014) como influenciador de uma menor devolução das funções de RH aos GL: **a sindicalização**. Os autores referem que um forte nível de sindicalização leva a uma

necessidade de mais consistência nas práticas de RH e, tendo em conta que os GL tendem a ter um comportamento mais diferenciado em relação aos colaboradores da sua equipa, a consistência seria prejudicada, logo, a devolução de funções de RH neste contexto, seria menos benéfica para a organização.

Medimos então este item no nosso inquérito e verificámos que, à pergunta “Existe um forte nível de sindicalização na sua empresa?”, 81,8% responderam que não. Ao colocarmos a mesma pergunta ao nível da equipa de cada GL, a percentagem do não foi ainda maior: 90,9%.

Poderemos depreender que a sindicalização a ser um fator influenciador, não o seria no sentido do impedimento da passagem de funções de GRH para GL.

Passaremos de seguida a uma discussão dos resultados encontrados, ligando-os de forma mais sistemática aos objetivos propostos para esse estudo e à revisão da literatura efetuada.

6. Discussão dos Resultados

Pretendemos, neste capítulo, elaborar uma discussão de resultados que permita uma melhor compreensão dos mesmos, ligando-os à teoria revista e aos objetivos traçados para esta investigação.

Assim, guiar-nos-emos pelos objetivos específicos para enformar a elaboração do texto.

6.1. Que funções de gestão de RH têm vindo a ser exercidas pelos gestores de linha.

Excetuando o recrutamento e seleção que é considerado com uma função de RH que parece ser efetivamente mais desempenhada pelos GRH, o envolvimento dos GL nas atividades de RH é maior do que os próprios profissionais de RH, principalmente nas que se seguem: a avaliação de desempenho, a gestão por objetivos, a prática de horários flexíveis e a promoção de polivalência e flexibilidade funcional.

Estes itens, excetuando, talvez, a avaliação de desempenho que deverá ser uma função executada de forma sistemática, mas não com tanta regularidade, são considerados ações do dia a dia, mais virados para a eficácia da organização, para a sua vantagem competitiva. Como dizem Jordan e Harney, (2008), a prossecução de determinadas tarefas que promovam a vantagem competitiva, ao serem implementadas por parte dos GL, serão melhor sucedidas, o que pode ser de alguma forma verificado com estas estatísticas.

Ambos os grupos profissionais salientaram a importância destas funções serem efetivamente desempenhadas pelos GL, ao afirmarem de forma maioritária que os GL seriam os mais envolvidos nas funções de RH representadas no quadro de funções.

Ambos os grupos profissionais concordam, também, ao considerarem que o recrutamento e seleção é maioritariamente atribuído aos gestores de RH. Para além deste, ainda que com percentagens mais baixas, o Acolhimento/Orientação/Acompanhamento de Recém-contratados, o Diagnóstico de Necessidades de Formação e a Análise e Qualificação das funções foram as funções de RH em que ambos grupos concordaram serem mais da tutela dos GRH, embora os GL estejam também envolvidos.

Estas funções estão mais ligadas ao processo de contratação, formação e processos burocráticos de construção funcional, funções de entrada na empresa e estruturação dos papéis dentro da mesma, o que vai de encontro ao que é dito por Brewster et al (2014), quando afirma que os departamentos de gestão de RH deverão ter um papel mais estratégico, funcionando como consultores para o desempenho de funções dos GL.

É de referir que houve algumas diferenças importantes de perceção ao analisarmos as respostas dos GRH e dos GL separadamente: percebemos que dois pontos específicos poderiam ser fonte de conflito entre grupos, já que as perspetivas são diferentes. Quanto à análise e qualificação das funções, ambos se entendem como os mais envolvidos nesta função, enquanto que, para questões remuneratórias, os GRH dizem-nos que os GL estão bastante envolvidos, ao contrário da sua própria categoria profissional que estará apenas envolvida. Os GL dizem-nos que estão apenas envolvidos, afirmando o mesmo acerca dos GRH. A questão que se poderá pôr é: a quem atribuem os GL a primazia nestas questões? Se não os dirigem ao departamento de RH, poderemos colocar a hipótese de que a poderão direccionar para a gestão de topo com uma estratégia já definida.

Tal como diz Beeck et al (2015), estes tipos de conflito, talvez gerados por uma falta de definição de quais funções são desempenhadas por que grupo profissional, podem levar a uma má performance por parte da organização.

Tentámos perceber se, segundo a perceção da nossa amostra total, teria havido uma evolução destas funções durante a sua experiência profissional atual e os resultados foram indicativos de uma inalterabilidade. Esta evolução poderia ser, tanto no sentido da integração na esfera de ação dos GL, como no sentido da manutenção ou integração dentro da esfera de influência dos GRH.

Pusemos a hipótese de que a variável tempo na empresa pudesse explicar, pelo menos em parte, este *score* de não alterações, mas esta interpretação foi ténue, visto que a interação entre os vários fatores não registou valores muito dispares entre os vários tempos na empresa.

Pode, ainda assim, dizer-se que houve um ligeiro aumento de *score* para os respondentes que estavam na empresa há menos de 1 ano e para os respondentes que estão nas suas empresas entre 3 e 10 anos. Não houve, no entanto, diferenças significativas que explicassem a não evolução registada pelos respondentes.

6.2 Quais as razões para a esse facto

Como referimos no capítulo anterior, as questões referentes à avaliação dos motivos para que determinadas funções estejam dentro da esfera de ação dos GL ou dos GRH, foram de algum modo infrutíferas, devido ao número reduzido de resultados. Ainda assim, salienta-se o facto de os motivos positivamente avaliados para a passagem de funções de RH para os GL estarem mais ligados às pessoas, aos membros das equipas, tal como nos dizem os resultados relativos à medição do valor acrescentado, onde o tratamento justo da equipa e o seu desenvolvimento, são os itens com resultados mais relevantes.

Entendemos que, ao dizer-se que os GL estão mais próximos dos colaboradores e que já desempenhavam informalmente estas tarefas, poderemos utilizar as indicações de Jordan e Harney, (2008) para perceber que a liberdade de aplicação de funções de RH pelos GL, leva-os a uma maior proximidade dos colaboradores, o que contribuirá para o melhoramento dos níveis de satisfação no trabalho e desempenho dos trabalhadores das equipas que gerem.

Como motivações extrínsecas, utilizámos as variáveis de dimensão da equipa, tipo de trabalho e nível de sindicalização.

Em praticamente todos os itens de funções de RH que poderiam ser desempenhadas por GL, as respostas foram no sentido de os GL serem os mais envolvidos (Quadro 10). Assim, procuramos saber se cada uma das dimensões acima descritas concorria para a explicação desta tendência.

Quanto à dimensão da equipa, os dados não são esclarecedores, visto que as respostas estão distribuídas de forma mais ou menos igualitária entre as várias dimensões. Tal como dizem Bos-Nehles e Riemsdijk (2014), esta dimensão explicaria a maior

devolução de funções de RH aos GL, caso a ocorrência de indivíduos gestores de equipas mais pequenas fosse maior.

No entanto, temos a dimensão de tipo de trabalho que nos poderá ajudar a explicar a ocorrência de maior envolvimento dos GL.

Tal como dizem Bos-Nehles e Riemsdijk (2014), o tipo de trabalho, que estaria ligado diretamente ao tamanho da equipa, indica um maior envolvimento dos GL nas funções de RH, visto que uma equipa mais pequena traduz-se, normalmente, numa maior autonomia dos trabalhadores o que aumenta a amplitude de controlo do GL.

Assim, ao analisarmos o tipo de trabalho efetuado nas equipas dos GL respondentes a este inquérito, verificamos que no conjunto dos níveis de autonomia intermédia e elevada, situam-se 86,4% dos nossos inquiridos, o que vai de encontro à teoria. Efetivamente, níveis elevados de envolvimento dos GL nas funções de RH, poderão, neste estudo, estar relacionados com o nível de autonomia das equipas dos GL que responderam a este estudo.

De seguida, verificámos se a teoria de Brewster et al, (2014), especificamente relacionada com o nível de sindicalização das empresas e equipas poderia ser uma variável explicativa do mesmo fenómeno.

Efetivamente, para Brewster et al, (2014), um maior nível de sindicalização, leva a uma maior necessidade de consistência nas práticas de Gestão de RH, ora, e como dizem os autores, se os GL têm tendência a aplicar um tratamento mais diferenciador aos colaboradores, atribuir responsabilidades de RH aos GL, neste contexto, não seria benéfico para a organização.

Tendo isto em consideração, verificámos que o nível de sindicalização dentro das empresas e equipas dos inquiridos é bastante baixo, e, a crer na possibilidade apresentada por Brewster et al, (2014), esta dimensão poderá também servir de explicação para o facto de haver um grande número de GL, neste estudo, como principais envolvidos nas funções de RH já atrás apresentadas.

Por último, quisemos verificar também se, tal como dizem Bos-Nehles e Riemsdijk (2014), o nível elevado de escolaridade tem influência nesta devolução e,

efetivamente, confirmámos que 89,2% da nossa amostra tem um nível de escolaridade de licenciatura ou outro grau acima.

6.3. Quais as vantagens e desvantagens de devolução das funções de gestão de RH aos GL.

Neste ponto, fizemos um estudo comparativo entre percepções dos diferentes grupos profissionais aqui estudados e verificamos que a tendência, na avaliação de médias de *scores* entre os dois grupos era a mesma.

Na realidade, ambos concordam que o afastamento do departamento de RH das instalações de uma empresa não é vantajoso, nem uma explicação meritória para a devolução das funções de RH aos GL.

Há, no entanto, algumas diferenças mais significativas que valerá a pena mencionar: ao referirmos que é vantajoso para a empresa que as chefias assumam estas funções tradicionalmente atribuídas a RH, os GL concordam (*score* 3), mas a média de respostas dos GRH já está nos 2,5, ou seja, bem mais próximo do “Discordo”. Ou seja, a percepção de vantagem está apenas do lado dos GL.

Ambos concordam, como aliás já se tinha verificado, que os GL estão mais próximos dos colaboradores e este item será claramente uma vantagem consensual para a passagem de funções de Recursos Humanos para os GL. Uma outra vantagem consensual aos dois grupos é a afirmação de que, com a passagem de funções de RG para os GL, os GRH deverão assumir um papel mais estratégico na organização a que pertencem.

Existe uma pequena diferença de percepções quanto ao papel de suporte que GRH deverá desempenhar. Apesar de existir concordância entre os grupos profissionais, os GRH não são tão afirmativos. Por outro lado, quando referimos que as chefias não têm formação específica para desempenhar essas funções, ambos concordam.

Por um lado, a concordância com o papel de suporte dos GRH parece ser uma vantagem para a devolução de funções de RH, enquanto que, o facto das chefias não terem formação específica para o desempenho destas funções, e serem também os

próprios GL a afirmarem isso, é uma desvantagem e um ponto interessante de estudo quanto à motivação dos GL para desempenharem estas funções.

Quando afirmamos que os GL estão mais focados na produção do que nas pessoas, os GRH estão claramente de acordo e os GL claramente em desacordo. Aqui percebemos que existe uma percepção confusa sobre a forma como o outro desempenha o papel ao assumir funções de RH.

Finalmente, o facto dos GL não serem tão fiéis às estratégias de topo quanto os GRH, parece funcionar como desvantagem para a devolução.

Com já referimos, será necessário aqui falar sobre a questão do consenso entre estes grupos profissionais: segundo Beeck et al, (2015), quando as funções de RH que são atribuídas aos GRH e aos GL não é bem definida, podem gerar-se conflitos que não beneficiarão a organização. Esses conflitos poderão dissipar-se ao existir consenso em relação às tarefas atribuídas a cada grupo profissional, mas principalmente, parece-nos, se houver concordância, à partida sobre as vantagens e desvantagens de essas funções passarem ou não para a esfera de influência dos GL. As respostas às questões sobre as vantagens e desvantagens desta devolução, ajudam-nos a compreender, que consenso prévio pode existir e que se pode construir uma plataforma partilhada de análise e atribuição de funções.

Um inquérito em contexto de organização com esta base de trabalho poderia ser um bom ponto de partida para o estudo e execução de uma devolução eficaz e concertada.

6.4. Que dificuldades têm os GL na execução de funções de RH.

Verificámos, desde logo, através da análise das médias de resposta que a maioria dos GL pensa ter muito à vontade em todas as funções de RH apresentadas.

A diferença de percepção entre GL e GRH quanto ao desempenho dos GL é grande. Por um lado, os GL não parecem ter dificuldades na execução destas tarefas, por outro lado, os GRH dizem-nos que os GL não estão assim tão bem preparados.

Os itens em que as diferenças de percepção são maiores são: a Análise e Qualificação das funções; o Recrutamento e Seleção, a redução de efetivos e a gestão por objetivos.

Há dois elementos que sobressaem nesta análise: a gestão por objetivos foi indicada como uma das funções mais desempenhadas pelos GRH na questão inicial, mas é indicada pelos GRH de forma bastante veemente como uma função em que os GL têm bastantes dificuldades.

Por outro lado, o recrutamento e seleção, função assinalada como a mais desempenhada pelos GRH, também foi assinalada como uma das que os GL têm mais dificuldades em executar, reforçando assim, o seu campo de ação.

Neste ponto específico, parece-nos importante realçar a veemência com que os GL reforçam as suas capacidades de execução destas tarefas talvez por experiência adquirida informalmente.

Não nos parece provável, como veremos no capítulo seguinte, que estejam a reforçar as suas capacidades de desempenho nesta área tanto por vontade de as executar, senão por outros motivos.

6.5. Os GL veem-se como os verdadeiros gestores de RH das suas equipas?

Quisemos aferir qual a perceção intrínseca que os GL têm sobre a sua motivação para desempenhar funções GRH e o valor acrescentado que as mesmas podem trazer, sendo que, segundo Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014), o desejo de desempenhar uma função GRH existe na proporção direta do valor acrescentado que o GL vê nela.

Esta análise poderá levar-nos a pensar, tal como questiona Bos-Nehles e Riemsdijk, (2014), que os GL não são necessariamente entusiastas no que diz respeito à devolução das funções de RH, pelo menos não em todas. A verdade é que os GL nos dizem, maioritariamente, que desempenham a função por indicação da organização e por terem interesse, mas não por gostarem de as executar e por iniciativa própria.

Por outro lado, ao avaliarmos as questões de que valor acrescentado podem estas funções dar aos GL, a verdade é que as respostas mais dadas foram no sentido de ajudar as equipas a desenvolverem-se e ajudar o GRH a tratar a equipa de forma justa e consistente.

As alternativas de resposta, neste ponto específico, estavam relacionadas com supervisionar a equipa e atingir objetivos de produção, o que nos indica, que o foco dos GL, pelo menos nesse estudo, são as pessoas, o seu desenvolvimento, para o melhoramento dos níveis de satisfação no trabalho e desempenho dos trabalhadores das equipas que gerem (Jordan e Harney, 2008).

Não poderíamos deixar de referir aqui a aparente dissonância entre o estudo citado para o contexto português e os dados adquiridos no decorrer desta investigação.

De facto, os Gestores de Linha parecem assumir uma crescente importância no desempenho deste conjunto de funções, ainda que de forma desigual, como vimos.

Na realidade, ao fazermos um estudo que visava perceber as visões de ambos os grupos profissionais, tínhamos a intenção de articular e comparar as visões destes profissionais portugueses. Perceber se existiam discrepâncias ou se se verificavam os resultados referidos por Cabral-Cardoso (2004).

Em algumas funções de RH, percebe-se que os GRH portugueses assumem o maior envolvimento dos GL, em concordância com os próprios RH, por outro lado, outras funções há em que a perspectiva entre os GL e os GRH é divergente, tanto no sentido de nenhum dos grupos profissionais querer a responsabilidade principal, como o inverso.

7. Conclusão

Começámos este estudo por nos perguntarmos se os Gestores de Linha se sentiam como os Verdadeiros Gestores de Recursos Humanos das suas equipas.

Para verificarmos se, em outros contextos profissionais ou académicos, tal questão já teria surgido, procurámos perceber se a questão já se teria apresentado em outros estudos.

Efetivamente, em vários contextos profissionais, tal questão foi referida de forma familiar, em pequenas empresas devido à falta de departamento de RH, em organizações de maior dimensão porque não parecia haver uma definição clara de qual função seria atribuída a quem, GL ou GRH.

O estudo realizado permitiu verificar que existe envolvimento dos GL em todas as funções de RH apresentadas. Os dois grupos profissionais concordam que os GL são os mais envolvidos nas tarefas de Avaliação de Desempenho, Gestão por Objetivos (individuais ou de equipa), Prática de Horários Flexíveis e Promoção Flexibilidade Funcional/Polivalência, que, como dissemos antes, refletem uma perspetiva de aplicação de estratégias de Gestão de Recursos Humanos.

Por seu lado, a Gestão de Recursos Humanos, reclama o papel de principal envolvido no Recrutamento e Seleção, apesar de os GL também estarem bastante envolvidos.

Ao analisarmos estes dados percebemos que existe, realmente, um grande número de funções de RH que são desempenhadas pelos GL, algumas dessas funções eles reclamam para si, mas nem todas. Por outro lado existe uma dualidade entre o interesse no desempenho das tarefas e uma obrigação transmitida por parte da organização.

Percebemos também que os GL vêm valor acrescentado no desempenho destas funções, ou seja, percebem vantagem na execução das mesmas, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento das suas equipas e na forma como os ajuda a tratar os membros da sua equipa de forma mais justa.

Esta perceção vai de encontro à vantagem mais assinalada tanto por GL como por GRH: é uma vantagem que os GL assumam responsabilidades de RH visto que são

eles os que estão mais próximos dos colaboradores. Curiosamente, ambos concordam também que a devolução de funções RH a GL é vantajosa no sentido de que os GRH assumam um papel mais estratégico dentro da empresa.

Quanto às outras dimensões explicativas, visto que o cruzamento de dados não permitiu validar a dimensão da equipa como fator de relevância, avançámos para o tipo de trabalho efetuado pelas equipas dos inquiridos, o nível de escolaridade e de sindicalização das equipas. As três dimensões coadunam-se com as hipóteses levantadas pelos investigadores estudados: um tipo de trabalho mais autónomo, um menor nível de sindicalização e nível de escolaridade mais elevado estão ligados à execução de funções de RH por parte dos GL, como acontece nesta amostra.

Verificou-se que, segundo o nosso estudo, não há perceção de alterações na atribuição dessas funções, dentro do tempo de empresa dos vários inquiridos. Poderá isto dever-se ao facto de esta descentralização já existir há mais tempo do que poderíamos considerar, pelo facto de sempre ter sido desempenhadas pelos GL informalmente, ou ainda, pela falta de perceção de estarem a absorver tarefas designadas como funções RH. Algumas destas hipóteses foram colocadas no nosso inquérito, mas os resultados foram pouco relevantes. Assim, haverá aqui uma oportunidade de estudo futuro para tentar perceber que outros motivos podem explicar a devolução.

Algo que nos parece importante reiterar neste estudo, e que lhe poderá conferir mais relevância, prende-se com facto de não parecer haver consenso em relação a quem desempenha que funções (nalgumas tarefas mais que em outras): se ambos profissionais se vêm como responsáveis, ou pelo menos envolvidos nas mesmas tarefas, isso poderá criar conflitos que prejudicarão a performance dos próprios profissionais, a confusão entre os colaboradores e, em última análise, o desempenho da organização. Por outras palavras, a definição dos papéis desempenhados por cada profissional é importante para a vantagem competitiva da organização.

Uma conclusão interessante que tiramos deste estudo é a perceção que os GL têm de si no que respeita o á vontade com o desempenho de todas as funções de RH descritas, com a rara exceção do item “Plano de Redução de Efetivos”, que não de estranhar é

a atividade que tanto os GL como os Profissionais de RH menos se sentem confortáveis a efetuar.

Curiosamente, os GRH dizem-nos o que os GL não estão tão preparados quanto pensam estar.

Para percebermos se os Gestores de Linha são os verdadeiros GRH das suas equipas, um novo estudo, mais profundo e alargado, será necessário efetuar. Parece-nos, no entanto, que esta investigação poderá trazer algum direcionamento e orientação em futuros estudos nesta área.

Comparando os nossos resultados com o estudo referido no capítulo de enquadramento teórico sobre o contexto português, verificámos que a inclusão de ambos os grupos profissionais no nosso estudo, bem como a desmontagem da função de RH nas suas várias dimensões, trouxe alguns contributos.

Esses contributos vão no sentido de perceber que, cada vez mais, não existe apenas uma função RH, mas várias funções que estarão ligadas, por um lado, à função de RH como parceiro estratégico da organização, por outro lado, no âmbito da motivação das equipas, ainda, como função mais administrativa, entre outras. E essas funções estão menos concentradas nos vários especialistas de Recursos Humanos, mas nos elementos que efetivamente as executam, que parecem ser, muitas vezes os Gestores de Linha, as Chefias Diretas.

8. Limitações e investigação futura

Houve, neste estudo, limitações de ordem metodológica, entre outros.

O inquérito administrado chegou, efetivamente, a 93 inquiridos, no entanto, visto que foram administrados online, não foi possível acompanhar o seu preenchimento em tempo real de modo a garantir o seu preenchimento na totalidade. Assim, as respostas consideradas válidas foram 37, ou seja, não tantas quanto gostaríamos de ter para conferir mais força e validade às análises efetuadas.

Por outro lado, tendo em consideração que pretendíamos aprofundar a temática para obter informação mais detalhada neste âmbito, acompanhar o estudo quantitativo com a execução de entrevistas estruturadas, teria conferido ao presente estudo mais riqueza de informação, permitindo uma análise dos dados mais enquadrada.

Efetivamente, os estudos relativos à devolução de funções RH à Linha, como refere a literatura, em contexto português não foram suficientes para permitir um constructo de variáveis mais complexo e completo, daí ter-se usado, essencialmente estudos internacionais.

Trata-se de um tema em pleno desenvolvimento, pelo que nos foi dado perceber pela proliferação de trabalhos internacionais, no entanto, a produção teórica continua a exceder a publicação de casos práticos, estudo quantitativos de maior mota.

Futuras investigações nesta área em contexto nacional seriam com certeza muito prolíficas, visto que, nos dados aqui estudados, parece-nos haver uma real descentralização das funções RH para as chefias de equipa, bem como a assunção de novos desafios por parte dos gestores de Recursos Humanos.

9. Bibliografia

Beeck, S., Wynen, J., Hondeghem, A., (2015), “HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, Nº 17.

Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M., (2014), “Innovating HRM Implementation: The Influence of Organisational Contingencies on the HRM Role of Line Managers”, in Tanya Bondarouk , Miguel R. Olivás-Luján (ed.) *Human Resource Management, Social Innovation and Technology, Advanced Series in Management, Volume 14*, pp.101 – 133.

Brewster, C., Brookes, M. and Gollan, P. J. (2015), “The Institutional Antecedents of the Assignment of HRM Responsibilities to Line Managers”. *Human Resource Management*, Vol. 54, Nº4, pp. 577–597.

Cabral-Cardoso, C., (2004), “The evolving Portuguese model of HRM”, *Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, Nº 6, pp. 959-977.

Cabral-Cardoso, Carlos (2000). “Gestão de recursos humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios”. In Miguel Pina e Cunha (Coord.), *Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: Dom Quixote, Lda., 225-250.

Harney, B., Jordan, C., (2008) "Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 Nº. 4, pp.275 – 296.

Hill, Manuela M., Hill, Andrew (1998), *A Construção de um Questionário*. Disponível em:

https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf .

Acedido em 23.11.2016

Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria, (2007), *Fundamentos de Metodologia Científica*, 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Mat, N., Barrett, R., (2015) “Understanding the Line Managers’ HRM Role Expectations: Does Size Matter?”, *Asian Social Science*, Vol. 11, Nº 16, pp. 118–127.

Pestana, Maria Helena, Gageiro, João Nunes (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade dos Dados*, 5ª Edição, Lisboa: Sílabo.

Purcell, J. and Hutchinson, S. (2007), “Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence.” *Human Resource Management Journal*, Vol. 17, Nº 1, pp.3–20.

Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B. and Swart, J., (2003). “Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box”, Bath, United Kingdom, Chartered Institute of Personnel and Development.

Swertan, Derek e Swetnam, Ruth (2000), *Writing Your Dissertation: The bestselling guide to planning, preparing and presenting first-class work*, Hachette, UK.

Tavares Ribeiro, Celestino (2011), *O Impacto da Gestão de Recursos Humanos no Desempenho Profissional*, Braga, Universidade do Minho, Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., Valverde, M., (2016), The HR department’s contribution to line managers’ effective implementation of HR practices, *Human Resource Management Journal*, Vol. 26, Nº 4, pp. 449-470.

10.Anexos

Tabela de setor específico de atividade dos respondentes

Setor atividade	Frequência	%
Não respondeu	1	2,7
Automação Industrial	1	2,7
Banca	2	5,4
Comércio Produtos <i>online</i>	1	2,7
Construção	2	5,4
Consultoria	1	2,7
Consultoria gestão RH	1	2,7
Ensino Superior	2	5,4
Estado	1	2,7
Fabrico embalagens de cartão	1	2,7
FMCG	1	2,7
Grande Distribuição	2	5,4
Imobiliário	1	2,7
Indústria Alimentar	1	2,7
Indústria Automóvel	1	2,7
Mobiliário	1	2,7
Mobiliário e Decoração	1	2,7
Panificação	1	2,7
Prestação de Serviços	1	2,7
Prestação Serviços RH	1	2,7
Programação Informática	1	2,7
Restauração	3	8,1
Retalho	6	16,2
Saúde	1	2,7
Tecnologias de Informação	1	2,7
Terceiro Setor	1	2,7
Total	37	100,0

Inquérito

"Chefias Diretas: verdadeiros Gestores de Recursos Humanos?"

Se é Técnico ou Gestor de Recursos Humanos ou tem uma equipa a seu cargo (Chefia Direta/Gestor de Linha), gostaria de contar com a sua participação neste inquérito que acontece dentro do âmbito do Mestrado de Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia do Porto.

Pretende-se neste estudo recolher as perceções de ambos os grupos profissionais sobre a existência de responsabilidades do âmbito da Gestão de Recursos Humanos que possam estar a passar para a esfera de atuação das Chefias Diretas/Gestores de Linha.

Toda a informação recolhida será utilizada apenas para fins académicos, no âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradeço, desde já, a vossa colaboração, que será essencial para o sucesso da minha tese.

Os melhores cumprimentos, Carina Rodrigues

1. Sexo

- Masculino
- Feminino

2. Idade

3. Habilitações Académicas

- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura

Mestrado ou Doutoramento

4. Nacionalidade

5. Indique o setor específico de atividade da sua empresa

6. A sua função principal na empresa onde trabalha é de chefia direta/gestor de linha?

Sim

Não

7. A sua função principal na empresa onde trabalha é de gestor de recursos humanos (gestor ou técnico)?

Sim

Não

8. Por favor escolha uma das categorias Profissionais:

Gestor de Recursos Humanos

Técnico de Recursos Humanos

9. Qual a nacionalidade da empresa?

Portuguesa

Outra

10. Há quanto tempo está na empresa?

11. Qual a dimensão da empresa onde trabalha?

Menos de 50 trabalhadores

De 51 a 250 trabalhadores

De 250 a 499 trabalhadores

Mais de 500 trabalhadores

12. Em que medida, na sua empresa, as responsabilidades da lista que se segue são atribuídas às Chefias Diretas/Gestores de Linha?

	Não está envolvido nesta atividade	Está muito pouco envolvido nesta atividade	Está envolvido nesta atividade	Está bastante envolvido nesta atividade	É o principal envolvido nesta atividade	Não se aplica
Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descrição das funções (análise e qualificação das funções)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceção e desenho de programas e conteúdos de ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnóstico das necessidades de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento/Avaliação das ações formativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualificação de funções (definição do valor relativo de cada função)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do processo formativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acolhimento, orientação e acompanhamento dos recém-admitidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Decisão sobre a distribuição dos prémios e incentivos pelos colaboradores	0	0	0	0	0	0
Planos de redução de efetivos	0	0	0	0	0	0
Planos de carreira	0	0	0	0	0	0
Gestão por objetivos (GPO)-individuais ou de equipa	0	0	0	0	0	0
Planeamento de efetivos (afetação dos colaboradores a projetos ou outros trabalhos de caráter não rotineiro)	0	0	0	0	0	0
Prática de horários flexíveis	0	0	0	0	0	0
Promoção de flexibilidade funcional e polivalência	0	0	0	0	0	0
Aplicação das regras de segurança e higiene no trabalho	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre aumentos salariais	0	0	0	0	0	0
Promoção da eficácia na comunicação descendente e ascendente	0	0	0	0	0	0

Empowerment (incentivo à participação; atribuição de autonomia nas decisões e responsabilidades)

Benchmarking interno (comparação com outras equipas da organização quanto à produtividade/desempenho)

Desenvolvimento e promoção de competências

13. Em que medida, na sua empresa, as responsabilidades da lista que se segue são atribuídas aos Técnicos/Gestores de Recursos Humanos?

	Não está envolvido nesta atividade	Está muito pouco envolvido nesta atividade	Está envolvido nesta atividade	Está bastante envolvido nesta atividade	É o principal envolvido nesta atividade	Não se aplica
Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descrição das funções (análise e qualificação das funções)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceção e desenho de programas e conteúdos de ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnóstico das necessidades de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Planeamento/Avaliação das ações formativas	0	0	0	0	0	0
Qualificação de funções (definição do valor relativo de cada função)	0	0	0	0	0	0
Avaliação do processo formativo	0	0	0	0	0	0
Acolhimento, orientação e acompanhamento dos recém-admitidos	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre a distribuição dos prémios e incentivos pelos colaboradores	0	0	0	0	0	0
Planos de redução de efetivos	0	0	0	0	0	0
Planos de carreira	0	0	0	0	0	0
Gestão por objetivos (GPO)-individuais ou de equipa	0	0	0	0	0	0
Planeamento de efetivos (afetação dos colaboradores a projetos ou outros trabalhos de caráter não rotineiro)	0	0	0	0	0	0
Prática de horários flexíveis	0	0	0	0	0	0

Promoção de flexibilidade funcional e polivalência	<input type="radio"/>					
Aplicação das regras de segurança e higiene no trabalho	<input type="radio"/>					
Decisão sobre aumentos salariais	<input type="radio"/>					
Promoção da eficácia na comunicação descendente e ascendente	<input type="radio"/>					
Empowerment (incentivo à participação; atribuição de autonomia nas decisões e responsabilidades)	<input type="radio"/>					
Benchmarking interno (comparação com outras equipas da organização quanto à produtividade/desempenho)	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento e promoção de competências	<input type="radio"/>					

14. Volte a considerar a lista de responsabilidades anterior e indique quais acha que têm ou não vindo a ser progressivamente assumidas ou largadas pelas Chefias Diretas/Gestores de Linha.

	Não tenho conhecimento	Houve bastante redução de responsabilidade	Houve alguma redução de responsabilidade	Não houve alterações	Houve algum aumento de responsabilidade	Houve bastante aumento de responsabilidade
Recrutamento e Seleção	0	0	0	0	0	0
Avaliação do desempenho	0	0	0	0	0	0
Descrição das funções (análise e qualificação das funções)	0	0	0	0	0	0
Conceção e desenho de programas e conteúdos de ações de formação	0	0	0	0	0	0
Diagnóstico das necessidades de formação	0	0	0	0	0	0
Planeamento/Avaliação das ações formativas	0	0	0	0	0	0
Qualificação de funções (definição do valor relativo de cada função)	0	0	0	0	0	0
Avaliação do processo formativo	0	0	0	0	0	0
Acolhimento, orientação e acompanhamento dos recém-admitidos	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre a distribuição dos prémios e incentivos pelos colaboradores	0	0	0	0	0	0

Planos de redução de efetivos	0	0	0	0	0	0
Planos de carreira	0	0	0	0	0	0
Gestão por objetivos (GPO)- individuais ou de equipa	0	0	0	0	0	0
Planeamento de efetivos (afetação dos colaboradores a projetos ou outros trabalhos de carácter não rotineiro)	0	0	0	0	0	0
Prática de horários flexíveis	0	0	0	0	0	0
Promoção de flexibilidade funcional e polivalência	0	0	0	0	0	0
Aplicação das regras de segurança e higiene no trabalho	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre aumentos salariais	0	0	0	0	0	0
Promoção da eficácia na comunicação descendente e ascendente	0	0	0	0	0	0
Empowerment (incentivo à participação; atribuição de autonomia nas decisões e responsabilidades)	0	0	0	0	0	0

Benchmarking interno (comparação com outras equipas da organização quanto à produtividade/desempenho)	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento e promoção de competências	<input type="radio"/>					

15. Em que medida as seguintes justificações explicam o aumento das responsabilidades anteriores para as Chefias Diretas?

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente
A empresa considera que faz mais sentido que sejam desempenhadas pela Chefia Direta pela proximidade com o trabalhador	<input type="radio"/>				
O departamento de Recursos Humanos funciona fora das instalações da empresa	<input type="radio"/>				
Algumas funções já eram informalmente desempenhadas pela Chefia Direta	<input type="radio"/>				

16. Em que medida as seguintes justificações explicam a manutenção ou aumento das responsabilidades anteriores dentro da esfera de influência da Gestão de Recursos.

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente
Falta formação específica às Chefias Diretas	<input type="radio"/>				

A existência da Gestão de Recursos Humanos deixaria de fazer sentido	<input type="radio"/>				
As Chefias Diretas não têm disponibilidade para implementar estas atividades	<input type="radio"/>				
As Chefias Diretas não têm motivação para implementar estas atividades	<input type="radio"/>				
As CD não querem implementar estas atividades	<input type="radio"/>				

17. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não sei	Concordo	Concordo totalmente
Na minha empresa é vantajoso que as chefias diretas assumam responsabilidades tradicionalmente atribuídas à gestão de Recursos Humanos	<input type="radio"/>				
Na minha empresa as Chefias Diretas estão mais próximas dos colaboradores	<input type="radio"/>				
O papel do Departamento de Recursos Humanos deverá ser progressivamente mais estratégico	<input type="radio"/>				
Na minha empresa, o departamento de Recursos Humanos está fisicamente deslocado da empresa o que dificulta o seu conhecimento sobre as necessidades diárias dos colaboradores	<input type="radio"/>				
O papel do Departamento de Recursos Humanos deverá ser de	<input type="radio"/>				

suporte às Chefias
Diretas

As Chefias Diretas
não têm formação
específica para
assumir as
responsabilidades
da gestão de

Recursos Humanos
As Chefias Diretas
estão mais focadas
na produção do que
nas pessoas

As Chefias Diretas
não são tão fieis à
estratégia e
diretivas do topo
estratégico como o
departamento de
Gestão de Recursos
Humanos

<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

18. A empresa onde trabalha tem um departamento de Recursos Humanos?

- Sim
- Não

19. Qual a dimensão da equipa que chefia neste momento?

- Até 5 pessoas
- De 5 a 9 pessoas
- De 10 a 20 pessoas
- Mais de 20 pessoas

20. Qual o tipo de trabalho desempenhado por si e pela sua equipa?

- Altamente estruturado e dependente (tipo linha de montagem)
- Nível de autonomia intermédio
- Projeto, elevado grau de autonomia
- Outro _____

21. Considera que existe um forte nível de sindicalização na sua empresa?

- Sim
- Não

22. E na sua equipa?

- Sim
- Não

23. Das responsabilidades referidas, quais são as que lhe levantam mais ou menos dificuldades?

	Não tenho conhecimento	Sinto algumas dificuldades	Sinto poucas dificuldades	Sinto à vontade/facilidade	Sinto muito à vontade/facilidade	Não se aplica
Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descrição das funções (análise e qualificação das funções)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conceção e desenho de programas e conteúdos de ações de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diagnóstico das necessidades de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento/Avaliação das ações formativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qualificação de funções (definição do valor relativo de cada função)	0	0	0	0	0	0
Avaliação do processo formativo	0	0	0	0	0	0
Acolhimento, orientação e acompanhamento dos recém-admitidos	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre a distribuição dos prêmios e incentivos pelos colaboradores	0	0	0	0	0	0
Planos de redução de efetivos	0	0	0	0	0	0
Planos de carreira	0	0	0	0	0	0
Gestão por objetivos (GPO)-individuais ou de equipa	0	0	0	0	0	0
Planeamento de efetivos (afetação dos colaboradores a projetos ou outros trabalhos de caráter não rotineiro)	0	0	0	0	0	0
Prática de horários flexíveis	0	0	0	0	0	0
Promoção de flexibilidade funcional e polivalência	0	0	0	0	0	0
Aplicação das regras de segurança e higiene no trabalho	0	0	0	0	0	0

Decisão sobre aumentos salariais	<input type="radio"/>					
Promoção da eficácia na comunicação descendente e ascendente	<input type="radio"/>					
Empowerment (incentivo à participação; atribuição de autonomia nas decisões e responsabilidades)	<input type="radio"/>					
Benchmarking interno (comparação com outras equipas da organização quanto à produtividade/desempenho)	<input type="radio"/>					
Desenvolvimento e promoção de competências	<input type="radio"/>					

24. Na sua opinião, das responsabilidades referidas, quais são as que levantam maiores dificuldades/facilidades às Chefias Diretas/Gestores de Linha?

	Não tenho conhecimento	Sente algumas dificuldades	Sente poucas dificuldades	Sente à vontade/facilidade	Sente muito à vontade/facilidade	Não se aplica
Recrutamento e Seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação do desempenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Descrição das funções (análise e qualificação das funções)	0	0	0	0	0	0
Conceção e desenho de programas e conteúdos de ações de formação	0	0	0	0	0	0
Diagnóstico das necessidades de formação	0	0	0	0	0	0
Planeamento/Avaliação das ações formativas	0	0	0	0	0	0
Qualificação de funções (definição do valor relativo de cada função)	0	0	0	0	0	0
Avaliação do processo formativo	0	0	0	0	0	0
Acolhimento, orientação e acompanhamento dos recém-admitidos	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre a distribuição dos prémios e incentivos pelos colaboradores	0	0	0	0	0	0
Planos de redução de efetivos	0	0	0	0	0	0
Planos de carreira	0	0	0	0	0	0
Gestão por objetivos (GPO)-individuais ou de equipa	0	0	0	0	0	0

Planeamento de efetivos (afetação dos colaboradores a projetos ou outros trabalhos de caráter não rotineiro)	0	0	0	0	0	0
Prática de horários flexíveis	0	0	0	0	0	0
Promoção de flexibilidade funcional e polivalência	0	0	0	0	0	0
Aplicação das regras de segurança e higiene no trabalho	0	0	0	0	0	0
Decisão sobre aumentos salariais	0	0	0	0	0	0
Promoção da eficácia na comunicação descendente e ascendente	0	0	0	0	0	0
Empowerment (incentivo à participação; atribuição de autonomia nas decisões e responsabilidades)	0	0	0	0	0	0
Benchmarking interno (comparação com outras equipas da organização quanto à produtividade/desempenho)	0	0	0	0	0	0

25. Porque desempenha as tarefas referidas acima?

- Tenho interesse em realizar muitas destas tarefas
- Sinto-me bem a realizá-las
- Divirto-me a executá-las
- Realizo as atividades em causa por indicação da minha organização (e chefia)
- Realizo as atividades em causa por iniciativa própria

26. Traz valor acrescentado desempenhar as tarefas referidas acima?

- É indiferente que estas atividades sejam realizadas por mim ou pelo departamento de Recursos Humanos
- Sim, ajuda a minha equipa a desenvolver-se
- Sim, ajuda-me a supervisionar a minha equipa
- Sim, ajuda-me a alcançar os objetivos de produção
- Sim, ajuda-me a tratar a minha equipa de forma justa e consistente