

Gestão de Recursos Humanos: Reflexões sobre Avanços e Resistências em sua Consideração Estratégica

**Nívea Marcela M. Nascimento Macêdo
Thales Batista de Lima**

Resumo

Atualmente, há uma incompreensão sobre a área de Recursos Humanos e sua função estratégica para o negócio. Tal incompreensão gera uma resistência nessa consideração estratégica da referida área em relação a outras como, por exemplo, marketing ou finanças. Por vezes, a área é vista também como empecilho à inovação, uma vez que seus processos de trabalho são considerados operacionais e não muito passíveis a modificações frente a sistemas complexos de outras áreas como tecnologia de informação, por exemplo. A área, ainda, é vista como geradora de custos a médio e longo prazos. A partir de uma revisão bibliográfica, o objetivo deste estudo é identificar as resistências que propiciam uma visão equivocada da contribuição da área de Recursos Humanos para a estratégia organizacional. A congruência com objetivos estratégicos, a mudança de percepção e a consequente atuação da referida área com toda a empresa são os princípios de mudança para um setor mais estratégico e consciente de seu papel. É necessário que a área promova a gerência do capital humano com o devido alinhamento com outras áreas do negócio, assim como desenvolver um aprendizado em nível de grupo a partir de uma atuação mais abrangente e pautada nos objetivos estratégicos da organização.

Palavras-Chave: Recursos Humanos, Estratégia, Resistências.

1. Introdução

Numa organização, as pessoas são o elo entre as diretrizes estratégicas e a ação propriamente dita. A importância da atuação das pessoas nas empresas vai além das tarefas desempenhadas por uma área específica. De uma maneira estratégica, as empresas não possuem a área de Recursos Humanos (RH), mas, elas são os próprios recursos humanos, uma vez que promovem o êxito organizacional por meio do alinhamento dos esforços entre as pessoas (RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME, 2015).

Após os anos 1990, a área de RH começou a ser debatida com mais afinco nas reuniões estratégicas das organizações de modo a considerar seu papel como relevante para o desempenho organizacional. E, como forma de desvincular sua consideração apenas como uma área geradora de custos para a empresa (MARRAS, 2002). Rosolen e MacLennan (2016) atentam para o fato de que a área sempre foi nomeada como departamento de pessoal, com funções de natureza eminentemente operacional e com pouca dificuldade.

Por vezes, a referida área foi vista como empecilho à inovação e tecnologia, uma vez que seus processos de trabalho e desempenho são considerados antigos, rotineiros e simples. Sendo pouco passíveis a modificações frente a um conjunto de sistemas complexos de outras áreas como tecnologia de informação ou marketing (LACOMBE; TONELLI, 2001). Somente a partir dos anos 2000 houve uma maior consideração da atuação dos RH como participantes e contribuintes à melhoria dos resultados estratégicos para as empresas. A área passou a ser chamada de área estratégica de RH, havendo a partir de então uma maior valorização de

aspectos subjetivos e intangíveis na atuação das pessoas nas organizações (LACOMBE, 2005).

Contudo, por mais que a gestão estratégica de pessoas seja um tema já pesquisado, principalmente com ênfase na relação entre políticas e práticas de gestão e outras variáveis como bem estar, treinamento e cultura organizacional (BOON, et al, 2018; CORTEZ, ZERBINI, VEIGA, 2019; AMORIM, COMINI, FISCHER, 2019), Bianchi, Quishida e Foroni (2017) destacam que o seu processo de implementação na organização e o acompanhamento dos atores envolvidos nessa gestão ainda é pouco explorado. Isso reflete na necessidade de pesquisas que esclareçam mais como ocorre a atuação da gestão de RH estrategicamente no campo organizacional, buscando encontrar peculiaridades nas formas de atuação dos gestores para que se possa avançar na concretização dessa área como importante no planejamento estratégico.

Desde o início de 1990, mais de 300 artigos sobre estratégia de RH foram publicados na literatura acadêmica (e muitos na imprensa popular), tendo sido criados de áreas diversas como economia, relações industriais, sociologia e estratégia (HUSELID, BECKER, 2011). Em muitos destes estudos, discute-se o papel da área de RH enquanto promotora da competitividade, mas não é possível identificar, em linhas gerais, quais os problemas que a área enfrenta para sua maior inclusão na empresa como contribuinte à sua estratégia.

O estudo de Muzzio (2004) teve o intuito de discutir a condição paradoxal da administração de RH que, aparentemente, busca conciliar em suas políticas as visões da racionalidade substantiva e instrumental no trabalho. Percebe-se que, de um lado, há a racionalidade instrumental e a busca da eficiência produtiva do negócio, e de outro, a racionalidade substantiva, cujo trabalho ocorre a partir da busca pela satisfação social, levando em conta o direito dos indivíduos de se auto realizarem.

Então, a peça fundamental para o balanceamento entre as racionalidades, segundo Serva (1997), seria o julgamento ético-valorativo das ações. A partir disto, uma gestão de pessoas coerente e menos paradoxal seria possível, com vistas a integrar o desenvolvimento de todos os setores da organização de maneira mais estratégica. Para Santos, Nascimento e Oliveira (2018), a gestão de pessoas ganha um enfoque estratégico quando consegue amparar as políticas, práticas e filosofias organizacionais de modo global, integrando questões sociais e a força de trabalho.

Desse modo, torna-se importante discutir e evidenciar os problemas e oportunidades que a área enfrenta no sentido de esclarecer os conhecimentos sobre ela. Inclinando-se para um viés estratégico e coerente com o seu papel dentro das organizações. Assim, o objetivo deste estudo é, por meio de uma revisão teórica, identificar as resistências que propiciam uma visão equivocada da contribuição estratégica da área de RH nas organizações.

2. A área de Recursos Humanos e sua relação com a Gestão de *Stakeholders*

É salutar uma discussão acerca do papel da área de RH para com os *stakeholders* que mantém relacionamento com o negócio, visto que a área tem o papel central de atender e desenvolver estes relacionamentos de maneira adequada e coerente. E também como forma de entender de que maneira este relacionamento pode contribuir ou não para o desenvolvimento da própria área.

É bom saber que gestores com formação específica em administração de recursos humanos somente ocorreu nas organizações quando o ensino fomentou o conhecimento desta área como componente curricular. Assim, Amorim, Comini e Fischer (2019) constatam que o ensino e pesquisa em RH no Brasil surge de maneira análoga à dos países desenvolvidos onde

se localizava o *mainstream*. Aliás, isso acontece também quando a questão do trabalho emerge no país por volta das décadas de 1970 e 1980.

Desse modo, a gestão estratégica de RH pode ser considerada como transversal e atua em todos os setores do negócio, uma vez que há pessoas que precisam ser gerenciadas trabalhando em praticamente todo local da empresa. Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2017), a gestão estratégica de pessoas se relaciona com as visões comportamentais e normativas. No caso da primeira, entende-se que os objetivos organizacionais são atingidos pela mobilização dos recursos humanos da empresa por meio do gerenciamento das diferentes maneiras de lidar com os funcionários. Por sua vez, a normativa retrata o conjunto de políticas e estratégias da área, considerando fatores internos da organização e as condições socioeconômicas,

Nesse aspecto, essas visões se alinham com a visão baseada em recursos (RBV) no tocante à função e natureza do recurso humano. Vallandro, Trez (2013) afirmam que o tratamento dispensado ao ser humano, dito como recurso no mais literal sentido da palavra, é de que ele é um mero recurso produtivo, sendo este aspecto tratado dentro de todas as políticas na área de RH e em toda a empresa. Tal entendimento não está equivocado, no entanto, ela disponibiliza um pensamento muito unilateral sobre o componente humano e a própria área de RH. Pois os grupos de pessoas com os quais a empresa mantém relações são diversos, e todos eles possuem características que superam essa perspectiva do recurso humano como estritamente um recurso produtivo. Nesse sentido, há a necessidade de uma gestão de *stakeholders*, a qual leva em consideração o capital humano, e não o mero recurso humano para o desenvolvimento do negócio.

De acordo com Ferrary (2008), muitas relações com atores externos, como governos ou comunidade local, são intrínsecas ao negócio e difíceis de mensurar. Estas relações são extraordinárias porque as leis, os contratos, os acordos e a atuação da empresa são o resultado ou a materialização das relações com seus *stakeholders*. Ou seja, são um balanço das relações de poder que acontece entre todos eles.

Doravante, a liderança é importante para gerenciar todos estes aspectos. E esse tema é visto como multidisciplinar, uma vez que desperta o interesse de diversas áreas de conhecimento. Foi bastante discutida no período da segunda guerra mundial para definição dos líderes das equipes combatentes, e até hoje gera debate no meio acadêmico-científico quanto às influências das lideranças na mudança organizacional, na construção da identidade da empresa e na capacidade adaptativa para desenvolvimento de competências (ROCHA ET AL, 2021). Enfim, a liderança, compartilhada ou não, ajuda a identificar nuances do contexto organizacional que influenciam o poder de negociação e as alianças de cada conjunto de *stakeholder* (WALLACE, et al, 2013).

Assim, estes autores ainda argumentam que um modelo de gestão de pessoas precisa estar alinhado à estratégia para que seja possível identificar e gerenciar todas estas relações de acordo com as necessidades da empresa e deles mesmos, de forma a equilibrar ou tentar administrar todas as particularidades de cada parte. Além de dinamizar o trabalho dos agentes que fazem parte do negócio, de modo que eles possam desenvolver suas competências, bem como colocar em prática as de sua maior especialidade, a depender das necessidades do contexto organizacional.

Portanto, a área de RH, conforme Marras (2002), tem o papel estratégico de entender os relacionamentos que envolvem jogos de poder e de legitimidade, os quais são evidenciados pela teoria dos *stakeholders*, e como podem ser gerenciados, de forma a desenvolver benefícios para a empresa. Este gerenciamento de *stakeholders* faz parte dos objetivos estratégicos do negócio porque é o responsável pelo estabelecimento das funções e acordos entre todos, como diz Ferrary (2008).

As práticas de RH podem gerar a articulação necessária ao processo de transformação do negócio na busca de maior valor competitivo. E mais que isso, o RH pode levar à ordem organizacional por meio da complementação à estratégia organizacional (WEI, et al, 2008). Nota-se, no entanto, que muitos profissionais não conseguem entender este papel estratégico da gestão de RH ou não possuem as habilidades para alinhar os sistemas de gestão de RH para servir suas empresas (RONCON; OLIVEIRA; BELTRAME, 2015).

Destaca-se o quanto as falhas das organizações para criar sistemas de RH alinhados e congruentes com os objetivos estratégicos são discutidas pelos estudiosos em gestão (CADWELL, et al, 2011). Esses sistemas de RH envolvem todas as funções da área como remuneração, benefícios, treinamento e seleção e o relacionamento destas funções com outras áreas do negócio. Embora a concepção de sistemas de RH alinhados à elaboração de uma estratégia bem concebida seja importante, é na implementação destes sistemas que uma empresa alcança resultados organizacionais desejados (SUN, et al, 2007).

E os erros cometidos nessa etapa de execução são bem comuns, porém, não por a empresa não possuir um planejamento. Todavia, por ela não estar preparada para estratégias emergentes, que se configura, inclusive, a área de recursos humanos porque suas políticas e práticas são intangíveis. Isso dificulta o pleno controle na execução das estratégias, até porque o ambiente é mutável e dinâmico. Dessa maneira, é fundamental que as empresas amadureçam no sentido de que a formulação de suas estratégias não resulta de um processo formal de planejamento, mas de um incremento entre as diversas ações humanas na tomada de decisão (ANDREDE 2001).

Nesse sentido, gerenciar relações e implementar sistemas para tal requer uma gestão da diversidade. Todas as empresas são formadas por pessoas diferentes que requerem uma atuação frente à esta diversidade. Na verdade, há uma diversidade interna e externa ao negócio. Para Álcazar, et al, (2008), o melhor padrão de práticas de gestão estratégica de RH depende do tipo de diversidade que a organização está enfrentando (capital, demográfica ou humana) e os efeitos concretos que a heterogeneidade faz em cada caso (cognitiva ou afetiva). Ou seja, a capacidade dinâmica de inovação se torna indispensável na interação com a gestão estratégica de pessoas, mediando as competências gerenciais para obter melhor desempenho (CASTRO JR, 2021). Na gestão estratégica de RH, dependendo dos efeitos da diversidade que a organização deseja, é interessante que ela analise e compreenda quais as diferenças são mais importantes dentro de seus próprios grupos e que dinâmica interna que eles induzem.

Para se beneficiar de efeitos cognitivos, afetivos e comunicacionais da diversidade, as organizações precisam promover a inclusão, o coletivismo, e valorização das diferenças individuais. Estes resultados podem ser alcançados através de certos padrões de práticas de gestão estratégica de RH que podem ajudar a organização a moderar os efeitos da diversidade no desempenho do grupo. Processos cognitivos e afetivos mediam a relação entre diversidade e desempenho do grupo. Não há uma visão determinista das consequências da diversidade e da medida em que há benefícios do desempenho do grupo, que depende de certas condições que podem ser direta ou indiretamente administradas pela função de gestão estratégica de RH (ALCÁZAR, et al, 2011).

Para Lu, et al (2015), características diversificadas entre os que fazem parte da empresa podem atrair diversificados grupos de clientes. Assim a diversidade aumenta a atratividade de uma organização. Na verdade, a maior diversidade de características das pessoas tende a propiciar maior interação deste capital humano com a gestão estratégica do negócio. Esta interação promove melhor desempenho organizacional, mas, é necessária a correta consideração deste sistema de trabalho de alto desempenho. A implementação de um sistema de trabalho de alto desempenho promove a autonomia da equipe e, conseqüentemente, a cooperação e a comunicação entre seus membros.

A diversidade, portanto, colabora na compreensão da natureza da gestão e do que envolve os *stakeholders*, tornando-se fundamental as organizações se atualizarem dos três pilares adotadas pela gestão estratégica de pessoas, como abordam Zaias *et al* (2021), que são o econômico, social e o ambiental. Pois as organizações vêm se comportando mais ativamente nas questões de diversidade e sustentabilidade organizacional, sendo necessário conhecer melhor seus *stakeholders* para dialogarem bem com as políticas e práticas do RH da empresa.

3. A gestão de Recursos Humanos é realmente considerada estratégica?

Provavelmente, a tarefa mais significativa enfrentada pela literatura relacionada ao tema de RH seja o desenvolvimento e compreensão da causalidade que relaciona a gestão estratégica de pessoas e o seu papel no desempenho da empresa (HUSELID, BECKER, 2011). Para Wright e MacMahan (2011) a transferência de capital humano nas organizações é um fator que implica decisivamente na estratégia da empresa.

A própria área de RH, muitas vezes, considera que seu trabalho está atrelado à seleção e treinamento de pessoal (Valência, 2013). No entanto, sabe-se que na dinâmica política empresarial, há tarefas da área que abarcam desde a adoção das regras de contratação até o aumento de poder nos grupos, além de análise e adaptação de regras do mercado de trabalho (Pfeffer, 2007).

Essa visão da área de RH começa a ser rebatida com uma consideração mais estratégica dela, uma vez que a partir dos anos 2000 há uma maior identificação da área como um indicador e desenvolvedor de maior eficácia organizacional (Karami, et al, 2008). O estudo de alguns fatores comportamentais e cognitivos nas relações do trabalho, assim como a própria visão de poder e legitimidade geram fatores emergentes que explicam e relacionam a área de RH com a eficiência e a própria estratégia do negócio, como também desenvolvem uma percepção mais adequada com o papel da referida área.

Com efeito, apesar de se detectar certa evolução e valorização do capital humano, o gerenciamento de pessoas ainda se revela um complexo desafio na vida do gestor de RH, pois nem sempre é possível atender as demandas dos colaboradores em paralelo às necessidades da empresa (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018). Isto é, o gestor se desdobra em um papel multidimensional para se relacionar com os *stakeholders* a fim de promover um maior comprometimento de todos com a organização.

Colakoglu (2009), nesse contexto, defende que as perspectivas emergentes dizem respeito ao capital social e à cognição como fatores contribuintes à compreensão da gestão estratégica de pessoas. E a visão baseada em recursos considera que as empresas que possuem recursos raros e com valor possuem maior vantagem competitiva que outras. Este valor e raridade podem ser desenvolvidos, por exemplo, selecionando práticas de treinamento e investimento em RH.

Por isso, reforça-se o quanto a perspectiva comportamental se torna próxima da gestão de *stakeholders*, uma vez que o comportamento dos funcionários é também um instrumento para competitividade, bem como seus conhecimentos e habilidades. Contudo, poucos estudos empíricos são realizados e muitos são limitados no exame dos comportamentos exequíveis para as relações dos RH estratégicos (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019; Boselie, et al, 2005).

Salienta-se que as perspectivas emergentes contribuem ao entendimento da dinamicidade do mercado ao debater as relações entre os agentes internos e externos à organização, ao considerar com maior profundidade os mecanismos de motivação, as conexões entre os funcionários, o papel dos vários *stakeholders*, a socialização das atividades

cotidianas. Todos estes aspectos fazem parte da gestão estratégica de RH ao influenciarem e construírem as relações sociais cotidianas.

No entanto, as práticas estratégicas são mais dificilmente implementadas do que as práticas técnicas em gestão de pessoas, apesar de o retorno das primeiras ser maior. A implementação é um fator chave para o sucesso da relação entre práticas de RH e os resultados da performance organizacional, como também para o entendimento da importância das práticas. Ao implementar, é possível se dar conta com mais clareza dos benefícios e do próprio papel da área de RH de maneira estratégica do que envolve aspectos de inovação e sustentabilidade (ZAIAS ET AL, 2021).

Sikora e Ferris (2014) evidenciam a importância das práticas estratégicas de gestão de pessoas a partir do modelo deles, cujas práticas são influenciadas por uma variedade de fatores do contexto social da empresa, incluindo cultura, clima, política e interações sociais. Ademais, os níveis de implementação das práticas são preponderantes influenciadores dos resultados dos funcionários em relação à *turnover*, desempenho no trabalho, satisfação e percepção de justiça. Nesse sentido, uma maneira de enfatizar a importância destas práticas estratégicas é minimizar a busca pela velocidade dos retornos da implementação das ações de RH, promovendo um trabalho de longo prazo entre o alinhamento estratégico e as políticas de RH para que se obtenha resultados efetivos, que não foram baseados no imediatismo (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018).

Alguns autores como Wood Jr, Tonelli, Cooke (2011) tentam explicar a lacuna que existe entre a gestão de RH e sua importância estratégica nas empresas a partir do termo *management*, colonialismo, pós colonialismo e tropicália. Os autores promovem em seu estudo uma consideração histórica e cultural sobre este dilema do RH. Ou seja, não há equivalência entre a construção da vantagem competitiva sustentável e o desenvolvimento de uma gestão de RH integradora. Mas este não é um aspecto remanescente do modelo de *management* internalizado pelo Brasil dos modelos europeus e americanos, haja vista que, no exterior, a interação com a gestão de RH é demasiado prestigiada.

No que concerne aos resultados das práticas estratégicas, para Lu, et al (2015) quando os funcionários percebem as práticas de gestão de RH de suas organizações como conscientes, diligentes e contribuintes, eles retribuem com atitudes positivas, resultando em uma performance superior. Assim, há a hipótese de que o alto desempenho do sistema de trabalho da empresa afeta positivamente a performance organizacional.

De acordo com Becker, Huselid, e Beatty (2009), é necessária uma explicação mais completa dos processos por meio dos quais os investimentos na força de trabalho e nos sistemas de gerenciamento da força de trabalho auxiliam a implementar suas estratégias. Em pesquisas recentes, como apontam Gallon e Bitencourt (2017), tem-se centrado na diferenciação da força de trabalho como um componente essencial da execução da estratégia de sucesso e, em última análise, o desempenho da empresa. As autoras, inclusive, relatam que o RH ainda não tem demonstrado um papel estratégico quando se relacionam com contextos internacionais, buscando uma estratégia organizacional mais global para lidar com questões de processos de expatriação e repatriação, além de programas *trainee* em âmbito internacional.

Isto significa que os investimentos desproporcionais devem ser feitos em papéis estratégicos, garantindo que a organização coloque os talentos adequados nessas posições. Atrair, selecionar, desenvolver e reter talentos representa um investimento significativo para a maioria das organizações. Porém, a realidade é que a maioria delas simplesmente não tem tempo, preparo ou recursos para operacionalizar isso para todas as funções organizacionais. Isto significa que uma decisão sobre onde e como investir deve ser bem realizada, o que deve centrar-se predominantemente como trabalho da gestão estratégica de RH.

Conforme Mossholder *et al* (2011), os próprios funcionários da área de RH não se avaliam como parte integrante do processo de gestão da empresa. As responsabilidades da área, embora necessárias ao desenvolvimento estratégico da empresa, não são totalmente legitimadas como tal. Doravante, Kehoe e Wright (2013) promoveram um estudo que permite identificar e determinar se as experiências (reflexões) coletivas e subjetivas dos funcionários sobre as práticas de RH podem ser mecanismo crítico que afeta os resultados da organização. Nesse caso, as percepções dos funcionários sobre as práticas de RH e suas relações com os outros departamentos da empresa são determinantes para se ter constatações lógicas sobre a atuação da área como um todo. E estas percepções são influenciadas e influenciam as percepções dos outros colegas de trabalho.

O modelo apresentado pelos autores explicita que as percepções coletivas positivas dos trabalhadores sobre a utilização prática de RH de alto desempenho estão positivamente relacionadas ao comprometimento afetivo, o comportamento de cidadania organizacional e com a intenção de permanecer com a organização, e negativamente relacionada com o absentismo. Além disso, o compromisso afetivo medeia parcialmente a relação entre alto desempenho e as percepções práticas de RH com comportamentos de cidadania organizacional, assim como medeia completamente a relação entre alto desempenho, percepções práticas de RH e intenção de permanecer com a organização. Portanto, as práticas de RH afetam os indivíduos pelas próprias percepções que eles têm delas e repercute na gestão de *stakeholders*.

As percepções das pessoas sobre suas oportunidades de carreira, trajetórias de aprendizagem e equidade sobre recompensas são fundamentais para o sucesso de uma perspectiva que busca maior integração do setor de recursos humanos (KAMOCHE, MUELLER, 2015). Uma política eficaz de gestão estratégica de pessoas é imprescindível para provocar os resultados individuais desejados que serão provavelmente afetados pela maneira com que os indivíduos do grupo percebem o grupo a ser gerido como um todo (KEHOE, WRIGHT, 2013). Os autores indicam que as percepções dos funcionários sobre a gestão do seu grupo de trabalho provavelmente afetam os resultados do ponto de vista de atitudes e comportamentos em nível individual, sugerindo, assim, que, para maximizar os efeitos positivos de um sistema de RH, gestores devem empregar práticas de RH de forma consistente em um grupo de trabalho e garantir que todos os funcionários estão cientes das práticas em uso.

Compreendendo seu papel como líder organizacional transformadora, a gestão estratégica de RH se obriga a preparar-se para cumprir as metas de suas organizações, aprimorando os seus conhecimentos sobre os objetivos organizacionais, desenvolvendo as habilidades dos membros da organização e criando sistemas alinhados que são críticos para o sucesso das organizações modernas (HOSMER, 2007). Tal preparação exige que essa gestão também desenvolva *insights* sobre questões éticas e morais e que propiciem exemplos de liderança ética (KOUZES, POSNER, 2007).

Assim, os profissionais de RH precisam elevar a sua importância e contribuição para as organizações de maneira ética e estratégica, pois o RH quando atua ineficazmente na contribuição para o sucesso das organizações é porque não conseguiu demonstrar os conhecimentos e as habilidades essenciais para colaborar com as organizações a alcançar os objetivos que são vitais no seu papel como parceiros de negócio e principais tomadores de decisão (CADWELL, et al, 2011).

Muscalu e Muntean (2013) consideraram alguns aspectos como impactantes na estratégia de gestão de RH, os quais, se forem corretamente desenvolvidos, fomentam a área e seu relacionamento com o negócio. A análise das novas perspectivas sobre seleção, formação e promoção de RH de acordo com as novas transformações ao nível da organização e a

avaliação da eficiência e eficácia da gestão em longo prazo a fim de assegurar um melhor desempenho são alguns desses aspectos. Essas ações ajudam a mudar a visão da área de RH. Até porque essa gestão possui o desafio de avaliar sua vinculação aos resultados organizacionais (RODRIGUES; BARBOSA, 2021).

Reforça-se que outra dificuldade encontrada nas concepções de gestão de pessoas tradicionais se refere a falta de compromisso direto dos gerentes com a formação e o desenvolvimento dos membros de suas equipes. Os funcionários, por sua vez, também costumavam ser induzidos a esperar que as ações relacionadas ao seu crescimento viessem da organização, não tendo iniciativa de buscar seu desenvolvimento por meio de um aprendizado autodirecionado (LIMA, 2016). A adoção de uma postura proativa e a partilha da responsabilidade pelo aprimoramento do corpo funcional entre os próprios trabalhadores, seus supervisores diretos e as políticas organizacionais se torna uma necessidade clara que se descortina para a área (LANA, FERREIRA, 2007).

Desse modo, essas considerações sobre as contingências da área, bem como suas necessidades, são relevantes para esclarecer as possíveis soluções para uma melhor adequação estratégica. É necessário que haja uma modificação da visão e reconhecimento dos profissionais de RH como os efetivos promotores dos adequados relacionamentos organizacionais. O debate tem evidenciado que a gestão de RH avançou bastante para ser considerada estratégica, mas algumas barreiras precisam ser avaliadas e superadas para que sua atuação seja mais contundente nas tomadas de decisões das empresas. Entretanto, isso recai na confiança dos gestores em seu próprio papel no planejamento estratégico e na formação desses gestores para que se atentem que essa área não diz respeito apenas ao ambiente interno da organização, mas que ela lida com todo o cenário de *stakeholders*.

4. A área de Recursos Humanos: possíveis soluções?

A partir das discussões aqui realizadas, questiona-se: qual o papel da área de RH? Como desenvolver uma consideração mais estratégica para a referida área? É importante discutir, além de seu papel estratégico, quais as características e entraves que estão ocasionando tais problemas.

De acordo com Lana e Ferreira (2007), as políticas adotadas pela área tendem a condicionar os funcionários a uma postura passiva e reativa. Tal fato decorre do tratamento dispensado ao ser humano, que conforme já mencionado, é visto como um recurso produtivo, sem maior atenção ser dada aos relacionamentos e construções teóricas e práticas das pessoas na empresa.

Como também pelo fato de algumas atividades desenvolvidas pela área serem vistas pela organização como de natureza operacional. Alguns autores como Pfeffer (2007), discutem que a área é vista também como um centro de custo para a empresa e não um centro de lucro. Os custos envolvem desde a implementação de sistemas de gestão de RH, como de conseqüentes práticas de gestão de alto desempenho (Shaw, 2006). No entanto, esses custos são na verdade uma fonte de investimento da área para com o desenvolvimento organizacional.

A aprendizagem organizacional, o conhecimento e a gestão por competências apresentam-se como os meios mais claros e diretos que mostram a contribuição da área de RH para a estratégia organizacional. E não só de sua contribuição em si, mas a aprendizagem mostra que o RH está inserido em todos os outros setores da empresa, uma vez que é formado por pessoas e para as pessoas. Todos aprendem e ensinam a todo o momento dentro da organização. E como tal, pode ser possível discutir a abrangência e participação da área como sendo muito maior do que se conhece hoje em dia.

A área de RH tem que ser a principal desenvolvedora da aprendizagem organizacional. Uma das maiores conclusões do texto de Moscardini, Klein (2015, p. 99) é que para que a área de RH promova a Aprendizagem Organizacional, “é preciso utilizar estratégias de Educação Corporativa mais complexas, pois as práticas tradicionais reforçam em geral o aprendizado em nível individual (Intuição e Interpretação), com pouco impacto em outras formas mais profundas de Aprendizagem Organizacional, como a Integração e a Institucionalização”.

Ainda segundo Moscardini, Klein (2015), alguns motivos evidenciam o pouco aprendizado em nível do grupo e interacional nas organizações. Como por exemplo, aspectos como os poucos recursos para investimento em técnicas de aprendizado em grupo; a pouca pesquisa empresarial em investimento educacional; a busca de resultados da Educação Corporativa a curto prazo; o pouco entendimento da Educação Corporativa como um processo e não um estado físico; a dificuldade de evidenciar à nível de grupo a importância de atitudes mais reflexivas no trabalho.

Todos estes fatores condizem com vulnerabilidades da eficiente gestão de RH e sua consideração estratégica. Este problema de interação do grupo promove de um lado uma compreensão inadequada da área de RH e de outro lado uma falta de motivação do próprio grupo de gestão de pessoas, que pode por vezes ficar subutilizado. Como também e, além disto, promove uma compreensão inadequada sobre a atuação da própria gestão estratégica dela, que pode inclusive ser vista com pouca importância.

Destaca-se também, que muitas vezes não há uma prática de troca de experiências nas organizações entre os funcionários, sobretudo em relação à aspectos mais situacionais e específicos de cada empresa, existe na verdade uma resistência neste aspecto. A manutenção do pensamento educacional de transferência de conteúdos, a “facilidade” para desenvolver atividades mais voltadas ao aprendizado individual, o qual é mais fácil também para avaliar e medir em detrimento do aprendizado em grupo são também evidências da diminuta troca de informações, de maneira mais contextual na área de RH (Datta, et al, 2005). Técnicas como estudos de caso em grupo, os quais evidenciam a integração e a institucionalização do conhecimento, são mais custosas e requerem maior e melhor preparo por parte do professor ou tutor em detrimento de técnicas mais individuais. É necessário um preparo para dinamizar, acompanhar atividades concomitantes e promover motivação e integração grupal, que nem sempre são ensinadas nos cursos para aperfeiçoamento de funcionários de uma empresa.

Assim, a área de RH sofre de uma incompreensão sobre seu papel fundamental de suporte e fomento de outras áreas do negócio. Sendo o trabalho a partir da mitigação dos problemas com a aprendizagem organizacional uma de suas mais urgentes soluções. Estes problemas, por sua vez, geram impactos negativos para toda a gestão estratégica de RH.

Huselid, Becker (2011) realizaram um estudo empírico e junto com experiências práticas em muitas empresas apresentaram desafios e oportunidades para uma abordagem que eles acreditam que ajuda na diminuição da distância e maior integração entre o nível micro (centrado na criação de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, recompensa sistemas, etc., bem como as respostas individuais dos funcionários para esses sistemas) e macro (focado na formulação de estratégia e processos de implementação).

Os autores evidenciam que esta integração promove maior identidade e compreensão aos setores da empresa. Para este resultado serão necessários estudos, sobretudo acadêmicos com métodos de pesquisa, teorias e os dados qualitativos e quantitativos tomados a partir de várias perspectivas e níveis de análise, ambos os micro e macro.

O impacto da gestão estratégica de RH sobre o desempenho é tanto econômico quanto estatisticamente significativo, mas a maioria dos gestores de RH não tem conhecimento desses efeitos ou são incapazes de persuadir (ou ajudarem) suas empresas a adotá-las. Como

resultado, observa-se variação substancial na qualidade de gestão de RH entre as empresas, a incompreensão da natureza e objetivo da área e a geração inclusive de um preconceito em relação às atividades de RH enquanto importantes ferramentas de desenvolvimento estratégico.

A partir da revisão dessas constatações e debates, a tabela 1 apresenta algumas possíveis soluções que podem representar um avanço para a consideração estratégica da área de RH.

Tabela 1 – Possíveis soluções para o desenvolvimento de uma consciência estratégica para a área de Recursos Humanos

| Tópico da Discussão Teórica | Possíveis soluções para o RH | Autor |
|--|---|---|
| A área de RH e sua relação com a Gestão de <i>Stakeholders</i> | Desenvolver um modelo de gestão de <i>stakeholders</i> alinhado à estratégia de RH; | Ferrary (2008) |
| | Promover maior conscientização do RH de seu papel e importância estratégica; | Cadwell, et al (2011) |
| | Administrar a correta gestão da diversidade; | Álcazar, et al (2008) |
| | Estudar sobre e desenvolver processos mais cognitivos para a gestão das atividades diárias; | Álcazar, et al (2008) |
| | Desenvolver uma identidade profissional de RH. | Autoria própria com base na revisão de literatura |
| A gestão de RH pode ser estratégica? | Mitigar a dificuldade em relacionar a gestão estratégica de RH com o desempenho ou performance organizacional; | Autoria própria com base na revisão de literatura |
| | Gerenciar a imobilidade de recursos e o retorno do capital humano, o que requer alinhamento e sensibilidade com a área; | Wright, MacMahan (2011) |
| | Explorar mais a perspectiva comportamental para o desenvolvimento da estratégica da área e da empresa; | Kolacoglu (2009) |
| | Implementar de maneira contextualizada a estratégia a partir das práticas de RH; | Sikora, Ferris (2014) |
| | Buscar menos retornos imediatos e observar holisticamente as áreas para integrar mais o RH com elas; | Autoria própria com base na revisão de literatura |
| | Mitigar os problemas da adaptação do management à realidade nacional e da compreensão das práticas européias de RH; | Wood Jr, Tonelli, Cooke (2011) |
| | Investimentos na força de trabalho e retenção e desenvolvimento de talentos por parte da área; | Becker, Huselid, Beatty (2009) |
| | Diminuir a fraca legitimidade estratégica | Autoria própria com base |

| | | |
|--|---|---|
| | das tarefas de RH; | na revisão de literatura |
| | Considerar as percepções e reflexões dos funcionários para o desempenho da área; | Kehoe, Wright (2013) |
| | Desenvolver a liderança transformacional. | Hosmer (2007) |
| | Desenvolver o aprendizado no nível do grupo em detrimento do nível individual; | Moscardini, Klein (2015) |
| | Dinamizar a troca de experiências com o desenvolvimento de reuniões informais com o ambiente adequado para maiores discussões; | Autoria própria com base na revisão de literatura |
| | Maior integração entre os níveis micro e macro. | Huselid, Becker (2011) |
| | Maior planejamento de pessoal a longo prazo de forma a assegurar os recursos humanos necessários no futuro; o desenvolvimento intensivo de pessoal para melhoria da atuação principalmente para com clientes. | Muscalu, Muntean (2013) |
| | Três diferentes bases podem ajudar o aumento da estratégia em RH: formação pessoal em alta performance, partilha de informação e decisões descentralizadas baseadas em equipe. | Pfeffer (2007) |
| | A gestão por competências proporciona definições claras sobre as necessidades que precisam ser atendidas na área de gestão de pessoas, as quais são derivadas das estratégias corporativas. | Lana, Ferreira (2007) |

Fonte: Elaboração Própria (2021)

A Tabela 1 apresenta um resumo de algumas das opiniões e debates dos autores sobre as soluções que a área de RH pode desenvolver para enfrentar algumas de suas incompreensões e resistências em sua consideração estratégica. A partir destas constatações e de outras, a empresa pode desenvolver meios para modificar sua conduta de forma a estar melhor alinhada com as outras áreas do negócio e também ter sua real identidade e contribuição estratégica.

Algumas das soluções mais emergenciais são desenvolver uma identidade estratégica para a área, com vistas a melhor relacioná-la com todas as outras áreas do como marketing e finanças. Gerenciar a imobilidade de recursos e o retorno do capital humano requer alinhamento e sensibilidade das outras áreas da empresa para com o RH (Wright, MacMahan, 2011). Isto porque o RH tem como um de seus objetivos realizar um levantamento do seu capital humano e desenvolver suas competências com base nas necessidades de cada funcionário e da empresa. Nesse sentido, precisa de articulação com todas as áreas e abertura para modificação e implementação de mudanças.

Outras soluções como o desenvolvimento da aprendizagem em nível do grupo (Moscardini, Klein, 2015) requer que os profissionais da área participem da evolução do conhecimento do próprio processo de aprendizagem das pessoas da empresa. Todas as

soluções e problemas mostram que a área precisa desenvolver uma postura mais pró ativa de participação nas organizações, bem como de inter relacionamento contínuo de forma a manter uma frequência de atuação de troca de ideias e informações.

O papel do gerente é muito importante no processo de construção da estratégia de RH. Ele deve identificar competências distintas, selecionar pessoas para funções chave, garantir apoio motivacional para os funcionários, estudar os relacionamentos e promover as ligações entre as pessoas na organização. Considerando esses condicionamentos, os gerentes muitas vezes têm que cumprir papéis muito diferentes (MUSCALU, MUNTEAN, 2013).

Assim, o gerente assim como todos que compõem a área de RH precisam rever sua postura e percepção acerca de suas tarefas, para que gradativamente se possa construir maiores e melhores resultados estratégicos com outras áreas do negócio.

No entanto, o papel norteador da área de RH organizacional está desenvolvendo-se gradativamente. Lana e Ferreira (2007) apontam que novos parâmetros para a implementação das políticas e práticas dessa área surgiram, contribuindo para a maior eficácia de suas ações. Há que se considerar a dinâmica contextual para que seja possível evidenciar o papel da área com coerência e visão de resultados.

5. Considerações Finais

Este estudo procurou contribuir de maneira teórica, com a discussão sobre algumas vulnerabilidades que a área de RH enfrenta em sua atuação diária nas empresas. Bem como também de maneira prática, uma vez que esta discussão apresenta elementos claros que os gestores e outros funcionários podem trabalhar no sentido de desenvolver uma nova visão para o elemento RH nas empresas.

Assim que a área de RH for direcionada como a real fomentadora da aprendizagem, bem como assim que as outras áreas do negócio evidenciem seu papel estratégico de criação e desenvolvimento de talentos e criatividade, a empresa estará mais competitiva e a área de RH mais consolidada e compreendida. Seu papel de agente estratégico e desenvolvedor do capital humano deve ser visto com a mesma evidência das outras áreas do negócio.

No entanto, conforme abordado, existem resistências e incompreensões que são geradas, na maioria das vezes, pelos funcionários da própria área ou pela instrumentalização das pessoas, que buscam fazer o seu trabalho de maneira imediatista, sem maiores relações com os colegas de trabalho. Isso faz com que a área não esteja legitimada diante da empresa como um todo. Também é fato que a integração das pessoas irá promover maior relacionamento entre as áreas da empresa, de forma a haver um trabalho complementar e gradual, conjunto.

Há uma resistência para a consideração estratégica da área de RH também pela falta de visão dos seus gestores sobre uma orientação estratégica. É necessário que a gerência propicie metas e objetivos também para o plano estratégico da empresa, de modo que a área apresente sua contribuição e efetiva importância para o andamento das atividades.

É necessário também fortalecer a formação em nível de graduação e em nível de pós-graduação sobre essa visão estratégica da área. Os cursos de administração precisam desenvolver nos alunos maiores reflexões estratégicas do ponto de vista do treinamento, da seleção de pessoal, como também dos meios de solução de problemas, de realocação ou demissão de funcionários.

A resistência da área e a cultura do management não foram capazes de criar uma gestão de pessoas contextual, considerando aspectos sociais, culturais, ambientais e estratégicos do Brasil. A gestão de RH precisa ser adaptada às características brasileiras e de

cada organização em particular, e não propriamente utilizar ferramentas e mecanismos exportados de outras conjunturas por considerá-los suficientes para a gerência de pessoas.

Não há uma visão transversal da área, ou seja, uma visão também baseada em *stakeholders* internos e suas características. A solução de problemas, sobretudo relacionais e contextuais dentro da empresa é de importância significativa para o andamento das atividades. Os profissionais de RH também são responsáveis pela tarefa de solução de conflitos e problemas no âmbito do trabalho. E atuam, com isso, em toda a empresa numa visão holística e integrada da realidade.

Reforça-se a importância dos profissionais de RH como veículos importantes de contribuição ética, profissional e estratégica de uma empresa. Para Cadwell, et al (2011), é necessário um auto conhecimento da área de RH, de forma a repensar sua atuação na empresa. É necessário também desenvolver projetos, parcerias, estudar investimentos, realçar sua importância e papel frente ao negócio.

A liderança congruente e eficaz e políticas consistentes ajudam as organizações a obter o compromisso dos empregados para tais iniciativas, que são a chave para a criação de riqueza a longo prazo (SENGE, 2006).

A congruência com objetivos estratégicos, a mudança de postura e a consequente atuação dos RH com toda a empresa são os princípios de mudança para um setor mais estratégico e consciente de seu papel. A partir da mudança do setor, as outras áreas irão atuar frente a este novo objetivo e estrutura empresarial.

Outros estudos podem ser desenvolvidos como estudos de caso no sentido de apresentar, com um exemplo prático, como a atuação da área pode trazer resultados em sua consideração estratégica, ou também como a gestão de carreiras está modificando as atividades da área, bem como a percepção dos que formam a empresa.

Referências

Alcazar, F. M.; Fernandez, P. M. R.; Gardey, G. S. (2012) Transforming Human Resource Management Systems to Cope with Diversity. *Business Ethics*, 107, 511-531.

Amorim, W. A. C.; Comini, G. M.; Fischer, A. L. (2019) Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. *Revista de Administração de Empresas*, 59 (3).

Andrade, A. R. (2001) Incrementalismo Lógico e a concepção emergente de estratégias. *Revista de Negócios*, 6 (1).

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2009) *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Boston: Harvard Business Press.

Bianchi, E. M. P. G.; Quishida, A.; Foroni, P.G. (2017) Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21 (1) art. 3.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.

Boon, C.; Eckardt, R.; Lepak, D. P & Boselie, P (2018) Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.

Caldwell, C.; Truong, D. X.; Linh, P. T.; Tuan. A. (2011) *Strategic Human Resource Management as Ethical Stewardship Journal of Business Ethics*, 98, 171–182.

Castro Junior, D. F. L.; Miura, M. N.; Silveira-Matris, E.; Ramos, J. (2021) A utilização da capacidade dinâmica de inovação e a gestão estratégica de pessoas como preditores ao desempenho na indústria hoteleira. *Marketing & Tourism Review*, 6 (2).

Colakoglu, S., Hong, Y., & Lepak, D.P. (2009) *Models of strategic human resource management*. In: A. Wilkinson, T. Redman, S. Snell, and N. Bacon (Eds.). *The Handbook of Human Resource Management*: 31-50. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cortez, P. A.; Zerbini, T; Veiga, H. M. S. (2019) Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17 (3).

Datta, D. K.; Guthrie, J. P.; Wright, P. M. (2005) Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*. February 1, 48(1), 135-145.

Ferrary, M. (2009) A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 87, 31–43.

Gallon, S.; Bitencourt, B. M. (2017) Programas *Trainee* e Expatriação Como Processos Que Evidenciam A Importância Estratégica Da Gestão De Recursos Humanos. *Teoria e Prática em Administração*, 5 (2).

Guerreiro Ramos, A. (1989) *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV.

Hosmer, L. T. (2007) *The Ethics of Management*. (6Ed) McGraw-Hill: New York.

Huselid, M. A.; Becker, B. E. (2011) Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 37 (2), 421-428.

Kamoche, K.; Mueller, F. (1998) Human resource management and the appropriation-learning perspective. *Human Relations*, 51 (8).

Karami, A.; Jones, B. M.; Kakabadse, N. (2008) Does strategic human resource management matter in high-tech sector? Some learning points for SME managers. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8 (1), 7-17.

Kehoe, R. R.; Wright, P. M. (2013) The Impact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*. 39 (2), 366-391.

Kouzes, J. M. And B. Z. Posner. (2007) *Leadership Challenge*.(4 Ed) Wiley & Sons: San Francisco, CA.

Lacombe, Francisco. (2005) *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.

Lacombe, B. M. B.; Tonelli, M. J. (2001) O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de administração contemporânea*. 5(2), Curitiba May/Aug.

Lana, M. S.; Ferreira, V. C. P. (2007) Gestão por Competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica Online*. Juiz de Fora, 04, 1 – 18.

Lima, T. B. (2016) Fatores facilitadores e limitantes da aprendizagem autodirecionada para o ensino em administração. *Revista Gestão Organizacional*, 14 (1), p.125-135.

Lu, C-H.; Chen, S-L.; Huang, P-C.; Chien, J-C. (2015) Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68, 857-861.

Marras, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. (2002) 11 ed. São Paulo: Futura.

Moscardini, T.; Klein, A. Z. (2015) Estratégias De Educação Corporativa E Suas Relações Com Os Diferentes Níveis De Aprendizagem Organizacional. *Revista Administração UFSM*, Santa Maria, 8(1), 89-102.

Muscalu, E.; Muntean, S. N. (2013) Defining Aspects of Human Resource Management Strategy within the general strategy of the modern organization. *Annals of Faculty of Economics*, 1 (1), 1526-1535.

Muzzio, H. (2014) A condição paradoxal da administração de recursos humanos: entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. *Cadernos. EBAPE.BR*, 12 (9), nº 3, Rio de Janeiro.

Mossholder, K. W.; Richardson, H. A.; Settoon, R. P. (2011) Human Resource Systems And Helping In Organizations: A Relational Perspective. *Academy of Management Review*, 36 (1), 33–52.

Pfeffer, J. (2007) Human Resources from an Organizational Behavior Perspective: Some Paradoxes Explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (4), 115–134.

Rocha, M. O.; Martho, R. G.; Lessa, R. T.; Messias, J. C. C. (2021). Tornando-se líder: uma revisão sistemática. *Revista de Administração da Unimep*, 19 (3).

Rodrigues, J. M.; Barbosa, A. C. Q. (2021) Recursos Humanos e Eficiência: um estudo em hospitais brasileiros de pequeno porte. *Revista Nova Economia*, 31 (1).

Roncon, A.; Oliveira, M. L.; Beltrame, I. (2015) Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil. *Revista RECAPE*, 5 (1).

Rosolen T.; MacLennan, M. L. F. (2016) Strategic human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Emerging Markets. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. São Paulo, 11 (2), 66-80.

Santos, R. W.; Nascimento, V. M. B.; Oliveira, M. C. R. (2018) Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso. *RECAPE*. Vol. 8. (3).

Senge, P. (2006) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY: Currency/Doubleday.

Serva, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. (1997) *Revista de Administração de Empresas*, 37 (2), 18-30.

Shaw, K. 2006. "The Value of Innovative Human Resource Management Practices." In *America at Work: Choices and Challenges*, ed. Edward E. Lawler III and James O'Toole, 227–39. New York: Palgrave Macmillan.

Sikora, D. M.; Ferris, G. R. (2014) Strategic Human Resource Practice Implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24, 271–281.

Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007) High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 5, 558-577.

Valencia, J. C. Z.; Broncano, S. G.; Andres, M. R. (2013) El rol del capital humano en la generación de valor: variables determinantes. *Revista Ciências Estratégicas*. 21 (29), 31-48.

Vallandro, L. F. J.; Trez, G. (2013) Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. *Análise*, Porto Alegre, 24 (1), 79-91.

Wallace, E., Chernatony, L. De, & Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66, 165–171.

Wood Jr. T.; Tonelli, M. J.; Cooke, B. (2011) Colonização e neocolonização da gestão de Recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas - RAE*. São Paulo, 51 (3), 232-243.

Wright, P.; M. McMahan, G.; P. (2011) Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21 (2), 93–104.

Wright, C. (2008) Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization. *Human Relations*, 61 (8), 1063–1086.

Wei, L.; Liu, J.; Zhang, Y.; Chiu, R. K. (2008) The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from Chinese enterprises. *Human Resource Management*, 47 (4), 777 – 794.

Zaias, L. J. L.; Andrade, S. M.; Stefani, S. R.; Kos, S. R.; Oliari, T. B. P. (2021) Contribuições da gestão estratégica de pessoas para a sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel do Estado do Paraná. *Revista de Administração Unimep*, 19 (1).