

Estratégia de Negócio Versus Estratégia de Recursos Humanos: Estudo Exploratório em uma Empresa de Pequeno Porte

Juliana Popp Barbosa Lima¹
Luciana Campos Lima²
André Luis Fischer³

Resumo: O presente artigo teve por objetivo verificar se há relação entre a estratégia de negócio de uma empresa de pequeno porte e a estratégia da área de recursos humanos e em caso afirmativo, como se dá essa relação. A pesquisa foi realizada em duas etapas, sendo a primeira qualitativa com uso de entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo e a segunda etapa quantitativa com aplicação de questionários e interpretação com estatística descritiva. Foi evidenciado a não existência da definição e disseminação da estratégia de negócio e seu planejamento refletindo no antagonismo dos anseios e opiniões dos participantes dos níveis estratégico e operacional a respeito do modelo de gestão da empresa com relação a estratégia da área de recursos humanos e seu alinhamento com o negócio. Assim a área de RH pode atuar como mediador entre as diferentes percepções buscando um modelo de gestão estratégica que traga resultados para a empresa.

Palavras-chave: Gestão estratégica de recursos humanos. Estratégia e planejamento de negócio. Pequena empresa.

1. Introdução

A área de recursos humanos (RH) vem passando por mudanças constantes em seu papel e forma de atuação dentro do ambiente empresarial em respostas aos chamados “desafios competitivos do futuro” descritos por Ulrich (1998) tais como a globalização; a constituição da cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de recursos humanos; o foco no desenvolvimento das capacidades organizacionais e a atração, retenção e mensuração das competências e do capital intelectual.

Em organizações de pequeno porte, os recursos financeiros limitados, a falta ou número muito reduzido de mão-de-obra qualificada, a escassez de processos e ferramentas disponíveis exigem da área de recursos humanos uma forma diferenciada de atuação no processo para que os resultados desejados sejam alcançados e positivos

¹ Pós graduanda em Modelo de Gestão Estratégica de Pessoas pela FIA/USP. Email: juliana.popp@yahoo.com.br

² Mestre pela EBAPE/FGV e doutoranda pela FEA/USP. Email: lucamposlima@hotmail.com

³ Doutor e professor FEA/USP. Email: afischer@usp.br

(LIMA, 2007). A maior parte do conhecimento gerado sobre recursos humanos estratégico baseia-se em grandes organizações. Dessa maneira, pelas particularidades das organizações de pequeno porte, surge como necessidade de se investigar o desenvolvimento da gestão de pessoas de forma estratégica dentro desse contexto.

Os gestores e profissionais que atuam em pequenas empresas tem dificuldade muitas vezes em fazer o processo de adaptação das práticas e políticas das grandes empresas para a sua realidade, o que pode fazer com que os resultados almejados não sejam os que a organização precise, o que pode abalar a credibilidade da área perante a empresa assim como o desenvolvimento desses profissionais de RH.

Esse estudo pode auxiliar na geração de alternativas para a viabilização do processo de adaptação das políticas e práticas das grandes empresas para a realidade das empresas de pequeno porte. Além disso, também busca contribuir para despertar em outros profissionais o interesse em estudar e criar ferramentas de gestão voltadas às pequenas empresas, que fazem parte do mundo dos negócios, mas que não possuem um consolidado arcabouço teórico em termos de produção acadêmica.

Assim, esse estudo propõe-se a responder o seguinte questionamento: Há relação entre a estratégia de negócio da empresa de pequeno porte e a estratégia de sua área de recursos humanos? E em caso afirmativo, verificar como se dá essa relação.

2. Referencial Teórico

2.1 Considerações sobre estratégia de negócio e planejamento estratégico

Na literatura não existe um consenso com relação ao conceito de estratégia, sendo possível encontrar as mais diversas definições para o termo, que ganhou diversas perspectivas pela influência da evolução dos cenários econômicos e sociais (PEREIRA E AGAPITO, 2007). A Tabela 1 mostra a evolução dos principais conceitos que nortearam o estudo da estratégia.

Tabela 1 – Evolução do conceito de estratégia

AUTOR (ANO)	CONCEITOS
Alfred Chandler (1962)	Articulou a noção de estratégia e estrutura, a relação entre esses conceitos e o estabelecimento da subordinação da estrutura às decisões oriundas da estratégia organizacional.
Ansoff (1965)	O foco baseou-se no conteúdo necessário para que fosse possível traçar a estratégia correta de determinada organização
Mintzberg (1978)	A estratégia é tratada como um processo controlado que acompanha as alterações internas da organização, abordada em quatro categorias: clássica, evolucionista, processualista e sistêmica.
Michael Porter (1980)	A estratégica dá-se em três vertentes: liderança pelos custos, diferenciação e foco (conhecido como enfoque). Isso se dá pela análise do ambiente no qual a organização está inserida. O modelo das cinco forças competitivas usadas para definição da estratégia da organização: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e concorrência.

Prahalad e Hamel (1990)	A estratégia deve ser definida de acordo com as competências essenciais da organização, que são aquelas que permitem a organização atuar em diversos mercados, pela coordenação das habilidades da empresa, organização do trabalho e agregação de valor ao produto ou serviço por essa organização produzido e sendo de difícil imitação.
Barney (1996)	A visão baseada em recursos (VBR) considera os recursos internos como fonte de tomada de decisões, formulação das estratégias e vantagem competitiva para as organizações. Para o autor os recursos existentes podem ser tangíveis ou intangíveis e devem ser fonte de vantagem competitiva, por serem valiosos, raros, de imitação difícil e insubstituíveis.

Fonte: Autores com base em Chandler (1962), Ansoff (1965), Mintzberg (1978), Porter (1980), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1996).

Além da diversidade do conceito de estratégia, é importante observar que são vários os seus desdobramentos, proporcionando atuações diferenciadas às organizações com finalidade de atender as suas necessidades empresariais segundo as competências organizacionais (Fleury e Fleury, 2003).

No que diz respeito ao planejamento estratégico, este é conceituado como sendo um conjunto de atividades e/ou planos concebidos no nível estratégico da organização. Para Ackoff (1980) trata-se de um processo de estimativa de um ou mais estados futuros, sendo necessário para isso ações para a obtenção do resultado desejado. Envolve a capacidade de antever as consequências, a longo prazo, de planos desenvolvidos no contexto atual. É uma ferramenta de gestão que consolida um método estruturado de tomada de decisões.

No momento em que a estratégia parte da concepção para a execução, em forma de planos, encontram-se barreiras e dificuldades para a sua implantação. Nesse momento o uso mapas estratégicos e de indicadores podem colaborar positivamente para que os resultados sejam alcançados. Para Kaplan e Norton (2000) os mapas estratégicos devem descrever a estratégia da organização por meio de relações de causa e efeito entre objetivos estratégicos, originando relações baseadas em hipóteses através do processo de transformar ativos intangíveis em resultados financeiros tangíveis.

Os mapas são complementados por indicadores de desempenho, que apesar de não serem demonstrados no referido mapa, são associados aos objetivos estratégicos em tabelas à parte, permitindo fazer uma gestão de desempenho organizacional, onde que é possível desmembrar os objetivos da organização em níveis de departamentos e individuais, pela definição de metas organizacionais (BRANDÃO *et al*, 2008).

Os indicadores de desempenho, como o *Balanced Scorecard* (BCS) desenvolvido por Kaplan e Norton (2000), tem sido amplamente utilizados pelas organizações pois permitem a análise a longo prazo, e para além dos aspectos financeiros da organização. Baseado nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e ensino e aprendizagem, o BSC tem sido utilizado como um facilitador para a comunicação da estratégia para toda a organização (KAPLAN E NORTON, 2000).

2.2 Gestão estratégica de recursos humanos (GERH)

Para Ulrich (2006) a GERH é estratégica quando tem a sua demanda focada nas necessidades das pessoas e das organizações, tanto a curto quanto a longo prazo.

O contexto sócio-econômico globalizado demandam novas responsabilidades e formas de atuação para a GERH, tais como:

- A atuação na gestão do negócio, através do estabelecimento de estratégias e formas de mensuração (SILVA, BASQUES e FACCO, 2006).
- Relação direta com os gerentes de linha, que compartilham essa responsabilidade na gestão de pessoas, sendo crucial para o sucesso de toda a organização (FERREIRA E TEIXEIRA, 2006);
- Preocupação com todos os *stakeholders* que fazem parte desse processo organizacional, através de estudo de mercado, políticas governamentais, concorrência, perfil e comportamento do público-alvo da organização (SILVA E TORRES, 2011).
- Criação de indicadores que apontem a criação de valor de suas ações, através resultados financeiros, tendo em vista que eles são mensuráveis à todos os níveis da organização (ULRICH, 1998).

Guest *et al* (2000) sugere a construção da relação entre a estratégia de recursos humanos e os resultados da empresa a partir de uma relação de causa e efeito, partindo da estratégia empresarial, passando pelas práticas de recursos humanos, impactando nos resultados de recursos humanos e finalmente nos resultados da organização com o enfoque nos resultados financeiros e mercadológicos.

Tracey e Nathan (2002) destacam que mais importante do que ter políticas e práticas de RH de acordo com a estratégia do negócio, é primordial a participação da área de recursos humanos na formulação dessa estratégia.

A compreensão do impacto nos resultados organizacionais são significativos a partir do momento em que esses representam o valor criado pelo alinhamento vertical (estratégia da GERH com o negócio) e horizontal (entre políticas e práticas da GERH), tornando a existência da GERH uma vantagem competitiva, a partir de sua responsabilidade pela transformação das pessoas em agentes de competitividade (FISCHER, 1998), ou conforme Ulrich (1998) gerenciando o capital intelectual como fator essencial para a vantagem competitiva.

2.3 A gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas

Pelo IBGE organizações com forte presença dos proprietários, poder decisório centralizado, contratação direta de mão de obra são algumas das características da micro e pequena empresa. Para Medeiros (1982) esse tipo de organização também enfrenta problemas como a aquisição de matéria prima, contratação de mão de obra qualificada, obtenção de crédito e forte concorrência com as grandes organizações. Isso impacta nos preços e na vantagem competitiva dessas organizações.

O planejamento estratégico na PME é dito como “incompleto, não estruturado, irregular, esporádico e predominantemente reativo e informal (LIMA, 2010, p. 172). Isso se dá por existir a valorização dos relacionamento pessoais e a estratégia ser

encarada como reativa e ação que toma muito tempo para a sua definição e execução pelos dirigentes desse tipo de organização (BARBOSA E TEIXEIRA, 2003).

A GERH sofre grande influência do dirigente/fundador e em muitos casos a área é dirigida por esse elemento dentro da organização (LIMA, 2010). Isso acaba acarretando um grau de informalidade elevado e processos não estruturados (RAVAGLIA, 2012). Em pequenas empresas, a área de recursos humanos ainda é vista como uma área de suporte burocrático, ou seja, departamento pessoal (LIMA, 2010).

Mayson e Barrett (2006) apontam alguns pontos a serem considerados quando se trata de recursos humanos em pequenas e médias empresas, como:

- a remuneração é menor do que quando comparada à de organizações de grande porte, não sendo essa a forma de retenção de talentos empregada;
- a estratégia de negócio não é considerada para definição de escopo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores;
- esse tipo de organização prioriza o controle e monitoramento de funcionário ao desenvolvimento deste;
- a falta de um profissional especializado dá-se por conta do custo que essa mão de obra pode trazer para a organização, assim como ela é normalmente gerenciada pelo dirigente ou alguém de sua confiança, porém com formação diversa e não especializada na área.

3. Metodologia

Esse estudo utilizou o método de pesquisa misto, ou seja, quantitativo e qualitativo. Brannen (2012) propõe questões-chaves que justificam a opção mista, ou seja, por um lado os pesquisadores consideram importante explorar o que determinadas pessoas pertencentes ao contexto pensam sobre o fenômeno estudado e por outro, a pesquisa quantitativa contribui com a verificação das frequências sobre um determinado fenômeno social.

O estudo teve início com uma pesquisa bibliográfica, na sequência realizou-se o estudo documental, e de campo. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, por descrever as características de determinado grupo; e exploratória por permitir uma visão ampla de um tema pouco discutido na literatura (Gil, 2002). Optou-se pelo estudo de caso único, que segundo Yin (2004) justificado pela singularidade das características do caso - gestão de pessoas e negócio em pequenas e médias empresas – e constitui-se por uma investigação que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade em seu contexto de vida real.

O universo do estudo foi constituído por todos os empregados da empresa estudada, e a amostra foi não-probabilística, típica, acessível pelos participantes serem considerados como representantes típicos da população-alvo do estudo (LAVILLE, DIONE; 1999). O estudo empírico foi desenvolvido em duas etapas:

3.1 Primeira etapa: Pesquisa qualitativa

Foi organizado um roteiro semi-estruturado, focado nos questionamentos sobre a estratégia de negócio, como esta é trabalhada pela diretoria e qual é o atual papel da área de RH nessa organização.

Foram realizadas entrevistas com profundidade com três dos seis diretores da empresa, entre eles o presidente e fundador. Essa etapa estendeu-se pela segunda quinzena de maio de 2013. O tratamento e análise dos dados coletados foi por meio de análise de conteúdo de (2009) por ser uma técnica que busca obter o conteúdo das mensagens e permite a realização de inferências. Dessa forma, os dados coletados passaram por um processo de codificação realizada em três etapas: escolha das unidades de análise, estabelecimento das regras de contagem e escolha das categorias (BARDIN, 2009). A escolha das categorias ocorreu previamente, por meio da identificação de variáveis na revisão de literatura, e posteriormente, por meio de reagrupamentos sucessivos.

Os resultados obtidos na etapa qualitativa subsidiaram a etapa posterior, a quantitativa.

3.2 Segunda etapa: Pesquisa quantitativa

Foi sistematizado um questionários com perguntas fechadas e derivadas do posicionamento da diretoria sobre o tema pesquisado, para os níveis tático e operacionais da organização estudada, além dos conteúdos oriundos do referencial bibliográfico. O questionário foi composto por 48 questões, abrangeu os seguinte tópicos: como é tratado o tema estratégia de negócio na organização e qual é o papel atual da área de recursos humanos na empresa. Utilizou-se a escala likert de concordância (1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente).

Participaram da pesquisa, 24 funcionários que ocupavam diversos cargos na organização, realizada na primeira quinzena de junho de 2013. Os dados coletados nesta fase da pesquisa foram trabalhados com análise estatística descritiva.

4. O caso: transportadora de cargas excedentes

A empresa estudada é uma transportadora de cargas excedentes, que teve seu modelo de negócio modificado desde a sua fundação em 1999, passando de realização de logística dos projetos de *freight forwarder* para especialização em engenharia de movimentação de cargas acima de 100 toneladas, tendo um crescimento de 65% em seu quadro de colaboradores nos últimos 3 anos.

A presidência da empresa é ocupada pelo fundador e a diretoria é composta por membros da família e colaboradores de longa data, que trabalham com o fundador desde a sua antiga empresa familiar. O presidente também é o responsável pelas áreas tidas por ele como estratégicas, entre elas a área de recursos humanos.

Desde da criação da área, o presidente ressalta que a área burocrática da gestão de pessoas, ou seja, o departamento pessoal, seja totalmente separado dos recursos humanos. No organograma são áreas distintas e com gestores distintos, sendo o departamento pessoas parte do departamento financeiro.

A estrutura da empresa é composta por três grandes áreas: diretoria/gerência, administrativo e operacional e para essa pesquisa foram consideradas dois grupos: diretoria e gerência e tático e operacional, onde entram também o público da área administrativa.

4.1 Análise dos resultados

A análise e interpretação dos resultados foi estruturada a partir, primeiramente, da perspectiva qualitativa. Na sequência, apresentam-se os achados quantitativos e por fim os autores promovem uma exploração conjunta dos resultados, de forma a construir “pontes” entre os achados empíricos e o referencial bibliográfico.

4.1.1 Achados da pesquisa qualitativa

A amostra dessa etapa da pesquisa inclui o presidente e fundador da empresa, o diretor executivo, que trabalha na empresa desde a sua fundação, além do diretor operacional que trabalha na empresa há 10 anos.

A Tabela 2 apresenta as categorias de análise e sua respectiva interpretação, à luz da percepção dos respondentes.

Tabela 2 – Análise da etapa qualitativa da pesquisa

TÓPICO	DIRETORIA
Estratégia de negócio e metas	Falta homogeneização do conhecimento de qual é a estratégia de negócio, decorrente da centralização de conhecimento e poder pelo presidente/fundador. Metas e objetivos não são prioridades, sendo as avaliações dos colaboradores altamente subjetivas.
Visão holística	Conhecimento apenas da sua área, sem se preocupar com a visão holística da empresa.
Planejamento estratégico	Planejamento estratégico é visto como burocracia e perda de tempo.
Indicadores de performance	Uso apenas de indicadores financeiros e cada área tem acesso limitado às essas informações.
O RH estratégico	O RH atua estrategicamente através da contratação e desenvolvimento de colaboradores.
O RH atuando junto aos stakeholders	Não foi citado pela diretoria o papel do RH como instrumento de análise do ambiente externo e stakeholders da organização.
Centro de custo x vantagem competitiva	Apesar de afirmarem que o RH é estratégico, para os diretores o RH é foi classificado como centro de custo.

Fonte: Os autores.

Foi possível constatar a departamentalização da diretoria, com ausência de visão holística e de estratégia de negócio, uma vez que não existiu convergência de respostas entre os respondentes. Outro ponto evidenciado foi a excessiva centralização de informação e poder no dirigente/fundador, ou seja, presidente da empresa.

Assim como não há entendimento sobre o tema estratégia de negócio, também não há sobre a atuação da área de recursos humanos de forma estratégica. Apesar da diretoria citar que a área de recursos humanos não tem foco burocrático, a área parece não ter conquistado um espaço que pudesse ser dito e compreendido como “estratégico”.

4.1.2 Análise da etapa quantitativa da pesquisa

A segunda fase do estudo foca na pesquisa quantitativa, representada pelos níveis tático e operacional da organização e a Tabela 3 mostra a análise da visão desse universo pesquisado.

Tabela 3 - Análise quantitativa da pesquisa

TÓPICO	OPERACIONAL
Estratégia de negócio e metas	90% dos entrevistados desconhecem qual é a estratégia de negócio da empresa e não tem metas definidas a serem cumpridas
Visão holística	Reflexo da diretoria, o nível operacional apresenta visão departamentalizada, sendo que 90% dos entrevistados revelaram não ter a visão do todo da empresa.
Planejamento estratégico	100% dos entrevistados julgam ser extremamente importante o planejamento estratégico para a empresa e a sua função, embora reconheçam que isso não existe na empresa atualmente.
Indicadores de performance	100% dos entrevistados revelaram não receberem nenhum feedback em forma de indicadores, embora acreditem ser muito necessários para a mensuração de resultados individuais e coletivos.
O RH estratégico	Para 60% do público entrevistado, o operacional o principal papel do RH na organização é burocrático.
O RH atuando junto aos stakeholders	Refletindo o posicionamento da diretoria, 70% do nível operacional também não credita ao RH a responsabilidade de análise com ambiente externo e stakeholders.
Centro de custo x vantagem competitiva	Tendo um papel prioritariamente burocrático, 90% dos entrevistados do nível operacional enxerga o RH como centro de custo.

Fonte: Os autores.

A falta de conceitos definidos e da divulgação da estratégia de negócios identificada na primeira fase, reflete no resultado dessa etapa, pois assim como a diretoria, os outros níveis da organização não recebem informações e não trabalham focando a estratégia de negócio. As ações dos níveis tático e operacional visam o curto prazo e situações isoladas.

Tendo o tema estratégia tratada de forma nebulosa, por consequência o conceito de estratégia de recursos humano fica ainda mais distante da realidade de grande parte dos pesquisados, tendo ainda o trabalho burocrático de gestão de pessoas, antigo departamento pessoal, como finalidade da área na organização.

4.1.3 Análise conjunta das duas etapas da pesquisa

O primeiro ponto a ser abordado é que a estratégia da empresa é criada apenas pelo presidente, sendo este um processo centralizado (LIMA, 2007). Após a definição do que o dirigente/fundador julga ser a estratégia de negócio da empresa, apenas algumas informações são compartilhadas com essa diretoria, de forma departamentalizada e logo em seguida ações são tomadas sem planejamento, conforme foi constatada na primeira etapa da pesquisa.

Essa estratégia de negócio é passada para os outros níveis através de ações para realização imediata, ou seja, são recebidas informações da situação presente da empresa e não de onde ela deseja estar no futuro, e cada área e função só recebem poucas informações direcionadas e específicas, nunca sobre o todo. Dessa forma, não proporciona a visão sistêmica do grupo de gestores da empresa.

A limitação de indicador financeiro como forma de avaliar o sucesso da empresa também foi verificada, mesmo que embora alguns diretores considerem a opinião do cliente, essa mensuração não é feita de forma estruturada e contínua e também não é usada diretamente como ferramenta na gestão da empresa. Dessa forma, os dirigentes da empresa tem uma análise de curto prazo e de forma limitada, focando apenas no âmbito do lucro ou prejuízo imediato, ameaçando a sustentabilidade do negócio a longo prazo (NAKAMURA E MINETA, 2001).

Essa limitação na forma de mensurar resultados, juntamente com a não divulgação da estratégia de negócio e seu planejamento, ressaltam as características de pequena empresa, onde o dirigente executor em detrimento ao estratégico, o contexto de flexibilidade e a organização com elevada informalidade e operacionalização de atividades são ainda muito presentes nessa organização, embora esteja em transição para o médio porte (SEMENSATO, 2011). Com isso, planejamento estratégico não é feito, por achar que engessa o desenvolvimento da empresa e esse tipo de informação também passa a ser tida como sigilosa.

Ao contrário do que normalmente acontece em organizações de pequeno e médio porte que encaram o RH como um centro de custos e perfil burocrático segundo Ravaglia (2012), nesse caso a área de recursos humanos é considerada estratégica e importante pela diretoria, mais ainda não participa do processo de formação da estratégia e atua de forma reativa aos acontecimentos. Isso porque, na visão da diretoria, o “estratégico” situa-se exclusivamente na execução do recrutamento e seleção de talentos.

Para os níveis tático e operacional como já foi citado anteriormente, a área ainda tem a imagem de área burocrática. Isso é reflexo da forma como o tema estratégia tem sido tratado por toda a organização. Como o assunto faz parte apenas do contexto da diretoria, para a organização não faz sentido a área de recursos humanos também tratar dessa questão.

Ainda é possível mensurar a importância que cada área que participou da pesquisa atribui aos subsistemas de recursos humanos, onde apenas o treinamento e recrutamento e seleção são tidos por ambas as partes como importantes, sendo que este último não deve visar mais o preenchimento de cargos e sim atender as necessidades a médio e longo prazo da organização, (CÉSAR, BIDO E SAAD, 2006). Importante citar que o RH quando estratégico deve fazer a gestão da contribuição dos funcionários, desenvolvendo as capacidades inerentes à necessidade da organização (HOPNER, 2008).

Os dois públicos pesquisados concordam que o ambiente externo e os *stakeholders* da empresa não fazem parte do escopo de uma área de RH, ressaltando o foco interno, burocrático e limitado que é demonstrado pela área no panorama atual. A área de RH quando atua de forma estratégica, se preocupa mais apenas com o ambiente interno e passa a acompanhar e analisar os fatores externos da organização, como mercado no qual está inserido, relacionamento com cliente e fornecedores, impacto que o seu negócio apresenta a sociedade, tendo em vista que essas informações passam a ser base das ações de gestão de pessoas nas organizações modernas (LACOMBE, 2006).

5. Conclusões

O artigo se propôs a investigar a existência da relação entre a estratégia de negócio de uma empresa de pequeno porte e a estratégia da área de recursos humanos e como isso se desenvolve. A partir dos achados, considera-se que o objetivo foi atingido. Foi possível evidenciar que nessa organização não existe a cultura da estratégia de negócio e seu planejamento. Por sua vez, a área de recursos humanos ainda não conseguiu ter um perfil estratégico.

O resultado obtido nessa pesquisa, mostra como os anseios e opiniões a respeito do modelo de gestão da empresa são antagônicos quando comparados os níveis estratégico e operacional da empresa, aponta que a área de recursos humanos pode e deve ser o mediador e trabalhar em busca de um modelo de gestão estratégica que traga resultados positivos para toda a empresa.

A contribuição do estudo direciona-se a possibilidade de novos papéis serem assumidos por parte da área de recursos humanos, por exemplo o de propor melhorias no modelo de gestão da empresa, com base em metas e indicadores que envolvam as perspectivas do *Balanced Scorecard*, possibilitando a organização observar os impactos das tomadas de decisões, criar sinergia e desenvolver a visão sistêmica. Sem essa visão de toda a organização, a área de recursos humanos pode tentar inovar implantando as melhores práticas de mercado na gestão de pessoas conforme foi citado por Lacombe (2006), porém os resultados alcançados terão impacto baixo e de curta duração dentro da organização.

No que tange as limitações do estudo foi possível constatar que apesar das escassez de recursos presentes, do mecanismo de sobrevivência e sucesso adotados e características concernentes às pequenas e médias empresas, conforme levantando por Lima (2007) a cultura de planejamento e visão estratégia do negócio é necessária e almejada por profissionais que atuam nessas organizações. Com isso o RH das pequenas e médias empresas tem um desafio maior do que criação e adoção de práticas e políticas de gestão de pessoas e passam a ser fundamentais para o sucesso do negócio no mundo corporativo.

6. Referências

- ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1980. 114p.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.
- BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R. M. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro 2003
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Reading – MA: Addison Wesley, 1996.
- BRANDÃO, H.P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação de 360 graus, o Balanced Scorecard e a gestão por competências**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.42, n. 5, p. 875-898, jan/out 2008.

BRANNEN J. Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process. **International Journal of Social Research Methodology**, 2012

CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D.de S.; SAAD, S.M. **“O discurso se aplica na prática?”: uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n. 30, 2006, Salvador. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p.1-16.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

FERREIRA, J. F.; TEIXEIRA, M. L. M. **Papéis de Recursos Humanos: uma visão ampliada pelas ações e expectativas percebidas.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 58-73, 2006.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** Tese (Doutoramento) Universidade de São Paulo, 1998.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil.** Revista Gestão e Produção, São Carlos, v.10, n.2, p. 129-144, ago 2003.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUEST, D.E. et al. **Employment relations, HRM and Business Performance.** Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2000.

HOPNER, A. Et al. **Recursos Humanos estratégicos: atuação e papéis sob a ótica de profissionais de RH e gestores de outras áreas.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n.33, 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008, p. 1-16.

IBGE. **As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil : 2001.** IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2003. 102p. (Estudos e pesquisas. Informação econômica, n. 1).

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, B. M. B.. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: as Abordagens Estratégica e Institucional.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de pós-graduação em Administração, n. 30, 2006, Salvador. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2006, p.1-16.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

LIMA, E. **Visão estratégica e padrões emergentes como complementares na pequena empresa.** Revista de Negócios, Blumenau, v.5, v.2, 2000.

LIMA, E. **Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multi-caso e internacional.** Revista de Negócios, Blumenau, v.12, n.4, p. 86-100, out/dez 2007.

LIMA, E. **Estratégias de pequenas e médias empresas: uma revisão.** REGE, São Paulo, v.17, n.2, p.169-187, abr/jun, 2010.

MAYSON, S.; BARRETT, R. **The ‘science’ and ‘practice’ of HRM in small firms.** Human Resource Management Review, v.16, p.447-455, 2006.

MEDEIROS, C. M. De. **Pequenas e médias empresas: aspectos pouco analisados.** Revista de Administração de empresas, Rio de Janeiro, v. 22, n.4, p. 76-78, out/dez 1982.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation.** Management Science, v. 24, n. 9, 1978, p. 934-948.

NAKAMURA, W.T.; MINETA, R.K.N. **Identificação dos fatores que induzem ao uso de *Balanced Scorecard* como instrumento de gestão estratégica.** In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, n.25, 2001, Campinas. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

PEREIRA, M. F., AGAPITO, F. **Afinal, como se formam as estratégias?** FACES Revista de Administração, Belo Horizonte, v. 6, n. 3, p. 56-68, set/dez 2007.

PORTER, M. E. **Competitive analysis.** New York, NY: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C.K. ; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação.** In: MONTGOMERY, C.A. ; PORTER, M. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro : Campus, 1998. p. 293-316.

RAVAGLIA, G de N.P. **Modelos de gestão de pessoas em empresas de médio porte: um estudo de multicascos no ramo varejista de utilidades para o lar no estado do Rio de Janeiro** [trabalho de conclusão de curso]. São Paulo : Fundação Instituto de Administração, Curso de Modelos de gestão estratégica de pessoas, 2012.

SEMENSATO, B.I. **Estrutura organizacional e pequena empresa: estudo de caso no setor metal-mecânico de São Carlos – SP.** Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2011.

SILVA, C.L.O.; TORRES, L.M. **Gestão de Recursos Humanos: ser ou não ser estratégica, eis uma questão discursiva.** In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, n.3, 2011, João Pessoa. Anais, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011, p. 1-16.

SILVA, G.A.V da; BASQUES, P.V.; FACCO, F.C. **Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v.13, n.3, p. 87-100, jul/set 2006.

TRACEY, B. NATHAN, A.E. **The strategic and operational roles of human resources: an emerging model.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, n.43, p. 17-26, 2002.

ULRICH, D. **Os campeões de RH: Inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH.** São Paulo: Futura, 2000.

ULRICH, D. **Os campeões de RH: Inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 2006. p. 15-73.

ULRICH, D. et al. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro.** Porto Alegre: Bookamn, 2011. FONTOURA, Heloisa (Trad.).

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.