

# **Estratégias de Recursos Humanos, aliada a Estratégias de Negócios: Revisão sistemática da literatura**

## **RESUMO**

A gestão de recursos humanos é frequentemente apontada como uma variável que influencia positivamente as estratégias de negócios nas organizações. O objetivo desta investigação foi verificar o nível da interação entre as estratégias de negócio e os de recursos humanos. Para isso a utilizou-se a metodologia de uma revisão sistemática da literatura. Como base de dados para a pesquisa foi utilizadas as bases *Emerald*, *Scielo*, *Science Direct* e *Web of Science*. Entre os resultados obtidos, os vinte e dois artigos encontrados foram categorizados de acordo com: a relação entre recursos humanos e estratégia de negócios, a relação com o contexto, a relação com trabalho, mercado de trabalho e vantagem competitiva e a relação com o desempenho da empresa.

**Palavras-chave:** Estratégias, Recursos Humanos, Negócios.

## **ABSTRACT**

The human resources management is often pointed as a variable that positively influences the business strategies from the organizations. The objective of this investigation was to check which way the companies have been able to use a human resources strategy allied to the business strategy. This investigation was outlined as a non-systematic review from the literature, made through raising, selection and reading of books related to the theme. As basis of datas for the research, it was used the basis Emerald, Scielo Direct and Web of Science. Among the results obtained, the twenty two articles found were separated in: the relation between human resources and business strategy, the relation with the context; the relation with the work, work market and competitive advantage and the relation with the company performance.

**Keywords:** Strategies, Human Resources, Business

## **1 INTRODUÇÃO**

As pesquisas sobre gestão de pessoas indicam uma fase de transição pela qual a área de Recursos Humanos está passando (MASCARENHAS et. al., 2004). Esta mudança é caracterizada pelo uso de modelos mais estratégicos de gestão de pessoas, em detrimento aos modelos eminentemente operacionais. A importância dessa mudança está no alinhamento das políticas de recursos humanos (RH) com as estratégias de negócio (OLIVEIRA, et. al., 2005).

Este alinhamento passa necessariamente pela redefinição dos resultados que se espera da área de RH. Para que isso se torne viável, é necessário que a gestão de pessoas assuma papéis estratégicos, tais como: a construção e gestão de recursos humanos, o alinhamento da estratégia de recursos humanos à estratégia do negócio e a integração das capacidades da empresa via área de recursos humanos. Porém, devido às inúmeras variáveis envolvidas, faz-se necessário analisar como a estratégia do negócio pode ser desmembrada em práticas e processos de gestão de recursos humanos (CESAR et. al., 2007).

Para isso, surgem os modelos de gestão de pessoas, para sistematizar componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que interferem de alguma maneira no

comportamento dos indivíduos no contexto organizacional. Os modelos de gestão de pessoas possuem o intuito de estruturar a organização para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho (MASCARENHAS et. al., 2004).

Neste contexto surge a necessidade da contextualização destes modelos de gestão para adaptá-los aos diversos ramos das atividades empresariais. Desta forma, justifica-se pesquisar em que medida as empresas têm conseguido utilizar uma estratégia de recursos humanos aliada a estratégia de negócios.

Diversas organizações tem tentado, nos últimos anos, caminhar em direção a modelos e instrumentos de gestão capazes de integrar estratégias e indicadores quantitativos e qualitativos. Os modelos de gestão de pessoas diferenciam-se pelas características dos elementos constituintes, como princípios, processos, estruturas e políticas de RH e, tem por objetivo reduzir os riscos e as variáveis para melhor avaliar os resultados da área.

Porém, estes modelos em geral são genéricos e devido ao grande número de variáveis intervenientes tornaram-se complexos, o que dificulta sua integração com as estratégias do negócio dos diversos ramos empresariais. Desta forma, a definição de uma metodologia de individualização destes modelos voltada a um ramo específico pode reduzir o número de variáveis intervenientes tornando os processos mais eficientes.

Sendo assim, analisar se as práticas de gestão estratégica de recursos humanos estão alinhadas à estratégia de negócios das empresas pode contribuir academicamente para a discussão sobre o papel estratégico do setor de recursos humanos (RH).

Os resultados do estudo são apresentados a seguir, em quatro tópicos. O primeiro apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar o estudo. O segundo tópico apresenta os resultados do estudo. O terceiro, por sua vez, apresenta a discussão dos mesmos em quatro categorias. E o quarto tópico apresenta as considerações finais do estudo.

## 2 MÉTODO

A investigação foi delineada como uma revisão sistemática da literatura, pois é uma revisão planejada para responder a uma pergunta específica e que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar criticamente os estudos, e para coletar e analisar dados desses estudos incluídos na revisão (CASTRO, 2006).

Segundo Rother (2007), a revisão bibliográfica sistemática deve ser efetuada em sete passos. São eles: formulação da pergunta, localização dos estudos, avaliação crítica dos estudos, coleta de dados, análise e apresentação dos dados, interpretação dos dados e aprimoramento e atualização da revisão. Os trabalhos de revisão bibliográfica sistemática são considerados como originais, pois, além de utilizarem como fonte, dados da literatura sobre determinado tema, são elaborados com rigor metodológico.

E, no caso das pesquisas na área das ciências sociais, a importância da utilização da revisão bibliográfica sistemática justifica-se pela necessidade de utilização de métodos que possibilitem trazer à tona as contradições, transformando-as em conhecimento (MENDES; FRACOLLI, 2008).

O método desta pesquisa seguiu os passos descritos por Rother (2007). O problema de pesquisa foi à existência de alinhamento entre as estratégias de negócios e estratégias de recursos humanos. A tática adotada para localização dos estudos considerou apenas *journals* com as seguintes palavras-chaves: *human resources strategy and business strategy*. Como critérios de busca foram utilizados as seguintes bases de dados: *Emerald*, *Scielo*, *Science Direct* e *Web of Science*. A configuração da ferramenta de busca não utilizou critérios para limitação temporal. A busca foi realizada no dia 19 de julho de 2013 às 15 horas. Foram localizados 25 estudos mediante estratégia adotada (*Emerald*, *Scielo*, *Science Direct*, *web of Science*, 2013).

Como critérios de inclusão foram considerados os 25 estudos conforme a estratégia de busca adotada. Como critério de exclusão foram removidos três estudos entre Emerald e web of Science que se repetem ou ficam fora da estratégia adotada para a pesquisa. Os estudos foram avaliados pelo critério temática abordada por meio de seus resumos, títulos, autores e ano de publicação e categorizados conforme apresentação dos resultados.

### 3 RESULTADOS

Com a intenção de possibilitar ao leitor a análise dos dados, antes da apresentação das inferências dos autores, os resultados obtidos em cada fase da estratégia de recuperação das fontes são sintetizados nos quadros.

**QUADRO 01** - Frequência de fontes recuperadas por meio da estratégia delineada em cada base de dados

<b>FREQUÊNCIA TOTAL DE FONTES RECUPERADAS MEDIANTE CADA ESTRATÉGIA</b>		
<b>Base de Dados</b>	<b>Estratégia – todos os índices</b>	<b>N. Fontes Recuperadas</b>
EMERALD	human resources strategy	26.704
SCIELO	human resources strategy	169
SCIENCE DIRECT	human resources strategy	249.809
WEB OF SCIENCE	human resources strategy	8.018
<b>Base de Dados</b>	<b>Estratégia – todos os índices</b>	<b>N. Fontes Recuperadas</b>
EMERALD	<i>human resources strategy and business strategy</i>	24.158
SCIELO	<i>human resources strategy and business strategy</i>	09
SCIENCE DIRECT	<i>human resources strategy and business strategy</i>	80.362
WEB OF SCIENCE	<i>human resources strategy and business strategy</i>	918
<b>Base de Dados</b>	<b>Estratégia – <i>human resources strategy (título) business strategy (todos os índices)</i></b>	<b>Fontes Recuperadas</b>
EMERALD	<i>human resources strategy and business strategy</i>	07
SCIELO	<i>human resources strategy and business strategy</i>	Zero

SCIENCE DIRECT	<i>human resources strategy and business strategy</i>	02
WEB OF SCIENCE	<i>human resources strategy and business strategy</i>	60
<b>Base de Dados</b>	<b>Estratégia – apenas títulos</b>	<b>N. Fontes Recuperadas</b>
EMERALD	<i>human resources strategy and business strategy</i>	03
SCIELO	<i>human resources strategy and business strategy</i>	Zero
SCIENCE DIRECT	<i>human resources strategy and business strategy</i>	02
WEB OF SCIENCE	<i>human resources strategy and business strategy</i>	20

Fonte: Autoria própria

#### QUADRO 02 – Identificação dos critérios de exclusão

##### IDENTIFICAÇÃO DA FONTE E IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Base	Título	Critério de Exclusão
EMERALD	<i>Aligning Human Resources and Business Strategy, 2nd ed.( 2010)</i>	Livro
EMERALD	<i>Aligning Human Resources and Business Strategy, 2nd ed. ( 2012)</i>	Livro
WEB OF SCIENCE	<i>Is environmental innovation embedded within high-performance organizational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies. (2013)</i>	Fonte Repetida

Fonte: Autoria própria

#### QUADRO 03 – Identificação das fontes recuperadas

##### IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES RECUPERADAS

Base	Título	Ano	Autores
EMERALD	<i>The missing link: human resources and business strategy</i>	1996	Kippenberger, T,
SCIENCE DIRECT	<i>The European Low Cost Airline Industry:: The Interplay of Business Strategy and Human Resources</i>	2006	Pate, J.M. Beaumont, P.B.

SCIENCE DIRECT		<i>Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies</i>	201 3	Antonioli, Davide Mancinelli, Susanna Mazzanti, Massimilia no
WEB SCIENCE	OF	<i>Effects of organisational climate on human resource strategy and commitment under change in Chinese family business</i>	201 2	Pan, JY; Wang, ZM
WEB SCIENCE	OF	<i>The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan</i>	201 0	Lee, FH; Lee, TZ; Wu, WY
WEB SCIENCE	OF	<i>Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry</i>	201 0	Pena, I; Villasalero, M
WEB SCIENCE	OF	<i>How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context</i>	200 9	Takeuchi, N
WEB SCIENCE	OF	<i>Examining the Effect of Strategic Alignment on Business Performance: Knowledge Management, Information Technology, and Human Resource Management Strategies</i>	200 8	Chen, YY; Huang, HL
WEB SCIENCE	OF	<i>Integrating human resource and technological capabilities: The influence of global business strategies on workplace strategy choices</i>	200 7	Cooke, WN
WEB SCIENCE	OF	<i>Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage</i>	200 5	Michie, J; Sheehan, M
WEB SCIENCE	OF	<i>Business strategy and performance: the role of human resource management control</i>	200 5	Liao, YS
WEB SCIENCE	OF	<i>Human resource strategy for the new ICT-driven business context</i>	200 2	Hoogervors t, JAP; Koopman, PL; van der Flier, H
WEB SCIENCE	OF	<i>The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong</i>	200 1	Wai- Kwong, FY; Priem, RL; Cycyota, CS
WEB	OF	<i>The effects of linkage between business and</i>	200	Huang, TC

SCIENCE		<i>human resource management strategies</i>	1	
WEB SCIENCE	OF	<i>Describing the elements of business and human resource strategy statements</i>	2000	<i>Koys, DJ</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?</i>	2000	<i>Valle, R; Martin, F; Romero, PM; Dolan, SL</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence</i>	1999	<i>Briggs, S; Keogh, W</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>Links between business strategy and human-resource management strategy in unitedstates-Based japanese subsidiaries - an empirical-investigation</i>	1995	<i>Bird,A ; Beechler, S</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>Linking business strategy and human-resource management - issues and implications</i>	1994	<i>Gunnigle, P; Moore, S</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>Organizational environment and business strategy - parallel versus conflicting influences on human-resource strategy in the pharmaceutical-industry</i>	1991	<i>Bamberger, P; Phillips, B</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>A case-study of comprehensive cultural-change - aligning the business, human-resource, and change strategies</i>	1990	<i>Casper, Ig; Hengen, Wk; Morey, Ra</i>
WEB SCIENCE	OF	<i>Human-resource management as a driving force in business strategy</i>	1988	<i>Butler, Je</i>

Fonte: Autoria própria

Entre os resultados obtidos, 22 artigos são referentes à temática pesquisada. Estes artigos foram categorizados para uma melhor discussão e análise dos resultados em quatro categorias, são elas: a relação entre recursos humanos e estratégia de negócios; a relação com o contexto; a relação com trabalho, mercado de trabalho e vantagem competitiva; a relação com o desempenho da empresa.

**Gráfico 01** – Categorização dos resultados



Fonte: Autoria própria - baseada nos resultados da pesquisa

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 A relação entre recursos humanos e estratégia de negócios

Há necessidade da existência de uma arquitetura estratégica de RH para mostrar à organização que competências precisam ser desenvolvidas, assim como grupos de novos clientes precisam ser atendidos e que novos canais devem ser explorados hoje para interceptar no futuro. Nesse contexto a arquitetura de RH constitui um tema prioritário e igualmente estratégico para as organizações, levando-as a investir na formulação de estratégias, políticas e práticas de RH, bem como na estruturação de equipes de profissionais especializados para auxiliar seus líderes na gestão de recursos, os quais significam um diferencial competitivo (PRAHALAD E HAMEL, 1995).

Becker, et al (2001) enfatizam que a arquitetura de RH deve estar alinhada com o processo de implementação da estratégia da empresa como requisito para que o sistema seja legitimamente considerado um ativo estratégico. Os autores propõem que o alinhamento de RH ocorra em duas dimensões. A primeira e mais importante é chamada de alinhamento externo. Trata-se do alinhamento entre a implementação da estratégia corporativa e o sistema de RH. A segunda dimensão, chamada de alinhamento interno, refere-se à coerência da própria estrutura de RH, com seus sistemas, produtos e competências, convergindo para que o desenvolvimento do sistema de recursos humanos seja visto como ativo estratégico. O sucesso de uma abordagem estratégica para RH depende sensivelmente dessas duas dimensões de alinhamento.

**QUADRO 04** – Apresentação dos artigos sobre a relação entre recursos humanos e estratégia de negócios

ARTIGOS SOBRE A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS		
Título	Ano	Autores

<i>The European Low Cost Airline Industry:: The Interplay of Business Strategy and Human Resources</i>	2006	<i>Pate, J.M. Beaumont, P.B.</i>
<i>The effects of linkage between business and human resource management strategies</i>	2001	<i>Huang, TC</i>
<i>Describing the elements of business and human resource strategy statements</i>	2000	<i>Koys, DJ</i>
<i>The missing link: human resources and business strategy</i>	1996	<i>Kippenberger, T,</i>
<i>Links between business strategy and human-resource management strategy in unitedstates-Based japanese subsidiaries - an empirical-investigation</i>	1995	<i>Bird,A ; Beechler, S</i>
<i>Linking business strategy and human-resource management - issues and implications</i>	1994	<i>Gunnigle, P; Moore, S</i>
<i>A case-study of comprehensive cultural-change - aligning the business, human-resource, and change strategies</i>	1990	<i>Casper, Ig; Hengen, Wk; Morey, Ra</i>
<i>Human-resource management as a driving force in business strategy</i>	1988	<i>Butler, Je</i>

Fonte: Autoria própria - baseada nos resultados da pesquisa

Os artigos sintetizados no quadro 04 demonstram a necessidade de estratégias de recursos humanos alinhadas com as estratégias de negócio. Esta relação fornece às empresas recursos para a competitividade.

Apesar da convergência dos artigos demonstrando a necessidade de alinhamento entre as estratégias de RH e as estratégias de negócios, existem ainda divergências entre os autores de como este processo deve ser conduzido e quais os modelos para que este alinhamento ocorra de forma a ser considerado um diferencial competitivo para a organização. Conceitos como inovação e gestão do conhecimento, tecnologia da informação foram abordados pelos autores, porém por si só estes temas não são considerados parâmetros para construção de um modelo estratégico de gestão de RH alinhado a estratégia de negócios.

O quadro 04 evidência que este assunto vem sendo objeto de estudo há vários anos, porém o baixo número de publicações especializadas na área demonstra que o tema ainda não foi esgotado e necessita de mais pesquisas visto que, na prática, as empresas possuem muitas dificuldades na implantação destes modelos de gestão.

#### **4.2 A relação com o desempenho da empresa**

Conforme Stoner e Freeman (1999), a avaliação de desempenho é um processo formalizado para classificar o desempenho atual do funcionário, além de ser utilizada para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; identificar as necessidades de treinamento; dar *feedback* aos funcionários sobre como a organização encara seu desempenho e, frequentemente, é utilizada como base para os reajustes salariais (ROBBINS; DECENZO, 2004).

As avaliações de desempenho podem ser definidas como um processo que determina os resultados do trabalho de um funcionário. Uma de suas principais funções é oferecer uma justificativa para a compensação dos seus resultados e esforços (TÜRK; ROOLAHT, 2007).

Evidências indicam que a estrutura de RH influencia o desempenho organizacional, mas pouco se sabe sobre quais são as práticas de recursos humanos que são ou não vinculadas

a um desempenho organizacional eficiente. Portanto, ainda não está claro como os recursos humanos dentro de uma organização agregam valor ao desempenho (VOORDE; PAAUWE; VELDHOVEN, 2010).

**QUADRO 05** – Apresentação dos artigos sobre a relação com o desempenho da empresa

<b>ARTIGOS SOBRE A RELAÇÃO COM O DESEMPENHO DA EMPRESA</b>		
<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
<i>Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies</i>	2013	<i>Antonioli, Davide Mancinelli, Susanna Mazzanti, Massimiliano</i>
<i>The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan</i>	2010	<i>Lee, FH; Lee, TZ; Wu, WY</i>
<i>Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry</i>	2010	<i>Pena, I; Villasalero, M</i>
<i>How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context</i>	2009	<i>Takeuchi, N</i>
<i>Examining the Effect of Strategic Alignment on Business Performance: Knowledge Management, Information Technology, and Human Resource Management Strategies</i>	2008	<i>Chen, YY; Huang, HL</i>
<i>Business strategy and performance: the role of human resource management control</i>	2005	<i>Liao, YS</i>
<i>The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong</i>	2001	<i>Wai-Kwong, FY; Priem, RL; Cycyota, CS</i>
<i>Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence</i>	1999	<i>Briggs, S; Keogh, W</i>

Fonte: Autoria própria - baseada nos resultados da pesquisa

Os artigos sintetizados no quadro 05 demonstram a existência de uma estratégia formal de recursos humanos, ainda relacionados ao desenvolvimento dos funcionários e recrutamento de pessoas. As empresas de múltiplos setores, que utilizam estratégias de gestão de RH têm diferentes efeitos sobre o desempenho organizacional. No entanto, as aplicações práticas não estão de acordo com as afirmações teóricas. A divergência entre a teoria e a prática nas estratégias de RH e o desempenho das organizações esta relacionada à falta de alinhamento entre as estratégias de negócios e a estratégia de RH que muitas vezes não estão de acordo. O quadro 05 evidencia a existência de literatura recente, porém o descordo entre os conceitos teóricos e aplicação prática demonstra necessidade de estudos aprofundados nesta área.

### 4.3 A relação com o contexto organizacional

Bamberger e Phillips (1991), afirmam que pouca pesquisa tem sido realizada em relação ao contexto organizacional. A relevância de estudarmos essa temática, justifica-se pelas forças que exercem as influências paralelas ou conflitantes na medida em que ajudam a moldar a estratégia de recursos humanos. Nesta pesquisa encontramos três artigos referentes ao tema ambiente de negócios e estratégias de influências nas estratégias de recursos humanos das empresas (Quadro 6).

Segundo Hoogervorst et. al. (2002), as estratégias de recursos humanos com foco no comportamento do colaborador, deve voltar sua atenção para o contexto organizacional, uma vez que este determina o seu comportamento. O contexto é definido pela cultura organizacional, práticas de gestão e de várias estruturas organizacionais e sistemas.

**QUADRO 6 - Apresentação dos artigos sobre a relação com o contexto da empresa**

**ARTIGOS SOBRE A RELAÇÃO COM O CONTEXTO DA EMPRESA**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
<i>Effects of organisational climate on human resource strategy and commitment under change in Chinese family business</i>	2012	<i>Pan, JY; Wang, ZM</i>
<i>Human resource strategy for the new ICT-driven business context</i>	2002	<i>Hoogervorst, JAP; Koopman, PL; van der Flier, H</i>
<i>Organizational environment and business strategy - parallel versus conflicting influences on human-resource strategy in the pharmaceutical-industry</i>	1991	<i>Bamberger, P; Phillips, B</i>

Fonte: Autoria própria - baseada nos resultados da pesquisa

Os artigos sintetizados no quadro 06 abordam os efeitos do contexto organizacional sobre a estratégia de recursos humanos, suas influências no comportamento dos colaboradores e suas particularidades regionais. De acordo com os resultados dos artigos os atributos do contexto como: cultura, clima e influências ambientais, interferem no comportamento dos colaboradores sendo um dos responsáveis pelas divergências entre a teoria e a prática nos modelos estudados. Antes da implantação de um modelo é necessário estudar a cultura em que está inserido para adaptá-lo ao contexto. Muitas estratégias fracassam por não estarem de acordo com a cultura regional, dessa forma as organizações não podem ser competitivas regionalmente, trazendo prejuízos não apenas a gestão de RH, mas à gestão do negócio.

**4.4 A relação com trabalho, mercado de trabalho e vantagem competitiva**

Prahalad e Hamel (1994) afirmam que a organização precisa deixar de ser vista apenas como um portfólio de produtos e serviços e passar a ser vista também como um portfólio de competências. Os autores introduziram o conceito de competência essencial como raiz da vantagem competitiva. Eles afirmam que as competências essenciais são frutos do aprendizado coletivo das organizações, especialmente no que se refere à capacidade de integrar e sistematizar habilidades e tecnologias.

A elaboração de estratégias competitivas é fundamental para competitividade organizacional. Porter (2004), analisa a estratégia competitiva como uma das atividades

essenciais para as organizações obterem uma posição lucrativa no mercado na qual estão inseridas.

A necessidade de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir e que possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa é, portanto, a principal contribuição para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva. (OLIVEIRA JR, 2007).

**QUADRO 07** – Apresentação dos artigos sobre a relação com o trabalho, mercado de trabalho e vantagem competitiva

<b>ARTIGOS SOBRE A RELAÇÃO COM O TRABALHO, MERCADO DE TRABALHO E VANTAGEM COMPETITIVA</b>		
<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Autores</b>
<i>Integrating human resource and technological capabilities: The influence of global business strategies on workplace strategy choices</i>	2007	<i>Cooke, WN</i>
<i>Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage</i>	2005	<i>Michie, J; Sheehan, M</i>
<i>Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?</i>	2000	<i>Valle, R; Martin, F; Romero, PM; Dolan, SL</i>

Fonte: Autoria própria - baseada nos resultados da pesquisa

Os artigos sintetizados no quadro 07 descrevem a capacitação tecnológica e as influências das estratégias de negócios no mercado de trabalho. Relacionando então, a estratégia de negócios e recursos humanos com a flexibilidade do mercado de trabalho. Os resultados dos artigos sugerem que as organizações onde ocorre treinamento em sua estratégia de negócios são mais eficazes, embora os resultados empíricos retratem um quadro mais complexo. Os resultados dos estudos indicam ainda que as estratégias de gestão de RH e as estratégias de negócios precisam estar alinhadas para que a organização possua vantagem competitiva.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta revisão teve por objetivo verificar qual o nível de interação entre as estratégias de negócios e recursos humanos, bem como analisar qual o nível de evidência científica que os profissionais da área administrativa estão utilizando para basear suas tomadas de decisões quanto ao alinhamento entre estratégias de negócios e os recursos humanos.

Os resultados encontrados foram categorizados em: a relação entre recursos humanos e estratégia de negócios; a relação com o contexto; a relação com trabalho, mercado de trabalho e vantagem competitiva; e a relação com o desempenho da empresa.

Com maior frequência foram encontrados artigos referentes à relação entre recursos humanos e estratégias de negócios e a relação com o desempenho da empresa, com oito artigos encontrados em cada uma das categorias. Nas categorias referentes à relação com o contexto e a relação com trabalho, mercado de trabalho e vantagem competitiva foi encontrado três artigos em cada uma. Nesse contexto, verificaram-se exemplos de novas direções que podem ser seguidas como: a gestão do conhecimento, a visão baseada em recursos, o pensamento sistêmico, a gestão por competências, as capacidades organizacionais e a gestão da cultura organizacional. Contudo, no mundo gerencial se verifica que a função

RH ainda não sedimentou um modelo de gestão que lhe permita avançar de forma consistente, seguindo para além da teoria. Os artigos encontrados destacam que o RH tem buscado rever processos e introduzir novos produtos, contudo, suas iniciativas estratégicas ainda têm caráter pontual e não sistêmico.

Desta forma, observa-se a necessidade de estudos atuais que tenham por objetivo aprofundar o estudo da temática, bem como organizar a literatura sobre os temas estratégias de RH e estratégias de negócios. Este trabalho vem auxiliar neste sentido, deixando aberto o convite para que outros profissionais realizem estudos com vistas a promover o crescimento desta área.

## REFERÊNCIAS

ANTONIOLI, D., MANCINELLI, S., MAZZANTI, M., **Is environmental innovation embedded within high-performance organisational changes? The role of human resource management and complementarity in green business strategies**, RESEARCH POLICY, n 42, 2012.12.005 Published: MAY 2013.

BAMBERGER, P., PHILLIPS, B., **Organizational environment and business strategy - parallel versus conflicting influences on human-resource strategy in the pharmaceutical-industry**, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, n 30, 153-182, SUM 1991.

BECKER, B.; HUSELID, M.; ULRICH D. **Gestão estratégica de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BIRD, A., BEECHLER, S., **Links between business strategy and human-resource management strategy in unitedstates- Based japanese subsidiaries - an empirical-investigation**, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, n 26, 1995.

BRIGGS, S., KEOGH, W., **Integrating human resource strategy and strategic planning to achieve business excellence**, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, n 10, S447-S453, JUL 1999.

BUTLER, J.E., **Human-resource management as a driving force in business strategy**, JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, n 13, 88-102, 1988.

CASPER, I.G., HENGGEN, W.K., MOREY, R.A., **A case-study of comprehensive cultural-change - aligning the business, human-resource, and change strategies**, HUMAN RESOURCE STRATEGIES FOR ORGANIZATIONS IN TRANSITION, 139-150, 1990.

CASTRO, A. A. **Curso de revisão sistemática e metanálise**. São Paulo: LED-DIS/UNIFESP, 2006. Disponível em: <<http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise>> Acesso em: 21 fev. 2008.

CESAR, A. M. R., BIDO, D.D.S., SAAD, S. M. **A “evolução” da área de Recursos Humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil**. Rio de Janeiro, ENANPAD, 2007.

CHEN, Y.Y. , HUANG, H.L., **Examining the Effect of Strategic Alignment on Business Performance: Knowledge Management, Information Technology, and Human Resource Management Strategies**, 2008 IEEE INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY, 987-992, 2008.

COOKE, W.N., **Integrating human resource and technological capabilities: The influence of global business strategies on workplace strategy choices**, INDUSTRIAL RELATIONS n 46 241-270 ,APR 2007.

GARAVAN, T. N. *'A Strategic Perspective on Human Resource Development'*, Advances in Developing Human Resources, 9(1), 11-30, 2007.

GUNNIGLE, P., MOORE, S., **Linking business strategy and human-resource management - issues and implications**, PERSONNEL REVIEW,n 23, 63-84, 1994.

HOOGERVORST, J., KOOPMAN, P.L. , VAN DER FLIER, H. **Human resource strategy for the new ICT-driven business contexto**, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT,n 13, 1245-1265, DEC 2002.

HUANG, T.C., **The effects of linkage between business and human resource management strategies**, PERSONNEL REVIEW, n 30, 132-151, 2001.

KIPPENBERGER, T, **The missing link: human resources and business strateg**, Antidote, n 1, p.33 – 34, 1996.

KOYS, D.J. **Describing the elements of business and human resource strategy tatements**, JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY, n 15, 265-276, 2000.

LACOMBE, B.; CHU, R. A. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. In: RAE, v. 48, n.1, jan/mar, 2008.

LEE, F.H. ,LEE, T.Z., WU, W.Y., **The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan**, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, n. 21, 1351-1372, 2010.

LIAO, Y.S., **Business strategy and performance: the role of human resource management control**, PERSONNEL.

MALHOTRA, N. K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2005.

MASCARENHAS, A.O., VASCONCELOS, F., VASCONCELOS, I.; **Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um Estudo de Caso**, RAC, v. 9, n. 1, Jan./Mar, 125-147, 2005.

MENDES, A. L. L.; FRACOLLI, L. A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-779, out./dez. 2008

MICHIE, J., SHEEHAN, M., **Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage**, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, n 16, 445-464 , MAR 2005.

MURITIBA, P. M., MURITIBA, S.N., ALBUQUERQUE, L., G. de; JÚNIOR, F., H. **Processo de Avaliação de Resultados de Gestão de Pessoas: Em Direção a um Modelo**, ENANPAD, 2006.

OLIVEIRA, P. M., MURITIBA, S. N., LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Avaliar Resultados em Gestão de Pessoas? Estado da Arte desta Prática nas Empresas**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.

OLIVEIRA Jr., M. M. **Competitividade baseada no conhecimento**. In: CAVALCANTI, M. (org.) **Gestão estratégica de negócios: Evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2007. p. 211-238.

PAN, J.Y., WANG, Z.M., **Effects of organisational climate on human resource strategy and commitment under change in Chinese family business**, INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOLOGY n. 47, 514-515, 2012.

PATE, J.M.; BEAUMONT, P.B. *The European Low Cost Airline Industry:: The Interplay of Business Strategy and Human Resources*, *European Management Journal*, 2006.

PENA, I., VILLASALERO, M., **Business strategy, human resource systems, and organizational performance in the Spanish banking industry**, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, n 21, 2864-2888, 2010.

PINHO, M. et al. **Empresas de base tecnológica**. São Carlos: Universidade Federal de São Carlos, FUNDUNESP/FINEP/DPP, Relatório de Pesquisa, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the company**. Harvard Business Review. v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C.K e HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã** . Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. Tradução de Robert Brian Taylor. Revisão técnica de Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi , jun. 2007.

SANTOS, D. T. dos, PINHO, M. **Análise do crescimento das empresas de base tecnológica no Brasil**, Produção, v. 20, n. 2, abr./jun. 2010, p. 214-223, 2010.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Tradução de Alice Alves Calado. LTC, 1999.

TAKEUCHI, N., **How Japanese manufacturing firms align their human resource policies with business strategies: testing a contingency performance prediction in a Japanese context**, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, n 20 34-56, 2009.

TÜRK, K.; ROOLAHT, T. Appraisal and compensation of the academic staff in Estonian public and private universities: a comparative analysis. *Trames*, v.11,n.2, p.206-222, 2007.

VALLE, R., MARTIN, F., ROMERO, P.M., DOLAN, S.L., **Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?**, JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, n 21, 283-297, MAY 2000.

VOORDE, K. V. D.; PAAUWE, P.; VELDHOVEN, M. V. **Predicting business unit performance using employee surveys: monitoring HRM-related changes**. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL n.1, p.44-63, 2010.

WAI-KWONG, F.Y., PRIEM, R.L., CYCYOTA, C.S., **The performance effects of human resource managers' and other middle managers' involvement in strategy making under different business-level strategies: the case in Hong Kong**, INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, n 12, 1325-1346, DEC 2001.

WILSON, JOHN P., **Aligning Human Resources and Business Strategy, Industrial and Commercial Training**, n 42, pp.335 – 336, 2010.