

Área Temática: Estratégia

A Importância do alinhamento entre a Estratégia e a Estrutura Organizacional

RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo principal apresentar, através de um referencial teórico, a possível aplicação das teorias de alinhamento organizacional em uma organização que está passando por um processo de implantação de sua estratégia e por consequência uma nova da estrutura organizacional, que apoiara esta implantação. No referencial teórico foram definidos os conceitos de organização, estratégia organizacional, estrutura organizacional, alinhamento organizacional, o que diversos autores destacam sobre a relação estrutura organizacional e estratégia e as formas de estruturas organizacionais mais adequadas as estratégias definidas.

Palavras-chave: Alinhamento Organizacional, Desenho Organizacional, Estrutura Organizacional e Estratégia.

ABSTRACT

This theoretical essay has as main objective to present, through a theoretical framework, the possible application of theories of organizational alignment in an organization that is going through a process of implantation of its strategy and, consequently, a new one of the organizational structure, which will support this implantation. In the theoretical framework, the concepts of organization, organizational strategy, organizational structure, organizational alignment were defined, which several authors highlight about the relationship between organizational structure and strategy and the forms of organizational structures that are most appropriate for the defined strategies.

Keywords: Organizational Alignment, Organizational Design, Organizational Structure and Strategy.

INTRODUÇÃO

Para Nadler e Tushman (1988 e 1999), as organizações complexas sempre estão buscando uma estrutura organizacional que contribua para melhorar os resultados, e este fato poderia ser observado no número de estruturações e reestruturações que ocorrem.

Daft (2021), aborda esta mesma situação ao analisar os problemas ocorridas na General Electric (GE), que culminaram em 2019, quando a GE chegou a ter um valor de mercado de 10% do que já tinham alcançado anteriormente. Os gerentes da GE estavam totalmente envolvidos com as necessidades de mudanças, mas não tinham um conhecimento claro sobre qual o caminho metodológico deveriam adotar, fundamentando os ajustes mais adequadas para atender melhor as demandas do ambiente externo.

De forma geral as empresas não têm encarado os ajustes organizacionais como um caminho que pode ser percorrido metodologicamente, por consequência, a maioria das vezes as estruturas organizacionais existentes não foram fruto de um processo de planejamento sistemática. As estruturas organizacionais são modificadas de forma aleatória ou com base em outras motivações, em vez de serem baseadas em processos organizacionais, e isso pode paralisar as iniciativas estratégicas, criando uma falta de clareza ou fragmentando as responsabilidades, gerando a morte de oportunidades promissoras e frustrações nos gestores. (Goold e Campbell, 2002)

Este desconhecimento do caminho cria a possibilidade que os gestores realizarem reestruturações desviando do foco aos clientes, que dificultem as operações, e em muitos casos, impendem em vez de facilitar, a implantação da estratégia, gerando grandes perdas para organização. (Goold e Campbell, 2002)

Os gestores sentem que as organizações não estão funcionando adequadamente para atingir os objetivos perseguidos, mas não sabem o caminho para corrigir. Aham que a solução é muito abrangente, ou complicada, ou que os ajustes necessários podem levar a conflitos de personalidade e de poder, o que acaba se tornando um processo intimidador. Para fugir deste quadro os gestores se concentram nas falhas mais evidentes nas estruturas organizacionais, o que pode tornar estas ainda mais pesadas ou menos voltadas para a estratégia organizacional. (Goold e Campbell, 2002)

Apesar dessa busca, por uma organização alinhada a estratégia, como citado anteriormente, os gestores das organizações não têm a real dimensão de quanto sua estrutura organizacional contribui, positivamente ou negativamente, para este alinhamento, este artigo pode contribuir para ajudar nas decisões estruturais.

ORGANIZAÇÃO

O conceito de organização é algo que já foi amplamente abordado por diversos autores, que representavam diversas linhas de pensamentos e concepções. Neste artigo será abordado somente aquelas concepções que mais se aproximam daquela, que por opção, foi escolhida como base conceitual.

A concepção de organização complexa começa a ser formalizada no final do século XIX, com base nas mudanças nas relações das pessoas com as organizações, onde estas deixam de atuar em virtude de questões ligadas a comunidade, amizade ou parentesco, para atender os objetivos de organizações que não possuem relações afetivas, e estes objetivos se tornam o ponto central do conceito de organização

complexa. (Marinho, 1990; Etzioni, 1964)

Segundo Barnard (1963), a organização formal seria um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas entre duas ou mais pessoas.

Para Litterer (1970) as organizações formais são entidades que produzem alguma coisa, e atuam voltadas para a execução de seus propósitos e objetivos.

Weber (1982) fez uma distinção entre organização social e grupo empresarial, pois este último está fechado ou limita a admissão de estranhos por meio de regras. Blau e Scott (1970) também distinguem as organizações sociais e organizações formais, sendo estas criadas formalmente com o propósito explícito para certas finalidades.

Em seu sentido mais amplo, organização pode ser entendida como o processo pelo qual se faz com que a estrutura da organização se ajuste a seus objetivos, a seus recursos e a seu ambiente, segundo Stoner (1985).

Para Daft (1999), as organizações seriam entidades sociais dirigidas por metas, projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e interligados ao ambiente externo.

Na mesma linha das concepções que foram destacadas anteriormente de Magalhães (2014) e Daft (1999), Puranam, Alexy e Reitzig (2011) definem que as organizações seriam um sistema multiagente, ou seja, que não é formada por um único agente solitário, com limites identificáveis, que podem ser definidos através de cargos ou contratos, e com metas para as quais os esforços dos agentes devem contribuir, os agentes não atuariam isoladamente.

Vieira e Quadros (2017), consideram que as organizações devem ser consideradas como sistemas abertos que são condicionadas e afetadas pelas influências do seu entorno.

O conceito de organização como um sistema aberto, que possui uma estrutura organizacional, que possui objetivos que procura atingir através de processos de planejamento e que está exposta as mudanças do ambiente, é a base desse artigo. Este conceito é fundamental quando da concepção de um projeto organizacional, principalmente na contemporaneidade onde as mudanças ambientais são tão aceleradas. Esse trabalho terá como foco o conceito de organização empresarial formal.

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A busca de um processo que possa trazer resultados futuros melhores para as organizações é algo que tem detido as mentes de acadêmicos, consultores e gestores. Um dos processos, nessa busca de melhores resultados futuros para as organizações, é o de uso de estratégias. Escolas de negócios no mundo todo destinam diversas disciplinas, departamentos, centros de pesquisa com foco em estratégia empresarial.

Segundo Mintzberg (1994), o planejamento estratégico seria uma programação sistemática das estratégias, que foram definidas previamente, e que farão parte de um plano de ação para organização.

Mintzberg (2007) aborda o aspecto de que muitas vezes o caminho de desenvolvimento e implantação das estratégias não segue totalmente um processo metodológico, pois é muito frequente uma instabilidade no ambiente, mas isto não

inviabiliza o processo metodológico, pois é este, que irá auxiliar as organizações entender melhor suas condições e buscar melhores oportunidades.

Para Montgomery (2012), a estratégia não seria uma solução e ou destino pré-concebido, mas sim, uma jornada onde os problemas aparecerão e deverão ser resolvidos, a estratégia faz parte de um processo dinâmico que não pode ser encarada como algo acabado, pois sempre haverá algo no plano que precisa ser ajustado em virtude das inúmeras contingências que surgem no caminho.

Nadler e Tushman (1997) afirmam que no processo de planejamento as organizações, através de seus gestores, têm que tomar decisões sobre como alocar, de melhor forma possível, os recursos para superar as restrições e aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente, e que em síntese, poderia se definir a estratégia como as escolhas sobre a forma de atuar no mercado.

Barney (2014), encara o negócio que a organização está inserida como um jogo, e a estratégia seria a forma teórica usada para tentar se destacar neste, buscando alcançar altos níveis de desempenho. E para que a estratégia obtenha esse resultado é necessário uma compreensão tanto externa do ambiente econômico, na qual a organização está inserida, e compreender também os processos organizacionais internos da organização na implantação das estratégias.

Em complemento a esse conceito da estratégia como uma teoria, Barney e Hesterly (2019) afirmaram que é uma teoria, uma escolha e uma aposta, pois não se sabe exatamente quais serão as mudanças que ocorrerão no mercado e na concorrência, e com isso não existiria a certeza se a estratégia adotada trará os melhores resultados futuros que estavam previstos.

Essa concepção da estratégia como uma escolha já tinha sido apresentada por Porter (1996), quando afirmou que é necessário que a organização escolha quais atividades vai fazer e quais não vai fazer, pois muitas vezes elas são incompatíveis estrategicamente. Para reforçar esta ideia, Porter (1996), cita os exemplos de três organizações que decidiram formas diferentes de atuar com seus produtos e ou serviços: de atender muitas necessidades de poucos clientes, de atender as necessidades amplas de muitos clientes em um mercado determinado e de atender poucas necessidades de muitos clientes.

A estratégia para Galbraith (2014), seria a direção que a organização deve seguir para o crescimento, orientando o comportamento das pessoas, e na mesma linha da concepção do Porter, citada anteriormente, seria também, realizar escolhas sobre o que vai fazer e o que não vai fazer, pois os recursos são sempre limitados. A escassez de recursos seria o principal motivo para as organizações terem uma estratégia definida, e o nível dessa escassez de recursos vai determinar a maior ou menor definição da estratégia.

Para Barney e Hesterly (2019) a escolha/aposta de uma estratégia não significa nada sem um processo que garanta a adequada implementação desta, para isto é necessário práticas organizacionais consistentes com essa estratégia, e destaca entre essas práticas a estrutura organizacional formal, os sistemas de controle da gestão e as políticas de remuneração dos empregados.

Na Figura 1, Barney e Hesterly (2019, p.11), representaram as etapas que a organização deve seguir no processo de estratégia até alcançar a vantagem competitiva escolhida.

Figura 1 – Etapas do Processo de Estratégia

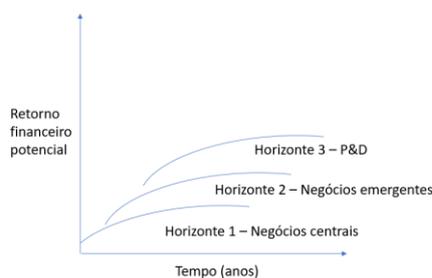


Fonte: Barney e Hesterly (2019, p.11)

Para Whittington et al (2021), a estratégia seria a direção de longo prazo definida pela organização, e isto permitiria tanto um processo metodológico como a inclusão emergente e ou incremental de novas estratégias, este aspecto já tinha sido abordado por Mintzberg (2007).

No sentido de desenvolver essa ideia de longo prazo, Johnson et al (2017) apresentam que as organizações devem distribuir suas estratégias por três horizontes diferentes (Figura 2), o primeiro seria voltado para os produtos, mercados e serviços atuais da organização, o segundo, seria para as atividades emergentes, com grande possibilidade de prover retornos financeiros no futuro próximo, e o terceiro horizonte seria o destinado a projetos de pesquisas e desenvolvimento que tem um nível grande incerteza.

Figura 2 – Horizonte da Estratégia



Fonte: Adaptado de Johnson et al (2017)

Rothaermel (2020) apresenta a estratégia como ações que a organização toma com o objetivo de conseguir um desempenho superior aos concorrentes, e essa superioridade acontecerá na competição por recursos, sejam financeiros, humanos, clientes etc.

Nesta mesma linha de pensamento de que a estratégia seria uma teoria e uma aposta apresentada por Barney e Hesterly (2019), e que seria uma busca por vantagem sobre o concorrente apresentada por Rothaermel (2020), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020), consideram a estratégia um conjunto integrado e coordenado entre os compromissos e as ações voltadas para a vantagem competitiva, e que seria uma escolha entre alternativas concorrentes que definirá o caminho que a organização percorrerá.

Rumelt (2011) ao diferenciar, o que seria uma boa de uma má estratégia, argumenta que além de indicar um caminho claro a seguir, a boa estratégia deve apresentar em detalhe os aspectos que a organização deve superar para alcançar os seus objetivos, enquanto a má estratégia normalmente não apresenta clareza no caminho a seguir e muito menos os problemas que devem ser corrigidos.

Neste trabalho trataremos das estratégias que a organização definiu formalmente e

de forma detalhada em seu processo de planejamento, que passa por etapas definidas. Estas etapas normalmente são compostas por um processo de explicitação da visão organizacional/missão, valores/princípios operacionais, estratégias, objetivos e táticas.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Daft (1999, p.133) “[...]a estrutura de uma organização reflete-se em seu organograma. Esse diagrama é a representação visível de um conjunto completo de atividades e processos subjacentes de uma organização.” Mintzberg (1995, p.10) aponta que “[...]a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.”

Para Stoner (1985), a estrutura organizacional seria a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma empresa. A estrutura de uma organização especifica a divisão das atividades, mostra como as funções ou atividades diferentes estão interligadas e em certo sentido também mostra o nível de especialização das atividades. Ela também indicaria a estrutura hierárquica e de autoridade da organização, apresentando suas relações de subordinação.

Stoner (1985, p.180) diz ainda que “[...]para mostrar a estrutura da organização, os administradores normalmente fazem um organograma, que diagrama as funções, os departamentos ou os cargos da organização e mostra como eles se relacionam”.

Galbraith, Downey e Kates (2011) destacaram a importância da estrutura organizacional, afirmando que ela estabeleceria as relações básicas de poder, trazendo várias consequências como os recursos da organização são alocados e coordenados, ou seja, a estrutura organizacional define quais as funções da organização são centrais para execução da estratégia e como os centros de lucro do negócio são configurados. Galbraith (2015, p.22), reforça, sintetiza e complementa esse conceito de estrutura organizacional afirmando que “é sobre a distribuição de poder e autoridade através de uma hierarquia. Todas as organizações que conhecemos têm formas hierárquicas.”

Para Vieira e Quadros (2017, p.206), a estrutura organizacional é o amálgama que mantém a organização unida e coesa.

As estruturas organizacionais definem formalmente quais são as funções, responsabilidades e linhas de comando das pessoas, as estruturas podem ser vistas como esqueletos ou fundações das organizações, enquanto os sistemas de gestão seriam os músculos. (Johnson et al, 2017)

Na mesma linha, Burton, Obel e Håkonsson (2021), destacaram que a estrutura é a partição de tarefas por funções de trabalho e as relações de subordinação entre as funções de trabalho, e acrescentaram que a estrutura seria o meio para atingir os objetivos.

Apesar de a estrutura organizacional não representar todos os elementos da organização, ela pode representar a hierarquia, a linha de comando, o número de funções, de equipe e empregados, o nome das funções, o “core business” etc. (Stanford, 2015)

O conceito utilizado nesta pesquisa é que a estrutura organizacional é representada através do organograma, neste são apresentadas as distribuições de hierárquicas e de responsabilidades, a linha de comando, subordinações e o modelo de estrutura

utilizado pela organização.

CORRELAÇÕES ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A ligação entre a estratégia e a estrutura de uma organização é um tema muito abordado, entre os autores que escreveram sobre este tema Chandler (1962), destacou que a principal causa da estrutura organizacional é a alteração ambiental, os diferentes ambientes levam as organizações escolherem novas estratégias e estas exigem diferentes estruturas organizacionais. Ou seja, as organizações deveriam buscar o alinhamento entre o ambiente, a estratégia e a estrutura organizacional.

A estrutura organizacional deve refletir a adoção de uma ou outra estratégia que a organização traça em termos de mercado, produto, cliente etc. Podemos usar um exemplo de um banco, que define em suas estratégias o aumento de clientes corporativos, possivelmente este criará uma estrutura para atender essa necessidade, e outro exemplo se uma empresa industrial tem como estratégia a diminuição de custo, possivelmente optará por uma estrutura mais centralizada.

Muitos autores destacam a necessidade de deixar de olhar para organização como um sistema fechado, para poder entender seus relacionamentos, sendo a variável central nessa concepção a formação e implementação de estratégias. Estas terão impacto direto na configuração estrutural, e no alinhamento entre organização e o ambiente. (MILES et al., 1978; CHANDLER, 1998; PORTER, 1991; ANSOFF, 1973; OLIVEIRA, 1988).

Woodward (1977, p.97) diz que “[...]o critério para determinar se uma estrutura é apropriada para uma determinada organização deve ser baseado na extensão em que essa estrutura facilita o alcance dos objetivos da empresa...”

Por outro lado, Hampton (1981, p.239) afirma que “[...]embora as estruturas funcionais estivessem associadas a produtos tecnicamente superiores, as estruturas por produto estavam associadas a um melhor histórico de cumprimento de cronogramas e controle de custos”, e afirma também que “[...]um estudo feito pela Universidade de Harvard em 385 empresas mostrou que as empresas com estruturas por produto eram mais eficazes no que se refere à criação e venda de produtos novos do que aquelas que não tinham esse tipo de estrutura.” E Hampton conclui que a estrutura por produto é mais adequada quando a estratégia é focada em custos e em inovação de produto.

As mudanças nos ambientes político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico impulsionam a adoção de novas estratégias empresariais nas organizações, e estas para se manterem competitivas e lucrativas precisam ser permeáveis a essas mudanças do ambiente, ou seja, não devem perder de vista o referencial ambiental como o principal tópico do processo de mudança e adaptação estratégica. (Hall, 1984)

Segundo Galbraith e Kazanjian (1986) definida uma nova visão de estratégia e diversificação, é apropriado revisar a estrutura organizacional.

Galbraith e Lawler III (1995) relacionam a escolha de uma estrutura funcional, divisional ou holding a estratégia escolhida pela organização.

Para Nadler e Tushman (1997, p.30)

Para os gerentes, essas decisões sobre oferta, mercados e vantagem competitiva são cruciais. As organizações que tomam as decisões estratégicas erradas terão um desempenho inferior ou falharão. Nenhuma quantidade de design organizacional pode sustentar uma estratégia mal concebida. Da mesma forma, nenhuma estratégia, por mais deslumbrante que pareça no papel, pode ter sucesso a

menos que seja consistente com as capacidades estruturais e culturais da organização. O desafio do gestor, conseqüentemente, é projetar e construir uma organização capaz de cumprir os objetivos estratégicos.

Para Clegg, Hardy e Nord (1999) a estrutura organizacional não deve ter uma forma única para todas as organizações, deverá ser otimizada de acordo com a estratégia definida.

Galbraith, Downey e Kates (2011) reforçaram essa ligação direta entre estratégia e estrutura organizacional, quando afirmaram que nenhuma estrutura é melhor para todas as organizações, que a melhor seria aquela que ajuda a organização a atingir sua estratégia, e existem várias maneiras de estruturar a organização, como acontece com todas as escolhas cada uma envolve trade-offs e compromissos. O objetivo na escolha de uma estrutura é maximizar o máximo possível os critérios de design estratégico, minimizando os impactos negativos.

As escolhas que as organizações fazem através da definição da estratégia, em virtude da escassez de recursos, “vão orientar as decisões sobre a estrutura da organização, recompensas, processos e práticas de pessoas”. (Galbraith, 2014, p.20)

Segundo Kaplan e Norton (2005) as empresas falham na execução de suas estratégias em virtude da falta de alinhamento de seus processos gestão e clareza de papéis nas suas estruturas organizacionais.

Para Rabelo (2013), a ligação entre a estratégia e a estrutura acontece no processo de planejamento e implantação das estratégias, pois se desenvolvem em fases que levarão a uma estrutura organizacional, e, ao mesmo tempo, a esta estrutura organizacional impactará o desenvolvimento das estratégias.

Nesta mesma linha, de entender a estrutura organizacional como uma parte inerente ao processo estratégico de uma organização, Barney e Hesterly (2019) simplificaram, com a Figura 1, que a estrutura organizacional é um dos três elementos no processo de implantação da estratégia.

Whittington et al (2021) apresentou que, uma das questões fundamentais para o sucesso na implantação de uma estratégia escolhida pela organização, é responder à questão: Qual a estrutura organizacional que é necessária?

Segundo Marin (2014, p.154)

La teoría de la contingencia estructural indica que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, pues su diseño depende de la influencia de distintos factores contingentes como lo son el ambiente y la estrategia. Debido a que mucho del trabajo de esta teoría se rezagó en el estudio de interacción entre las variables de estructuración, no dejó muy claro como esas relaciones potencian el desempeño superior. Es por eso que subyace la teoría de la co-alineación estratégica para superar los vacíos dejados por su teoría precedente y explicar que lograr el ajuste o fit entre las variables de estructuración y el ambiente, es una condición imprescindible para alcanzar un mayor desempeño organizacional.

Para Junqueira et al (2016), as premissas do modelo de forças competitivas influenciam a definição das estratégias a serem adotadas e estas moldam a estrutura.

Vieira e Quadros (2017, p.216) concluem em seus comentários finais, do ensaio teórico sobre a organização para a inovação, que

[...]para enfrentar os desafios específicos colocados pela inovação e pela competitividade em seu ambiente (setor/mercado) de atuação, as empresas formulam estratégias que dependem da exploração de seus recursos e capacidades (que gerem valor, sejam raros, sejam difíceis e custosos para imitar)

e de sua habilidade de se organizar para explorá-los, assim como formalizam estruturas, sistemas de controle gerencial (modelos, sistemas e ferramentas de gestão) e políticas de recompensas para colaboradores.

Rocha, Cerretta e Battisti (2016) realizaram uma pesquisa com empresas localizadas no município de Vitorino – PR e tiveram como resposta que o comportamento estratégico reativo, apresentado em 39,4% das empresas na área de engenharia, indica que existe uma carência na habilidade para responder as mudanças ocorridas no seu ambiente, tendem a não investir em novos produtos e serviços a não ser quando ameaçadas por competidores. Esse comportamento aparece, principalmente, em empresas em que a tomada de decisão e o controle tem alto grau de centralização, e possuem uma estrutura organizacional rígida.

Na pesquisa realizada por Neis, Pereira e Maccari (2017, p.8) se chegou à conclusão de que as duas proposições pesquisadas foram confirmadas, ou seja, que o processo de planejamento estratégico influencia e é influenciada pela estrutura organizacional.

Segundo Vieira e Quadros (2017, p.208), o desempenho da organização depende do ajuste (fit) entre o ambiente, a estratégia e as estruturais organizacionais, as organizações que conseguirem desenhar estruturas consistentes alinhadas com sua estratégia e seu ambiente, terão maior resultado que as organizações que não realizarem este ajuste.

A estrutura organizacional que permite formas mais flexíveis de arranjos, pode auxiliar na estratégia voltada para diferenciação de produtos ou serviços, onde a velocidade no desenvolvimento e lançamento de novos produtos ou serviços pode trazer como resultado uma vantagem competitiva para a organização. Isto pode ocorrer, por exemplo, em empresas como a farmacêutica, onde equipes multidisciplinares poderiam explorar diferentes disciplinas científicas para desenvolver novas categorias de drogas. (Barney e Hesterly, 2019)

Por outro lado, Barney e Hesterly (2019) afirmam que as organizações que seguirem estruturas organizacionais menos flexíveis, como o caso de empresas que adotaram modelos mais verticalizados, teriam mais dificuldade e ou resistência de entrar em novas áreas, em novos produtos ou em novos serviços que tenham ganhos incertos, pois os custos de saída seriam muito alto.

Mas Barney e Hesterly (2019) afirmam que mesmo as estruturas organizacionais menos flexíveis, como a funcional, podem auxiliar em um modelo verticalizado de organização que busca uma estratégia de baixo custo.

Para Barney e Hesterly (2019) empresas com estratégia de diversificação buscam estruturas por divisão ou híbrida, que podem variar de organização para organização, podendo ser configurada por produto, clientes, mercados, geográfica e por processos, e estas divisões normalmente possuem bastante autonomia gerencial e as áreas funcionais corporativas podem variar de forma de atuação.

Segundo Johnson et al (2017), a implementação bem-sucedida da estratégia, mesmo a melhor desenvolvida, somente ocorrerá se as pessoas, equipes e gestores que compõem a organização souberem claramente o que é necessário fazer, e para isso, as estruturas organizacionais e os sistemas de gestão precisam ser consistentes com a estratégia.

Na Figura 3, Johnson et al (2017) expressaram a interdependência entre estratégia, estrutura e sistemas, onde qualquer projeto organizacional deveria buscar uma adequada correlação entre a estratégia, a estrutura organizacional e os sistemas de

gestão.

Figura 3 - Configurações Organizacionais



Fonte: Adaptado de Johnson et al (2017)

Stanford (2015) aborda a necessidade de um pensamento hol\u00edstico para analisar os diversos elementos da organiza\u00e7\u00e3o al\u00e9m a estrutura organizacional, e que os ajustes devem ser baseados tanto no planejamento como nas intera\u00e7\u00f5es sociais. Ela afirma tamb\u00e9m que tanto a estrat\u00e9gia e os objetivos de uma organiza\u00e7\u00e3o bem gerida garantir\u00e3o uma experi\u00eancia de alta qualidade tanto para clientes como para seus pr\u00f3prios funcion\u00e1rios, mas para isso \u00e9 preciso um alinhamento dos diversos elementos da organiza\u00e7\u00e3o, em particular a estrutura organizacional com a estrat\u00e9gia, o que facilitar cria\u00e7\u00e3o, desenvolvimento e implanta\u00e7\u00e3o de projetos coerentes.

Este trabalho tem como base os seguintes pontos:

- A ideia central de que \u00e9 fundamental o alinhamento, a congru\u00eancia, dos diversos componentes da organiza\u00e7\u00e3o, para suportar a estrat\u00e9gia definida pela organiza\u00e7\u00e3o. Segundo Kates (2015), quanto mais a estrutura, os processos, as recompensas e as pr\u00e1ticas das pessoas refor\u00e7am as a\u00e7\u00f5es e comportamentos desejados, melhor posicionada est\u00e1 a organiza\u00e7\u00e3o para atingir seus objetivos;
- O trabalho ter\u00e1 como foco a rela\u00e7\u00e3o entre estrat\u00e9gia e estrutura organizacional, apesar da import\u00e2ncia para o sucesso na implanta\u00e7\u00e3o de estrat\u00e9gia passar pelo alinhamento de outros elementos da organiza\u00e7\u00e3o;
- E que a partir de uma estrat\u00e9gia definida, existem escolhas de estruturas de organizacionais que podem implementar essa estrat\u00e9gia melhor do que outras.

TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

As estruturas organizacionais podem ser desenhadas seguindo tipos e estilos diferentes para atender a forma como a organiza\u00e7\u00e3o deseja operar e implantar o seu planejamento estrat\u00e9gico em diversos ambientes em que atua.

Quando analisamos uma estrutura organizacional possivelmente queremos identificar os seguintes aspectos: se ela favorece as decis\u00f5es que ser\u00e3o tomadas e implementadas na velocidade necess\u00e1ria exigida pelas demandas do ambiente ao qual est\u00e1 inserida; se consegue manter a integra\u00e7\u00e3o entre as diversas \u00e1reas da organiza\u00e7\u00e3o mantendo o melhor fluxo de comunica\u00e7\u00e3o, troca de conhecimento e melhor processo de trabalho; se est\u00e1 flex\u00edvel para permitir as autonomias nas diferentes \u00e1reas/unidades que possuem demandas diferentes, se favorece as inova\u00e7\u00f5es; garantindo que estas sejam desenvolvidas e implementadas para responder no tempo adequado as novas demandas; e se garante os controles eficazes e eficientes necess\u00e1rios.

As mudanças nas estruturas organizacionais afetam todos os outros aspectos na forma da organização operar, por isto é essencial identificar a estrutura organizacional correta como parte do processo de alinhamento. Ter clareza dos caminhos para os negócios que a organização está buscando e refletir sobre estruturas potenciais, são etapas importantes na concepção de uma organização eficiente. (Stanford, 2015)

Além das estruturas organizacionais, que podemos considerar consagradas na literatura especializada, como a funcional, a divisional e a de matriz, tem surgido, como resultados de inovações advindo das novas tecnologias digitais de processos produtivos e de trabalho, as que são chamadas de mais flexíveis em diversos aspectos, possibilitando as diversas formas de colaboração, de atuação em redes de parceiros e de alianças estratégicas. (Stanford, 2015)

Os responsáveis por desenvolver suas organizações devem escolher os tipos de estruturas organizacionais que serão utilizadas de acordo com os desafios estratégicos que precisam enfrentar. Para esclarece esta afirmação, Johnson et al (2017, p.449) apresentaram no Quadro 1 - Estratégia estrutura fit, uma correção simplificada entre as estratégias de diversificação, internacionalização e inovação, que a organização optou por implementar, e qual seria o tipo de estrutura mais alinhada (fit).

No Quadro 1 quanto maior o número de asteriscos mais a estrutura estaria adequada a estratégia, segundo Johnson et al (2017).

Quadro 1 - Estratégia estrutura fit

Estratégia/Estrutura	Funcional	Divisional	Matricial	Transnacional	Projetos
Diversificação	*	***	**	**	**
Internacionalização	*	**	***	***	*
Inovação	**	*	**	**	***

Fonte: Johnson et al (2017, p.449)

O Quadro 2 apresenta os tipos de estruturas encontrados na bibliografia pesquisada, assim como suas características, vantagens e limitações, que pode servir de base para a tomada de decisão de qual a estrutura mais adequada as neessidades da organização.

Quadro 2 – Tipos de Estrutura Organizacional

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
Funcional	Dividida por funções como vendas, marketing finanças etc., tem suas origens na visão de especialização na gestão de Taylor. As equipes são formadas pelas suas capacidades técnicas exigidas pela área que trabalha. A autoridade é exercida em linha direta de uma função ou atividade especial. O CEO tem duas responsabilidades principais coordenar e liderar o processo de formulação da estratégia e direcionar as áreas funcionais em direção a estratégia. Voltada para o desenvolvimento de produtos com ciclo de vida longo, para ganhos de escala e com isso muito voltada para padronização. Voltada para a estratégia de liderança em custos.	Utilização eficiente de recursos, resolução técnica de problemas de alto nível e oportunidades claras de promoção dentro da função. Tem poucas estruturas para reportar ações, relação simples de subordinação, grupo de staff corporativo pequeno. Clareza em quais funções/tarefas devem ser desempenhadas, permitindo um melhor acompanhamento controle sobre as operações/desempenho. Permite o desenvolvimento do conhecimento e especialização nas áreas funcionais.	Muitas vezes a tomada de decisão é lenta. Não responde bem a situação que precisam de mudanças rápidas, muitas vezes os gestores ficam focados em questões operacionais/funcionais dificultando uma visão estratégica. Dificuldade em medir a influência da atuação no desempenho da organização. Lealdade funcional dificultando o trabalho cooperativo. Concentrada em um pequeno número de funções de negócios. Dificulta em lidar com questões específicas de clientes, do produto e diferenças geográficas.

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
Projetos	É um tipo de estrutura organizacional que tem o caráter temporário, sendo alterada durante as fases do projeto e dissolvida após o término. A mudança constante é uma característica comum nesse tipo de estrutura. Normalmente reuni especialistas de outras áreas da organização, que após o término do projeto retornam para sua área de origem. Muito utilizada por organizações que produzem bens ou serviços de grandes dimensões e que requerem muito capital financeiro ou para empresas que coordenam/produzem eventos com prazos determinados.	Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. Tem alta flexibilidade de sofre ajustes conforme as necessidades que surgem nas etapas do projeto. Com a existência de um escopo detalhado do projeto, permite o acompanhamento e controle do desempenho da estrutura. Proporciona troca de conhecimento.	Requer uma atenção grande na coordenação, para evitar proliferação e ou desvios nos projetos. Requer gestores com habilidades de atuar com prazos, equipes temporárias e multidisciplinares. As mudanças e ou dispersões das equipes pode dificultar o processo de o acúmulo de conhecimento.
Matricial/ híbrida	Este tipo de estrutura ganhou importância em contrapartida a um modelo funcional puro de organização e pode representar, de certa forma, uma extensão do conceito de organização por projeto. A organização matricial/híbrida muitas vezes é baseada em no mínimo duas dimensões, sendo uma funcional e outra por área geográfica ou por produto ou etc. É muito utilizada em organizações que adotaram estratégias de diferenciação e de atuação global, porque permite misturar dimensões diferentes, como uma dimensão regional e outra global. Este tipo de requer dos gestores diversas habilidades para o trabalho colaborativo.	Apresenta flexibilidade na utilização de recursos humanos, rápida adaptação às mudanças, foco nos processos produtivos e coordenação de projetos. Possibilita um ambiente para o desenvolvimento de habilidades especializadas onde sejam necessárias. Possibilita com mais facilidade a formação de equipes multifuncionais temporárias para o desenvolvimento e a implantação de novos produtos/serviços. Permite o compartilhamento de conhecimento entre as equipes. A flexibilidade de mais de uma forma de estrutura favorece empresas com grandes dispersões geográficas.	De gestão complexa, pois pode estimular disputas internas de poder ocasionadas por questões de supervisão de definição de responsabilidades, que muitas vezes estão sobrepostas e ou com dupla autoridade, em contraponto ao princípio de unidade de comando. Vai exigir uma grande interação pessoal, demandando uma equipe de maior maturidade profissional. Pode ocasionar grupos isolados de desenvolvimento de produtos não vinculados a estratégia da organização. Pode ocasionar demora no processo decisório, pois poderá exigir o posicionamento de gestores de diferentes áreas.
Divisional /produto/serviço	A organização se divide por divisões/áreas determinadas pelos principais produtos, muitas vezes estas divisões são unidades de negócios independente. Atua em canais diferentes de venda e suprimentos. É muito utilizada em organizações que adotaram estratégia de diferenciação por produto.	A organização foca no desenvolvimento de produtos que pode ter ciclo de vida curtos. Tem um bom funcionamento quando existem canais de vendas, distribuição e suprimentos diferentes por produto. Permite que unidades autônomas sejam controladas de forma mais distante. Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do produto/serviço. Pode proporcionar maior flexibilidade de alteração estrutural.	Pode ocasionar uma perda de economias de escala ocasionando um maior custo unitário. Se a organização tiver uma dispersão geográfica, podem surgir dificuldades de coordenação e ou para lidar com realidades locais diferenciadas. Pode gerar a duplicação de atividades com outras divisões e a área corporativa, dificultar o compartilhamento de conhecimento, menor colaboração entre as divisões e as estratégias divisionais podem sobrepor as corporativas.
Divisional /geográfico /mercado/clientes	A estrutura da organização é desenhada por regiões geográficas onde atua ou pelos principais mercados ou por segmento de clientes. Pode acontecer em momentos de expansão, principalmente internacional ou em países com grandes dimensões geográfica que tornam os mercados muito distintos entre si, ou com alto custo de logística. É muito utilizada em organizações que adotaram estratégia de diferenciação por qualidade de atendimento e serviço. Utilizada em contrapartida a estrutura funcional que tem dificuldade com diferenças regionais, clientes etc.	Tem uma prestação de serviços normalmente adequada ao local ou mercado que atua. Maior proximidade as reais necessidades dos clientes, estes podem perceber a organização como local. Existe a possibilidade de oferecer serviços/produtos por segmento de mercado ou de clientes. Passa a ter um grande conhecimento dos mercados e dos clientes. Maior velocidade de atendimento aos clientes. Possibilita um menor custos logístico se a produção estiver junto ao mercado. Permite que unidades autônomas sejam	Podem surgir dificuldade de relação com outras áreas da organização e a direção central. Demora na implantação de novos produtos e ou serviços. Maior dificuldade de implementar estratégias globais da organização. Nem tem foco na economia de escala. Dificuldade de especialização funcional. Pode gerar a duplicação de atividades com outras divisões e a área corporativa, dificultar o compartilhamento de conhecimento, menor colaboração entre as divisões e as estratégias divisionais podem sobrepor as corporativas.

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
		controladas de forma mais distante. Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes.	
Divisional /processo	A estrutura organizacional está desenhada em torno dos principais processos da organização. Tornou-se uma alternativa a estrutura funcional.	Tem uma aceitação maior que a estrutura funcional. Possibilita, na implantação, a revisão dos principais processos-chaves da organização, com ganhos de tempos, e a introdução de novos processos.	De difícil implementação, pois alguns processos passam por quase todas as áreas da organização e outros tem outro tipo de dimensão, criando problemas de sobreposição, duplicação, gaps e confrontos com gestão central.
Em Rede	Nas organizações que se estruturam em rede, o trabalho é organizado em torno das entregas por cada unidade, muitas vezes porque elas têm formas distintas de trabalhar. As unidades funcionam em combinação, pois a entrega ao cliente precisa estar adequada.	Possibilita as respostas rápidas para atender as novas demandas dos mercados e clientes, pois as unidades têm grande autonomia.	Pode criar dificuldades de coordenação entre os grupos. O processo de acompanhamento de desempenho é mais complexo. Pode acontecer uma falta de especialização funcional.
Cluster	É um modelo de subcontratação que uma equipe no central dirige toda a empresa. Os subcontratados são os aglomerados em torno dessa administração. Os contratos de trabalho específicos e temporais partem do ponto central. O objetivo do modelo de cluster é fornecer aos clientes soluções inovadoras por meio de equipes eficazes de indivíduos altamente qualificados. O modelo de cluster é um exemplo de estilo organizacional ideal para condições que exigem flexibilidade, inovação e mudança.	Ter parcerias especialistas em atuar em pontos específicos da cadeia de valor, desenvolvendo habilidade, criando a possibilidade de ganhos em economias de escala e maior velocidade de introduzir novos produtos no curto prazo.	Requer muita atenção na seleção das parcerias, pois precisam estar habilitados e sincronizados na resolução dos desafios e problemas. Complexidade no exercício de uma direção central claramente definida.

Fontes: Baseado em Nadler e Tushman (1997), Stamford (2015), Barney e Hesterly (2019) e Johnson et al (2017)

O Quadro 2 servirá de base para as análises futuras, que serão realizadas sobre a melhor adequação de uma estrutura organizacional frente a estratégia escolhida por uma organização.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações que realizam um processo de planejamento estratégico, devem ter clareza de como alinhar a sua organização, e particularmente em relação a sua estrutura organizacional, pois este alinhamento é que pode contribuir para os melhores resultados com a implantação da estratégia.

Definir a estrutura organizacional significa definir o processo decisório, a distribuição de poder e de recursos, sejam humanos, de investimentos etc.

O alinhamento organizacional não é um garantia de melhores resultados se não ocorreu um acerto na escolha da melhor estratégia. O alinhamento organizacional é essencial para a melhor implantação da estratégia escolhida para a organização.

Comparar os tipos de estruturas organizacionais, com suas respectivas características, vantagens e desvantagens, é um ponto inicial para um diagnóstico, que pode auxiliar na escolha entre a estrutura atual e as possíveis alternativas, que poderiam atender melhor a combinação dos aspectos citados nos parágrafos anteriores.

Analisar organizações que passaram, ou estão passando, por um processo de planejamento estratégico e consequente mudança organizacional, no Brasil, será muito importante para ilustrar e reforçar a importância do alinhamento organizacional na prática das organizações.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*: Pearson New International, 4 ed. Edinburgh Edition Pearson Education Limited, 2014.
- BARNEY, J. B. e HESTERLY, W. S. - *Strategic management and competitive advantage_ concepts and cases*-Pearson, 2019.
- BLAU, P. M. e SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BURKE, W. W. "Organization change: theory and practice". Sage Publications, 2017.
- BURKE, W. W. e LITWIN, G. H. "A causal model of organizational performance and change", *Journal of Management*, v. 18, nº 3, p.523-545, 1992.
- BURTON, R. M., OBEL, B., HAKONSSON, D.D. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, 4th ed., Cambridge University Press, 2021.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, , p. 13, 1963.
- CHANDLER, A. D. *Introdução à Strategy e Structure*. In: _____. *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações*. 6. ed. Rio de Janeiro: : LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- DAFT, R. L. *Organization theory & design*. 13ª.ed. Boston: Cengage Learning, 2021.
- DRUCKER, P.F. *The theory of business*, *Harvard Business Review*, September–October, pp. 95–106, 1994.
- ETZIONI, Amitai. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1964.
- GALBRAITH, J. R., DOWNEY, D. e KATES, A. *Designing dynamic organizations: a hand-on guide for leaders at all levels*. 1.ed. New York: Amacon, 2011.
- GALBRAITH, J. R. *Organization Design*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- GALBRAITH, J. R., *Designing Organizations: Strategy, Process and Structure at the Business Unit and Enterprise Level*. third ed. Jossey-Bass, San Francisco, 2014.
- GALBRAITH, J. R. e KAZANJIAN, Robert K. *Strategy Implementation: Structure, Systems and Process*. 2. ed. St Paul: West Publishing Company, 1986.
- GALBRAITH, J. R. e LAWLER III, Edward E. *Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações*. São Paulo: MAKRON Books,

1995.

GOOLD, M., & CAMPBELL, A. Do you have a well-designed organization? *Harvard Business Review*, 80(3), 117-124, 2002.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. São Paulo: Atlas S.A., 1981.

HITT, M. A., IRELAND R. D., HOSKISSON, R. E. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*, 13th Edition, 2020.

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R., SCHOLLES, K. ANGWIN, D. N. and REGNER, P. *Exploring strategy*. Pearson, London, 2017.

JUNQUEIRA, E., DUTRA, E.V., ZANQUETTO, H., GONZAGA, R.P. Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *R. Cont. Fin. – USP*, São Paulo: USP, v.27, n72 p. 334-348, 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Creating the Office of Strategy Management*. HBS Working Paper Number: 05-071, 2005.

KROSNICK, J.A.; PRESSER, S. Question and Questionnaire Design. In: MARSDEN, P.V.; WRIGHT, J.D. (Ed.). *Handbook of Survey Research*. 2. ed. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, Cap. 9. p. 263-314, 2010.

LITTERER, Joseph A. *Análise das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. e CUARTAS-MARÍN, J. C. Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Rev.fac.cienc.econ.* [online], v..22, n.1, pp.153-168, 2014.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A. e CUARTAS-MARÍN, J. C. Organizational structure and innovation: analysis from the strategic co-alignment. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, v. 29 N. 4, pp. 388-406, 2016.

MARINHO, M. DE S. C. A questão dos objetivos nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 30, n. 2, p. 5-22, abr./jun. 1990.

NEIS, D. F., PEREIRA, M. F., MACCARI, E.A. Strategic planning process and organizational structure: impacts, confluence and similarities. *Brazilian Business Review*, v.14 n°5, 2017.

MINTZBERG, H. *The rise and fall of strategic planning*. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H. *Tracking Strategies: Towards a General Theory*, Oxford University Press, p. 3, 2007.

MONTGOMERY, C. *The Strategist Be the Leader Your Business Needs*, Haper Business, 2012.

MAGALHÃES, R. *Organization Design and Engineering: Co-existence, Co-operation or Integration*, Palgrave Macmillan, First Edition, New-York, 2014.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51, 1980.

NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. *Strategic organization design: concepts, tools e processes*. Harper Collins Publishers, 1988.

- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. *Competing by design: the power of organizational architecture*, 1997.
- NADLER, D. A. e TUSHMAN, M. L. *The Organisation of the Future: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century*, *Organisational Dynamics*, Vol.28, Issue 1, pp. 45–60, 1999.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1988.
- PURANAM, P., GULATI, R., REITZIG M.G. *What's new about "new" forms of organizing?* London: Working paper, London Business School, 2011.
- PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1991.
- PORTER, M.E. 'What is strategy?' *Harvard Business Review*, November–December, p. 4, 1996.
- RABELO, L. M. *Quadro referencial da gestão estratégica: uma pesquisa qualitativa das atividades e dos fatores envolvidos*. Niterói: UFF, 2013.
- RUMELT, R. *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. New York: Crown Business, 2011.
- ROCHA, A. C., CERETTA, G. F. e BATTISTI, C. *Análise do comportamento estratégico das empresas localizadas no Município de Vitorino – PR*, *Revista Gesto*, 2016.
- ROTHAERMEL, F. *Strategic Management*. New York City: McGraw-Hill Education, 2020.
- SÁTYRO, W. C., CONTADOR, J. C., FERREIRA, A; A. *Afinal o que é alinhamento estratégico?* In. *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI*, 17, 2014, São Paulo. Anais, 2014.
- STANFORD, N. *The Economist Guide to Organisation Design 2nd edition: Creating high-performing and adaptable enterprises*. Economist Books, 2015.
- STONER, J. A. F. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.
- VENKATRAMAN, N. *The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence*. In. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.
- VIEIRA, G., QUADROS, R. *Organização para inovação: integração estratégica, estrutura e processos de gestão*. Campo Grande: ESAN/UFMS, 2017.
- WATERMAN, R., PETER, T. and PHILLIPS, J. *Structure is not organization*. *Business Horizons*, 23 (3), 14–26 1980.
- WEBER, M. *Ensaio de Sociologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.
- WEISBORD, M.R. *Organizational Diagnosis: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory*. *Group Organization Management*, 1976.
- WHITTINGTON, R., REGNÉR P., ANGWIN D., JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. *Fundamentals of Strategy*. 5nd edition Pearson Education Limited, 2021.
- WOODWARD, J. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas S.A., 1977.