



Alinhamento Estratégico da Área de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso

Ademor Fabio Basso Júnior, Paulo Fernando Pinto Barcellos

RESUMO

O conceito de estratégia possui muita força e discussão na literatura, trazendo na sua abordagem questões relacionadas ao alinhamento estratégico, onde a obtenção do melhor desempenho organizacional sofre a influência do alinhamento ou desalinhamento das estratégias organizacionais, entre as áreas, setores e funcionários das organizações. Esta pesquisa possui o objetivo de quantificar o alinhamento estratégico entre gestores e funcionários da área de recursos humanos, onde a justificativa e relevância estão pautadas na responsabilidade do RH em disseminar para os demais funcionários os objetivos organizacionais. Para isso, foi realizado um estudo de caso, sendo realizada uma entrevista com um gestor da área para entendimento do processo de planejamento estratégico organizacional e a participação do RH e foi aplicado um questionário aos gestores e funcionários do RH, para mensurar o alinhamento estratégico da área. Como resultado, foi identificado uma média de alinhamento estratégico de 7,87, onde a maior diferença absoluta entre a média dos gestores e dos funcionários é referente à compreensão da estratégia da empresa por todos os funcionários.

Palavras-chave: estratégia, alinhamento estratégico, recursos humanos.

INTRODUÇÃO

O conceito de alinhamento estratégico é abordado de forma ampla no campo de atuação da estratégia organizacional, onde, Peteraf e Reed (2007) definem o alinhamento como uma condição que favorece para que o desempenho da organização seja influenciado positivamente, motivado pelos ajustes entre as demandas organizacionais e suas interações organizacionais. Dentro dessa abordagem, estão inseridas as relações com o micro e macro ambientes, bem como todos os recursos e competências que a organização possui e que, proporcionam a obtenção do desempenho esperado, bem como, a obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atua (SILVEIRA, 2015).

No campo da estratégia organizacional, o conceito de alinhamento está presente desde o processo da formulação, quanto no processo de implantação e execução do planejamento estratégico (HREBINIAK; JOYCE, 2001; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). O alinhamento estratégico na formulação da estratégia refere-se ao ajustamento da estratégia organizacional no ambiente em que a organização está inserida e também no consenso entre os estrategistas, pois isso, irá influenciar no nível de comprometimento e proporcionar que ocorra a comunicação efetiva da estratégia aos demais níveis da organização (FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; EISENHARDT, 1999). Quanto à aplicação do alinhamento estratégico na implantação e execução do planejamento estratégico os autores Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), trazem o alinhamento como uma integração entre diversos elementos da organização, destacando o alinhamento da estrutura, sistemas de informações, pessoas, metas e gratificações para viabilizar a estratégia proposta. O alinhamento estratégico é considerado um recurso que possui a capacidade de produzir e obter resultados superiores, sendo dessa forma, uma fonte geradora de vantagem competitiva, sendo considerado um elemento de fundamental importância e relevância na gestão estratégica das organizações.

Apesar da existência de concordância universal sobre os impactos positivos do alinhamento estratégico, alguns autores (LEDERER; SETHI, 1996; REICH; BENBASAT,



1996) relatam que ainda existem elementos que são inibidores para que esse processo de alinhamento ocorra na sua totalidade, citando alguns problemas como comunicação, perda de recursos ou de comprometimento. Bianchi (2008) traz que paradigmas antigos de vantagem competitiva estão dando espaços para novos. Questões como domínio de mercado ou plataformas de tecnologias, estão cedendo espaço para um novo fator de vantagem competitiva: as pessoas. Nesse contexto as pessoas são consideradas parceiras do negócio, são as pessoas quem estabelecem, desenvolvem, executam, informam, inovam e dão suporte ao crescimento sustentável das organizações.

O desenvolvimento e a capacitação das pessoas são fatores fundamentais para que ocorra a manutenção e a ampliação da sua vantagem competitiva. Dutra (2011) sinaliza que as organizações perceberam a importância de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas, pois quanto mais as pessoas estiverem preparadas e desenvolvidas, mais elas poderão lidar com situações complexas dentro dos vários níveis da organização. Para isso, as práticas de gestão de pessoas estão sendo direcionadas para ações estratégicas que buscam a obtenção dos resultados organizacionais, vinculando a obtenção dos resultados individuais, conseguindo dessa forma, o alinhamento das pessoas à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2006).

Com base na importância do alinhamento estratégico e o papel fundamental das pessoas no contexto organizacional, esta pesquisa buscou observar qual o alinhamento estratégico presente entre os gestores e os profissionais da área de recursos humanos. Para obter as respostas ao questionamento efetivado, foi realizado um estudo de caso, onde foi feita uma entrevista semiestruturada com uma pessoa integrante da gestão da área de RH de uma empresa, para identificar como funciona o planejamento estratégico e suas interações com as demais áreas da organização. E, para mensurar de forma quantitativa o alinhamento estratégico dos gestores e profissionais do RH, foi aplicado um questionário, desenvolvido e validado por Costa, Almeida e Neto (2011).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Diversas definições existentes e nenhuma aceita por todos. O conceito de estratégia, para Colla e Borghesan (2011) é um dos que mais chama a atenção e, ao mesmo tempo, gera polêmicas, porque a estratégia é tanto arte quanto ciência. Andrews (1971) é proponente da definição de estratégia como sendo o alinhamento das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades do ambiente no qual a organização está inserida. Já Porter (1996) traz o termo posicionamento estratégico como o fator que fará a organização realizar atividades diferentes daquelas que seus concorrentes fazem ou, realizar as mesmas atividades, porém de forma diferente. Em outras palavras, é o gerenciamento das atividades, visando à busca de uma posição diferenciada e sustentável em longo prazo.

A estratégia está relacionada à incerteza, onde essa incerteza poder ser minimizada pela compreensão e entendimento dos recursos dos quais as organizações possuem à disposição, onde, a diferenciação de performance é capaz de gerar produtos ou serviços diferenciados (COLLIS, 1996). Complementando a utilização desses recursos, Barney (2006) inclui que os recursos e as capacidades das organizações devem ser analisados referente ao seu valor, raridade, imitabilidade e organização. Pois, o que diferencia os recursos, é a sua capacidade de criação de valor para os clientes (HAMELL, 1995)

Mintzberg (2001) traz que o conceito de estratégia está pautado em uma composição de plano, padrão, pretexto, perspectiva e posição, também denominados como os cinco P's da estratégia. Para o autor, a estratégia como um plano é um curso de ação; como pretexto é uma



manobra; como padrão é a demonstração de um comportamento consistente ao longo do tempo; como posição é o fator que localiza e/ou identifica a organização no ambiente e, como perspectiva que é o objetivo central de se realizar algo. Para Nicolau (2001) todas as definições de estratégia remetem a característica de inseparabilidade entre a organização e o meio na qual ela está inserida e interage, que, se por um lado pode representar condições que diminuem suas ações, por outro lado, pode oferecer oportunidade que podem ser aproveitadas.

Quinn (2006) diz que definição de estratégia está relacionada a um padrão ou um plano organizacional, onde estão estabelecidas as principais metas, práticas e a combinação das ações (parte de um todo) que influenciarão para a coesão do todo. Nesse sentido, a introdução e obtenção do alinhamento estratégico envolvem a coerência e a inter-relação da estratégia organizacional (todo) com a estrutura interna da organização (partes do todo).

2.2 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O alinhamento estratégico, sob o enfoque acadêmico, tem causado um relevante interesse, motivado pela sua capacidade de identificar respostas e auxiliar na melhor utilização dos recursos das organizações (COLLA; BORGHESAN; 2011). Barney (2006) complementa essa consideração quando traz que o alinhamento estratégico justifica o desempenho superior de uma organização, perante seus concorrentes que não possuem o mesmo alinhamento, justificando dessa forma, que o “desalinhamento” estratégico pode explicar o desempenho negativo de determinadas organizações.

Para Peteraf e Reed (2007), o alinhamento estratégico foi originado na teoria contingencial, onde se estruturou com fundamentos da teoria sistêmica, sendo que estudos foram realizados e contribuíram para a criação de ideias que fundamentam as relações entre a estratégia organizacional, as condições do ambiente externo, a estrutura organizacional, o formato de gestão adotado e as tecnologias utilizadas.

Do ponto de vista sistêmico, Beer e Eisenstat (1996) citam que a utilização do termo alinhamento organizacional está relacionado à interdependência e complexidade dos elementos formais (estrutura, tecnologia e estratégia) e informais (valores, líderes e pessoas) que precisam estar alinhados e interagindo entre si, para que seja possível a implementação das estratégias organizacionais. Por sua vez, Henderson e Venkatraman (1993) afirmaram que a conceitualização de alinhamento estratégico está baseada em dois pressupostos: o primeiro está relacionado ao desempenho econômico e sua relação com a habilidade do administrador em criar um ajuste estratégico e o segundo remete aos conceitos da organização como um sistema aberto, pois o ajuste estratégico é dinâmico e as escolhas de uma organização podem motivar as ações de seus concorrentes. Desse modo, os autores rematam que o alinhamento estratégico não é apenas um evento, mas sim, é um processo de adaptação e mudanças contínuas.

Um dos primeiros estudos investigando a temática do alinhamento estratégico foi realizado por Chandler (1962), onde foi realizada uma investigação longitudinal (de 1950 a 1961) em quatro organizações americanas, relacionando as mudanças da estrutura das organizações com as estratégias de negócios adotadas. Como resultado da sua pesquisa, o autor concluiu que a estrutura organizacional segue a estratégia, ou seja, dependendo da estratégia adotada a estrutura organizacional deve ser alterada para se ajustar a estratégia definida. Após esses estudos, Child (1972) informou que a estrutura influencia a estratégia, ou seja, que a própria estrutura impõe as suas restrições sobre o processo de decisão estratégica e sobre as ações administrativas, abordando assim de forma diferente e questionando a definição de Chandler (1962), onde define que a estrutura segue a estratégia.



Henderson e Venkatraman (1993) alegam que o alinhamento estratégico corresponde à integração e adequação funcional entre os ambientes externos e internos, onde são desenvolvidas as competências e a maximização dos resultados e desempenho organizacional. Na perspectiva de Chorn (1991), o autor propõe uma abordagem do alinhamento estratégico a partir do nível de ajuste produzido entre quatro dimensões essenciais: situação competitiva, estratégia, cultura organizacional e estilo de liderança.

Nesse escopo desenvolvido por Chorn (1991), o alinhamento acaba abordando a adequação das quatro dimensões essenciais umas às outras, onde as suas combinações produzem quatro lógicas concomitantes umas às outras: lógica de desenvolvimento, lógica de integração, lógica de administração e lógica de produção. Dentro disso, cada uma das quatro dimensões essenciais é subdividida em outras quatro diferentes situações, gerando dezesseis conjuntos específicos de combinações. A figura 1 apresenta o detalhamento de cada dimensão, onde pode-se identificar que o alinhamento estratégico será maior quando os conjuntos que são produzidos e oriundos das combinações dos tipos, das quatro dimensões, levam a um perfil de configuração semelhante em cada uma das lógicas.

Situação Competitiva				Estratégia			
Generosa	Turbulenta	Repetitiva	Previsível	Protecionista	Exploradora	Evolucionária	Operacional
Incerteza elevada, baixa intensidade competitiva, baixo risco.	Incerteza elevada, alta intensidade competitiva, alto risco.	Reduzida Incerteza, baixa intensidade competitiva, baixo risco.	Reduzida Incerteza, elevada intensidade competitiva, alto risco.	Estratégia limitada, linha de produto com valor agregado. Mercado relativamente estável, sensível ao valor. Crescimento por meio de serviços extras de valor agregado.	Estratégia ampla, mudando a linha de produtos. Mercados em mudança. Crescimento por meio de desenvolvimento de produtos e mercados.	Estratégia limitada, linha de produtos estável. Mercados estáveis. Crescimento por meio de penetração do mercado.	Estratégia de linha de produtos previsíveis e em mudança. Mercados previsíveis em mudanças. Crescimento principalmente por meio de desenvolvimento de mercado..
Cultura Organizacional				Estilos de Liderança			
Grupal	Empreendedora	Hierárquica	Racional	Revitalizador	Criador / Construtor	Gerentes de Produtividade	Gerentes de Construção e Crescimento
Organização como um microcosmo, em harmonia com o seu ambiente.	Organização como líder social, modelo de papel.	Organização como guardiã dos ativos e do conhecimento da sociedade.	Organização deve lutar pela sobrevivência em um ambiente hostil.	Participação, coesão, mudança	Criatividade, inovação, resposta rápida	Controle, análise	Objetividade, fatos, resultados

Figura 1: As quatro dimensões do alinhamento estratégico e seus tipos
Fonte: adaptado de Chorn (1991) e Silveira (2015)

2.2.1 Alinhamento Estratégico Vertical e Horizontal

O conceito do alinhamento estratégico está relacionado à colocação em prática da estratégia organizacional em diferentes níveis da organização. O alinhamento estratégico pode ser diferenciado em alinhamento vertical e alinhamento horizontal. O alinhamento vertical é vinculado ao relacionamento entre os diversos níveis da organização. Desse modo, o alinhamento vertical busca garantir que todas as ações que são realizadas nos diversos níveis hierárquicos da organização estejam em sintonia com a estratégia da corporação (LABOVITZ; ROSANSKY; 1997).

Já referente ao alinhamento horizontal, Labovitz e Rosansky (1997) trazem que ele se refere às relações entre as diversas funções, áreas, departamentos e subsistemas organizacionais, objetivando o alinhamento das questões interdepartamentais situadas em um mesmo nível da organização. Os autores ainda afirmam que o alinhamento estratégico envolve a adequação entre os seguintes elementos: estratégias de negócio, as pessoas, os clientes, os processos e a liderança.



2.2.1 Alinhamento Estratégico Externo e Interno

Outra abordagem identificada na literatura sobre o alinhamento estratégico é referente ao alinhamento interno e externo. Prieto e Carvalho (2006) trazem que o alinhamento interno é referente ao alinhamento entre os aspectos e informações presentes em uma determinada organização, como a sua estrutura ou a sua estratégia. Já ao alinhamento externo, os autores trazem como um alinhamento entre a estrutura organizacional e o ambiente externo no qual a organização está inserida, ou mesmo o alinhamento que busca combinar a estratégia organizacional com as reservas e necessidades ambientais.

A necessidade de alinhar as ações de rotina das organizações e as metas estratégicas está se configurando como uma diferencial na obtenção de lucratividade, solidez e sustentabilidade (COSTA; ROLA; AZEVEDO, 2009). Portanto, o alinhamento estratégico assumiu um papel de importância relevante, onde desenvolver e implementar as estratégias, de acordo com as necessidades da organização, pode fazer a diferença entre o fracasso e o sucesso das organizações (COSTA; ALMEIDA; NETO, 2011).

2.3 GESTÃO DE PESSOAS E O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

As práticas e dimensões abordadas na gestão estratégica de pessoas ressaltam a relevância do alinhamento estratégico entre as diretrizes organizacionais e as práticas de gestão de pessoas. Na área de gestão de pessoas, foram identificadas por Wood (1999) quatro formas de alinhamento: alinhamento interno (alinhamento horizontal), alinhamento organizacional, alinhamento estratégico e alinhamento ambiental interno (alinhamento vertical).

O alinhamento interno (alinhamento horizontal) possui relação com a integração que necessita acontecer entre as próprias práticas de gestão de pessoas. O alinhamento organizacional relaciona o envolvimento e o ajuste entre as práticas de gestão de pessoas aos atributos internos da organização, como cultura, valores, tecnologia e estrutura. O alinhamento estratégico envolve a articulação e a harmonia das práticas de gestão estratégica de pessoas e a estratégia de negócio da organização. Finalizando, o alinhamento ambiental interno (alinhamento vertical) busca a sintonia entre as práticas da gestão estratégica de pessoas e as contingências externas à organização, como, concorrente, governo, *stakeholders*, comunidade, entre outros (WOOD, 1999).

Silveira (2015) traz que uma política de gestão de pessoas, que é direcionada para atendimento dos objetivos específicos facilita o processo de coesão da organização. Ou seja, as amplitudes do escopo de atuação das práticas de gestão de pessoas possibilitam uma série de escolhas e combinações possíveis, que aumentam a probabilidade de um melhor alinhamento horizontal.

Este ajuste estratégico, somente é possível com o envolvimento e participação dos funcionários. Segundo os autores Wall, Wall e Azevedo (1996), com o envolvimento das pessoas no planejamento e desenvolvimento da estratégia, as organizações estão mantendo o foco de todos para o mercado e os clientes, adotando um comportamento flexível que permite respostas mais rápidas às alterações necessárias, mantendo os profissionais bem informados e evitando desse modo o desgaste gerencial, pela necessidade de compartilhar o processo decisório entre equipes de multifuncionalidades.

3 MÉTODO

Este estudo pode ser considerado como um estudo exploratório, com base no seu objetivo de desenvolver uma visão geral e ampla referente ao fato estudado. A estratégia de



pesquisa utilizada foi o estudo de caso, por ser uma investigação empírica de um fenômeno, contextualizado na sua aplicação real (YIN, 2015).

O presente estudo foi realizado no mês de outubro de 2015, em uma empresa de grande porte do segmento de serviços, da cidade de Caxias do Sul – RS. A empresa é privada e atua, por meio de licitação realizada pelo poder público, como concessionária do serviço de transporte coletivo. A empresa foi premiada em 2008 com o Troféu Ouro do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade e, em 2009, conquistou a certificação ISO 9001:2008. Esses fatores foram fundamentais para a escolha dessa empresa, pois significa que já existe um processo de planejamento estratégico e divulgação do mesmo para os seus empregados.

Como ferramenta de coleta de dados, nesta pesquisa foi utilizado um método qualitativo e um método quantitativo, pois em estudo de caso é necessário que os dados sejam coletados em diferentes fontes (REICH; BENBASAT, 1996). Para a análise e entendimento da formulação da estratégia e sua comunicação ao corpo funcional e departamentos, foi realizada uma entrevista semiestruturada com uma Supervisora de Recursos Humanos. Para a obtenção do alinhamento estratégico dos gestores de RH e os profissionais de RH, foi utilizado um questionário quantitativo, que foi elaborado e validado por Costa, Almeida e Neto (2011).

O modelo de questionário utilizado está representado na figura 2, onde contém as questões que foram relacionadas para o alinhamento da área de RH. São listadas as oito afirmações sobre o alinhamento estratégico dentro da empresa, onde os representantes do RH na realização do planejamento estratégico organizacional e os empregados do departamento de RH atribuíram notas em uma escala de zero a dez, onde dez corresponde à total concordância e zero à total discordância. Neste questionário, são aplicados testes estatísticos descritivos, para a análise das diferenças e médias das respostas.

Alinhamento Estratégico (notas de 0 a 10, quanto a concordância da afirmativa, sendo 0 - Discordo Totalmente e 10 - Concordo Totalmente)		
ítem	Afirmativa	Nota (0 a 10)
1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas no RH	
2	A empresa considera as características do RH na definição de suas estratégias	
3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc)	
4	A estrutura organizacional está adequada e facilita a execução / realização das estratégias	
5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de RH	
6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo	
7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa	
8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.)	

Figura 2: Questionário alinhamento estratégico

Fonte: adaptado de Costa, Almeida e Neto (2011)



4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ENTREVISTA

4.1.1 Planejamento Estratégico da Organização

Na entrevista, que foi realizada com a Supervisora de Recursos Humanos da empresa, foi possível evidenciar como acontece o processo de formulação da estratégia. A empresa define suas estratégias, por meio do processo de Planejamento Estratégico, que é realizado anualmente, desde o ano de 2003, onde existe o envolvimento de todas as áreas e níveis de liderança. No planejamento estratégico são definidas as diretrizes e resultados esperados, para um período de três anos. O processo é composto por cinco etapas, onde em cada uma das etapas estão definidas as atividades e os públicos envolvidos:

- a) Etapa 1: Projetar Orçamento – etapa composta pela revisão do orçamento; projeção da receitas, custos e despesas;
- b) Etapa 2: Definir Mapa Estratégico – etapa composta para análise dos cenários administrativo, operacionais, análise dos riscos, matriz SWOT, definição das estratégias e escopo de projetos e planos de ação, definição de metas e indicadores estratégicos e apresentação do mapa estratégico;
- c) Etapa 3: Projetos e Planos – etapa composta pela criação dos projetos, planos de ação, levantamento de recursos, análise e aprovação dos projetos e planos de ação;
- d) Etapa 4: Comprometer os Funcionários e Demais Partes Interessadas – etapas compostas pela divulgação do planejamento estratégico e reafirmação do comprometimento dos gestores com as estratégias, projetos e planos de ação;
- e) Etapa 5: Avaliar o Desempenho Estratégico – etapa composta para avaliação mensal dos indicadores do planejamento estratégico.

Como ponto de destaque do processo de formulação do planejamento estratégico, pode-se citar a análise do modelo de negócio e sua harmonia com as estratégias, onde são utilizadas premissas regulatórias, macroeconômicas, operacionais, mercado, fiscais, contábeis, econômicas e financeiras, onde todas essas informações são utilizadas para abastecer e orientar a tomada de decisão e definição de estratégias, originando a matriz SWOT e seus desdobramentos nos projetos e planos de ações, bem como a utilização do BSC – *Balanced Scorecard* como mapa estratégico, utilizando as perspectivas financeiras, cliente e sociedade, processos e crescimento e aprendizado, de acordo com a metodologia apresentada por Kaplan e Norton (2000).

4.1.2 Área de Recursos Humanos

Para essa parte específica da entrevista, a etapa 4 do planejamento estratégico, que diz respeito ao comprometimento dos funcionários e demais partes interessadas, foi a norteadora, pois se buscou evidenciar como o RH participa do planejamento estratégico e, como os profissionais do RH, que não participam diretamente da realização desse processo, são informados das decisões estratégicas, buscando o seu alinhamento, para que possam realizar as suas ações juntamente ao público interno. Durante a entrevista, foi informado que a estrutura de Recursos Humanos da empresa é composta por 21 funcionários, que estão alocados nos subsistemas de administração de pessoas, recursos humanos e seleção e capacitação.



Os gestores do RH participam diretamente no levantamento e análise dos cenários, bem como na definição da matriz SWOT e mapa estratégico (BSC). Assim, o RH busca atuar de acordo com as diretrizes organizacionais, na definição dos cenários, na criação de projetos e planos de ação, na etapa de comprometer e na avaliação de desempenho dos indicadores.

A gestão da área é realizada e visualizada por meio dos indicadores de RH que estão vinculados aos objetivos estratégicos. Estes indicadores são definidos a partir do mapa estratégico e possuem por objetivo monitorar o alcance das estratégias e objetivos da organização. Os indicadores são agrupados segundo as perspectivas definidas no BSC, de modo a refletir as necessidades das partes interessadas e suas relações.

Abordando especificamente a etapa de divulgação do planejamento estratégico para todos os funcionários, o RH organiza um evento anual como todos os funcionários da empresa, onde a direção apresenta e comunica aos funcionários o planejamento estratégico da organização, bem como, os planos de ação que darão suporte para o alcance das estratégias organizacionais.

4.2 QUESTIONÁRIO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O questionário (figura 2) para a visualização do alinhamento estratégico entre os gestores de RH e os profissionais de RH, foi respondido através de link fornecido pela ferramenta Google Formulários. A tabela 1 apresenta o público alvo, bem como as pesquisas que foram respondidas. Dos 21 funcionários que atuam no RH da empresa, somente 17 foram considerados como público alvo para essa pesquisa. Os outros 4, fazem parte da medicina ocupacional e da engenharia de segurança do trabalho, onde, são contratados em um regime de C.L.T. específico, trabalhando uma carga horária reduzida e por esse motivo, não foram contabilizados nesse estudo.

Público Alvo	Qtd.	Respostas
Gestores RH	3	3
Profissionais do RH	14	14

Tabela 1: Público alvo x respostas

Fonte: elaborado pelos autores

Foram respondidas questões demográficas, para um melhor entendimento a análise do perfil dos respondentes e respostas que foram assinaladas, que serão abordadas conforme a necessidade e relevância. Uma das questões demográficas perguntava se a empresa possuía Planejamento Estratégico e, 100% dos respondentes afirmaram que sim. Isso demonstra que na área de RH da empresa, todos os funcionários sabem que a empresa realiza o planejamento estratégico.

A tabela 2 apresenta os resultados das afirmativas dos gestores do RH sobre o alinhamento estratégico da empresa, onde, a menor média dos gestores do RH, foi o valor de 5,3 no item 7, que corresponde a compreensão da estratégia da empresa por todos os funcionários. Já, a maior média dos gestores do RH foi o valor de 9,3 no item 3, que corresponde a coerência da estratégia da empresa com o ambiente externo no qual ela está inserida.

A tabela 3 apresenta os resultados das afirmativas dos funcionários do RH sobre o alinhamento estratégico da empresa, sendo 7,2 a menor média dos funcionários do RH no item 7, que corresponde a compreensão da estratégia da empresa por todos os funcionários. A maior média dos funcionários do RH referente ao alinhamento estratégico foi 8,6 nos itens 3 e 8, que respectivamente tratam da coerência da estratégia da empresa com o ambiente externo e a coerência com as suas competências e recursos.



A tabela 4 mostra a análise dos resultados sobre o alinhamento estratégico da empresa estudada. A menor nota dos gestores foi 5,3 (item 7) e a dos funcionários foi 7,2 (item 7). Já a maior nota dos gestores foi 9,3 (item 3) e a dos funcionários foi 8,6 (itens 3 e 8). A maior diferença absoluta verificada foi de 1,88 pontos (item 7), que discute sobre a compreensão da estratégia da empresa pelos funcionários, sendo esse item, o de maior lacuna entre o alinhamento dos gestores do RH e dos funcionários do RH. Na área de recursos humanos da empresa estudada, foi identificada uma média do alinhamento estratégico de 7,87. A figura 3 ilustra os resultados da tabela 4.

Ítem	Afirmativa	Menor Valor	Média	Mediana	Maior Valor	Desv. Padrão
1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas no RH	7,0	7,7	8,0	8,0	0,6
2	A empresa considera as características do RH na definição de suas estratégias	4,0	6,3	7,0	8,0	2,1
3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc)	8,0	9,3	10,0	10,0	1,2
4	A estrutura organizacional está adequada e facilita a execução / realização das estratégias	7,0	7,7	8,0	8,0	0,6
5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de RH	6,0	7,7	8,0	9,0	1,5
6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo	7,0	7,7	8,0	8,0	0,6
7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa	4,0	5,3	6,0	6,0	1,2
8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.)	8,0	8,3	8,0	9,0	0,6

Tabela 2: Resultados de afirmativas dos gestores do RH sobre alinhamento estratégico

Fonte: elaborado pelos autores

Ítem	Afirmativa	Menor Valor	Média	Mediana	Maior Valor	Desv. Padrão
1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas no RH	4,0	8,4	8,5	10,0	1,5
2	A empresa considera as características do RH na definição de suas estratégias	3,0	8,1	8,0	10,0	1,6
3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc)	8,0	8,6	9,0	10,0	0,6
4	A estrutura organizacional está adequada e facilita a execução / realização das estratégias	5,0	8,4	9,0	10,0	1,4
5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de RH	7,0	8,1	8,0	10,0	0,9
6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo	6,0	8,4	8,0	10,0	1,0
7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa	4,0	7,2	7,5	9,0	1,5
8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.)	7,0	8,6	8,5	10,0	0,9

Tabela 3: Resultados de afirmativas dos funcionários do RH sobre alinhamento estratégico

Fonte: elaborado pelos autores



Ítem	Afirmativa	Gestores	Funcionários	Diferença Absoluta	Produto	Média
1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas no RH	7,7	8,4	0,76	64	8
2	A empresa considera as características do RH na definição de suas estratégias	6,3	8,1	1,74	48	7
3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc)	9,3	8,6	0,69	81	9
4	A estrutura organizacional está adequada e facilita a execução / realização das estratégias	7,7	8,4	0,76	64	8
5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de RH	7,7	8,1	0,48	64	8
6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo	7,7	8,4	0,76	64	8
7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa	5,3	7,2	1,88	35	6
8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.)	8,3	8,6	0,24	72	8
	Soma	60,00	65,93	7,31	492,00	62,96
	Média	7,50	8,24	0,91	61,50	7,87
	Desvio Padrão	1,21	0,46	0,58	14,14	0,82
	Menor	5	7	0	35	6
	Maior	9	9	2	81	9

Tabela 4: Resultados de afirmativas sobre alinhamento estratégico

Fonte: elaborado pelos autores

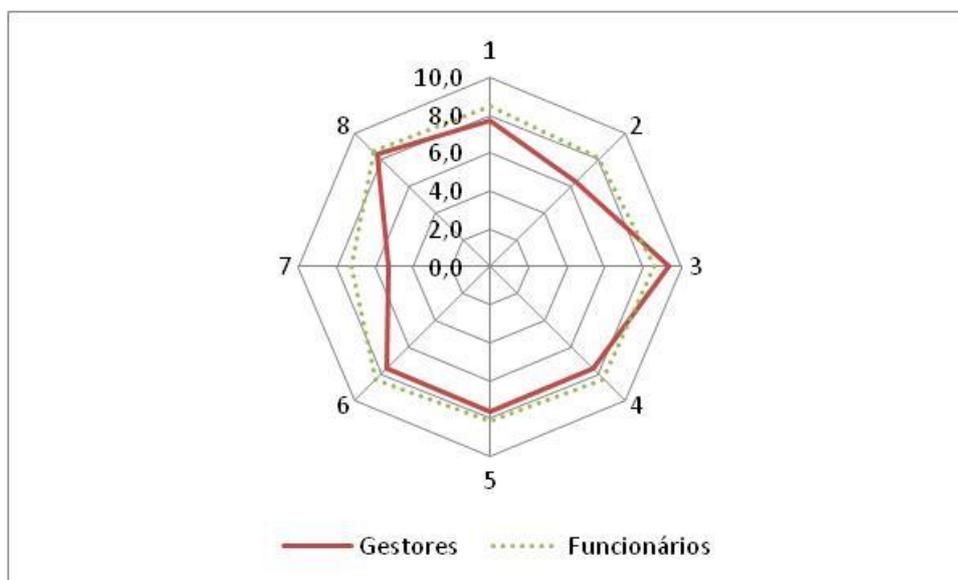


Figura 3: Perfil das afirmativas sobre o alinhamento estratégico da empresa

Fonte: elaborado pelos autores

5 CONSIDERAÇÕES

A empresa estudada possui o processo de planejamento estratégico desde o ano de 2003, sendo um item de destaque e que influencia no alinhamento estratégico do corpo funcional da área de Recursos Humanos, principalmente, quando uma das etapas descritas no planejamento estratégico trata da busca do comprometimento dos funcionários, por meio da divulgação e disseminação do que foi planejado pela organização.

Ao analisar somente a área de Recursos Humanos, foi inserido mais um complemento na literatura sobre esse tema, já que Costa, Almeida e Neto (2011), identificaram no seu estudo, o alinhamento estratégico em uma empresa de pequeno porte do



ramo da construção civil, obtendo como resultado o alinhamento entre os critérios competitivos e a estratégia da empresa. Porém, os autores realizaram a pesquisa apenas em dois funcionários da empresa, sendo um representante da direção e outro representante do setor da produção, o que ocasiona em uma visão mais restrita sobre o tema.

No entanto, outros trabalhos sobre alinhamento estratégico e práticas de produção já foram realizados (SILVA, 2003; SILVA; FERNANDES, 2007; LIRA; GOMES; CAVALCANTI, 2015), bem como trabalhos mensurando o alinhamento estratégico em outras áreas da organização, como TI (SACCOL, 2005; BRODBECK; HOPPEN, 2003); setores operacionais (COLLA; BORGHESAN, 2011), cultura organizacional (DA SILVA; DE ALBUQUERQUE; COSTA, 2010) e competências organizacionais (DE BRIDA; SANTOS, 2011).

A área de recursos humanos da empresa estudada, no planejamento estratégico da organização, possui uma atuação similar ao Modelo de Meta Racional de Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003), onde o RH possui a sua orientação por base nos resultados, onde seu papel é de parceiro estratégico, por meio do alinhamento de suas políticas com a estratégia do negócio. Pela responsabilidade de desenvolver a comunicação interna e todos os processos que envolvem a divulgação e disseminação das estratégias organizacionais entre as diversas áreas da empresa, os gestores e os funcionários da área possuem um alinhamento estratégico médio de 7,87, índice esse que pode ser considerado bom (COSTA; ALMEIDA; NETO, 2011).

Em uma análise mais detalhada, foi possível identificar que a maior diferença absoluta entre a média dos funcionários e gestores é referente ao item 7, que trata da compreensão da estratégia da empresa pelos seus funcionários. Esse item, também obteve a menor nota tanto dos gestores, quanto dos funcionários, sendo que, a busca por um maior alinhamento estratégico deve ser essencial, pois quanto mais clareza os funcionários tiverem, mais comprometidos eles serão (MEYER; ALLEN, 1991) e, a necessidade de comprometimento e engajamento das pessoas aos objetivos organizacionais é um dos maiores desafios para a área de gestão de pessoas (BARRETO et al., 2010).

Outro ponto que pode ser destacado é referente ao item 2, que reflete se as características da área de RH são consideradas no momento de elaboração da estratégia. Item esse que obteve a segunda maior diferença absoluta entre a média dos funcionários e gestores, onde isso pode ser reflexo do momento da execução das ações definidas. Como os funcionários, fazem parte da operação, ou seja, são eles quem executam as ações definidas no planejamento, as questões estruturais e de recursos da área são mais percebidos e causam maior e/ou menor impacto.

Como limitações desta pesquisa pode-se destacar a sua realização apenas na área de recursos humanos da empresa estudada, o que pode motivar a replicação da mesma na estrutura organizacional ou em outras empresas que possuem o processo de planejamento estratégico. O fato da área de gestão de pessoas possuir a responsabilidade de divulgar e estimular os objetivos e metas da organização, pode influenciar os funcionários da área, que acabam vivenciando nas suas atividades diárias as estratégias organizacionais. Uma outra limitação identificada, foi a não realização de entrevistas com os funcionários do RH, onde poderiam ser obtidas as percepções e possíveis *gap's* referente as ações operacionais que são executadas.

Como sugestão de pesquisas futuras referente ao alinhamento estratégico, surge a combinação do alinhamento estratégico com o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Sob essa perspectiva, seria possível visualizar se o alinhamento estratégico possui influência no desempenho organizacional, inclusive de cada departamento da empresa, visualizando se



existe a relação entre o atingimento das metas e nível de alinhamento estratégico de cada departamento, utilizando para essa análise técnicas de estatística descritiva e multivariada.

Também, baseado na necessidade do alinhamento estratégico externo, seria interessante a percepção da estratégia da organização pelos seus principais clientes e fornecedores, acatando a menção dos autores Chopra e Meindl (2003), que tratam o alinhamento estratégico externo como sendo um item de fundamental importância, justificando que a empresa deve olhar para fora dos seus limites organizacionais e analisar como ela se alinha com seus clientes e fornecedores.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- BARNEY, J. B. **Buscando vantagem competitiva internamente**. MINTZBERG, Henry et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados, v. 4, p. 101-104, 2006.
- BARRETO, L. M. T. S. et al. **Gestão de pessoas: projetando desafios e tendências para 2015**. Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, v. 6, 2010.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **Developing an organization capable of implementing strategy and learning**. *Human Relations*, v. 49, n. 5, p. 597-619, 1996.
- BIANCHI, E. M. P. G. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2008.
- BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 3, p. 9-33, 2003.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the American enterprise**. Massachusetts Institute of Technology Cambridge, 1962.
- CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos, estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Pearson / Prentice Hall, 2003.
- CHORN, N. H. **The “alignment” theory: creating strategic fit**. *Management Decision*, v. 29, n. 1, 1991.
- COLLIS, D. J. **Organizational capability as a source of profit'in moingeon**. B. et A, 1996.
- COLLA, J. E.; BORGHESAN, A. **Alinhamento estratégico de setores operacionais: o caso da cooperativa agroindustrial do noroeste do Paraná**. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 10, n. 2, p. 118-139, 2011.
- COSTA, G. S.; ALMEIDA, D. C.; NETO, J. P. B. **Estudo de caso sobre o alinhamento estratégico em uma empresa construtora de pequeno porte na capital cearense**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 12 e 13 de agosto, 2011.
- COSTA, G. S.; ROLA, E. S.; AZEVEDO, M. J. **Uma discussão sobre critérios competitivos da produção em empresas que implantaram a construção enxuta**. In: XXXIII EnANPAD, São Paulo. Anais... São Paulo: EnANPAD, 2009.
- DA SILVA, L. M. T.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. **O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão**. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM*, v. 8, n. 2, p. 159-173, 2010.
- DE BRIDA, M.; SANTOS, J. N. **O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n. 31, p. 210-242, 2011.



- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1. ed. 9 reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- EISENHARDT, K. M. **Strategy as strategic decision making**. Sloan Management Review, p. 65-72, 1999.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. **Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation**. Academy of Management Executive, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.
- HAMEL, G. **The next round of competitive challenges for industry**. In: EFDM Forum. 1995.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations**. IBM systems journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. **Implementing strategy: an appraisal and agenda for future research**. In: Michael Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey Harrison (eds), Handbook of Strategic Management (Blackwell Business), p. 602-626, 2001.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **Having trouble with strategy? Then map it**. Harvard Business Review, September-October, p. 167-176, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: How great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- LEDERER, A. L.; SETHI, V. **Key prescriptions for strategic is planning**. Journal of Management Information Systems, v. 13, n. 1, p. 35-62, Summer 1996.
- LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. **Modelo de alinhamento estratégico de produção–MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção**. Production, n. ahead, p. 00-00, 2015.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **A three-component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- MINTZBERG, H. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. p. 26-32, 2001.
- NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE, 2001.
- PANAYOTOPOULOU, L.; BOURANTAS, D.; PAPALEXANDRIS, N. **Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework**. International Journal of Human Resource Management, v. 14, n. 4, p. 680-699, 2003.
- PETERAF, M.; REED, R. **Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change**. In. Strategic Management Journal, v. 28, n. 11, p. 1089-1112, 2007.
- PORTER, M. E. **What is strategy?**. Harvard Business Review, November-December, p. 74-91, 1996.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. **Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. Anais do XXX ENANPAD, 2006.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Production Journal, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.
- QUINN, J. B. **Estratégias para mudança**. In Mintzberg, H. et al. O processo da estratégica: conceitos, contextos e casos selecionados (4 ed). Porto Alegre: Bookman, 2006.
- REICH, B. H.; BENBASAT, I. **Measuring the linkage between business and information technology objectives**. MIS Quarterly, v. 20, n. 1, p. 55-81, Mar. 1996.
- SACCOL, A. I. **Alinhamento estratégico da utilização da Internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luíza e Fleury**. Revista de Administração Contemporânea, v. 9, n. 2, p. 59-80, 2005.



- SILVA, E. M. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção: estudo de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-SP.** Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F. **Alinhamento entre as estratégias competitivas e de manufatura: estudos de múltiplos casos na indústria calçadista.** Revista Gestão Industrial, v. 03, n. 04: p. 28-39, 2007.
- SILVEIRA, V. N. S. **Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas-análise conceitual e perspectivas teóricas.** Revista Pretexto, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2015.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. **Exploring the concept of 'fit' in strategic management.** Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.
- WALL, S. J.; WALL, S. R.; AZEVEDO, C. **Os novos estrategistas: criando líderes em todos os níveis da organização.** Futura, 1996.
- WOOD, S. **Getting the measure of the transformed high-performance organization.** British Journal of Industrial Relations, v. 37, n. 3, p. 391-417, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Bookman editora, 2015.