PRETEXTO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: ANÁLISE CONCEITUAL E PERSPECTIVAS TEÓRICAS

STRATEGIC FIT AND STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: CONCEPTUAL ANALYSIS AND THEORETICAL PERSPECTIVES

Victor Natanael Schwetter Silveira *
Doutor pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – CEPEAD/UFMG
Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil
E-mail: victornssilveira@gmail.com

RESUMO

Este artigo, de caráter teórico, realizou uma breve revisão teórica sobre os conceitos relacionados ao tema do alinhamento estratégico, buscando oferecer uma fundamentação teórica essencial, assim como identificar perspectivas teóricas na gestão estratégica de pessoas que abordam o alinhamento estratégico. Esse estudo contribui para a compreensão das relações existentes entre os conceitos sobre alinhamento estratégico e seus desdobramentos no campo da gestão estratégica de pessoas. O artigo está estruturado em três partes. A primeira aborda a noção de alinhamento estratégico (sua origem e desenvolvimento, conceitos e dimensões, taxonomias). A segunda apresenta noções sobre alinhamento estratégico, e sua relação com a gestão estratégica de pessoas. Na parte final, são apresentadas considerações finais e recomendações. Conclui-se ocorre uma dissonância teórica envolvendo as diversas noções de alinhamento estratégico, o que favorece estudos com menor consistência conceitual e prática, e que vai se desdobrar em dificuldades teóricas e metodológicas no campo da gestão estratégica de pessoas.

Palavras-chave: Estratégia. Alinhamento estratégico. Gestão estratégica de pessoas. Eficácia desempenho organizacional

ABSTRACT

This theoretical article, held a brief theoretical review on the concepts related to the issue of strategic fit, aiming to offer an essential theoretical foundation, as well as identify theoretical perspectives on strategic human resource management who approach the strategic fit in its concepts. This study contributes to the understanding of the relationship between the concepts of strategic fit and its developments in the field of strategic human resource management. The article is structured in three parts. The first addresses the notion of strategic fit (its origin and development, concepts and dimensions, taxonomies). The second presents understanding strategic fit, and their relationship to the strategic human resource management. At the end, final considerations and recommendations are presented. Concluded a theoretical dissonance occurs involving the different notions of strategic fit, which favors less conceptual consistency studies and practice, and that will unfold in theoretical and methodological difficulties in the field of strategic human resource management.

Keywords: Strategy. Strategic fit. Strategic human resource management. Effectiveness. Organizational performance.

Data de submissão: 13 maio 2014.

Data de aprovação: 16 outubro 2014.

(cc) BY Este trabalho está licenciado sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

INTRODUÇÃO

A ideia de alinhamento estratégico tem sido amplamente abordada na literatura especializada no campo da estratégia organizacional, desde a década de 1960, e envolve, genericamente, a condição na qual o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (PETERAF & REED, 2007).

Imbuídas na noção de alinhamento estão questões relacionadas com o macro e micro ambientes da organização, bem como com os recursos específicos e competências que a própria organização detém para obter um desempenho eficaz e obter vantagens competitivas no mercado no qual atua.

Assim, teoricamente, a capacidade de alinhamento estratégico das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores, e constituir importante fonte de vantagem competitiva (GALBRAITH & KAZANJIAN, 1986). Por isso, a noção de alinhamento estratégico tem sido um importante elemento de construção teórica no desenvolvimento da teoria de gestão estratégica (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985; VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984).

Paralelamente, observa-se que os próprios aspectos teóricos e empíricos que orientam o papel e as práticas de gestão de pessoas, têm se alterado significativamente nas últimas décadas. Assim, as novas articulações teóricas sobre o papel e impacto da gestão de pessoas sobre a dinâmica organizacional, têm aberto, nas últimas décadas, novas perspectivas no entendimento sobre como tornar o desempenho das organizações mais eficazes, em termos de sua capacidade de produzir resultados alinhados com as demandas e com as formulações estratégicas (STOREY, 2007).

Observa-se, entretanto, que o processo de transição das abordagens teóricas na área de gestão de pessoas para incorporarem a perspectiva estratégica não parece ser tão simples, pois a mudança nas suas concepções e nas suas bases teóricas, para incorporar conceitos e abordagens advindos do campo da estratégia — como a noção de alinhamento estratégico — tem se mostrado como um processo lento, complexo e que demanda novas articulações teóricas e metodológicas entre os dois campos de estudo (GUEST, 1997).

Soma-se a isso a própria diversidade de conceitos, tipos e dimensões, consideradas pelos autores no campo da estratégia, a respeito da concepção de alinhamento estratégico, produzindo um quadro teórico complexo, pouco consensual, e que promove dificuldades teóricas, que se desdobram para outras áreas do conhecimento que se propõem a aplicar tais conceitos.

Diante dessa situação, o objetivo desse artigo é apresentar, brevemente, uma revisão teórica dos diversos conceitos e abordagens relacionados com o tema do alinhamento estratégico, buscando oferecer uma fundamentação teórica essencial e panorâmica sobre o tema, assim como identificar algumas perspectivas teóricas no campo da gestão estratégica de pessoas que abordam o alinhamento estratégico, permitindo ao leitor estabelecer articulações e desdobramentos teóricos na relação entre estratégia, alinhamento estratégico, gestão de pessoas e desempenho organizacional.

Espera-se que esse estudo possa contribuir para a compreensão das relações existentes entre os conceitos e abordagens sobre alinhamento estratégico e seus desdobramentos no campo da gestão estratégica de pessoas, possibilitando uma maior compreensão dos conceitos e perspectivas teóricas envolvidos nessas relações.

O artigo está estruturado em três partes essenciais. A primeira parte aborda teoricamente o campo de estudos sobre a noção de alinhamento estratégico, sendo abordados três tópicos: a) sua origem e desenvolvimento, b) conceitos e dimensões, c) taxonomias. Na segunda parte são apresentadas e discutidas brevemente algumas noções sobre alinhamento estratégico, e sua relação com o campo de estudos da gestão estratégica de pessoas, sendo abordados os conceitos de alinhamento interno, alinhamento externo, alinhamento vertical e alinhamento horizontal, assim como os seus impactos sobre o papel e as práticas de gestão de pessoas em sua relação com a estratégia e com o desempenho organizacional. Na parte final, são apresentadas algumas considerações finais sobre a temática abordada e são indicadas algumas recomendações para avançar os estudos nessa área.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

A noção de alinhamento é encontrada em diversas áreas do conhecimento, como na biologia, na economia, na teoria organizacional, na teoria sistêmica, na administração, entre outras (VENKATRAMAN, 1989).

No campo da teoria administrativa a noção de alinhamento teve o seu surgimento na teoria contingencial (PETERAF & REED, 2007), que se estruturou nas décadas de 1960 e 1970, a partir de fundamentos da teoria sistêmica, e, também, dos estudos de alguns autores no campo da administração, que contribuíram para o desenvolvimento desta perspectiva, gerando as ideias fundamentais sobre o relacionamento entre as condições ambientais, a estratégia corporativa, a estrutura organizacional, a tecnologia e a forma de gestão (ZAJAC, KRAATZ, & BRESSER, 2000; PETERAF & REED, 2007).

A teoria contingencial se tornou uma perspectiva dominante na sua época, e autores como Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1973) conduziram estudos que subsidiaram inicialmente essa teoria, desenvolvendo os parâmetros basilares para as definições de estruturas e de processos organizacionais, a partir das características do ambiente no qual a organização estava inserida, e também, considerando as escolhas estratégicas realizadas pela direção das organizações (PETERAF & REED, 2007).

O estudo de Chandler (1962), em particular, foi um dos primeiros trabalhos seminais na temática do alinhamento estratégico, e é considerado como um marco inicial nesse campo de estudos. Em seu estudo Chandler (1962) realizou uma investigação longitudinal, a partir da década de 1950, sobre as mudanças estruturais de quatro grandes organizações norte-americanas, até o ano de 1961, relacionando-as com a estratégia de negócios adotada por elas ao longo do tempo. Assim, ele investigou e identificou a associação contingente entre a estratégia corporativa e a sua estrutura organizacional e propôs que a estrutura organizacional segue a estratégia. Ou seja, dependendo da estratégia de negócios adotada a estrutura organizacional deve ser alterada para se ajustar a ela.

Para Chandler (1962) a alteração ambiental é o principal determinante da estrutura organizacional. Ou seja, diferentes ambientes levam as organizações a adotar novas estratégias e, da mesma forma, as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais. Assim, deveria haver o alinhamento entre o os condicionantes ambientais a estratégia e a estrutura.

Posteriormente, as proposições de Chandler foram testadas, empiricamente investigadas e criticadas por outros autores.

Outro estudo que merece destaque em relação ao surgimento da noção de alinhamento estratégico foi aquele conduzido por Lawrence e Lorsch (1973). Aqui surgiu uma nova proposta de alinhamento quando a relação entre ambiente e estrutura foi investigada por esses autores.

Buscando compreender as características que as organizações devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, Lawrence e Lorsch (1973) fizeram uma pesquisa com uma amostra de 10 organizações que atuavam em três diferentes ramos industriais — plásticos, alimentos empacotados e recipientes (containeres). Ao final de seu estudo os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação — a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em relação a uma parte do ambiente externo também especializado; cada subsistema ou departamento se relaciona unicamente àquela parte do ambiente externo que é relevante para a sua própria tarefa especializada — e a integração — o esforço convergente e unificado dos subsistemas ou departamentos para atingir os objetivos globais da organização.

Assim, a diferenciação e a integração requeridas referem-se a predições relacionadas ao ambiente externo da organização. Não se referem à diferenciação e integração existentes na própria organização, mas o quanto de diferenciação e integração o ambiente externo exige dela. A organização que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente terá melhores desempenhos do que a empresa que se afasta muito delas.

A conclusão de Lawrence e Lorsch (1973) é a necessidade do chamado alinhamento estratégico (strategic fit) entre o modelo de gestão e as características do ambiente.

As obras dos autores anteriormente citados forneceram visões diferentes, mas complementares das relações entre as organizações, sua estrutura, seus padrões de gestão, e o ambiente no qual estão inseridas, permitindo que se identificassem três premissas essenciais: a) a organização e seu ambiente mantêm uma relação contínua de dependência mútua e interação; b) as organizações devem adaptar-se às restrições e às contingências impostas pelos seus ambientes; e c) as organizações são compostas por subsistemas interdependentes (PETERAF & REED, 2007).

Após os estudos dos autores pioneiros introduzirem a noção de alinhamento estratégico, surgiu uma visão diferente a partir das décadas de 1970 e 1980. Tal mudança questionava a premissa de Chandler (1962) de que a estrutura segue a estratégia. Este ponto de vista coloca a estrutura como a causa da estratégia, e, então, novos estudos e teorias reconheceram que a própria estrutura impõe restrições sobre o processo de decisão estratégica e sobre as opções administrativas (CHILD, 1972).

Além do mais, surgiram novas perspectivas, que passaram a considerar o alinhamento estratégico como um sistema de relações e elementos em interação e mudança, indo além dos tradicionais estudos baseados em alinhamentos lineares e bivariados (GARLICHS, 2011).

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – CONCEITOS E DIMENSÕES

Genericamente, o termo alinhamento implica no encaixe e no ajuste entre um conjunto de fatores (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985). Na literatura especializada, no campo da Administração, o termo alinhamento é frequentemente utilizado como sinônimo para noções diferentes como ajuste, congruência, encaixe, consistência, coerência, coalinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência, e combinação (GALBRAITH & KAZANJIAN, 1986; VENKATRAMAN, 1989).

Observa-se, já de início, a presença de diferentes terminologias e concepções a respeito da noção de alinhamento entre os diversos autores que abordam o tema, o que parece produzir conceitos diferentes, a respeito do que está circunscrito à noção de alinhamento, assim como a que elementos e relações estão implicados na noção de alinhamento utilizada por um ou outro autor (VENKATRAMAN, 1989).

No campo de estudos sobre gestão estratégica a noção de alinhamento estratégico envolve a condição na qual o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (DONALDSON, 2001).

A noção de alinhamento estratégico compreende o ajuste e sintonia das várias contingências organizacionais, internas e externas, capazes de afetar, em última instância, o seu nível de desempenho (PETERAF & REED, 2007). Os autores Miles e Snow (1984) concebem o alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado. Ou seja, envolve uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento.

Na visão de Galbraith e Kazanjian (1986) o alinhamento estratégico envolve o agrupamento, a coesão, o ajuste, ou congruência entre diferentes dimensões que afetam o desempenho organizacional. Os autores Henderson e Venkatraman, (1993) afirmam que o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno, para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional.

Em uma perspectiva mais abrangente Chorn (1991) propõe uma perspectiva do alinhamento estratégico a partir do grau de ajuste produzido entre quatro dimensões essenciais: a) a situação competitiva; b) a estratégia; c) a cultura organizacional; d) o estilo de liderança.

Neste sentido, o alinhamento refere-se à adequação das quatro dimensões essenciais umas às outras, sendo combinadas de várias formas para produzir quatro lógicas concomitantes: a) a lógica de produção; b) a lógica de administração; c) a lógica de desenvolvimento; d) a lógica de integração (CHORN, 1991). O detalhamento de cada lógica pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 - As quatro lógicas do alinhamento estratégico

Lógica	Meios	Saídas	Fenômenos associados
Produção (P)	Ação	Resultados	Objetivos, metas, energia
Administração (A)	Controle	Ordem	Sistemas, mensurações, estabilidade
Desenvolvimento (D)	Criar	Mudança	Inovação, novo, descontinuidade
Integração (I)	Integrar	Coesão	Sinergia, trabalho em equipe, cooperação

Fonte: extraído de Chorn (1991, p. 20)

As quatro lógicas são manifestações produzidas pela interação entre as quatro dimensões essenciais (situação competitiva; estratégia; cultura organizacional; estilo de liderança) (CHORN, 1991).

Cabe notar que cada uma das quatro dimensões essenciais é subdividida em quatro tipos diferentes de situações. Assim, a dimensão situação competitiva é considerada a partir dos tipos (i) generosa, (ii) turbulenta, (iii) repetitiva e, (iv) previsível; a dimensão da estratégia é considerada a partir dos tipos (v) protecionista, (vi) exploradora, (vii) evolucionária, e (viii) operacional; a cultura organizacional é considerada a partir dos tipos (ix) grupal, (x) empreendedora, (xi) hierárquica, e (xii) racional; o estilo de liderança é considerado a partir dos tipos (xiii) revitalizador, (xiv) criador/ construtor, (xv) gerentes de produtividade, (xvi) gerentes de construção e crescimento (CHORN, 1991). O detalhamento de cada dimensão pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 - As quatro dimensões do alinhamento estratégico e seus tipos

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 produtos 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 desenvolvi-mento de produtos e de mercados	Estratégia limitada, linha de produtos estável. Mercados estáveis. Crescimento por meio da penetração de mercado	Estratégia de linha de produtos previsíveis e em mudança. Mercados previsíveis e em mudanças. Crescimento, principal-mente, por meio do desenvolvi-mento de mercado
Cultura organizacional				**Estilo 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	Organiza-ção como guardiã dos ativos e do conheci-mento da sociedade	Organiza-ção deve lutar pela sobrevivên-cia em um ambiente hostil	Participação, coesão, mudança	Criatividade, inovação, resposta rápida	Controle, análise	Objetividade, fatos, resultados

Fonte: adaptado de Chorn (1991)

Idealmente, a eficácia, e o desempenho da organização, serão otimizados quando, por exemplo, uma organização responde a um ambiente predominantemente turbulento, com uma estratégia exploradora, uma cultura empreendedora, e um estilo de liderança criador/construtor (CHORN, 1991).

Assim, na perspectiva de Chorn (1991) o alinhamento estratégico é obtido pela análise combinatória entre os 16 diferentes tipos nos quais cada uma das quatro dimensões é subdividida, gerando conjuntos específicos de combinações. Ao final, o alinhamento estratégico será maior quando os conjuntos produzidos pela combinação dos tipos, das quatro dimensões, levarem a um perfil semelhante de configuração em cada uma das quatro lógicas (produção, administração, desenvolvimento, integração) (CHORN, 1991).

Na literatura especializada é frequente a diferenciação entre alinhamento estratégico vertical e horizontal (PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006; STEPANOVICH & MUELLER, 2002; VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984).

O termo alinhamento vertical se refere ao relacionamento entre vários níveis da organização. Assim, o alinhamento vertical diz respeito à busca pela garantia de que todas as ações realizadas nos diferentes níveis hierárquicos da organização estejam sintonizados com a estratégia corporativa. (LABOVITZ & ROSANSKY, 1997; VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984).

Já o alinhamento horizontal se refere ao relacionamento entre as diferentes funções, departamentos e subsistemas organizacionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças, etc.) buscando equacionar questões interdepartamentais situadas no mesmo nível organizacional (LABOVITZ & ROSANSKY, 1997; PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006).

Labovitz e Rosansky (1997) afirmam que o alinhamento estratégico envolve o ajuste entre os seguintes elementos: a) as estratégias de negócio, b) as pessoas, c) os clientes; d) os processos; e) a liderança. O relacionamento entre as estratégias, as pessoas e a liderança foi considerado por eles como alinhamento vertical, enquanto que o relacionamento entre os clientes e os processos foi chamado de alinhamento horizontal (LABOVITZ E ROSANSKY, 1997).

O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização. Os autores propõem, ainda, o perfil de diagnóstico de alinhamento, como um método específico para diagnosticar o grau de alinhamento da organização (PRIETO & CARVALHO, 2004).

Outra diferenciação encontrada na literatura especializada é aquela entre alinhamento estratégico interno e externo (DONALDSON, 2001; PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006).

A noção de alinhamento interno sugere um alinhamento entre aspectos e elementos presentes em uma organização, como a sua estratégia, ou a sua estrutura (PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006). Já a noção de alinhamento externo sugere um alinhamento entre a estrutura organizacional e o ambiente externo da organização (DONALDSON, 2001), ou mesmo o alinhamento que combina a estratégia organizacional com as contingências e necessidades ambientais (HAMBRICK, 1983).

Os autores Henderson e Venkatraman (1993) também consideram o alinhamento estratégico a partir de relações entre elementos internos e externos à organização. Henderson e Venkatraman (1993) afirmaram que a vantagem competitiva mantida pode ser garantida se houver um adequado alinhamento estratégico na organização, capaz de transmitir e transformar a estratégia de negócios em estratégia funcional. Assim, os autores propuseram um modelo teórico que relaciona o alinhamento estratégico dinâmico, entre os ambientes externos e internos da organização, buscando criar uma estrutura que introduz a tecnologia da informação na gestão organizacional.

Em seu modelo, Henderson e Venkatraman (1993) definem quatro domínios básicos da escolha estratégica: estratégia de negócios, estratégia de tecnologia de informação (TI), infraestrutura e processos organizacionais, infraestrutura e processos de tecnologia de informação (TI).

Cada um dos quatro domínios possui suas próprias dimensões. Dessa forma, o domínio da estratégia de negócios envolve as dimensões (a) escopo do negócio, (b) governança corporativa, (c) competências distintivas; o domínio da estratégia de tecnologia de informação envolve as dimensões (a) escopo tecnológico,

(b) competências sistêmicas, (c) governança de tecnologia de informação; o domínio da infraestrutura e processos organizacionais envolve as dimensões (a) infraestrutura administrativa, (b) processos organizacionais, (c) habilidades organizacionais; o domínio da infraestrutura e processos de tecnologia de informação envolve as dimensões (a) arquiteturas de TI, (b) processos de TI, (c) habilidades de TI.

Henderson e Venkatraman (1993) consideram o alinhamento como uma adequação entre os domínios externos e internos da organização, sendo que o domínio externo corresponde ao domínio da estratégia de negócios, no qual a empresa compete e busca a diferenciação da concorrência; o domínio interno está relacionado à infraestrutura e processos organizacionais, focando-se na estrutura administrativa e no desenvolvimento das competências organizacionais necessárias para executar a estratégia de negócios. Ambos se relacionam com os domínios da estratégia de tecnologia de informação (TI) e da infraestrutura e processos de tecnologia de informação (TI), ajustando a tecnologia de informação às necessidades da estratégia de negócios e, também, da infraestrutura e processos organizacionais.

Assim, o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) amplia a noção de alinhamento estratégico, incluindo a tecnologia de informação, e, ainda, propondo uma forma dinâmica de alinhamento estratégico, ligando elementos externos e internos à organização.

Segundo Stepanovich e Mueller (2002) para obter o alinhamento estratégico, as organizações devem identificar, priorizar, comunicar, promover o compromisso para implementar iniciativas estratégicas, buscando o alinhamento estratégico externo, que ocorre quando todas as ações e interesses da organização estão focadas em seus objetivos principais e, portanto, seus recursos, capacidades e estratégias correspondem às demandas do ambiente externo no qual ela compete, assim como buscando o alinhamento interno, que ocorre quando todos os empregados, de diferentes níveis e funções em uma organização, concordam a respeito do que é mais relevante para a organização alcançar seus objetivos, assim como apoiam as suas capacidades competitivas.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO – TAXONOMIAS

Na literatura especializada sobre alinhamento estratégico foram propostas algumas taxonomias, que prescrevam opções e perspectivas estratégicas, relacionando formas específicas de alinhamento estratégico. Tal se justifica pela crença de que existem — ou existiriam — conjuntos de estratégias suficientemente amplos e, ao mesmo tempo, claramente descritas e detalhadas, para serem utilizadas pelos gestores, em qualquer tipo de empreendimento, ou ramo de negócio (MILLER, 1992).

É nesse contexto, de busca por modelos e classificações de estratégias genéricas, que se surge a primeira tipologia de posturas estratégicas, desenvolvida por Miles e Snow (1978). Os autores buscaram classificar as principais modalidades de escolhas estratégicas que os gestores das organizações assumem para lidar com as condições de mercado no ambiente em que atuam.

Assim, as posturas estratégicas referem-se à maneira pela qual são tratadas as questões ligadas a: a) estratégia — determinar o foco da organização e suas prioridades de ação; b) estrutura organizacional — criar uma estrutura que viabilize a resolução das questões relacionadas à estratégia; e c) administração — reduzir a incerteza interna à organização, permitindo a sua evolução e a facilitação do desenvolvimento das suas capacidades adaptativas.

A tipologia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) propõe quatro tipos diferentes de posturas estratégicas, e suas respectivas formas de alinhamento estratégico: analítico (analyzer), defensivo (defender), prospectivo (prospector) e, reativo (reactor). A postura estratégica analítica está presente em organizações que possuem um perfil híbrido, operando em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua.

Em suas áreas de atuação estáveis, as organizações analíticas operam rotineiramente e eficiente através da utilização de estruturas formalizadas e processos bem definidos. Em suas áreas de atuação mais turbulentas, os altos gestores observam e acompanham os movimentos e atividades de seus concorrentes mais próximos e buscam novas ideias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas ideias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores. Sua estratégia-chave é uma mistura de elementos estáveis e mutáveis.

Dessa forma, a postura analítica adota o caminho de seguir a mudança e imitá-la, a partir da vigilância de marketing. O crescimento destas empresas se dá por meio do desenvolvimento de produtos e mercados, ou por meio da penetração em mercados específicos. Seus subsistemas dominantes são marketing, pesquisa aplicada e produção.

Com relação à postura estratégica defensiva, esta se relaciona com organizações que buscam estabelecer um domínio estável de uma parcela do mercado, competindo em termos de preço e serviços ao cliente, buscando o crescimento incremental de sua participação de mercado e desenvolvendo produtos de forma conservadora. As organizações defensivas tendem a ter uma orientação de curto prazo, são avessas ao risco e se mantêm em mercados nos quais têm domínio, buscando preservá-lo. Em função disso, promovem e mantêm uma gestão tradicional e estável, evitando mudanças de estrutura, de gestão, e de pessoal.

A questão ligada à estrutura organizacional é abordada por meio da implementação de estratégias de excelência em baixo custo, desenvolvendo e realizando investimentos somente em uma tecnologia essencial, facilitando o processo de integração vertical e produzindo e distribuindo produtos de maneira a maximizar os retornos obtidos com sua comercialização (MILES & SNOW, 1978).

Os aspectos relacionados à gestão da organização são tratados de forma a manter um controle rígido, visando maximizar os resultados e fazendo uso de intenso planejamento voltado ao controle de custos, com uma estrutura organizacional caracterizada pela departamentalização funcional, com destaque para a divisão do trabalho e o alto nível de formalização. Além disso, o controle é centralizado e o desempenho da organização é analisado comparativamente ao de períodos anteriores (MILES & SNOW, 1978).

Quanto à postura estratégica prospectiva ela se relaciona com organizações que direcionam a sua gestão visando identificar e explorar novas oportunidades por meio do desenvolvimento contínuo de seu domínio, do acompanhamento e avaliação do ambiente externo à organização, da influência nas tendências de mercado e do investimento em desenvolvimento de novos produtos.

O foco das organizações prospectivas está no longo prazo. Eles tendem a promover comportamentos de aceitação do risco e recompensar o desempenho futuro com o aumento da liberdade de ação em questões administrativas. Isso ocorre porque essas organizações, por definição, estão buscando novas oportunidades no mercado e estão acompanhando o macroambiente, para encontrar novas tendências e planejar uma resposta (novo produto ou serviço), com base nestas novas tendências. As organizações de perfil prospectivo

utilizam medidas baseadas no mercado (mais qualitativas), concentram-se externamente, e seguem procedimentos orientados para resultados.

Quanto à estrutura da organização caracterizada pelo estilo prospectivo de gestão, esta deve ser flexível, adotando diversas tecnologias e evitando a constituição de fatores que limitariam o campo de atuação da empresa. Assim, utilizam uma estrutura pouco rígida, pouca divisão do trabalho, baixos níveis de formalização e centralização (MILES & SNOW, 1978).

As questões ligadas à administração são abordadas de maneira a facilitar e coordenar as diversas operações produtivas, com planejamento abrangente e orientado à solução de problemas, controle descentralizado e mensuração de desempenho organizacional em comparação com o da concorrência (MILES & SNOW, 1978).

Finalmente, a postura reativa está relacionada com organizações que são incapazes de responder eficazmente às contingências. Isso ocorre porque este tipo de organização não tem uma relação entre estratégia e estrutura consistente, o que é comum em empresas jovens e pequenas — ainda imaturas para lidar com as exigências ambientais — focando-se apenas em sua sobrevivência. As organizações de postura estratégica reativa raramente fazem ajustes de qualquer tipo, a não ser que sejam forçadas a fazê-lo, por pressões ambientais (MILES & SNOW, 1978).

Os gestores que adotam a postura reativa não são capazes de articular uma estratégia organizacional viável ou, utilizam uma estratégia que não é capaz de se ligar à estrutura de processo, ou à tecnologia da organização, ou ainda, é uma estratégia irrelevante para lidar com as demandas e pressões do ambiente. Assim, ela pode ser entendida como a ausência de uma estratégia definida, ou mesmo pela ausência de alguma forma de alinhamento estratégico (MILES & SNOW, 1978).

Miles e Snow (1978) afirmam que o alinhamento estratégico envolve um ciclo adaptativo, que requer a simultânea solução e ajuste de três problemas principais: a) o empreendedor, ou empresarial (definição do domínio de produtos e mercados a serem enfocados); b) o de engenharia (escolha da tecnologia para a produção e para a distribuição); c) o administrativo (a seleção de áreas para inovação futura e para a racionalização da estrutura e do processo).

Em outra perspectiva taxonômica, os autores Drazin e Van de Ven (1985) diferenciam três abordagens para conceber formas específicas de alinhamento: a abordagem de seleção, a abordagem de interação e a abordagem de sistemas.

Na chamada abordagem de seleção, o alinhamento é concebido como uma premissa assumida, subjacente a uma congruência entre o contexto e estrutura. Nessa perspectiva simplesmente se hipotetiza que os elementos do contexto organizacional (ambiente, tecnologia ou tamanho) estão naturalmente e diretamente relacionados com a sua estrutura (centralização, formalização, complexidade), sem examinar se esta relação entre contexto e estrutura é capaz de afetar o desempenho da organização. Busca-se apenas selecionar os fatores do contexto e da estrutura que se quer alinhar (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Com relação à abordagem de interação, o alinhamento é visto neste caso como uma interação bivariada de pares de fatores. Assim, o foco aqui não é tanto na compreensão da congruência entre o contexto e a estrutura como é feito na abordagem de seleção, mas sim em explicar as variações no desempenho organizacional, a partir da interação entre a estrutura organizacional e o contexto, utilizando comparações de pares de fatores (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Quanto à abordagem de sistemas, esta considera o alinhamento a partir da consideração de múltiplos fatores simultâneos, sejam eles contingências, alternativas estruturais, critérios de desempenho, etc. Nesse sentido, tais fatores são vistos de forma holística, e o objetivo aqui é examinar os padrões de coerência e interação entre diferentes dimensões organizacionais. Ou seja, busca-se a identificação de gestalts internamente consistentes na organização, ou mesmo, a configuração de tipos ideais (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Em outra perspectiva Venkatraman (1989) percebeu que, nos estudos sobre estratégia, ocorria uma falta de correspondência entre as formulações verbais dos autores e os modelos estatísticos utilizados para o teste empírico da noção de alinhamento utilizada em cada caso. Ou seja, ele constatou que, nos estudos envolvendo alinhamento estratégico, sentidos diferentes eram atribuídos ao alinhamento e, ao mesmo tempo, não havia precisão nos padrões de métodos e análise para investigar e tratar as diversas formas de alinhamento mencionadas pelos autores. Na tentativa de melhorar esta situação, ele criou uma taxonomia das conceituações de alinhamento, empregadas anteriormente nas pesquisas envolvendo estratégia. Para chegar a uma linguagem comum, e a padrões de metodologia que poderiam ser usados para analisar e explicar a forma de alinhamento em cada caso, ele desenvolveu seis perspectivas de alinhamento, bem como os procedimentos estatísticos para testar empiricamente cada uma delas.

As seis categorias de alinhamento definidas por Venkatraman (1989) envolvem: a) a perspectiva de moderação, que considera o alinhamento a partir da interação entre elementos. Ou seja, concebe o alinhamento como os efeitos interativos entre a estratégia e as características gerenciais da organização, que produzem efeitos no desempenho organizacional; b) a perspectiva de mediação, que considera o alinhamento como uma forma de intervenção, a partir da perspectiva de participação de mercado (market share), considerada a variável interveniente principal entre a estratégia e o desempenho organizacional; c) a perspectiva de combinação, que considera o alinhamento como a combinação de elementos da estratégia e da estrutura, aumentando a eficácia administrativa da organização; d) a perspectiva de gestalts, que considera o alinhamento a partir da congruência interna entre diferentes atributos da organização, que juntos formam uma gestalt, ou configuração. Ou seja, concebe o alinhamento como o grau de coerência interna, entre um conjunto de variáveis estratégicas (atributos), que são alinhadas de formas diferentes, produzindo níveis variados de desempenhos (altos e baixos). A congruência é avaliada a partir de critérios qualitativos (pouco objetivados), pois considerar os atributos como pouco ou muito congruentes depende de uma interpretação e uma validação; e) a perspectiva de desvio do perfil, que considera o alinhamento com o grau de aderência a um perfil específico desejado ou determinado. Ou seja, concebe o alinhamento como a distância ou a proximidade de um perfil específico, gerando impactos no desempenho da organização; f) a perspectiva de covariação, que considera o alinhamento como o grau de consistência interna na alocação dos recursos organizacionais. Quanto melhor a consistência interna, melhores serão os desempenhos das organizações.

A taxonomia de Venkatraman (1989) pode ser usada para diferenciar o significado teórico e prático da noção de alinhamento que se deseja pesquisar ou utilizar.

Em um estudo recente, Sátyro, Contador e Ferreira (2014) buscaram identificar as diversas abordagens de alinhamento estratégico encontradas na literatura especializada, a partir de uma pesquisa bibliográfica, usando a base de periódicos EBSCO, abrangendo publicações compreendidas no período de 1962 até 2013.

Segundo Sátyro, Contador e Ferreira (2014) sete diferentes terminologias são utilizadas com mais frequência nas publicações sobre alinhamento estratégico: a) alinhamento da estrutura (structure alignment); b) contingência estratégica (strategic contingency); c) coalinhamento estratégico (strategic coalignment); d) ajuste estratégico (strategic fit); e) consistência estratégica (strategic consistency); f) modelo de congruência (congruence model); g) alinhamento de estratégias (strategy alignment).

A terminologia alinhamento da estrutura (structure alignment) está associada à noção inicial de alinhamento estratégico (strategic alignment), definida por Chandler (1962) em seu estudo clássico, concebendo o alinhamento estratégico como a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, sendo que a estrutura ajusta-se à estratégia na busca pelo melhor desempenho. Por isso, o termo alinhamento da estrutura (structure alignment) também ficou associado à perspectiva de alinhamento estratégico conforme concebida por Chandler (1962), e outros autores posteriores (SÁTYRO, CONTADOR & FERREIRA, 2014). Nesse sentido, o alinhamento é concebido como uma relação linear de causa e efeito, na qual a estratégia promove efeitos na estrutura organizacional.

A perspectiva da chamada contingência estratégica (strategic contingency) tem suas origens no estudo de Lawrence e Lorsch (1973) e, posteriormente, foi desenvolvido por Hickson et al. (1971). Esses autores concebem as organizações como sistemas constituídos por departamentos interdependentes, nas quais um departamento adquire controle de uma contingência estratégica na medida em que consegue controlar as tarefas e atribuições essenciais para o funcionamento de outros departamentos. Assim, a perspectiva da contingência estratégica considera, essencialmente, que quando elementos como o ambiente, a tecnologia, as pessoas, os objetivos, o mercado e os recursos disponíveis à organização sofrem mudanças, os padrões dos departamentos também devem mudar para manter a integridade do sistema, mas em uma nova configuração, diferente daquela condição na qual se encontravam anteriormente (FRY & SMITH, 1987). Nesse sentido, o alinhamento é concebido como uma necessidade de recombinação e ajuste interno da organização.

Na perspectiva do coalinhamento estratégico (strategic coalignment) o alinhamento é concebido como a consistência interna — entendida como o nível de ajuste que relaciona decisões sobre áreas operacionais críticas e funções organizacionais — entre as decisões estratégicas principais, ou o alinhamento entre escolhas estratégicas e contingências críticas, representados pelos contextos organizacional ou ambiental (VENKATRAMAN, 1990). Assim, o alinhamento na perspectiva do coalinhamento estratégico envolve um conjunto de decisões relevantes que devem ter consistência interna para a execução da estratégia organizacional.

Na perspectiva do ajuste estratégico (strategic fit) os autores Sátyro, Contador e Ferreira (2014) afirmam que não há uma concepção única, embora possa parecer que os conceitos de ajuste e alinhamento sejam considerados como sinônimos em vários estudos. Além do mais, esta parece ser a terminologia mais comumente empregada em diversos estudos, ainda que as dimensões e relações abordadas pela noção de ajuste estratégico sejam diferentes. De forma geral, há o princípio de fundo de que o alinhamento surge a partir do comportamento organizacional, que conduz os gestores a uma coesão de padrões nas suas ações e decisões, vindo a se constituir na estratégia corporativa. Dessa estratégia, surgem as estratégias funcionais e operacionais, que devem, por sua vez, ser submetidas a um ajuste estratégico. Assim, o alinhamento é uma

busca dinâmica que procura ajustar a organização ao seu ambiente e arranjar recursos internamente para apoiar este ajuste.

Segundo a perspectiva da consistência estratégica (strategic consistency) o alinhamento é concebido como uma consonância entre, de um lado, o ambiente, os recursos e os valores que caracterizam a organização, e de outro, as metas e os processos estratégicos para atingir essas metas, por meio das operações financeiras, de marketing e de produção. Assim, ocorre um processo interativo contínuo no qual a consistência estratégica apoia-se na realidade presente para atingir as metas futuras, o requer uma avaliação continuada da situação da organização dentro do seu ambiente, e também, de suas próprias forças e fraquezas, pois isso permitirá a definição de uma direção adequada (consistente) para a organização.

De acordo com a perspectiva do modelo de congruência (congruence model) as organizações são concebidas como sistemas sociais dinâmicos e abertos, possuindo um conjunto de elementos interdependentes, que interagem com o seu ambiente. Assim, o alinhamento, nessa perspectiva, envolve o desenvolvimento de formas específicas de relacionamento entre organização e ambiente, que buscam harmonizar aspectos de incerteza e mudança do ambiente, com as unidades da organização, para atingir determinadas metas (FRY & SMITH, 1987).

Com relação à perspectiva do alinhamento de estratégias (strategy alignment) Sátyro, Contador e Ferreira (2014) de início observaram, em seu estudo, que alguns autores confundem alinhamento de estratégia (strategy alignment) com alinhamento estratégico (strategic alignment), sendo relativamente comum o uso das duas terminologias, como sinônimas, inclusive, dentro de um mesmo artigo, sem o cuidado de defini-las ou diferenciá-las.

Na perspectiva do alinhamento de estratégias (strategy alignment) o alinhamento surge a partir da integração coesa entre as estratégias competitivas operacionais e a estratégia competitiva da organização. Dessa forma, a estratégia competitiva, uma vez formulada, precisa estar totalmente alinhada com todos os elementos pertinentes à consecução dos objetivos — desde o seu foco em produto/mercado, passando pela capacidade operacional, pelos recursos necessários, pela cultura organizacional, pelos dirigentes da organização —, e não apenas com uma parte da organização.

Ao final de seu estudo Sátyro, Contador e Ferreira (2014) concluíram que o termo alinhamento estratégico possui diferentes significados, e que os diversos autores concebem a noção de alinhamento sob perspectivas diversas, o que não possibilita uma coesão e uma precisão conceitual.

Portanto, a noção de alinhamento estratégico envolve uma conceituação diversificada e imprecisa, sendo tratada academicamente sob as mais diversas óticas e categorizações, o que dificulta comparações, e uma possível unificação, para elevar o nível de entendimento e análise do fenômeno.

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

As dimensões e aspectos da chamada gestão estratégica de pessoas, de formas mais ou menos explícitas, enfatizam a importância do alinhamento (fit) estratégico entre as práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização (BECKER & HUSELID, 1998; WOOD, 1999).

Para Becker e Huselid (1998) as complementaridades ou sinergias entre as práticas de gestão de pessoas e as diretrizes estratégicas da organização são dimensões importantes para que se possa compreender melhor como elevar o desempenho organizacional. Do ponto de vista conceitual, observa-se a ocorrência da mesma imprecisão e diversidade de conceitos, identificada em relação à noção de alinhamento estratégico presente nos estudos no campo da estratégia. Assim, ao se analisar os conceitos envolvidos na noção de alinhamento estratégico aplicada à gestão de pessoas são encontrados conceitos e abordagens diferentes.

Wood (1999) identificou quatro formas de alinhamento estratégico que a gestão estratégica de pessoas deve enfocar: a) o alinhamento interno — também conhecido como alinhamento horizontal; b) o alinhamento organizacional; c) o alinhamento estratégico; d) o alinhamento ambiental interno — também conhecido como alinhamento vertical.

O alinhamento interno ou horizontal é a integração que deve ocorrer entre as próprias práticas de gestão estratégica de pessoas. O alinhamento organizacional envolve o ajuste entre as práticas de gestão estratégica de pessoas e os aspectos internos da organização, tais como a sua cultura, a sua tecnologia, a sua estrutura, etc. Já o alinhamento estratégico envolve a articulação e a sintonia entre as práticas de gestão de estratégica de pessoas e a estratégia de negócio da organização.

Finalmente, o alinhamento ambiental ou vertical envolve a sintonia entre as práticas da gestão estratégica de pessoas e as contingências externas à organização, tais como, organizações concorrentes, organizações não concorrentes, governo, comunidades, stakeholders externos, etc.

Becker e Huselid (2006) condensaram estes quatro tipos de alinhamento em dois alinhamentos básicos: a) o alinhamento externo — ou vertical — aglutina o alinhamento estratégico e, também, o alinhamento ambiental; b) o alinhamento interno — ou horizontal.

Segundo Wei (2006) o alinhamento interno e o alinhamento externo são construtos independentes, mas interrelacionados. Assim, as práticas de gestão estratégica de pessoas podem estar altamente integradas entre si, mas, ainda assim, podem causar pouco impacto na execução da estratégia.

Cabe notar, entretanto, que, se cada prática de gestão estratégica de pessoas, mesmo nas circunstâncias em que elas estejam separadas umas das outras, tiverem sido concebidas para impactar diretamente na execução estratégica, ainda assim, pode-se considerar que há um alinhamento interno (BECKER & HUSELID, 2006).

Wei (2006) afirma, ainda, que, tanto o alinhamento interno quanto o alinhamento externo, sofrem a influência de pelo menos três aspectos nas organizações: a) a competência dos gestores da própria área de gestão de pessoas; b) as competências e o suporte oferecido pelos demais gestores da organização; c) as características dos próprios empregados na organização, como o seu nível de conhecimento, as suas habilidades, a sua motivação, o seu nível de compromisso, etc.

Considerando agora, especificamente, o alinhamento externo, ou vertical, este tipo de alinhamento estratégico envolve concepções variadas no campo da gestão estratégica de pessoas.

Para alguns autores, o alinhamento externo, ou vertical, refere-se, especificamente, ao alinhamento entre as práticas de gestão estratégica de pessoas e os processos estratégicos da organização, indo desde as diretrizes básicas e planos estratégicos, chegando até a implementação e avaliação da execução estratégica (WEI, 2006).

Assim, as práticas de gestão estratégica de pessoas devem estar alinhadas à estratégia organizacional para que possam efetivamente contribuir para o alcance de metas da organização. Ou seja, as práticas de gestão de pessoas — em todos os níveis hierárquicos — devem ser compatíveis com a estratégia definida pela organização.

Já para Delery (1998), o alinhamento vertical considera o alinhamento das práticas de gestão estratégica de pessoas com o contexto e as contingências específicas que envolvem a organização. Nesse sentido, o papel estratégico da gestão de pessoas envolve a sua contribuição para a eficácia das demais práticas organizacionais. Ou seja, as práticas de gestão de pessoas influenciam e são influenciadas por aspectos como tecnologia, estrutura hierárquica, nível de concorrência enfrentado pela organização, restrições legais, etc.

Wei (2006), também afirma que existem alguns fatores organizacionais que configuram as práticas de gestão estratégica de pessoas em sua relação com a estratégia organizacional: a) a natureza da própria estratégia organizacional; b) a cultura e os valores adotados por uma organização.

Portanto, a noção de alinhamento externo, ou vertical, engloba o alinhamento das práticas de gestão de pessoas com a estratégia, com os fatores organizacionais e com os fatores ambientais.

Considerando agora o alinhamento interno, ou horizontal, este envolve uma inter-relação entre as próprias práticas de gestão estratégica de pessoas. Deste modo, o alinhamento interno, ou horizontal implica em uma complementaridade, ou uma interdependência, entre todas as práticas de gestão estratégica de pessoas, de forma harmônica e coerente (DELERY, 1998; WEI, 2006).

O ajuste interno, ou horizontal, então, supõe uma espécie de sinergia entre as práticas de gestão de pessoas que, em consequência, reflete em seus efeitos sobre o desempenho organizacional. Ou seja, quando as práticas são projetadas e operacionalizadas de forma sintonizada o efeito coletivo destas práticas poderá ser maior do que a soma de suas partes individuais (WOOD, 1999).

Partindo da mesma suposição, MacDuffie (1995, p. 204) menciona o conceito de bundles:

> Implícito na noção de um ‘lote’ ou ‘pacote’ [bundle] está a ideia que as práticas dentro de conjuntos organizados estão interrelacionadas e são interiormente consistentes, sendo que ‘mais é melhor’, em relação ao seu impacto sobre o desempenho, em virtude da sobreposição e efeitos reforçados mutuamente pelas várias práticas (MacDuffie, 1995, p. 204).

Assim, o alinhamento interno, ou horizontal, concebe uma mudança de foco das práticas de gestão de pessoas, passando de práticas individuais para práticas que constituem uma “entidade”, chamada “sistema de gestão de pessoas”.

Dyer e Reeves (1995) oferecerem duas justificativas para a importância de combinar práticas de gestão estratégica de pessoas em um sistema coerente ou pacote de práticas. Primeiro, considerando que o desempenho de um empregado depende de sua habilidade e de sua motivação, é lógico supor que existam práticas de gestão de pessoas estruturadas para desenvolver tanto as habilidades, quanto promover a motivação dos empregados. Segundo, é mais provável que o desempenho de um indivíduo seja maximizado quando está envolvido por práticas de gestão intencionalmente reforçadas e deliberadamente coesas entre si.

Guest (1997) distingue quarto diferentes tipos de alinhamento estratégico, cada um deles representando uma perspectiva diferente sobre a relação entre a estratégia corporativa e as práticas de gestão de pessoas. O Quadro 3 apresenta esquematicamente esses quatro tipos de alinhamento.

Quadro 3 - Formas de alinhamento de gestão estratégica de pessoas

Alinhamento	Critério específico	Sem critério
Interno	Alinhamento como um conjunto ideal de práticas	Alinhamento como *gestalt* Alinhamento como "pacotes" de práticas
Externo	Alinhamento como interação estratégica	Alinhamento como contingência

Fonte: Guest (1997, p. 271)

As quatro formas de alinhamento estratégico apresentadas por Guest (1997) representam quatro formas de alinhamento ou quatro perspectivas sobre como relacionar — ou não relacionar — o desempenho e a estratégia corporativa por meio de gestão de pessoas. Estas quatro formas de alinhamento estratégico são: a) o alinhamento como interação estratégica; b) o alinhamento como contingência; c) o alinhamento como um conjunto ideal das melhores práticas; d) o alinhamento como uma gestalt ou pacote de práticas.

O alinhamento como interação estratégica representa a ligação vertical bem conhecida entre a estratégia corporativa e a gestão de pessoas. A hipótese é que essas organizações, com a resposta apropriada e a combinação adequada irão relatar desempenhos superiores (GUEST, 1997).

Já o alinhamento como contingência reflete a tradicional abordagem de contingência e sugere que essas organizações, cujas práticas e políticas de gestão de pessoas são mais sensíveis a fatores externos, irão relatar desempenho superior (GUEST, 1997).

Os fatores externos, neste caso, abrangem mais do que apenas a combinação do mercado com o produto e a estratégia corporativa relacionada a tal mercado e produto, mas podem também incluir o mercado de trabalho, a legislação e as especificidades do ramo de negócio (GUEST, 1997).

Independentemente de fatores externos ou o tipo de estratégia usada, o alinhamento como um conjunto ideal das melhores práticas implica que existiria um conjunto de melhores práticas universalmente aplicáveis a quaisquer organizações. Assim, quanto mais a estratégia de gestão de pessoas lembrar este conjunto ideal, melhor será o desempenho da empresa (GUEST, 1997).

O último tipo de alinhamento é o alinhamento como gestalt ou configuração. Indica uma combinação específica e apropriada de práticas para tornar a gestão de pessoas eficaz (GUEST, 1997).

Na perspectiva do alinhamento como gestalt, a soma das práticas é maior que as práticas em separado. Então este tipo de alinhamento é uma combinação sinérgica de práticas ou de uma arquitetura ou cultura organizacional específica, que os mantêm ligados (GUEST, 1997).

Assim, o alinhamento como pacote está intimamente relacionado com esta abordagem e implica a existência de um padrão distinto de agrupamento de práticas (pacotes), que trazem melhores desempenhos. Tal agrupamento pode ter sido intencionalmente configurado, ou mesmo, ter surgido como resultante do desenvolvimento histórico e cultural da organização (GUEST, 1997).

Em um estudo conduzido por Becker e Huselid (1998) sobre sistemas de trabalho de alto desempenho como apoio para a implementação da estratégia corporativa, os autores investigaram padrões de alinhamento interno e externo, presentes nos modelos teóricos na área de gestão de pessoas. Constataram que nenhuma abordagem tentou mensurar o alinhamento diretamente, mas algumas delas se basearam em uma relação estatística para tentar compreender o impacto que o alinhamento estratégico produz sobre a elevação do desempenho da organização. Dessa forma os autores identificaram que a abordagem mais comum nos diversos modelos envolvia testar a interação entre termos presentes em uma variedade de políticas de RH, com a expectativa de que tais termos terão um sinal positivo, refletindo as sinergias entre as políticas (BECKER & HUSELID, 1998).

Portanto, alguns estudos dão apoio à hipótese de que as práticas de gestão estratégica de pessoas, quando estão agrupadas em um sistema coerente, apresentam efeitos mais significativos sobre o desempenho organizacional, do que quando tais práticas de gestão de pessoas são aplicadas e analisadas de forma individualizada (COMBS et al., 2006).

Uma política de gestão de pessoas direcionada para objetivos específicos facilita o seu processo de coesão. Um amplo escopo de práticas de gestão de pessoas, que possibilite uma série de escolhas e combinações possíveis, aumenta a probabilidade de um melhor alinhamento horizontal.

Estas combinações podem levar a diferentes relações, que podem ser estabelecidas entre as práticas de gestão de pessoas. Estas relações, por sua vez, podem tornar mais complexa a tarefa de identificar sistemas de gestão de pessoas que estejam sintonizados com o melhor alinhamento estratégico para a organização, impulsionando-a para um melhor desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se, ao examinar a literatura especializada, que a noção de alinhamento estratégico tem se mostrado como um fenômeno difícil de delimitar, em termos de suas relações e dimensões, criando desafios conceituais e metodológicos significativos, dificultando comparações entre conceitos e estudos diferentes, não permitindo o melhor entendimento e análise acadêmica.

No campo de estudos sobre estratégia, frequentemente, o termo alinhamento é subentendido, nos textos científicos, como sinônimo da própria estratégia, ou mesmo sendo tratado como algo inerente e constituinte da própria noção de estratégia, e que, por isso, não requer uma delimitação e uma conceituação à parte, independentemente, do conceito, do tipo de estratégia, ou mesmo das relações entre elementos e dimensões que estão sendo considerados pelos autores em seus estudos.

A falta de um consenso envolvendo a teoria sobre alinhamento estratégico acaba favorecendo a produção de textos e pesquisas com menor consistência conceitual, gerando trabalhos algumas vezes conflitantes, e outros com evidência empírica questionável.

Ainda assim, constata-se que a noção de alinhamento estratégico tem sido um importante elemento de construção teórica no desenvolvimento da teoria de gestão estratégica e que, por isso, requer uma maior atenção acadêmica (VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984; DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Quando se aborda, especificamente, a noção de alinhamento estratégico aplicada ao campo de estudos da gestão estratégica de pessoas constata-se que, dependendo da ótica de alinhamento estratégico adotada pelos autores na área de gestão de pessoas, as concepções e papéis da gestão de pessoas mudam significativamente, e vice-versa. Dessa forma, ora a gestão de pessoas é considerada como um subsistema organizacional que deve interagir com outras dimensões da organização para lidar com os desafios impostos pelo ambiente, ou ainda, para contribuir para a consecução das estratégias empresariais, ora a gestão de pessoas deve, primordialmente, gerenciar e induzir aspectos comportamentais, atuando como uma intermediária entre a direção e os demais níveis e setores organizacionais.

Observa-se que é frequente, nos estudos sobre o papel estratégico da gestão de pessoas, afirmações no sentido de que as práticas de gestão de pessoas devem ser consistentes com as condições organizacionais e ambientais, de forma que se obtenham configurações do subsistema de gestão de pessoas com alto grau de alinhamento interno ou horizontal (internamente consistente), e, ao mesmo tempo, tais configurações devem ser consistentes com as variáveis estratégicas, organizacionais e/ou ambientais, (alinhadas externamente ou verticalmente). Entretanto, há, ainda, pouca construção teórica nesse sentido, além de reduzido apoio de estudos teórico-empíricos que evidenciem as dimensões e elementos abordados pela gestão estratégica de pessoas em sua relação com o alinhamento estratégico das organizações.

Portanto, no campo de estudos sobre estratégia ocorre uma dissonância teórica envolvendo a noção de alinhamento estratégico, o que favorece a condução de estudos com menor consistência conceitual e prática, e que vai se desdobrar em dificuldades teóricas e metodológicas no campo de estudos sobre gestão estratégica de pessoas.

Finalmente, como recomendações, sugere-se a proposição de estudos futuros que busquem alguma forma de consenso envolvendo a teoria sobre alinhamento estratégico e, da mesma forma, sugere-se a condução de estudos pesquisas com maior rigor e consistência conceitual em relação à noção de alinhamento estratégico, pois elas terão impacto direto em outras áreas, como a gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. In. Research in Personnel and Human Resources Management, v. 16, p. 53-101, 1998.

BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A. Strategic human resources management: where do we go from here? In. Journal of Management, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BURNS, Tom; STALKER, G. M. The management of innovation. London: Tavistock Pub., 1961.

CHANDLER, Alfred Dupont. Strategy and structure. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.

CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. In. Sociology, v. 6, p. 1-22, 1972.

CHORN, Norman H. The “alignment” theory: creating strategic fit. In. Management Decision, v. 29, n. 1, p. 20-24, 1991.

COMBS, James; LIU, Yongmei; HALL, Angela; KETCHEN, David. How much do high performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. In. Personnel Psychology, v. 59, n. 3, p. 501-528, 2006.

DELERY, John E. Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. In. Human Resource Management Review, v. 8, n. 3, p. 289-309, 1998.

DONALDSON, Lex. The contingency theory of organizations. Thousand Oaks - CA: Sage Publications, 2001.

DRAZIN, Robert; VAN DE VEN, Andrew H. Alternative forms of fit in contingency theory. In. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 4, p. 514-539, 1985.

DYER, Lee; REEVES, Todd. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? In. International Journal of Human Resource Management, v. 6, n. 3, p. 656-670, 1995.

FRY, Louis W.; SMITH, Deborah A. Congruence, contingency and theory building. In. Academy of Management Review, v. 12, n. 1, p. 117-132, 1987.

GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. Strategy implementation: structure, systems and process. St Paul: West Pub., 1986.

GARLICHS, Moritz. The concept of strategic fit. Hamburg: Germany, Diplomica Verlag, 2011.

GUEST, David E. Human resource management and performance: a review and research agenda. In. The International Journal of Human Resource Management, v. 8, n. 3, p. 263-276, 1997.

HAMBRICK, Donald C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. In. Academy of Management Journal, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.

HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In. IBM Systems Journal, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

HICKSON, David J.; HININGS, C. R.; LESS; C. A.; SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. A strategic contingencies theory of intraorganizational power. In. Administrative Science Quarterly, n. 16, p. 216-229, 1971.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things. Hoboken - NJ: John Wiley e Sons, 1997.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis - RJ: Vozes, 1973.

MACDUFFIE, John P. Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. In. Industrial and Labor Relations Review, v. 48, n. 2, p. 197-221, 1995.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure and process. New York: McGraw-HiII, 1978.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Fit, failure and the hall of fame. California Management Review. v. XXVI, n. 3, Spring, 1984.

MILLER, Danny. The generic strategy trap. In. Journal of Business Strategy, v. 13, n.1, p.37-41, 1992.

PETERAF, Margaret; REED, Randal. Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. In. Strategic Management Journal, v. 28, n. 11, p.1089-1112, 2007.

PRIETO, Vanderli C.; CARVALHO, Marly M. de. Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. Anais..., 2004.

PRIETO, Vanderli C.; CARVALHO, Marly M. de. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais..., 2006.

SÁTYRO, Walter Cardoso; CONTADOR, José Celso; FERREIRA, Ademir Antônio. Afinal, o que é alinhamento estratégico? In. Anais do XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – 17 SIMPOI, São Paulo, 27, 28 e 29 de Agosto de 2014.

STEPANOVICH, Paul L.; MUELLER, James D. Mapping strategic consensus. In. Journal of Business and Management. v. 8, n. 2, p. 147-164, 2002.

STOREY, John. What is strategic HRM? In. STOREY, J. Human resource management: a critical text. London: Thomson Learning, 3rd. ed., p. 59-78, 2007.

VENKATRAMAN, N. Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. In. Journal of Management Studies, v. 27, n. 1, p, 19-41, 1990.

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.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. In. Academy of Management Review. v. 9, n.3, p. 513-525, 1984.

WEI, Ligun Q. Strategic human resource management: determinants of fit. In. Research and Practice in Human Resource Management, v. 14, n. 2, p. 49-60, 2006.

WOOD, Stephen J. Getting the measure of the transformed high performance organization. In. British Journal of Industrial Relations, v. 37, n. 3, p. 391-417, 1999.

WOODWARD, Joan. Industrial organization: theory and practice. Oxford - NY: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT, Patrick M.; MCMAHAN, Gary C. Theoretical perspectives for strategic human resource management. In. Journal of Management, v. 18, p. 295-320, 1992.

ZAJAC, Edward J.; KRAATZ, Matthew S.; BRESSER, Rudi K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. In. Strategic Management Journal, v. 21, n. 4, p. 429-453, 2000.