

Encontro anual de
INICIAÇÃO 
CIENTÍFICA DA UNESPAR

Alinhamento Estratégico: Análise da presença, conhecimento e impacto nas organizações.

Danilo Augusto Bortoletto (PIC- Fundação Araucária)
Unespar/Campus Paranavaí, danilo.abortoletto@gmail.com
Julio Ernesto Colla (Orientador)
Unespar/Campus Paranavaí, juliocolla@gmail.com

RESUMO: O presente trabalho tem como objetivo evidenciar e analisar o alinhamento estratégico quanto a sua existência, conhecimento e utilização na organização, para isso, se estará utilizando como população de pesquisa, duas micro organizações no ramo de soluções tecnológicas, bem consolidadas e em pleno exercício de suas funções. A fundamentação teórica aborda a estratégia e o alinhamento estratégico na visão de autores e suas definições. A pesquisa por sua vez ocorreu através de uma abordagem qualitativa, com uma coleta de dados feita através de entrevistas não estruturadas e uma observação não participante. A análise dos dados se sucedeu através da reunião do material coletado em razão dos objetivos da pesquisa, assim como a interpretação dos discursos obtidos. Os resultados apontaram uma presença clara e facilmente observável do alinhamento estratégico no ambiente prático das duas empresas, uma excelência por parte de uma das organizações na aplicação do alinhamento e conhecimento do mesmo, uma maioria nas opiniões dos funcionários quanto aos impactos benéficos do alinhamento estratégico na organização e novas oportunidades de pesquisa no alinhamento estratégico.

Palavras-chave: Estratégia, Alinhamento Estratégico, Gestão Organizacional.

INTRODUÇÃO

No âmbito organizacional, o alinhamento estratégico já se mostrou de importante magnitude, pois em sua totalidade está interligada a estratégia, essa por sua vez é considerada essencial para as empresas no quesito de vantagem competitiva e melhores resultados, assim como Powell (1992) confirma, dizendo que “a capacidade de alinhamento das organizações é vista como um recurso estratégico, com condições de produzir resultados superiores, e, conseqüentemente, constitui importante fonte de vantagem competitiva para as organizações.”.

Por sua vez, o alinhamento estratégico prova grande eficácia quanto a melhor administração de recursos estratégicos devido a sua volatilidade quanto aplicação, segundo Teixeira Júnior e Ponte (2004, apud. SILVA; DORNELAS, 2011, p. 5), “o alinhamento estratégico é descrito como um fenômeno de múltiplos componentes (estrutura, estratégia e cultura organizacional) em múltiplos níveis (TI, unidade de negócio e corporação).”.

Quanto ao âmbito acadêmico, torna-se evidente a necessidade de melhor analisar as produções quanto ao tema de alinhamento estratégico, admitisse uma grande importância das contribuições didáticas na área de estratégia, e também uma necessidade da mesma procurar explicar a vantagem competitiva empresarial, tudo isso objetivando um aperfeiçoamento da organização.

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

“Percebe-se crescente necessidade dos estudos, em especial os de estratégia, buscarem diferentes formas de explicar a vantagem competitiva das organizações, pois dessa forma tais estudos podem contribuir para o aperfeiçoamento acadêmico e gerencial, tendo como consequência a melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a possível geração de resultados e oportunidades sustentáveis através da melhor gestão dos recursos e competências em uma organização. ” (COLLA; GRASSIOTO; BARBOSA; DOS REIS, 2013, p. 147).

Comprovando a importância do alinhamento no ambiente estratégico e organizacional e a importância no ambiente acadêmico, Bortoletto e Colla (2014) evidenciam mostrando que nos EnANPAD's (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) de 1997 a 2014 foram encontradas 41 produções a temática de alinhamento estratégico.

Desta forma, o presente artigo parte do pressuposto da evidência e aplicação prática organizacional do alinhamento estratégico, e o mesmo têm como objetivo evidenciar e analisar a existência do alinhamento estratégico, utilizando como população de pesquisa, duas organizações de médio porte no ramo de soluções tecnológicas. Para melhor destrinchar o tema proposto, dividiu-se especificamente o trabalho em: identificar a existência ou ausência do alinhamento estratégico nas organizações estudadas; analisar o estado ou nível que se encontra o alinhamento, caso evidenciado; analisar a composição, andamento e como está o alinhamento estratégico na organização estudada, caso evidenciado; analisar o impacto da presença ou ausência do alinhamento estratégico no cotidiano organizacional.

O presente trabalho foi segmentado em 6 pontos. Primeiro se encontra presente à justificativa e o objetivo da produção. Por subsequente estará presente à fundamentação teórica utilizada na mesma. Em terceiro, os processos metodológicos utilizados serão abordados. Em sequência, no quarto ponto, encontra-se a apresentação e análise dos dados coletados. Por fim, em última estância, encontram-se as conclusões e considerações finais. Ao final do artigo, irá encontrar-se referências bibliográficas referentes às utilizadas nessa produção científica, que servirão para posteriores continuações ou baseamento para futuras produções relacionadas à área.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia

Atualmente, definir estratégia em conceito é extremamente complexo, ainda hoje se observa discussões quanto a definição do tema, e até hoje não se tem uma definição definida, Mintzberg (2006, apud. COLLA; GRASSIOTO; BARBOSA; REIS, 2013, p. 148) confirma elencando que a definição de estratégia não possui um padrão único aceito, o que acaba induzindo a interpretações equivocadas sobre a mesma.

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

Ainda seguindo com confirmações sobre a volatilidade do conceito de estratégia Ansoff e McDonnell (1993, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 122) apontam que estratégia é um conceito tratado como abstrato, passível de várias interpretações e aplicações, muitas vezes distintas.

Whittington (2002 apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 123) entende estratégia como um elemento social construído através de interações sociais dos membros das organizações, o autor também propõe que o objetivo da estratégia é maximizar a vantagem em longo prazo.

Por sua vez, Quinn (2006, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 122) aborda estratégia como uma ferramenta que embasada nas deficiências e competências organizacionais, aloca os recursos da mesma, ele cita também estratégia como um plano que promove a integração entre metas, políticas e ações da organização.

Johnson (2007, p. 45, apud. COLLA; GRASSIOTO; BARBOSA; REIS, 2013, p. 148) em sua análise, diz que o conceito de estratégia pode ser definido como uma espécie de escopo e direção para organização, e que por consequência disso, pode ser fonte de obtenção de vantagens em ambientes onde ocorrem mudanças, configurando recursos e competências na organização e por fim, atingindo o objetivo final de atender as expectativas dos stakeholders.

Alinhamento Estratégico

Tem-se concordância geral entre autores quanto ao alinhamento estratégico como uma área moldável, ampla e de várias interpretações. Henderson e Venkatraman (1990, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 124) dizem que alinhamento estratégico corresponde à integração funcional entre ambientes externos e internos, sempre objetivando um melhor e maior desempenho organizacional.

Barros (2007 apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 123) e Fernandes Filho (2003 apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 123) apontam que alinhamento estratégico é, em uma de suas numerosas explicações, uma ferramenta de ajustes entre elementos ambientais e organizacionais. Deste modo, Allio (2005, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 124), elenca que é necessário para que a organização possa, com eficácia, lidar com as incertezas futuras, um alinhamento de longo e curto prazo.

Pode-se então observar uma definição próxima entre autores de que alinhamento estratégico tem o objetivo de alinhar e ajustar recursos organizacionais. Miles e Snow (1984, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 124) apontam que alinhamento estratégico tem como objetivo ajustar a organização com seu ambiente, organizando recursos como base para sustentar esse ajuste.

Outros pensadores por sua vez tratam alinhamento estratégico como o alinhamento entre estratégia e ação, como o caso de Fahey (1994, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 124), que em

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

sua análise aponta que o gestor precisa ajustar esses dois elementos (estratégia e ação) aos processos organizacionais para que consiga transformar estratégia em ação.

“[...] cada vez mais o ambiente acadêmico científico esta preocupado em explorar a vertente sobre alinhamento estratégico, vemos então uma ascensão na pesquisa sobre o tema.” (BORTOLETTE; DANILO, COLLA, 2014).

Galbraith e Kazanjian (1986, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 124) mostram que alinhamento estratégico tem, em sua definição, sentido de agrupamento, coesão, ajuste, entre dimensões distintas.

Os autores Beer e Eisenstat (1996, apud. COLLA; BORGHESAN, 2011, p. 124) buscando uma análise mais ampla, criam um panorama geral de alinhamento estratégico, elencando que o mesmo é um processo complexo onde existem elementos formais como estratégia, tecnologia e estrutura devem estar alinhados com elementos informais como pessoas, líderes e valores, para que então a estratégia seja implementada de forma eficaz.

Segundo Bortoletto e Colla (2014), para se entender o alinhamento estratégico no âmbito acadêmico, deve-se fracionar o mesmo em duas vertentes:

“[...] alinhamento estratégico (AE) funcional, onde é tratado o alinhamento como um acoplamento das estratégias entre a tecnologia da informação (TI) e negócios; e o alinhamento estratégico pleno, onde novas direções, análises e tratamentos são usados, onde o AE é visto como ferramenta de mais amplo alcance.” (BORTOLETTE; DANILO, COLLA, 2014).

Os autores então, através de uma análise de publicações no decorrer de 17 anos de um dos maiores eventos da administração, o Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Administração (EnANPAD), constataram que 55% das publicações tratavam o alinhamento estratégico de forma plena, enquanto os 45% restantes de forma funcional.

“[...] é possível analisar uma ascensão nas pesquisas com o conceito de alinhamento estratégico pleno, isso pode evidenciar uma mudança na análise e preocupação científica, onde cada vez mais o ambiente científico está tratando as organizações como aglomerados de áreas e ferramentas que precisam de um alinhamento entre si.” (BORTOLETTE; DANILO, COLLA, 2014).

Ainda nesse ponto, Bortoletto e Colla (2014) também acreditam que isso seja uma evolução gradativa do conceito de alinhamento estratégico, pois se observa um cenário onde cada vez mais as produções científicas estão focando em estudar uma organização de forma mais abrangente, tratando o AE como uma ferramenta de integração entre áreas da empresa. Porém deve-se ter atenção ao julgar

cada vertente, pois “não existe uma distinção entre benéfico ou não benéfico, uma vez que o alinhamento estratégico, como dito, possui distintas definições ou formas de aplicação.” (BORTOLETTE; DANILO, COLLA, 2014).

METODOLOGIA

O presente trabalho tem como caráter de pesquisa qualitativa, segundo Morgan e Smirich (1980) tal pesquisa dispõe de diferentes técnicas e abordagens a fim de aprofundar o conhecimento sobre um determinado tema. A natureza da pesquisa é descritiva, uma vez que, segundo Richardson (2008), as pesquisas de natureza descritiva procuram investigar e descobrir as características de um fenômeno como tal.

As unidades de pesquisa selecionadas foram duas organizações de médio porte no ramo de soluções tecnológicas e sistemas, aqui nesta contribuição denominadas de empresa Y e X.

Foram coletados e analisados dados, através de entrevistas e observações, que comprovassem o alinhamento estratégico e a que nível o mesmo se encontrava na organização, seu patamar, sua consolidação, o conhecimento dos funcionários quanto ao mesmo e sua presença propriamente dita.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada uma pesquisa documental e não participante, segundo Cervo e Bervian (2002 apud. COLLA; GRASSIOTO; BARBOSA; REIS, 2013, p. 154) e Creswell (2007 apud. COLLA; GRASSIOTO; BARBOSA; REIS, 2013, p. 154), uma pesquisa documental objetiva descrever e comparar usos e costumes entre outras características.

A observação por sua vez foi não participante, segundo Creswell (2007), a observação não participante acontece quando o observador ou pesquisador é apenas um expectador, ele não se envolve com o objeto a ser observado.

A análise dos dados ocorreu por uma reunião do material coletado em razão dos objetivos da pesquisa, por sua vez o material coletado foi obtido através de entrevistas não estruturadas, segundo.

Tornou-se necessário a ramificação do alinhamento estratégico, tema da contribuição, em níveis de intensidade e níveis de conhecimento por parte da organização, pois para se analisar a presença de um alinhamento estratégico como qual seu impacto na organização, deve-se primeiro focar em identificar sua intensidade na organização, logo se essa mesma intensidade for inexistente (nível 0), pode-se dizer que o alinhamento estratégico não está presente. Por sua vez, extraindo através dessa ramificação um nível no qual se encontra a percepção da organização sobre o alinhamento estratégico na mesma, tem-se fortalecido a análise sobre o argumento de impacto organizacional do AE, sendo essa percepção inexistente (nível 0), pode-se dizer que a o AE não tem impacto algum sobre a organização.

**Encontro Anual de Iniciação Científica
da Unespar**

A tabela 1 demonstra a ramificação do alinhamento estratégico em níveis de intensidade na organização, assim como a explicação do estado em que deve se encontrar a organização.

Tabela 1 - Divisão do alinhamento estratégico em níveis de intensidade

NÍVEIS	ESTADO EM QUE A ORGANIZAÇÃO DEVE ESTAR QUANTO AO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
Nível 0	A organização não possui ou aplica o alinhamento estratégico de qualquer forma.
Nível 1	A organização possui um alinhamento estratégico mínimo, não observável, pode-se dizer que o AE está em estágio inicial.
Nível 2	A organização possui um alinhamento estratégico pequeno, porém já observável de alguma forma.
Nível 3	A organização possui um alinhamento estratégico considerado médio, mais frequente e mais facilmente observável que o anterior, porém numa intensidade menor que a do próximo nível.
Nível 4	A organização possui um alinhamento estratégico considerado grande, frequente e facilmente observável na maior parte da empresa.
Nível 5	A organização possui um alinhamento estratégico consolidado, muito facilmente observável e claro, em toda sua extensão e setores, mesmo que em frequência diferentes, por sua vez a empresa também utiliza o AE como fonte de vantagem competitiva nesse nível.

Quanto a vertente que analisa a percepção ou conhecimento da organização quanto ao alinhamento estratégico, estabeleceu-se: um nível 0 onde a organização não conhece qualquer menção a alinhamento estratégico ou qualquer assunto que o envolva; um nível 1 onde a organização detém algum conhecimento, mesmo que pequeno, sobre alinhamento estratégico; um nível 2 onde a organização conhece o alinhamento estratégico em sua totalidade mas não o trata da maneira científica ou usa o mesmo a seu favor; e por fim, um nível 3 onde a organização detém conhecimento avançado sobre o alinhamento estratégico, e de alguma forma o utiliza.

Por fim, objetivando analisar e verificar o impacto do AE no cotidiano organizacional das unidades pesquisadas tornou-se necessário, mediante as respostas obtidas nos discursos das entrevistas, fracionar a opinião dos colaboradores, gerentes e diretoria da empresa em categorias fixas: os que acreditam no alinhamento estratégico como importante fator, ferramenta ou recurso para a organização, e que por sua vez traz alguma forma de benefício; os que não acreditam que o alinhamento estratégico seja um importante fator, ferramenta ou recurso para a organização, e que por

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

sua vez não traga alguma forma de benefício. Deve-se salientar que antes de realizar as entrevistas, foram explicados conceitos e funcionamentos do alinhamento estratégico no geral.

APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Apresentação da unidade de pesquisa

Foram selecionadas para esse trabalho científico duas organizações do ramo de tecnologia e sistemas da informação, utilizando os critérios de que apresentassem um quadro organizacional mais avantajado ou longo, que possuíssem divisão em setores e fossem fortes no ramo mercadológico que atuam. Para melhor tratamento, denominam-se as empresas como empresa X e empresa Y.

As duas organizações pesquisadas são empresas no ramo de soluções em tecnologia e sistemas da informação, cujo focam suas atividades e objetivos em proporcionarem ferramentas tecnológicas para organizações desempenharem funções comuns com mais facilidade e eficiência, e também possuem métodos de controles extremamente mais abrangentes.

As duas empresas residem seus polos na cidade de Paranavaí, estado do Paraná, e estão no exercício dentro do ramo que atuam a mais de cinco anos, quanto ao desempenho mercadológico, ambas às empresas possuem uma quantidade de clientes fixa, assim como uma rotatividade de suporte e contratação de soluções elevada, pode-se dizer que atualmente, as duas organizações são extremamente grandes no ramo de soluções tecnológicas na cidade.

Apresentação dos resultados

Foram então, utilizando como universo de pesquisa duas organizações no ramo de soluções em TI (Tecnologia da Informação), coletadas um total de 27 entrevistas ou discursos resultantes de perguntas pré-estabelecidas, além de 30 horas (no decorrer de 10 dias) de observação externa não participante. Foram buscados também através da observação, além de elementos ligados ao Alinhamento Estratégico (AE), outros elementos organizacionais para servirem de apoio ao objetivo principal e de certa forma enriquecer a contribuição.

Observa-se primeiramente e previamente através da observação não participante o comprometimento das duas organizações pesquisadas em transpassar e deixar visível ou conhecido entre todos sua visão e missão, verifica-se uma vantagem, mesmo que pequena, da empresa X, uma vez que a mesma se preocupa em deixar visível essas informações no seu site, na porta da organização e em cada crachá de funcionário.

Outro ponto a se destacar para elencar melhor as unidades de pesquisa é que ambas possuem um método de monitoramento dos funcionários, não rigoroso, mas existente. Na maioria dos discursos analisados verifica-se a presença desse monitoramento constante, porém não elevado ou punitivo, pois

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

a liberdade de trabalho ainda se sobressai diante de algumas situações, em alguns casos, todavia, existiram reclamações quanto algumas pressões resultantes desse monitoramento constante, como a falta de liberdade para se usar a ferramenta de trabalho no período de intervalo ou descanso e até uma discordância quanto ao método de avaliação que são submetidos os funcionários.

Para de melhor forma categorizar e mapear o alinhamento estratégico nas duas organizações pesquisadas optou-se por fracionar em níveis o alinhamento estratégico prático, a fim de identificar em qual patamar a organização se encontra no tema, dividiu-se então o alinhamento estratégico em duas vertentes, cada uma com níveis de existência.

Foram também coletados e analisados, nos discursos resultantes das entrevistas não estruturadas, a opinião quanto aos impactos na organização por parte dos funcionários, diretoria e gerências, nesse ponto obteve-se uma proximidade da unanimidade quanto aos benefícios da organização, a próxima seção abordará destrinchará esse ponto.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Presença do alinhamento estratégico na organização

Após 30 horas de observação não participante e 32 entrevistas coletadas, extraíram-se os cenários quanto alinhamento estratégico das organizações pesquisadas, aqui nesse trabalho tratadas de empresa X e Y. A análise nasceu mediante a uma reunião do material coletado e interpretação do mesmo.

Na empresa X, obedecendo aos critérios de níveis citado no trabalho, quanto a presença do AE, obteve-se um alinhamento estratégico no nível 4. A organização em questão tem facilmente observável um alinhamento nos setores de suporte e desenvolvimento, e também um AE entre eles, a troca de informações e o trabalho conjunto são claros, e frequentemente praticados, funcionários do desenvolvimento transitam nos setores de suporte comumente, assim como o contrário (com menos frequência). Foi verificado também um AE presente na relação diretoria e organização, os diretores estão sempre por dentro dos assuntos da empresa e trabalhando em conjunto quando necessário. Contudo, o que pode ter acarretado para a organização X um alinhamento no patamar 4 e não no patamar 5, que seria um alinhamento estratégico total, é o fato da organização ainda não creditar ao AE grandes responsabilidades e utiliza-lo como uma ferramenta da organização, nas entrevistas com diretores, funcionários e gerentes, verificou-se a presença e conhecimento de alinhamento estratégico (denominados de outras formas pela empresa), porém o tratamento dele decorre como algo secundário, incentivam o funcionário a resolução de problemas ou realização de procedimentos sozinho, num primeiro momento, e a convocação desse alinhamento apenas em caso de necessidade.

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

Quanto a vertente de conhecimento do AE, observa-se a organização num nível 2. Entende-se que a empresa X detém conhecimento sobre o alinhamento estratégico, mas não o trata como uma ferramenta ou fonte de vantagem competitiva, ou detém conhecimento de sua parte científica, por exemplo, pode-se dizer que o alinhamento estratégico na organização X está lá, fluente e naturalmente, e a organização utilizando razoavelmente sua potencia, e não o integrando a sua estrutura.

Por fim, observou-se no alinhamento estratégico presente na empresa X, um alinhamento estratégico pleno, e não um alinhamento funcional, setores, diretorias e funcionários estão alinhados entre si e não com apenas alguns setores.

Por sua vez, na empresa Y, obtém-se e analisa um alinhamento estratégico, quanto presença, no nível 5, ou seja, em sua totalidade e bem consolidado. Tanto na relação intersetores como internamente nas ramificações da organização, o alinhamento está presente e facilmente observável, setores trocam experiências, ajudas e informações constantemente, no setor de desenvolvimento, por exemplo, o alinhamento é regra e ferramenta utilizada pela empresa, no caso denominado de “programação em par” pela organização, algo semelhante ocorreu na empresa X, o conceito de “programação em par” era conhecido e por vezes existente, porém não era regra ou ferramenta utilizada frequentemente. Outro ponto considerável a se salientar é a regra e rotina de que num determinado momento do mês ou projeto, um funcionário do setor de desenvolvimento vem ao setor de suporte e fica uma semana dentro do setor para trabalhar em conjunto com os outros funcionários, trocando informações e ajuda. O alinhamento estratégico é visível até em setores sem conexões diretas, como o financeiro e o resto da organização, onde ao efetuar certas ações, como redigir um contrato, o setor solicita opinião e ajuda de outros setores para trabalharem em conjunto buscando um único objetivo.

No quesito conhecimento da organização sobre o alinhamento estratégico nela presente, pode-se colocar a empresa Y no patamar 3, apontando que a mesma tem um conhecimento em alinhamento estratégico avançado já, o AE para a organização é visivelmente uma poderosa ferramenta, usada constantemente, as gerências são orientadas cada vez mais a persistir num trabalho conjunto e ver de que forma pode-se utilizar o mesmo para beneficiar a organização. Após conversa com um dos gerentes, descobriu-se que a empresa emprega e estuda a metodologia *scrum*, que em termos gerais, foca no trabalho em conjunto, sempre buscando uma autossuficiência para a equipe. Ainda sobre as entrevistas com funcionários da empresa Y, verificou-se grande conhecimento por parte de todos eles da possibilidade e existência de um trabalho conjunto ou alinhamento estratégico, estão cientes da liberdade em solicitar ajudas e moverem ações com colegas comumente.

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

Por fim, o alinhamento estratégico presente na empresa Y, pode ser tratado como um alinhamento estratégico pleno também, setores e funcionários estão alinhados entre si e não com apenas alguns setores. A própria diretoria fica numa sala compartilhada com outros funcionários. Em outras palavras, observa-se a empresa Y com certa excelência na aplicação do alinhamento estratégico, pois a mesma soube utilizar e pesquisar a fundo métodos de emprego do AE, porém deve-se atentar nos patamares da organização X, que está ascendendo nesse item, verifica-se um aumento na preocupação da empresa X em buscar melhores formas de empregar sua estratégia, o que consequentemente pode trazer visões de melhor emprego do AE em sua estrutura, e mesmo a empresa em questão estando a um patamar baixo no quesito presença do alinhamento, ela ainda o possui em certa grandeza, como um diferencial para as demais concorrentes do ramo.

A tabela 1.1 mostra um mapeamento dos alinhamentos estratégicos identificados nas organizações estudadas, à tabela obedece a função das duas vertentes divididas do AE, presença e conhecimento.

Tabela 2 - Mapeamento do nível de conhecimento e presença do alinhamento estratégico nas organizações analisadas.

		CONHECIMENTO DO AE			
		Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
PRESENÇA DO AE	Nível 0				
	Nível 1				
	Nível 2				
	Nível 3				
	Nível 4			Empresa X	
	Nível 5				Empresa Y

Impacto organizacional do alinhamento estratégico

Outro ponto objetivado pela produção científica foi analisar, mediante aos discursos obtidos nas entrevistas e observações realizadas, o impacto organizacional do alinhamento estratégico nas organizações estudadas.

Obteve-se, através das observações realizadas, que o impacto do alinhamento estratégico para a organização X é grande, a rapidez nos atendimentos e resoluções das chamadas é potencializada devido a essa ferramenta, a troca de informações por sua vez também possui uma propagação muito

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

rápida também. Quanto ao impacto do alinhamento estratégico para a organização Y, visto através das observações, pode-se dizer que existe uma visibilidade estrondosa do mesmo, hoje a empresa é bem consolidada nos ramos que atua e caracteriza um atendimento muito veloz, com qualidade e funcionalismo.

Quanto a análise mediante discursos dos funcionários das organizações, utilizando e obedecendo aos critérios de divisão das opiniões contidas aqui nesse trabalho, obteve-se o panorama informado na tabela 3.

Tabela 3 - Visões dos recursos humanos da organização sobre o impacto do alinhamento estratégico na empresa.

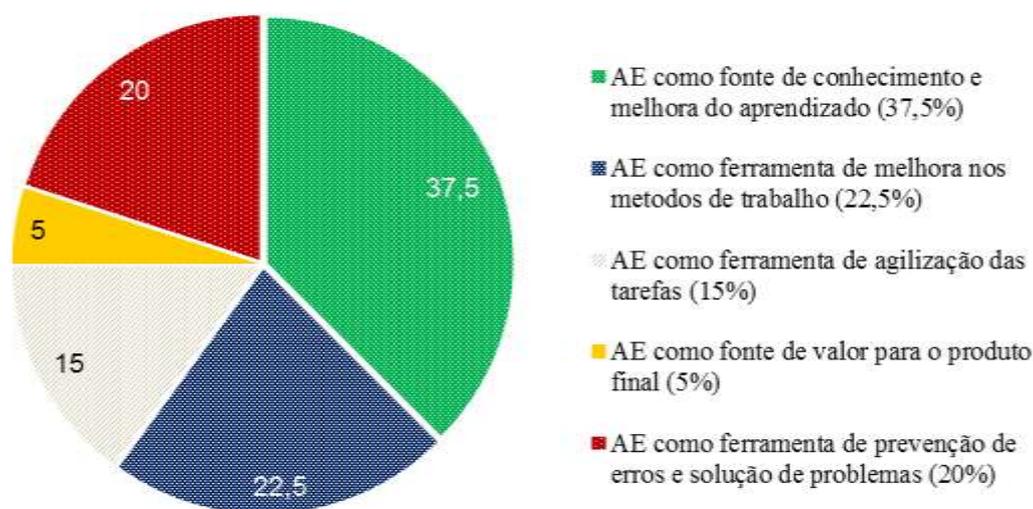
	N° de Funcionários		
	Empresa X	Empresa Y	Total
Acreditam no AE como importante fator, ferramenta ou recurso para a organização, e que por sua vez traz alguma forma de benefício.	13	12	25
Não acreditam no AE como importante fator, ferramenta ou recurso para a organização, e que por sua vez não traga alguma forma de benefício.	3	0	3
Total de funcionários	16	12	28

Através da tabela 3, verifica-se quase uma unanimidade quanto ao alinhamento estratégico trazer benefícios para a organização, onde aproximadamente 89% dos 28 funcionários entrevistados acreditam no AE como importante fator, ferramenta ou recurso para a organização.

Nessa temática, aproveitando-se dos discursos quanto aos benefícios do alinhamento estratégico, destrinchou-se e analisou-se a opinião dos funcionários quanto a qual benefício em específico o alinhamento estratégico traria para organização, nesse ponto se obtém o gráfico 1, que fraciona os pontos positivos do AE na visão do capital humano das organizações em 5 vertentes: AE como fonte de conhecimento e melhora do aprendizado; AE como ferramenta de melhora nos métodos de trabalho; AE como ferramenta de agilização das tarefas; AE como ferramenta de prevenção de erros e solução de problemas; AE como fonte de valor para o produto final.

Deve-se salientar que a análise engloba as opiniões de uma forma completa, em outras palavras, um único funcionário pode creditar sua opinião em mais de uma vertente. Nesse ponto foram então identificados, através dos discursos coletados, um total de 40 pontos positivos nas opiniões dos funcionários.

Gráfico 1 - Benefícios do alinhamento estratégico na visão dos recursos humanos da organização.



Analisa-se pelo gráfico um equilíbrio entre opiniões sobre os benefícios do alinhamento estratégico, 37,5% dos discursos continham uma opinião de que o AE traz alguma melhora para o aprendizado ou serve como fonte para o conhecimento, 22,5% dos discursos por sua vez continham uma opinião de que o AE beneficia numa melhora nos métodos de trabalho, por fim, pode-se observar que 20% dos discursos analisados continham uma opinião de que o AE serve como ferramenta de prevenção de erros e solução de problemas.

Diante dos fatos apresentados, pode-se dizer que o capital humano da empresa nas duas micro organizações está ciente dos impactos benéficos do alinhamento estratégico no cotidiano organizacional. Pode-se crer também que o AE representa grande importância no quesito aprendizado e compartilhamento de conhecimento, visto que esse ponto estava presente em grande parte dos discursos. Por fim, observa-se o AE como ferramenta poderosa na prevenção de problemas e erros, e nas melhoras dos métodos de trabalho, visto que esses dois pontos estavam presentes em 42,5% dos discursos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos fatos nessa contribuição apresentados, se é levado a crer que, nas duas unidades pesquisadas, o alinhamento estratégico, mesmo que níveis distintos, é claramente presente e

Encontro Anual de Iniciação Científica da Unespar

observável. O trabalho conjunto, a troca de informações e a ajuda mútua são quase que constantes nas duas organizações, e ambas de alguma forma tem ciência desse ocorrido em suas dependências.

Conclui-se por sua vez a identificação de um pequeno atraso por parte da organização X quanto a utilização e reconhecimento da ferramenta do alinhamento estratégico, uma vez que a mesma conquistou um patamar 4 e não 5 no quesito presença do AE e nível 2 e não 3 no quesito conhecimento do AE. Verifica-se também que a organização Y está extremamente avançado no quesito alinhamento estratégico por se tratar de uma micro organização, o AE na empresa flui e é extremamente visível, trabalho conjunto e informações são trocadas a todo momento e a empresa sabe disso, e procura utilizar o mesmo como ferramenta. Contudo deve-se citar uma ascensão na preocupação da organização X em elevar seu alinhamento estratégico, pois a mesma está buscando melhores formas de emprego da estratégia.

Tem-se definido, quanto a vertente do impacto do alinhamento estratégico na organização, uma quase unanimidade quanto aos benefícios dessa ferramenta, nas duas unidades pesquisadas, e com o total de 28 discursos analisados, verificou-se que aproximadamente 89% dos relatos acreditam no AE como importante fator, ferramenta ou recurso para a organização, e que por sua vez traz alguma forma de benefício. Em um segundo momento, que se destrincharam as opiniões e verificaram-se a presença de termos nos discursos, obteve-se que em 37,5% dos relatos coletados continham a opinião de que o AE serve como fonte de conhecimento e melhora do aprendizado, e que por sua vez, 22,5% acreditavam no AE como uma ferramenta de melhora nos métodos de trabalho.

Por fim, fica-se aberto para novas vertentes e progresso no tema alinhamento estratégico, deve-se por sua vez verificar a ausência e opiniões quanto ao AE sendo fonte de valor para o produto final (5%) e aplicar a pesquisa a mais de uma fonte micro organizacional.

REFERÊNCIAS

- ALLIO, M. K.; A short, practical guide to implementing strategy. *The Journal of Business Strategy*. v. 26, n. 4, p. 12-21. 2005.
- ANSOFF, H. I.; McDonnel, E. J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS, L. A. *Alinhamento estratégico*. Tese (Doutorado)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BEER, M; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, Boston, v. 49, n. 5, p. 597-619. 1996.
- BORTOLETTE, DANILO. A.; COLLA, J. E. *ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA E POSSIBILIDADES DE ESTUDO*. Semana de Estudos Contábeis e de

**Encontro Anual de Iniciação Científica
da Unespar**

- Administração. Faculdade Estadual de Educação Ciências e Letras de Paranavaí. UNESPAR, Paranavaí, 2014.
- COLLA, J. E.; BORGHESAN, A.. Alinhamento estratégico de setores operacionais: o caso da cooperativa agroindustrial do noroeste do Paraná. RIAE: Revista Ibero-Americana de Estratégia, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 118-139, mai./ago. 2011.
- COLLA, J. E.; GRASSIOTO, M.; BARBOSA, D.; DOS REIS, J. A.. Alinhamento das ações estratégicas em uma pequena empresa supermercadista paranaense. RAIMED: Revista de Administração IMED, Rio Grande do Sul, v. 3, n. 3, p. 146-162, set./dez. 2013.
- CRESWELL, J. C.. Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. ed. 2. Porto Alegre: Artmed. 2007.
- FAHEY, L. Strategic management: today's most important business challenge. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (Eds.). The portable MBA in strategy. New York: Wiley. 1994.
- FERNANDES FILHO, A. Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o Caso da UNISINOS. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K.. Strategy implementation: structure, systems and process. St Paul: West Pub. 1986.
- HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM System Journal. v. 32, n. 1, p. 4-16. 1993.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. Explorando a estratégia corporativa: texto e casos. Porto Alegre: Bookman. 2007.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.. Fit, Failure and the hall of fame. California Management Review. XXVI. v. 3, n/d. 1984.
- MORGAN, G.; SMIRICH, L.. The case for qualitative research. Academy of Management Review. v. 5, n. 4, n/d. 1980.
- POWELL, T. C.. Organizational alignment as competitive advantage. Strategic Management Research News. v. 29, n. 2, 119-134. 1992.
- QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In MINTZBERG, H. et al. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. ed. 4. Porto Alegre: Bookman. 2006
- RICHARDSON, R.. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas. 2008.
- WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.