



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 3, art. 2, p. 23-47, mar. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.3.2

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



A Importância do Alinhamento entre a Estratégia e a Estrutura Organizacional

Aligning Organizational Structure with Strategy: The Importance of Strategic-Structural Fit

Marcelo Scofield de Lemos

Doutorado em Administração pela Universidade do Grande Rio

E-mail: marceloscof@gmail.com

Deborah Moraes Zouain

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro

E-mail: marceloscof@gmail.com

Endereço: Marcelo Scofield de Lemos

Universidade do Grande Rio, PROGRAD/PROPEP.
Avenida Perimetral Professor José de Souza Herdy - de
534 ao fim - lado par, Jardim Vinte e Cinco de Agosto,
CEP: 25071202 - Duque de Caxias, RJ – Brasil

Endereço: Deborah Moraes Zouain

Universidade do Grande Rio, PROGRAD/PROPEP.
Avenida Perimetral Professor José de Souza Herdy - de
534 ao fim - lado par, Jardim Vinte e Cinco de Agosto,
CEP: 25071202 - Duque de Caxias, RJ – Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 09/02/2025. Última versão recebida em 20/02/2024. Aprovado em 21/02/2024.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este ensaio teórico tem como objetivo principal analisar a aplicação das teorias de alinhamento organizacional em organizações que estão passando por um processo de implementação estratégica e, conseqüentemente, ajustando sua estrutura organizacional para dar suporte a essa mudança. A pesquisa fundamenta-se em um referencial teórico que aborda os conceitos fundamentais de organização, estratégia organizacional, estrutura organizacional e alinhamento organizacional. Além disso, discute como diferentes autores analisam a relação entre estratégia e estrutura organizacional, evidenciando as formas estruturais mais adequadas para distintos cenários estratégicos. O estudo destaca a importância do alinhamento organizacional para garantir a eficácia da implementação estratégica, evitando inconsistências estruturais que possam comprometer a execução dos objetivos empresariais. A partir da revisão de literatura, são explorados modelos clássicos e contemporâneos de desenho organizacional, analisando como diferentes estruturas impactam a adaptação às demandas do ambiente competitivo. Além disso, são discutidas as principais vantagens e desafios do alinhamento entre estrutura e estratégia. Por fim, o ensaio ressalta que o sucesso de uma estratégia não depende apenas da sua formulação, mas também da sua correta implementação por meio de uma estrutura organizacional compatível.

Palavras-chave: Alinhamento Organizacional. Estrutura Organizacional. Estratégia Empresarial. Design Organizacional.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to analyze the application of organizational alignment theories in organizations undergoing the implementation of a new strategy and, consequently, adjusting their organizational structure to support this transformation. The research is based on a theoretical framework that covers the fundamental concepts of organization, organizational strategy, organizational structure, and organizational alignment. Furthermore, it discusses how different authors examine the relationship between strategy and organizational structure, highlighting the most suitable structural forms for various strategic scenarios. The study emphasizes the importance of organizational alignment in ensuring the effective execution of strategic implementation, preventing structural inconsistencies that could hinder business objectives. Through a literature review, classical and contemporary organizational design models are explored, assessing how different structures impact adaptation to competitive environments. Additionally, the main advantages and challenges of aligning structure and strategy are discussed, along with the implications of this relationship for organizational management. Finally, the essay highlights that the success of a strategy depends not only on its formulation but also on its proper implementation through a compatible organizational structure.

Keywords: Organizational Alignment. Organizational Structure. Business Strategy. Organizational Design.

1 INTRODUÇÃO

Para Nadler e Tushman (1988, 1999), as organizações complexas estão constantemente buscando uma estrutura organizacional que contribua para a melhoria de seus resultados. Esse fato pode ser observado no número significativo de reorganizações e reestruturações que ocorrem no ambiente corporativo.

Daft (2021) reforça essa perspectiva, ao analisar os problemas enfrentados pela General Electric (GE), que, em 2019, viu seu valor de mercado reduzido para apenas 10% do que já havia alcançado anteriormente. Apesar de os gestores da GE estarem conscientes da necessidade de mudanças, faltava-lhes um direcionamento metodológico claro para fundamentar os ajustes estruturais necessários à adaptação ao ambiente externo.

De maneira geral, muitas empresas não encaram os ajustes organizacionais como um processo sistemático e metodológico. Como consequência, suas estruturas organizacionais são frequentemente modificadas de maneira aleatória ou motivadas por fatores pontuais, sem um planejamento estratégico adequado. Esse tipo de abordagem pode comprometer a implementação de iniciativas estratégicas, gerando falta de clareza, fragmentação de responsabilidades e perda de oportunidades promissoras, além de frustrações entre gestores e colaboradores (GOOLD; CAMPBELL, 2002).

A ausência de um direcionamento estruturado para a reorganização das empresas pode levar a decisões equivocadas, que desviam o foco das necessidades dos clientes e dificultam as operações. Em muitos casos, essas mudanças não só deixam de facilitar a implementação da estratégia, como também impõem barreiras adicionais, resultando em perdas substanciais para a organização (GOOLD; CAMPBELL, 2002).

Muitos gestores percebem que suas organizações não estão operando da melhor forma para atingir os objetivos estratégicos, mas não sabem como corrigir essa situação. Muitas vezes, consideram as soluções excessivamente complexas, abrangentes ou potencialmente conflituosas, tornando o processo de reestruturação intimidador. Para evitar esses desafios, concentram-se apenas nas falhas mais evidentes da estrutura organizacional, o que pode torná-la ainda mais disfuncional e menos alinhada à estratégia da empresa (GOOLD; CAMPBELL, 2002).

Apesar dessa busca constante pelo alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional, os gestores nem sempre têm plena consciência do impacto que a estrutura pode exercer, positiva ou negativamente, nesse alinhamento. Nesse sentido, este artigo visa contribuir para a tomada de decisão gerencial, oferecendo uma análise teórica sobre os

modelos de estrutura organizacional mais adequados para garantir a implementação eficaz da estratégia empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Organização

O conceito de organização tem sido amplamente discutido por diversos autores ao longo do tempo, representando diferentes correntes de pensamento e abordagens conceituais. Neste artigo, serão exploradas as definições mais alinhadas ao referencial teórico adotado.

A formalização do conceito de organização complexa teve início no final do século XIX, em resposta às transformações nas relações entre indivíduos e instituições. Nesse período, as interações que antes se baseavam em laços comunitários, de amizade ou parentesco, passaram a ser regidas pelos objetivos de organizações desvinculadas de relações afetivas. Assim, o alcance de metas e propósitos organizacionais tornou-se um elemento central na definição de organizações complexas (MARINHO, 1990; ETZIONI, 1964).

Barnard (1963) define a organização formal como um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas entre duas ou mais pessoas. Litterer (1970) complementa essa visão, ao afirmar que as organizações formais são entidades que produzem bens ou serviços com base na execução de propósitos e objetivos definidos.

Weber (1982) diferencia organização social e grupo empresarial, destacando que este último restringe a admissão de membros externos por meio de regras institucionais. Blau e Scott (1970) fazem uma distinção semelhante entre organizações sociais e formais, considerando que essas últimas são criadas com um propósito explícito e estruturado.

No sentido mais amplo, Stoner (1985) define organização como o processo pelo qual a estrutura organizacional se ajusta aos seus objetivos, recursos e ambiente. De maneira similar, Daft (1999) caracteriza as organizações como entidades sociais orientadas por metas e projetadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados, em constante interação com o ambiente externo.

Na mesma linha, Puranam, Alexy e Reitzig (2011) descrevem as organizações como sistemas multiagentes, compostos por múltiplos indivíduos que interagem dentro de limites claramente definidos, por meio de cargos ou contratos, e cujos esforços são direcionados ao alcance de objetivos organizacionais. Esses agentes não atuam isoladamente, mas de forma interdependente.

Vieira e Quadros (2017) enfatizam que as organizações devem ser vistas como sistemas abertos, sendo fortemente influenciadas pelo ambiente em que estão inseridas. O conceito de organização como um sistema aberto, dotado de uma estrutura organizacional que busca atingir seus objetivos por meio de planejamento estratégico e adaptação às mudanças ambientais, fundamenta este artigo.

Essa abordagem é essencial para a concepção de projetos organizacionais, especialmente em um contexto contemporâneo marcado por transformações aceleradas no ambiente de negócios. Diante disso, o foco deste trabalho recai sobre a organização empresarial formal, analisando sua estrutura e seu papel na consecução dos objetivos estratégicos.

2.2 Estratégia Organizacional

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

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

Mintzberg (2007) aborda o aspecto de que muitas vezes o caminho de desenvolvimento e implantação das estratégias não segue totalmente um processo metodológico, pois é muito frequente uma instabilidade no ambiente, mas isso não inviabiliza o processo metodológico, pois é esse que irá auxiliar as organizações a entenderem melhor suas condições e buscar melhores oportunidades.

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

Nadler e Tushman (1997) afirmam que no processo de planejamento as organizações, através de seus gestores, têm que tomar decisões sobre como alocar, da melhor forma possível, os recursos para superar as restrições e aproveitar as oportunidades que surgem no

ambiente, e que, em síntese, poderia se definir a estratégia como as escolhas sobre a forma de atuar no mercado.

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

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

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

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

Para Barney e Hesterly (2019), a escolha de uma estratégia – ou a aposta em uma estratégia – não significa nada sem um processo que garanta a adequada implementação dessa. Para isso, são necessárias práticas organizacionais consistentes com essa estratégia. Dentre essas práticas, os autores destacam a estrutura organizacional formal, os sistemas de controle da gestão e as políticas de remuneração dos empregados.

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

Figura 1 – Etapas do Processo de Estratégia

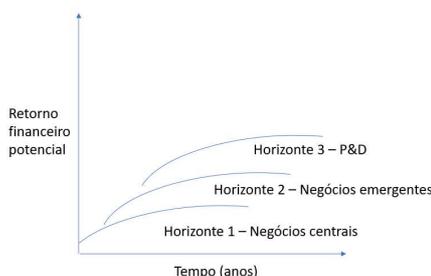


Fonte: Barney e Hesterly (2019, p.11)

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

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

Figura 2 – Horizonte da Estratégia



Fonte: Adaptado de Johnson et al (2017)

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

Nessa mesma linha de pensamento de que a estratégia seria uma teoria e uma aposta apresentada por Barney e Hesterly (2019), e que seria uma busca por vantagem sobre o concorrente apresentada por Rothaermel (2020), Hitt, Ireland e Hoskisson (2020) consideram

a estratégia um conjunto integrado e coordenado entre os compromissos e as ações voltadas para a vantagem competitiva, e que seria uma escolha entre alternativas concorrentes que definiria o caminho que a organização deveria percorrer.

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

Neste trabalho trataremos das estratégias que a organização definiu formalmente e de forma detalhada em seu processo de planejamento, que passa por etapas definidas. Essas etapas normalmente são compostas por um processo de explicitação da visão organizacional/missão, valores/princípios operacionais, estratégias, objetivos e táticas.

2.3 Estrutura Organizacional

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

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

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

Galbraith, Downey e Kates (2011) destacaram a importância da estrutura organizacional, afirmando que ela estabeleceria as relações básicas de poder, trazendo várias consequências, como os recursos da organização são alocados e coordenados, ou seja, a

estrutura organizacional define quais funções da organização são centrais para a execução da estratégia e como os centros de lucro do negócio são configurados. Galbraith (2015, p.22) reforça, sintetiza e complementa esse conceito de estrutura organizacional afirmando que “é sobre a distribuição de poder e autoridade através de uma hierarquia. Todas as organizações que conhecemos têm formas hierárquicas.”

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

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

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

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

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

a. Correlações entre Estratégia e Estrutura Organizacional

A relação entre estratégia e estrutura organizacional tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica, sendo considerada um fator determinante para o sucesso das organizações. Chandler (1962) foi um dos primeiros autores a destacar que a estrutura organizacional deve refletir a estratégia adotada pela empresa, ressaltando que mudanças estratégicas exigem ajustes estruturais para garantir um alinhamento adequado. Segundo essa perspectiva, organizações que não adaptam suas estruturas às suas estratégias podem enfrentar dificuldades na execução de seus objetivos estratégicos.

A estrutura organizacional deve ser concebida para suportar as decisões estratégicas relacionadas ao mercado, produto, clientes e processos. Um exemplo claro dessa relação pode ser observado em um banco que decide expandir sua base de clientes corporativos. Para viabilizar essa estratégia, a instituição provavelmente desenvolverá uma estrutura voltada para

esse segmento específico. Da mesma forma, uma empresa industrial que busca reduzir custos pode adotar uma estrutura mais centralizada para otimizar a eficiência operacional.

Diferentes abordagens teóricas reforçam a necessidade de compreender a organização como um sistema dinâmico e interdependente. A formação e implementação de estratégias impactam diretamente a configuração estrutural, exigindo um alinhamento contínuo entre a organização e o ambiente externo (MILES *et al.*, 1978; CHANDLER, 1998; PORTER, 1991; ANSOFF, 1973; OLIVEIRA, 1988).

Woodward (1977) argumenta que a estrutura organizacional deve ser avaliada com base em sua capacidade de facilitar o alcance dos objetivos empresariais. Em complemento, Hampton (1981) ressalta que diferentes tipos de estrutura podem impactar a eficácia organizacional de maneiras distintas. Por exemplo, enquanto estruturas funcionais tendem a ser mais eficientes na gestão técnica, estruturas por produto costumam apresentar melhores resultados em inovação e lançamento de novos produtos.

Mudanças no ambiente político, econômico, social, tecnológico e ecológico frequentemente impulsionam a adoção de novas estratégias organizacionais. Empresas que não se adaptam a essas mudanças podem perder competitividade e rentabilidade. Hall (1984) destaca que organizações devem manter uma postura flexível e orientada para o ambiente externo, garantindo que sua estrutura organizacional acompanhe a evolução do mercado.

Galbraith e Kazanjian (1986) enfatizam que, ao definir uma nova estratégia de diversificação, é essencial revisar a estrutura organizacional para garantir sua compatibilidade com os objetivos estratégicos. Da mesma forma, Galbraith e Lawler III (1995) sugerem que a escolha entre estruturas funcionais, divisionais ou matriciais deve estar alinhada com a estratégia da organização.

Nadler e Tushman (1997) afirmam que nenhuma estrutura organizacional pode sustentar uma estratégia mal concebida. Além disso, mesmo estratégias bem formuladas podem falhar se a estrutura organizacional não for adequada à sua implementação. Os gestores, portanto, enfrentam o desafio de projetar organizações que sejam capazes de traduzir a estratégia em ações concretas e eficazes.

Autores, como Clegg, Hardy e Nord (1999), argumentam que não existe um modelo único de estrutura organizacional aplicável a todas as empresas. A estrutura ideal dependerá das especificidades estratégicas de cada organização. Galbraith, Downey e Kates (2011) reforçam essa visão, afirmando que a melhor estrutura é aquela que viabiliza a execução eficaz da estratégia. Cada configuração estrutural envolve *trade-offs*, e cabe aos gestores equilibrarem os critérios estratégicos ao tomarem decisões sobre a estrutura organizacional.

Kaplan e Norton (2005) apontam que muitas empresas falham na execução de suas estratégias devido à falta de alinhamento entre processos de gestão e estrutura organizacional. A ausência de clareza nas funções e responsabilidades pode comprometer a implementação estratégica, dificultando a coordenação entre as áreas da empresa.

A interdependência entre estratégia e estrutura também é destacada por Rabelo (2013), que afirma que o planejamento e a implantação das estratégias influenciam diretamente a configuração organizacional. Barney e Hesterly (2019) reforçam essa perspectiva, ao apresentarem a estrutura organizacional como um dos três pilares fundamentais para a implementação da estratégia.

Whittington *et al.* (2021) ressaltam que um dos principais desafios para o sucesso da implementação estratégica é definir a estrutura organizacional mais adequada para sustentar as decisões estratégicas. Vieira e Quadros (2017) complementam essa visão, afirmando que o desempenho organizacional depende da harmonia entre ambiente, estratégia e estrutura. Organizações que conseguem estabelecer estruturas coerentes com suas estratégias e contextos ambientais obtêm resultados superiores em relação às que não realizam esse ajuste.

A flexibilidade da estrutura organizacional pode ser um fator crítico para a competitividade. Modelos mais flexíveis, como estruturas matriciais ou redes colaborativas, podem facilitar a adaptação a mercados dinâmicos e incentivar a inovação. Por outro lado, estruturas mais rígidas podem dificultar a diversificação e a entrada em novos mercados, devido ao alto custo de transição e adaptação (BARNEY E HESTERLY, 2019).

Para empresas que adotam estratégias de diversificação, estruturas divisionais ou híbridas são frequentemente recomendadas. Essas divisões podem ser organizadas por produto, cliente, mercado ou região geográfica, garantindo maior autonomia gerencial e permitindo um foco mais específico em cada unidade de negócio. No entanto, estruturas divisionais podem gerar desafios relacionados à coordenação entre unidades, duplicação de funções e alinhamento estratégico global (JOHNSON *et al.*, 2017).

A implementação bem-sucedida de uma estratégia depende da clareza das funções organizacionais e da consistência entre estrutura e gestão. Johnson *et al.* (2017) destacam que um alinhamento eficaz entre estratégia, estrutura e sistemas de gestão é essencial para garantir que todos os membros da organização compreendam seu papel e contribuam para os objetivos estratégicos.

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

Figura 3 - Configurações Organizacionais

Fonte: Adaptado de Johnson et al (2017)

Stanford (2015) enfatiza a importância de uma abordagem holística na definição da estrutura organizacional, considerando tanto os aspectos formais quanto as interações sociais. Além disso, destaca que uma estrutura bem alinhada com a estratégia pode melhorar a experiência tanto dos clientes quanto dos funcionários, resultando em maior eficiência e engajamento organizacional.

Com base nas discussões apresentadas, este estudo adota três premissas centrais:

- O alinhamento entre os diversos componentes organizacionais é essencial para garantir a execução bem-sucedida da estratégia empresarial. Quanto maior a congruência entre estrutura, processos, recompensas e práticas de gestão, maior será a capacidade da organização de atingir seus objetivos (KATES, 2015).
- A estrutura organizacional deve ser concebida como um elemento dinâmico, sujeito a ajustes contínuos conforme a estratégia da empresa evolui.
- Diferentes estratégias requerem diferentes configurações estruturais, cabendo aos gestores escolherem a estrutura que melhor viabilize a implementação estratégica e a adaptação às mudanças do ambiente.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Tipos de Estruturas Organizacionais

As estruturas organizacionais podem ser desenhadas seguindo tipos e estilos diferentes para atender à forma como a organização deseja operar e implantar o seu planejamento

estratégico em diversos ambientes em que atua.

Quando analisamos uma estrutura organizacional, possivelmente queremos identificar os seguintes aspectos: se ela favorece as decisões que serão tomadas e implementadas na velocidade necessária exigida pelas demandas do ambiente ao qual está inserida; se consegue manter a integração entre as diversas áreas da organização, mantendo o melhor fluxo de comunicação, troca de conhecimento e melhor processo de trabalho; se está flexível para permitir as autonomias nas diferentes áreas/unidades que possuem demandas diferentes; se favorece as inovações, garantindo que essas sejam desenvolvidas e implementadas para responder no tempo adequado às novas demandas; e se garante os controles eficazes e eficientes necessários.

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

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

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

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

Quadro 1 - Estratégia estrutura fit

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

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

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

Quadro 2 – Tipos de Estrutura Organizacional

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

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
	desenvolvimento de produtos com ciclo de vida longo, para ganhos de escala e com isso muito voltada para padronização. Voltada para a estratégia de liderança em custos.	funcionais.	diferenças geográficas.
Projetos	É um tipo de estrutura organizacional que tem o caráter temporário, sendo alterada durante as fases do projeto e dissolvida após o término. A mudança constante é uma característica comum nesse tipo de estrutura. Normalmente reúne especialistas de outras áreas da organização que, após o término do projeto, retornam para sua área de origem. Muito utilizada por organizações que produzem bens ou serviços de grandes dimensões e que requerem muito capital financeiro ou por empresas que coordenam/produzem eventos com prazos determinados.	Foco no desenvolvimento do projeto, proporcionando um menor período para o seu término que pode gerar uma vantagem competitiva para organização. Tem alta flexibilidade para sofrer ajustes conforme as necessidades que surgem nas etapas do projeto. Com a existência de um escopo detalhado do projeto, permite o acompanhamento e controle do desempenho da estrutura. Proporciona troca de conhecimento.	Requer uma atenção grande na coordenação, para evitar proliferação e ou desvios nos projetos. Requer gestores com habilidades de atuar com prazos, equipes temporárias e multidisciplinares. As mudanças e ou dispersões das equipes pode dificultar o processo de acúmulo de conhecimento.
Matricial/híbrida	Este tipo de estrutura ganhou importância em	Apresenta flexibilidade na utilização de recursos	De gestão complexa, pois pode estimular disputas

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
	<p>contrapartida a um modelo funcional puro de organização e pode representar, de certa forma, uma extensão do conceito de organização por projeto.</p> <p>A organização matricial/híbrida, muitas vezes, é baseada em no mínimo duas dimensões, sendo uma funcional e outra por área geográfica ou por produto etc.</p> <p>É muita utilizada em organizações que adotaram estratégias de diferenciação e de atuação global, porque permite misturar dimensões diferentes, como uma dimensão regional e outra global. Este tipo requer dos gestores diversas habilidades para o trabalho colaborativo.</p>	<p>humanos, rápida adaptação às mudanças, foco nos processos produtivos e coordenação de projetos.</p> <p>Possibilita um ambiente para o desenvolvimento de habilidades especializadas onde sejam necessárias.</p> <p>Possibilita com mais facilidade a formação de equipes multifuncionais temporárias para o desenvolvimento e a implantação de novos produtos/serviços.</p> <p>Permite o compartilhamento de conhecimento entre as equipes. A flexibilidade de mais de uma forma de estrutura favorece empresas com grandes dispersões geográficas.</p>	<p>internas de poder ocasionadas por questões de supervisão de definição de responsabilidades, que muitas vezes estão sobrepostas e ou com dupla autoridade, em contraponto ao princípio de unidade de comando.</p> <p>Vai exigir uma grande interação pessoal, demandando uma equipe de maior maturidade profissional. Pode ocasionar grupos isolados de desenvolvimento de produtos não vinculados a estratégia da organização.</p> <p>Pode ocasionar demora no processo decisório, pois poderá exigir o posicionamento de gestores de diferentes áreas.</p>
Divisional /produto/serviço	<p>A organização se divide por divisões/áreas determinadas pelos principais produtos. Muitas vezes essas divisões são unidades de negócios independentes. Atua em canais diferentes de venda e suprimentos. É</p>	<p>A organização foca no desenvolvimento de produtos que podem ter ciclo de vida curto. Tem um bom funcionamento quando existem canais de vendas, distribuição e suprimentos diferentes por produto. Permite que</p>	<p>Pode ocasionar uma perda de economias de escala, ocasionando um maior custo unitário. Se a organização tiver uma dispersão geográfica, podem surgir dificuldades de coordenação e ou para lidar com realidades</p>

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
	muita utilizada em organizações que adotaram estratégia de diferenciação por produto.	unidades autônomas sejam controladas de forma mais distante. Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do produto/serviço. Pode proporcionar maior flexibilidade de alteração estrutural.	locais diferenciadas. Pode gerar a duplicação de atividades com outras divisões e a área corporativa, dificultar o compartilhamento de conhecimento, menor colaboração entre as divisões e as estratégias divisionais podem sobrepor as corporativas.
Divisional /geográfico /mercado/clientes	A estrutura da organização é desenhada por regiões geográficas onde atua ou pelos principais mercados ou por segmento de clientes. Pode acontecer em momentos de expansão, principalmente internacional ou em países com grandes dimensões geográfica que tornam os mercados muito distintos entre si, ou com alto custo de logística. É muito utilizada em organizações que adotaram estratégia de diferenciação por qualidade de atendimento e serviço. Utilizada em contrapartida à estrutura funcional que tem dificuldade com	Tem uma prestação de serviços normalmente adequada ao local ou mercado que atua. Maior proximidade com as reais necessidades dos clientes, que podem perceber a organização como local. Existe a possibilidade de oferecer serviços/produtos por segmento de mercado ou de clientes. Passa a ter um grande conhecimento dos mercados e dos clientes. Maior velocidade de atendimento aos clientes. Possibilita um menor custo logístico se a produção estiver junto ao mercado. Permite que unidades autônomas sejam controladas de	Podem surgir dificuldade de relação com outras áreas da organização e a direção central. Demora na implantação de novos produtos e ou serviços. Maior dificuldade de implementar estratégias globais da organização. Nem tem foco na economia de escala. Dificuldade de especialização funcional. Pode gerar a duplicação de atividades com outras divisões e a área corporativa, dificultar o compartilhamento de conhecimento, menor colaboração entre as divisões e as estratégias divisionais podem sobrepor as corporativas.

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
	diferenças regionais, clientes etc.	forma mais distante. Essa maior autonomia permite a atuação mais focada nas estratégias específicas do mercado, geográfica e dos clientes.	
Divisional /processo	A estrutura organizacional está desenhada em torno dos principais processos da organização. Tornou-se uma alternativa à estrutura funcional.	Tem uma aceitação maior que a estrutura funcional. Possibilita, na implantação, a revisão dos principais processos-chave da organização, com ganhos de tempo e a introdução de novos processos.	De difícil implementação, pois alguns processos passam por quase todas as áreas da organização e outros têm outro tipo de dimensão, criando problemas de sobreposição, duplicação, gaps e confrontos com gestão central.
Em Rede	Nas organizações que se estruturam em rede, o trabalho é organizado em torno das entregas por cada unidade, muitas vezes porque elas têm formas distintas de trabalhar. As unidades funcionam em combinação, pois a entrega ao cliente precisa estar adequada.	Possibilita as respostas rápidas para atender às novas demandas dos mercados e dos clientes, pois as unidades têm grande autonomia.	Pode criar dificuldades de coordenação entre os grupos. O processo de acompanhamento de desempenho é mais complexo. Pode acontecer uma falta de especialização funcional.
Cluster	É um modelo de subcontratação que uma equipe no central dirige toda a empresa. Os subcontratados são os aglomerados em torno	Ter parcerias especialistas em atuar em pontos específicos da cadeia de valor, desenvolvendo habilidade, criando a	Requer muita atenção na seleção das parcerias, pois precisam estar habilitadas e sincronizadas na resolução dos desafios e problemas. Complexidade

Tipo de Estrutura	Características	Vantagens	Limitações
	<p>dessa administração. Os contratos de trabalho específicos e temporais partem do ponto central. O objetivo do modelo de cluster é fornecer aos clientes soluções inovadoras por meio de equipes eficazes de indivíduos altamente qualificados. O modelo de cluster é um exemplo de estilo organizacional ideal para condições que exigem flexibilidade, inovação e mudança.</p>	<p>possibilidade de ganhos em economias de escala e maior velocidade de introduzir novos produtos a curto prazo.</p>	<p>no exercício de uma direção central claramente definida.</p>

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

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

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional é um fator determinante para o sucesso das organizações em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo. Este ensaio teórico analisou a relação entre essas duas dimensões, destacando como a estrutura organizacional pode facilitar ou dificultar a implementação da estratégia definida por uma empresa. A partir da revisão de literatura, observou-se que diferentes autores apontam para a necessidade de uma estrutura organizacional flexível, capaz de se ajustar às mudanças estratégicas e às demandas do mercado.

Uma das principais conclusões deste estudo é que a estrutura organizacional não pode ser tratada como um elemento fixo ou isolado dentro da empresa. Pelo contrário, deve ser

compreendida como uma ferramenta dinâmica, que precisa ser ajustada conforme a organização redefine seus objetivos estratégicos. A escolha da estrutura mais adequada depende de diversos fatores, como o setor de atuação, a complexidade do mercado, o grau de inovação desejado e a capacidade da empresa para adaptar seus processos internos.

Empresas que não consideram o alinhamento estratégico-estrutural, frequentemente enfrentam desafios na execução de suas estratégias. A literatura revisada mostra que organizações que mantêm estruturas organizacionais rígidas e desatualizadas podem ter dificuldades em responder rapidamente às mudanças do ambiente externo. Além disso, estruturas mal desenhadas podem levar a problemas internos, como falhas na comunicação, sobreposição de funções, dificuldades na tomada de decisão e resistência às mudanças.

Dessa forma, a definição da estrutura organizacional deve ser parte integrante do processo de planejamento estratégico. Uma estratégia bem formulada, mas mal implementada, devido a uma estrutura inadequada, pode resultar em perda de eficiência, custos elevados e dificuldade em atingir os objetivos organizacionais. Para evitar esses problemas, gestores devem avaliar continuamente a estrutura vigente e promover ajustes que possibilitem maior sinergia entre estratégia e operação.

Outro ponto relevante abordado neste estudo é que não existe um modelo único ou ideal de estrutura organizacional. Diferentes organizações, com diferentes estratégias, exigem diferentes tipos de estrutura. Empresas focadas na eficiência operacional, por exemplo, tendem a adotar modelos mais centralizados e hierárquicos, enquanto aquelas voltadas para a inovação e diferenciação costumam utilizar estruturas mais flexíveis e descentralizadas. O importante é garantir que a estrutura organizacional escolhida esteja alinhada com a estratégia definida e seja capaz de suportá-la ao longo do tempo.

Além disso, a adoção de uma estrutura organizacional coerente com a estratégia contribui para a melhoria da comunicação interna e a definição clara de papéis e responsabilidades. Isso facilita a coordenação entre diferentes áreas da organização, reduzindo conflitos internos e aumentando a eficiência operacional. Um modelo estrutural bem planejado também favorece a cultura organizacional, incentivando a colaboração, a inovação e a tomada de decisões ágeis.

A revisão bibliográfica também destacou que organizações bem-sucedidas costumam revisar e adaptar sua estrutura organizacional periodicamente. Isso ocorre porque o ambiente externo está em constante evolução, exigindo que as empresas façam ajustes em sua configuração interna para garantir competitividade e sustentabilidade no longo prazo. Empresas que negligenciam esse aspecto tendem a enfrentar dificuldades em inovar, expandir

sua atuação no mercado e manter um desempenho sólido ao longo do tempo.

Outro ponto importante é que a mudança estrutural deve ser conduzida de forma planejada e estratégica, minimizando impactos negativos sobre os colaboradores e demais partes interessadas. Mudanças abruptas ou mal comunicadas podem gerar resistência interna e afetar a produtividade da organização. Por isso, gestores devem adotar uma abordagem estruturada para implementação de mudanças, garantindo que a transição ocorra de forma fluida e que os funcionários estejam preparados para lidar com a nova configuração organizacional.

Este estudo também evidenciou que a tecnologia e a digitalização têm impactado significativamente as estruturas organizacionais modernas. Modelos mais flexíveis, como organizações em rede, estruturas matriciais e formatos híbridos, têm se tornado cada vez mais comuns em resposta às demandas de um ambiente de negócios mais complexo e globalizado. O avanço da transformação digital tem possibilitado novas formas de organização do trabalho, permitindo maior colaboração entre equipes e redução da burocracia em processos decisórios.

Além disso, foi observado que organizações que buscam um diferencial competitivo devem considerar o impacto de sua estrutura organizacional na experiência do cliente. Estruturas que facilitam a comunicação entre diferentes áreas da empresa e promovem uma abordagem orientada ao cliente tendem a gerar melhores resultados no atendimento e na entrega de valor. Isso é particularmente relevante em setores nos quais a agilidade na resposta ao mercado e a personalização de produtos e serviços são fatores críticos de sucesso.

A partir dessas reflexões, fica evidente que o alinhamento entre estratégia e estrutura organizacional não é um processo estático, mas sim, contínuo. Empresas que desejam se manter competitivas precisam estar atentas à evolução de seus mercados e dispostas a revisar periodicamente sua estrutura organizacional para garantir que ela continue a oferecer suporte às estratégias definidas.

Dessa forma, este estudo contribui para a compreensão da importância da congruência entre estratégia e estrutura organizacional, oferecendo um panorama sobre os principais desafios e melhores práticas para alcançar esse alinhamento. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que analisem como diferentes organizações têm conduzido esse processo na prática, bem como a investigação do impacto do alinhamento estratégico-estrutural no desempenho organizacional em longo prazo.

Conclui-se, portanto, que a estrutura organizacional não deve ser vista apenas como um organograma ou uma disposição hierárquica de cargos, mas sim, como um elemento fundamental para a execução bem-sucedida da estratégia empresarial. Um alinhamento bem

planejado entre estrutura e estratégia pode proporcionar vantagens competitivas significativas, enquanto a falta de alinhamento pode comprometer a eficiência, a inovação e o crescimento sustentável da organização.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: **McGraw-Hill do Brasil**, 1977.
- BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*: Pearson New International, 4 ed. **Edinburgh Edition Pearson Education Limited**, 2014.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. *Strategic management and competitive advantage_ concepts and cases-Pearson*, 2019.
- BLAU, P. M. e SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BURKE, W. W. “Organization change: theory and practice”. **Sage Publications**, 2017.
- BURKE, W. W. e LITWIN, G. H. “A causal model of organizational performance and change”, **Journal of Management**, v. 18, nº 3, p.523-545, 1992.
- BURTON, R. M., OBEL, B., HAKONSSON, D.D. *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*, 4th ed., **Cambridge University Press**, 2021.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: **MIT Press**, 1962.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of American Enterprise, MIT Press, p. 13, 1963.
- CHANDLER, A. D. *Introdução à Strategy e Structure*. In: _____. *Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa*. Rio de Janeiro: **Fundação Getúlio Vargas**, 1998.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: **Atlas**, 1999.
- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.
- DAFT, R. L. *Organization theory & design*. 13ª.ed. Boston: **Cengage Learning**, 2021.
- DRUCKER, P. F. *The theory of business*, **Harvard Business Review**, September–October, pp. 95–106, 1994.
- ETZIONI, A. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, **Prentice-Hall**, 1964.
- GALBRAITH, J. R., DOWNEY, D; KATES, A. **Designing dynamic organizations**: a hand-

on guide for leaders at all levels. 1.ed. New York: Amacon, 2011.

GALBRAITH, J. R. **Organization Design**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GALBRAITH, J. R., **Designing Organizations**: Strategy, Process and Structure at the Business Unit and Enterprise Level. third ed. Jossey-Bass, San Francisco, 2014.

GALBRAITH, J. R; KAZANJIAN, Robert K. **Strategy Implementation**: Structure, Systems and Process. 2. ed. St Paul: West Publishing Company, 1986.

GALBRAITH, J. R; LAWLER III, Edward E. Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: **MAKRON** Books, 1995.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

NEIS, D. F., PEREIRA, M. F., MACCARI, E.A. Strategic planning process and

organizational structure: impacts, confluence and similarities. *Brazilian Business Review*, v.14 n°5, 2017.

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

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

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

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

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

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

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

NADLER, D. A; TUSHMAN, M. L. **Competing by design**: the power of organizational architecture, 1997.

NADLER, D. A; TUSHMAN, M. L. **The Organisation of the Future**: Strategic Imperatives and Core Competencies for the 21st Century, *Organisational Dynamics*, Vol.28, Issue 1, pp. 45–60, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

PURANAM, P., GULATI, R; REITZIG M.G. **What's new about "new" forms of organizing?** London: Working paper, London Business School, 2011.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1991.

PORTER, M.E. **'What is strategy?'** *Harvard Business Review*, November–December, p. 4, 1996.

RABELO, L. M. Quadro referencial da gestão estratégica: uma pesquisa qualitativa das atividades e dos fatores envolvidos. **Niterói**: UFF, 2013.

RUMELT, R. **Good strategy/bad strategy**: The difference and why it matters. New York: Crown Business, 2011.

ROCHA, A. C., CERETTA, G. F; BATTISTI, C. Análise do comportamento estratégico das empresas localizadas no Município de Vitorino – PR, **Revista Gesto**, 2016.

ROTHAERMEL, F. **Strategic Management**. New York City: McGraw-Hill Education, 2020.

SÁTYRO, W. C., CONTADOR, J. C., FERREIRA, A; A. Afinal o que é alinhamento estratégico? In. Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais - SIMPOI, 17, 2014, São Paulo. Anais, 2014.

STANFORD, N. The Economist Guide to Organization Design 2nd edition: Creating high-performing and adaptable enterprises. **Economist Books**, 2015.

STONER, J. A. F. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil LTDA, 1985.

VENKATRAMAN, N. **The concept of fit in strategy research**: toward verbal and statistical correspondence. In. Academy of Management Review, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

VIEIRA, G., QUADROS, R. Organização para inovação: integração estratégica, estrutura e processos de gestão. **Campo Grande**: ESAN/UFMS, 2017.

WATERMAN, R., PETER, T; PHILLIPS, J. Structure is not organization. **Business Horizons**, 23 (3), 14–26 1980.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

WEISBORD, M. R. **Organizational Diagnosis**: Six Places To Look for Trouble with or Without a Theory. Group Organization Management, 1976.

WHITTINGTON, R., REGNÉR P., ANGWIN D., JOHNSON, G.; SCHOLE, K. **Fundamentals of Strategy**. 5nd edition Pearson Education Limited, 2021.

WOODWARD, J. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas S.A., 1977.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

LEMOS, M. S; D. M. ZOUAIN. A Importância do Alinhamento entre a Estratégia e a Estrutura Organizacional. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 3, art. 2, p. 23-47, mar. 2025.

Contribuição dos Autores	M. S. Lemos	D. M. Zouain
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X