

Alinhamento Estratégico e Design Organizacional: Integrando Finanças Sustentáveis, Cultura e Simulação de Cenários

Rafael de Melo Santos Leite (UFRN) *rafaelmsl145@gmail.com*

Resumo

Este artigo analisa a convergência sistêmica entre o design organizacional dinâmico e os princípios fundamentais das finanças sustentáveis para a perenidade empresarial. O problema central reside na frequente desarticulação entre a estratégia formal, a cultura tácita e a performance financeira de longo prazo, o que comumente resulta no "efeito tesoura", fenômeno onde o crescimento acelerado consome o fluxo de caixa por ser superior à rentabilidade operacional. O objetivo é propor um framework de gestão baseado no Star Model, integrando o Retorno sobre o Capital Investido (ROIC) aos oito estilos culturais corporativos e à simulação prospectiva de cenários como ferramenta de teste de robustez estratégica. A metodologia adotada foi pesquisa qualitativa exploratória com revisão bibliográfica e análise de dados secundários provenientes de estudo de caso previamente publicado. Os resultados indicam que organizações "reconfiguráveis" — que priorizam processos laterais, liderança facilitadora e o controle estatístico de processos — apresentam maior resiliência financeira e ganhos de produtividade administrativa superiores a 140%. Conclui-se que a sustentabilidade institucional depende da harmonia entre sistemas de recompensas, práticas de pessoas e uma cultura orientada ao aprendizado, garantindo que o ROIC supere consistentemente a taxa de crescimento e o custo de capital.

Palavras-chave: *Design Organizacional, Finanças Sustentáveis, Cultura Corporativa, Star Model, Simulação de Cenários.*

1. Introdução

No cenário contemporâneo, a geração de valor para os acionistas transcende a ótica puramente contábil de curto prazo para se tornar um imperativo de sustentabilidade econômica de longo prazo. Fleuriet e Zeidan (2014) argumentam que a verdadeira criação de valor ocorre quando os investimentos realizados no presente são capazes de gerar excedentes financeiros superiores no futuro, preferencialmente de forma Pareto-eficiente, garantindo que a busca por lucro não deteriore a situação dos demais stakeholders.

A relevância deste tema acentua-se diante da volatilidade econômica, onde o crescimento das vendas pode ser ilusório. Conforme o Modelo Dinâmico de Gestão Financeira (Modelo Fleuriet), se o aumento das vendas vier acompanhado de uma crescente Necessidade de Capital de Giro (NCG) que supere a rentabilidade, a empresa incorre no "efeito tesoura". Esse fenômeno caracteriza a destruição de valor pelo crescimento, exaurindo o fluxo de caixa disponível e forçando a organização a buscar capital externo para financiar suas operações básicas.

A lacuna identificada tanto na literatura quanto na prática gerencial é a fragmentação sistêmica entre o design da organização e suas diretrizes financeiras e culturais. Galbraith (1995) adverte que o design organizacional é frequentemente reduzido, de forma incorreta, apenas à "estrutura" ou ao desenho do organograma. Na realidade, ele deve ser um processo deliberado de configuração que harmonize estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas.

O problema central desta pesquisa foca na dificuldade das lideranças em ajustar a "fisiologia" organizacional (seus processos e fluxos de informação) às exigências de um ROIC (Retorno sobre o Capital Investido) superior ao custo de capital. Para que o crescimento gere valor real, o ROIC deve não apenas superar o custo do capital, mas também ser maior que a própria taxa de crescimento ($r > g$). No entanto, planos estratégicos muitas vezes falham porque a cultura corporativa — a ordem social tácita que molda atitudes e comportamentos — "come a estratégia no café da manhã", agindo como uma barreira invisível à execução.

O objetivo deste trabalho é demonstrar como o Star Model serve de base para configurar organizações resilientes e eficazes. Através deste modelo, as políticas de gestão tornam-se ferramentas para moldar decisões e comportamentos alinhados à estratégia. A tese defendida é que a configurabilidade organizacional — a capacidade de combinar e recombinar rapidamente habilidades e recursos em toda a empresa — é o diferencial competitivo supremo.

2. Referencial Teórico

2.1. O star model e o design organizacional

O design organizacional, conforme concebido por Jay Galbraith, não se limita ao desenho de organogramas; ele é um processo deliberado de configuração de múltiplas políticas de gestão que visam criar uma organização eficaz, capaz de realizar sua estratégia de negócio. Este framework, amplamente conhecido como o Star Model (Modelo da Estrela), baseia-se na premissa de que a eficácia surge apenas quando há um alinhamento harmônico entre cinco vetores fundamentais:

2.1.1. Estratégia (direção)

A estratégia é a "fórmula para vencer" da companhia, estabelecendo os objetivos, a visão, a missão e os valores que guiam o negócio. Ela é a pedra angular do design, pois define os critérios para escolher entre formas organizacionais alternativas; sem uma estratégia clara, não há base para tomar decisões de design racionais. Cada escolha de design envolve trade-offs (compensações), e a estratégia dita quais atividades são mais vitais para a vantagem competitiva.

2.1.2. Estrutura (poder)

A estrutura determina a localização formal do poder e da autoridade na organização. Ela é composta por quatro áreas de políticas principais:

- Especialização: O tipo e o número de especialidades de trabalho.
- Forma (Shape): O número de pessoas por departamento (amplitude de controle) em cada nível, resultando em estruturas mais "achatadas" ou hierarquizadas.
- Distribuição de Poder: Questões de centralização versus descentralização.
- Departamentalização: A base para formar unidades (funções, produtos, mercados, clientes ou geografia). Galbraith metaforiza a estrutura como os "ossos" do corpo humano, estabelecendo o formato básico em torno do qual tudo o mais é disposto.

2.1.3. Processos (informação)

Se a estrutura é a anatomia, os processos representam a fisiologia ou o funcionamento da organização. Eles gerem o fluxo de informação e são a resposta à tecnologia da informação. Dividem-se em:



- Processos Verticais: Geralmente processos de planejamento e orçamento que alocam recursos escassos de fundos e talentos.
- Processos Horizontais ou Laterais: Desenhados em torno do fluxo de trabalho (como desenvolvimento de produtos), tornando-se o principal veículo de gestão em empresas modernas para superar barreiras departamentais. A capacidade lateral é a "cola" que une a organização.

2.1.4. Recompensas (motivação)

O sistema de recompensas tem o propósito de alinhar as metas individuais com os objetivos da organização, influenciando a motivação das pessoas para desempenhar e focar nos resultados estratégicos. Isso inclui não apenas salários e bônus, mas também métricas de desempenho, valores e práticas de reconhecimento não monetário. Sistemas eficazes recompensam o desenvolvimento de novas habilidades, incentivando a criação de uma organização configurável.

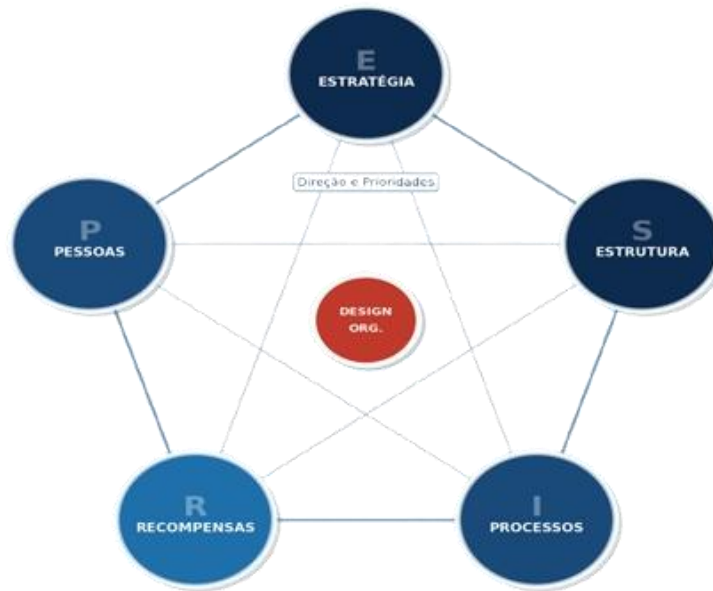
2.1.5. Pessoas (mentalidades e habilidades)

Esta dimensão governa as políticas de recursos humanos (recrutamento, seleção, rotação, treinamento e desenvolvimento). O objetivo é produzir o talento exigido pela estratégia e estrutura, moldando as mentalidades e competências necessárias para a execução. Organizações flexíveis exigem pessoas flexíveis e com alta aptidão para o aprendizado, capazes de cooperar em equipes cross-funcionais e operar em estruturas de matriz.

A eficácia organizacional depende da interconexão dessas linhas que formam a estrela. De acordo com Galbraith, Downey e Kates (2002), a negligência de qualquer ponto resulta em falhas específicas:

- Se a estratégia for omissa, haverá confusão e falta de critérios para decisão.
- Se a estrutura não estiver alinhada, haverá fricção e incapacidade de mobilizar recursos.
- Se os processos falharem, a organização sofrerá com o congestionamento (gridlock) e falta de colaboração.
- Se as recompensas forem inadequadas, surgirá a competição interna e energia difusa.
- Se as práticas de pessoas forem falhas, o resultado será o baixo desempenho e insatisfação dos funcionários.

Figura 1 – O Star Model™ de Galbraith



Fonte: Adaptado de Galbraith (1995)

2.2. Princípios de finanças sustentáveis

De acordo com os princípios de finanças sustentáveis propostos por Michel Fleuriet e Rodrigo Zeidan (2014), a sustentabilidade financeira de uma organização no longo prazo é regida por fundamentos que conectam a rentabilidade, o crescimento e o manejo de riscos socioambientais.

Abaixo, detalho os pontos centrais dessa lógica com base nas fontes:

2.2.1. O equilíbrio entre retorno e crescimento ($ROIC > g$)

O Princípio 1 das finanças sustentáveis estabelece que o crescimento de uma empresa (g) não deve, no longo prazo, ultrapassar o seu Retorno sobre o Capital Investido ($ROIC$).

- O Efeito Tesoura: Se o crescimento (ex: 10%) for superior à rentabilidade (ex: $ROIC$ de 5%), a empresa terá um fluxo de caixa disponível negativo, sendo forçada a captar novo capital constantemente para financiar sua operação. Esse fenômeno é denominado "efeito tesoura" e caracteriza uma trajetória de destruição de valor.
- A Regra $r > g$: Os autores citam Thomas Piketty para reforçar que a riqueza é gerada de forma sustentável apenas quando a taxa de retorno do capital (r) supera o crescimento



da produção econômica (g). Quando o ROIC é maior que o crescimento, o fluxo de caixa para os investidores torna-se positivo, permitindo que a empresa os enriqueça de fato.

2.2.2. Criação de valor e custo de capital (ROIC > Custo de Capital)

O Princípio 2 afirma que o retorno deve obrigatoriamente superar o custo do capital (que incorpora o risco e o retorno esperado por credores e acionistas).

- Se o ROIC for menor que o custo de capital, qualquer crescimento adicional resultará em destruição de valor do ativo econômico.
- Se o ROIC for igual ao custo de capital, o crescimento é neutro: não gera nem destrói valor real.
- A criação de valor sustentável deve ser Pareto-eficiente, garantindo que a busca por lucro não deixe outros stakeholders (partes interessadas) em situação pior.

2.2.3. Sustentabilidade socioambiental e redução de custos

Empresas que adotam práticas de Responsabilidade Social Corporativa e mecanismos de ESG (*Environmental, Social and Governance*) conseguem reduzir seu custo de capital.

- Mitigação de Riscos: A sustentabilidade socioambiental atua na mitigação de riscos reputacionais e operacionais. Casos como o desastre da British Petroleum no Golfo do México exemplificam como riscos ambientais podem destruir bilhões em valor de mercado e elevar o prêmio de risco exigido pelos investidores.
- Acesso a Crédito: Estudos indicam que empresas sustentáveis pagam menos por empréstimos bancários. Modelos de rating de sustentabilidade já são usados por bancos para negar crédito a empresas poluidoras ou oferecer taxas mais atrativas para as mais responsáveis.

2.2.4. Reinvestimento e fluxo de caixa disponível

Para sustentar o crescimento das vendas, a empresa deve reinvestir parte do seu lucro operacional na Necessidade de Capital de Giro (NCG) e em ativos não circulantes.

- Fórmula de Reinvestimento: A porcentagem do lucro a ser reinvestida é igual à taxa de crescimento dividida pelo ROIC. Por exemplo, com crescimento de 10% e ROIC de 15%, a empresa reinveste 2/3 do lucro.

- Serviço do Capital: O terço restante (lucro menos reinvestimento) compõe o fluxo de caixa disponível, que deve ser suficiente para o serviço da dívida (juros e reembolso a credores) e para a remuneração dos acionistas (dividendos e recompra de ações).

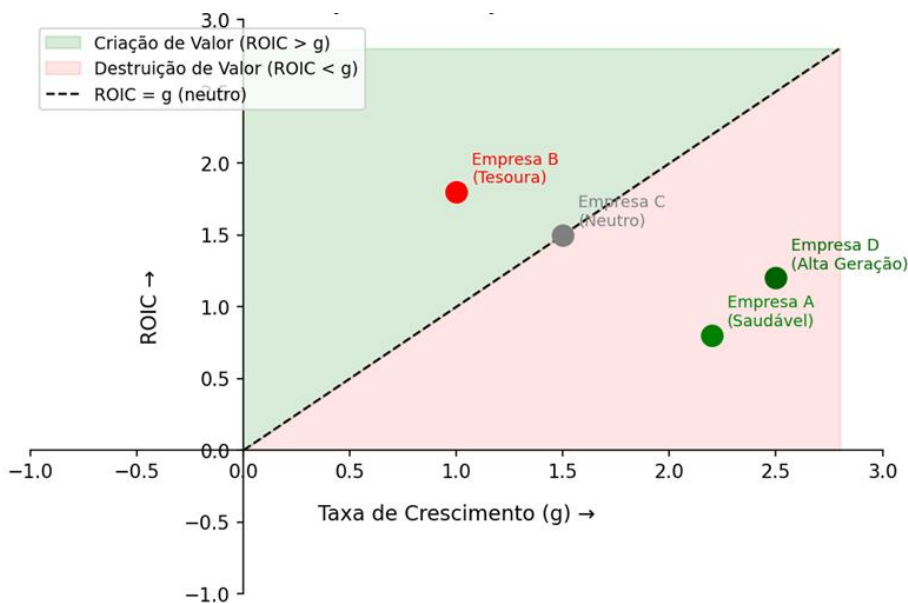
Em suma, a perenidade dos negócios depende de um contrato social implícito; apenas as organizações que respeitarem preceitos éticos e financeiros de longo prazo conseguirão operar com sucesso no futuro.

Tabela 1 – Cenários de Criação vs. Destruição de Valor Financeiro

Condição Financeira	Resultado para o Acionista	Impacto no Fluxo de Caixa	Risco
$ROIC > g$	Geração de valor sustentável e apreciação do ativo	Fluxo de caixa disponível positivo	Baixo
$ROIC < g$ (Efeito Tesoura)	Destruição de valor para o acionista	Necessidade constante de novo capital externo	Alto
$ROIC > \text{Custo de Capital}$	Criação de valor real sobre o custo dos recursos	O crescimento amplia o valor do ativo	Baixo
$ROIC = g = \text{Custo de Capital}$	Equilíbrio sustentável de longo prazo	Fluxo de caixa estável, sem destruição de valor	Moderado

Fonte: Adaptado de Fleuriet e Zeidan (2014)

Figura 2 – Relação ROIC vs. Crescimento: Criação e Destruição de Valor



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

2.3. Cultura e liderança como alavancas

A cultura organizacional é definida como a "ordem social tácita" de uma instituição, funcionando como uma linguagem silenciosa que molda atitudes e comportamentos de forma duradoura. De acordo com Groysberg et al. (2018), a cultura possui quatro atributos fundamentais: é compartilhada (reside em normas grupais), pervasiva (permeia múltiplos níveis), duradoura (resistente a mudanças) e implícita (as pessoas respondem a ela instintivamente).

Dentro dos oito estilos culturais identificados, o "Aprendizado" e os "Resultados" desempenham papéis cruciais na performance:

- **Aprendizado:** Caracteriza-se pela exploração, criatividade e curiosidade. Ambientes focados neste estilo são inventivos e abertos, sendo vitais para a agilidade organizacional e inovação.
- **Resultados:** Foca na realização e no "vencer". São ambientes orientados para metas e baseados no mérito, o que impulsiona diretamente a capacidade de execução e o alcance de objetivos estratégicos.

No entanto, a eficácia desses estilos depende da liderança, que deve estar intrinsecamente ligada à cultura para manter a viabilidade da organização. Conforme os modelos discutidos por Kofman e Bichuetti, a gestão de pessoas é responsabilidade dos gestores diretos e deve ser situacional. O estilo de liderança deve evoluir em sincronia com o Nível de Desenvolvimento do Liderado (D1 a D4), que é determinado pela combinação de Capacidade (conhecimento, experiência e habilidade) e Disposição (confiança, compromisso e motivação):

1. D1 (Incapaz e não disposto/inseguro): O líder deve adotar um estilo autoritário/diretivo, focando em "mandar" e dar instruções claras.
2. D2 (Incapaz, mas disposto/confiante): O líder atua treinando e explicando, buscando convencer o liderado enquanto ele desenvolve habilidades.
3. D3 (Capaz, mas não disposto/inseguro): O estilo migra para o encorajamento e apoio na resolução de problemas, visando restaurar a confiança.
4. D4 (Capaz, disposto e confiante): Neste estágio de alto padrão, o líder assume um papel de delegação, observação e monitoramento, permitindo que o liderado opere de modo autônomo.

Essa transição é fundamental para que a organização se torne configurável, pois exige pessoas flexíveis e líderes capazes de gerenciar conflitos e influenciar sem autoridade formal. Como afirma a máxima citada por Groysberg et al. (2018), "a cultura come a estratégia no café da manhã"; portanto, se os sistemas de gestão e o estilo de liderança não estiverem alinhados aos imperativos culturais e estratégicos, o progresso da organização será inevitavelmente descarrilhado.

Tabela 2 – Prós e Contras dos Estilos Culturais e Impacto no ROIC

Estilo Cultural	Vantagens	Desvantagens	Impacto no ROIC
Resultados	Melhora execução e alcance de metas organizacionais	Pode gerar estresse e quebras na colaboração	Alto
Cuidado	Melhora o trabalho em equipe e o engajamento	Excesso de consenso pode retardar decisões críticas	Médio
Aprendizado	Estimula a inovação e agilidade organizacional	Pode levar à falta de foco operacional	Alto
Ordem	Melhora a eficiência operacional e padronização	Pode reduzir o individualismo e a criatividade	Médio-Alto

Fonte: Adaptado de Groysberg et al. (2018) — HBR

2.4. Simulação de cenários e controle Estatístico

Cenários não constituem previsões determinísticas do futuro, mas sim a articulação de possibilidades futuras críveis e internamente consistentes para o ambiente de negócios. Segundo Tadeu e Silva (2013), a criação de estratégias robustas exige o reconhecimento da imprevisibilidade e a disposição para considerar rupturas e descontinuidades, servindo os cenários como testes de estresse contra os quais os planos estratégicos devem ter sua adequação validada. A simulação de cenários atua, portanto, como uma etapa que antecede o planejamento e, se atualizada permanentemente, torna-se uma ferramenta vital de controle e manutenção de informações situacionais.

O processo de construção desses cenários frequentemente utiliza a técnica Delphi, que busca o consenso entre especialistas para identificar as variáveis críticas que moldam o futuro organizacional. A esse método somam-se as simulações matemáticas, que substituem os antigos julgamentos baseados apenas em intuição por modelos que permitem avaliar alternativas e

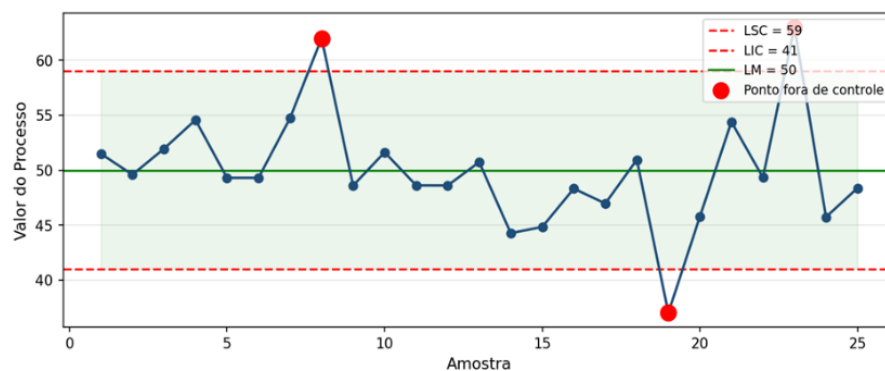
monitorar trajetórias de sistemas complexos. Essas ferramentas permitem que a alta administração diferencie as incertezas críticas dos chamados "resultados pré-determinados". Conforme o modelo da Shell Corporation, esses resultados pré-determinados são geradores de mudanças que surgem como consequência inevitável de eventos já ocorridos ou tendências consolidadas, tais como transições demográficas, reações econômicas previsíveis e eventos agendados além do horizonte de planejamento comum.

A aplicação dessa disciplina de raciocínio oferece três benefícios fundamentais: a expansão do pensamento de forma holística, a descoberta do inevitável por meio da análise de fatores geradores e a proteção contra o "pensamento único", que frequentemente inibe o debate em estruturas hierárquicas rígidas.

Complementarmente à visão prospectiva, o Controle Estatístico de Processo (CEP) atua no nível operacional para garantir que a estratégia simulada seja executada com estabilidade. O CEP é um método preventivo que compara continuamente os resultados de um processo com padrões pré-estabelecidos, eliminando a variabilidade excessiva. Por meio das cartas de controle, é possível separar as causas comuns de variação das causas especiais, utilizando limites estatísticos — Limite Superior de Controle (LSC) e Limite Inferior de Controle (LIC) — para analisar se o processo está sob controle.

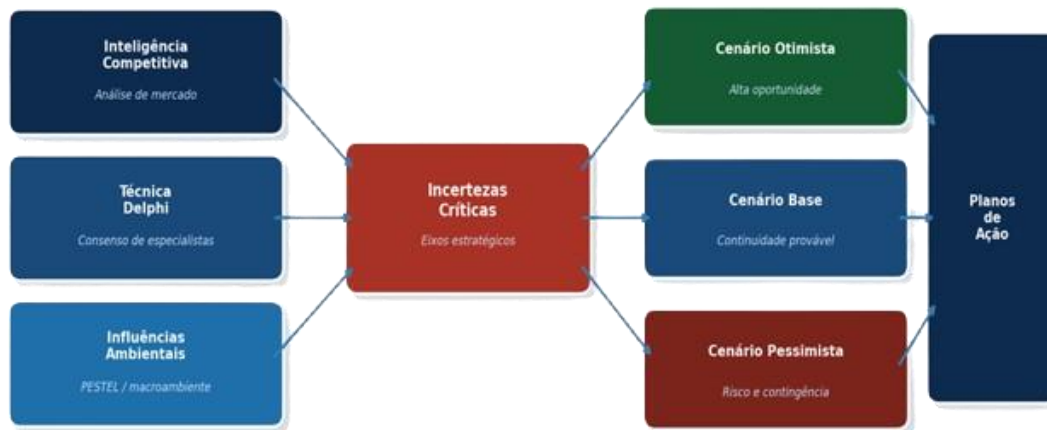
Dessa forma, enquanto os cenários preparam a organização para as mudanças externas, o uso das cartas de controle no setor comercial e produtivo garante a previsibilidade interna e a confiabilidade necessárias para uma tomada de decisão assertiva, evitando desperdícios e reprocesso. A integração entre a simulação estratégica e o controle estatístico permite que a empresa não apenas antecipe o futuro, mas mantenha a eficiência operacional exigida para nele prosperar.

Figura 3 – Carta de Controle: Processo Sob e Fora de Controle Estatístico



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Figura 4 – Dinâmica da Formação de Cenários Estratégicos



Fonte: Adaptado de Tadeu e Silva (2013) — FDC

3. Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo e exploratório, fundamentado em uma revisão bibliográfica sistemática de modelos consolidados nos campos da gestão estratégica e finanças corporativas. A abordagem é de natureza multidisciplinar, integrando o Star Model de Jay Galbraith como arcabouço para o design organizacional, os Sete Princípios de Finanças Sustentáveis de Fleuriet e Zeidan, o guia de cultura corporativa da Harvard Business Review (Groysberg et al.) e a simulação de cenários da Fundação Dom Cabral (Tadeu e Silva).

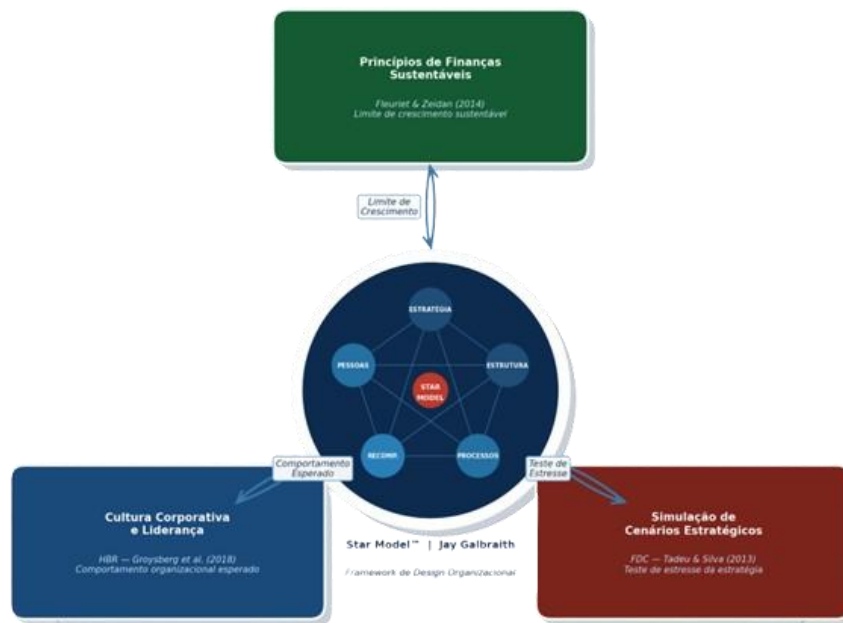
Os procedimentos metodológicos envolveram uma análise comparativa e analítica entre as fontes para identificar pontos de convergência onde o design da estrutura e a cultura organizacional impactam diretamente a perenidade financeira. A tese central sustenta que o alinhamento harmônico das cinco políticas de design (Estratégia, Estrutura, Processos, Recompensas e Pessoas) cria a base necessária para que a organização execute sua "fórmula para vencer" sem incorrer em instabilidade operacional.

O uso de dados secundários permite a exemplificação analítica do framework proposto, utilizando métricas reais de desempenho e diagnósticos operacionais de uma construtora civil para validar a aplicação prática dos conceitos teóricos discutidos.

As variáveis centrais analisadas neste estudo foram detalhadas conforme segue:

- **Alinhamento Estratégico:** Analisado como a "pedra angular" do design, definindo os critérios para escolhas e *trade-offs* entre diferentes formas organizacionais. Segundo Kaplan (2005), esse alinhamento é fortalecido quando ferramentas como o *Balanced Scorecard* (BSC) complementam modelos como o McKinsey 7-S, traduzindo a estratégia em medidas tangíveis.
- **ROIC e Custo de Capital:** Utilizados como métricas de saúde financeira de longo prazo. Conforme Fleuriet e Zeidan (2014), o crescimento sustentável (g) não pode ultrapassar o retorno sobre o capital investido ($ROIC > g$), sob o risco de gerar o "efeito tesoura", que consome o fluxo de caixa disponível. Além disso, o ROIC deve superar o custo de capital para que haja criação real de valor.
- **Flexibilidade Cultural:** Avaliada através das dimensões de interações humanas e resposta à mudança. De acordo com Groysberg et al. (2018), estilos como "Aprendizado" e "Propósito" são essenciais para organizações que buscam agilidade em ambientes incertos.
- **Níveis de Prontidão da Liderança:** Baseados no modelo de José Luiz Bichuetti, os níveis variam de D1 (incapaz e não disposto) a D4 (capaz, disposto e confiante). A pesquisa buscou identificar como líderes no nível D4, que operam de modo autônomo, são catalisadores da configurabilidade organizacional.

Figura 5 – Framework de Integração Sistêmica da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A resiliência estratégica será reforçada pela substituição do "pensamento único" pela Gestão por Exceção (CPI e SPI). Em vez de reuniões de "loop infinito" que repetem problemas sem resolução, o foco migra para o uso da Linha de Base (PMB) para unificar orçamento e cronograma, eliminando o caos de comunicação gerado pelo uso indiscriminado do WhatsApp. A simulação de cenários atuará como ferramenta de teste de robustez, preparando a alta administração para rupturas antes que elas se materializem.

Qualquer mudança estratégica, entretanto, depende do alinhamento cultural para evitar o sentimento de que a equipe "pede ajuda e recebe uma cobrança". A construtora deve buscar estilos de Aprendizado (curiosidade e inovação) e Resultados (meritocracia), pois a cultura pode "comer a estratégia no café da manhã" se não houver convergência de visões. A recuperação da autonomia gerencial em 2026, com a reativação de funcionalidades sistêmicas, visa eliminar a cultura do "pedir favor".

Divergências críticas, como o sentimento de "levar tudo nas costas", serão tratadas pela redefinição de papéis baseada em resultados (Outcomes) e bônus vinculados ao Valor Agregado (EV). A liderança facilitadora é o eixo dessa transição: ao desenvolver as equipes para o nível de prontidão D4 (capaz, disposto e confiante), o gestor abandona o estilo autoritário pela delegação e monitoramento. Esse alinhamento total do Star Model permitirá que a construtora alcance a paz, produtividade e longevidade do negócio.

Tabela 3 – Comparação de Modelos de Alinhamento Organizacional

Vetor de Alinhamento	Star Model (Galbraith)	7-S McKinsey	BSC (Kaplan)
Direção	Estratégia: Fórmula para vencer no mercado.	Estratégia: Posicionamento competitivo.	Objetivos estratégicos e metas financeiras.
Informação	Processos: Fluxo de decisão lateral.	Sistemas: Procedimentos formais e informais.	Perspectiva de Processos Internos.
Talento	Pessoas: Mentalidades e habilidades.	Staff e Skills: Competências e treinamento.	Perspectiva de Aprendizado e Crescimento.
Motivação	Recompensas: Alinhamento de metas coletivas.	Shared Values: Valores fundamentais.	Indicadores de desempenho e incentivos.

Fonte: Adaptado de Kaplan (2005) e Galbraith (2002)

5. Considerações Finais

Este artigo sintetiza que a perenidade empresarial não é um evento fortuito, mas o resultado de um design organizacional dinâmico que internaliza o imperativo financeiro de que o ROIC (Retorno sobre o Capital Investido) deve ser consistentemente superior ao custo de capital e à taxa de crescimento (g). O desrespeito a essa regra fundamental conduz inevitavelmente ao "efeito tesoura", onde o crescimento acelerado consome o fluxo de caixa disponível e destrói valor para os acionistas.



As principais contribuições deste estudo residem na integração inédita de ferramentas estatísticas operacionais e metodologias prospectivas estratégicas ao design organizacional. Demonstrou-se que o uso do Controle Estatístico de Processo (CEP), especificamente por meio de cartas de controle, garante a estabilidade e a previsibilidade necessárias para que os processos laterais operem com alta produtividade — como evidenciado no caso do setor de compras, que obteve ganhos de eficiência de 149%. Complementarmente, a simulação de cenários protege a organização contra o "pensamento único", permitindo que a estratégia seja testada contra incertezas críticas e rupturas de mercado antes que elas ocorram, tornando a empresa verdadeiramente configurável.

As limitações deste estudo concentram-se em sua abordagem predominantemente teórica e qualitativa. Sugere-se para trabalhos futuros a aplicação deste arcabouço em estudos de caso empíricos de diferentes setores industriais, visando quantificar a correlação direta entre o alinhamento dos cinco vetores do *Star Model* e a redução do prêmio de risco financeiro.

As implicações práticas para a gestão são claras: os líderes devem atuar como arquitetos organizacionais, projetando não apenas organogramas, mas sistemas integrados de recompensas e pessoas. É vital moldar uma cultura que priorize os estilos de "Aprendizado" e "Resultados", visto que a cultura tem o poder de "comer a estratégia no café da manhã" se não houver alinhamento. O gestor moderno deve evoluir seu estilo de liderança do comando autoritário para a delegação e monitoramento (estilo D4), permitindo que a "vestimenta" da organização acompanhe seu crescimento sem restringir a flexibilidade necessária para a inovação contínua.



REFERÊNCIAS

GALBRAITH, Jay R. *Designing Organizations*: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, Amy. ***Designing Dynamic Organizations*: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels.** New York: AMACOM, 2002.

GROYSBERG, Boris et al. ***The Leader’s Guide to Corporate Culture*.** Harvard Business Review, jan./fev. 2018.

KAPLAN, Robert S. ***How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*.** Strategy & Leadership, v. 33, n. 3, p. 41-46, 2005.

KOFMAN, Fred.: o novo jogo dos negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

MEDEIROS, Arthur Costa de; OLIVEIRA, Steffany Azevedo de; VIANA, Danylo de Araujo. ***Aplicação de carta de controle para análise de performance no setor de compras de uma construtora civil*.** In: SIMEP, 2023, Campina Grande. Anais... Campina Grande: SIMEP, 2023.

TADEU, Hugo Ferreira Braga; SILVA, Jersone Tasso Moreira. ***Simulação de Cenários para o planejamento Estratégico Empresarial*.** Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2013. (Caderno de Ideias).