

FATORES QUE INFLUENCIAM NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA UNIVERSIDADE SEM FINS LUCRATIVOS

FACTORS INFLUENCING THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY IN A NON-PROFIT UNIVERSITY

DJEISON SIEDSCHALG¹

Universidade do Vale do Itajaí
djeison.s@univali.br

SIDNEI VIEIRA MARINHO¹

Universidade do Vale do Itajaí
sidnei@univali.br

RESUMO

O objetivo desta pesquisa consiste em identificar os fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos, as quais têm vivenciado significativas transformações em face da crescente competitividade no setor e do intenso processo de regulação pelas políticas educacionais. A pesquisa, de método misto, foi conduzida simultaneamente em duas frentes de investigação: entrevistas em profundidade com gestores da alta administração; e questionários com 123 gestores que participam do processo estratégico. Os dados foram analisados com base na análise de conteúdo e na análise de medidas de tendência central. O estudo evidencia, por um lado, três principais variáveis de influência na implementação da estratégia: pessoas, processos e recursos. Por outro lado, a mensuração do alinhamento estratégico demonstrou que todas as variáveis de implementação tiveram influência no processo, confirmando que o modelo utilizado, até então testado em organizações de outros segmentos, é relevante para uma universidade. A discordância nos construtos do alinhamento vertical confirma as categorias de influência na implementação da estratégia (pessoas e processos) apresentadas neste estudo, em especial quanto ao envolvimento das pessoas no processo. No alinhamento horizontal, foi identificada a falta de revisão periódica dos processos independentemente de problemas, bem como para assegurar o alcance das metas estratégicas. Dessa forma, este estudo amplia o conhecimento sobre os fatores que influenciam no processo de alinhamento e implementação da estratégia, sobretudo em variáveis de gestão não relacionadas com o modelo político no processo de decisão de uma universidade sem fins lucrativos.

Palavras-chave: implementação da estratégia, alinhamento estratégico, universidades.

ABSTRACT

The aim of this research is to identify the factors that influence the implementation of the strategy in a university, which have undergone significant changes, in view of the increasing competitiveness in the sector and of the intense process of regulation by educational policies. The research of mixed-method was conduct simultaneously on two research fronts: in-depth interviews with senior management and questionnaires with 123 managers who participate in the strategic process. Data were analyzed based on content analysis and measures of central

¹ Universidade do Vale do Itajaí. Rua Uruguai, 458, Centro, 88302-901, Itajaí, SC, Brasil.

tendency analysis. The study shows, on the one hand, three main variables of influence in the implementation of the strategy: people, processes and resources. On the other hand, the strategic alignment measurement showed that all the implementation variables had influence in the process, showing that the model used, until then tested in organizations of other segments, is relevant for a university. The disagreement in the vertical alignment constructs confirmed by the influence categories in the implementation of the strategy (people and processes) presented in this study, especially regarding the involvement of people in the process. In the horizontal alignment, the lack of periodic review of processes independently of problems has been identified, as well as to ensure the achievement of strategic goals. In this way, this study broadens the knowledge about the factors that influence the process of the alignment and implementation of the strategy, especially in management variables not related to the political model in the decision process of a non-profit university.

Keywords: implementation of the strategy, strategic alignment, universities.

INTRODUÇÃO

A implementação de estratégias nas organizações em geral e em específico nas universidades sem fins lucrativos, tem ganhado maior atenção de pesquisadores e gestores destas instituições, as quais têm vivenciado significativas transformações no seu modelo de gestão, em face da crescente competitividade no setor, do intenso processo de regulação pelas políticas educacionais e das mudanças na relação com o conhecimento. Contudo, o assunto parece ser pouco explorado, tanto no âmbito de organizações de forma geral como para universidades sem fins lucrativos "a quantidade relativamente baixa de estudos sobre a implementação da estratégia sugere que este tema tem recebido relativamente pouca atenção da academia" (Esteves e Carneiro, 2014, p. 1).

De acordo com Meyer Jr. e Mangolim (2006), as pesquisas em estratégia de forma geral direcionam as atenções para setores como indústrias e serviços, e pouco é tratado quando o assunto é universidades. Segundo Lacerda (2009), na literatura acadêmica não se verificou instrumentos teóricos e estudos que permitissem mensurar e avaliar se as intenções estratégicas, ou até mesmo as estratégias foram implementadas. Para Meyer Jr. *et al.* (2012, p. 53), "a literatura ainda é escassa no que tange a estudos aprofundados, voltados a estratégias em organizações educacionais". Segundo Rosa *et al.* (2016, p. 206), "graças à relevância das organizações sem fins econômicos, entende-se que a discussão sobre a avaliação do desempenho destas entidades necessita de estudos mais aprofundados, uma vez que são escassos, quando comparados ao setor privado".

No setor privado verificam-se pesquisas que identificam falhas na implementação da estratégia. Kaplan e Norton (2008) destacam que de 60% a 80% das empresas não alcançam seus objetivos estratégicos e 73% dos executivos afirmam que suas empresas têm desempenho médio ou inferior na execução da estratégia. Rose e Cray (2013), em pesquisa realizada

com 153 gerentes seniores e executivos sobre o processo de implementação da estratégia demonstram que 33,3% dos entrevistados 'discordam' quando perguntado se o processo de implementação tinha ocorrido exatamente como planejado, e quando a resposta é 'discordo em parte' o percentual sobe para 48,4%. Segundo estudo patrocinado pelo *Project Management Institute* (PMI) e desenvolvido pela Unidade de Inteligência da *The Economist* (*The Economist Intelligence Unit*, 2013), dos 587 executivos globais seniores ouvidos, 88% reconhecem que é importante entregar resultados baseados no plano estratégico. Mas, nos últimos três anos, 44% dos planos estratégicos delineados por eles não foram bem-sucedidos. No que diz respeito as universidades sem fins lucrativos, conforme Lacerda e Caulliraux (2010), apenas 20% das intenções estratégicas previamente definidas, possuem elementos significativos de sua implementação. Segundo os autores elementos como a clareza, priorização e acompanhamento dos objetivos estratégicos podem influenciar no processo de implementação da estratégia em uma universidade.

Para explicar a não implementação, Kaplan e Norton (1997), Beer e Eisenstat (2000), Mankins e Steele (2005), Hrebiniak (2006), Atkinson (2006) e Delisi (2010) identificaram fatores que dificultam o processo de implementação: visão e estratégia não traduzidas em ações, estratégia não vinculada a metas, comunicação vertical ruim, estrutura, sistemas, recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas e falta de conhecimento da estratégia. Por outro lado, para Raffoni (2003), Sheehan (2006), Neilson *et al.* (2008) e Kazmi (2008) fatores relacionados a estrutura organizacional, sistemas de controles, cultura organizacional, alocação de recursos, e o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, são considerados como facilitadores no processo de implementação.

A diversidade de fatores demonstra o quão complexo é o processo de implementação da estratégia, desta forma, um

modelo de alinhamento estratégico pode assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia em ação sejam ordenadas de maneira lógica e integrada (Prieto *et al.*, 2009, p. 321). Ainda segundo Prieto (2011), a complexidade do processo de implementação da estratégia envolve a coordenação de múltiplas variáveis em um período de tempo mais longo quando comparado com a formulação da estratégia. Desta forma, os modelos de alinhamento estratégico buscam contribuir para o processo de implementação da estratégia em organizações de forma geral e para universidades (Hambrick e Cannella, 1989; Skivington e Daft, 1991; Labovitz e Rosansky, 1997; Beer e Eisenstat, 2000; Okumus, 2001; Kaplan e Norton, 2006; Hrebiniak, 2006; Prieto, 2011; Heinzen, 2015).

A problemática em questão está relacionada a falta de um modelo de alinhamento estratégico que considere as especificidades de uma universidade sem fins lucrativos tendo em vista que, "a adoção de abordagens de gestão como o planejamento estratégico, por exemplo, tem sido cada vez mais crescente nesse tipo de organização" (Meyer Jr. e Mangolim, 2006). Para Amarante *et al.* (2016, p. 196) as "universidades, enquanto organizações complexas, possuem algumas especificidades que as diferenciam de outros formatos organizacionais e que implicam diretamente na sua gestão estratégica". Lacerda (2009), expõe que não há consenso nem mesmo uma proposta consolidada sobre o processo de formulação e desdobramento da estratégia nas IES.

Por um lado, pode ser observada a lacuna entre formulação e implementação da estratégia, principalmente em universidades sem fins lucrativos. Por outro lado, verifica-se um número reduzido de pesquisas que investigam e aplicam o alinhamento estratégico como forma de mitigar o distanciamento entre a formulação e implementação da estratégia em instituições desta natureza. Assim, a identificação de fatores críticos para a implementação da estratégia, pode fornecer a base para o diagnóstico nas organizações, em geral, e, sobretudo, das IES, em particular, sobre sua capacidade de implementação das estratégias (Lacerda, 2009). Desta forma o *objetivo deste estudo é analisar os fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos.*

REFERENCIAL TEÓRICO

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A formulação, primeira etapa da gestão estratégica, refere-se ao momento que a organização está planejando e decidindo o que fazer, como resultado tem-se um conjunto de objetivos e estratégias (Andrews, 2001). Neste contexto, existem diversas formas das organizações estabelecerem suas estratégias (Mintzberg, 1973; Idenburg, 1993). Nesta fase algumas atividades são elaboradas como: a revisão da missão e visão, a realização de diagnósticos ambientais (externo e

interno) e o estabelecimento dos objetivos e das estratégias (Tavares, 2000; Wright *et al.*, 2000; Andrews, 2001).

Por outro lado, segundo Bossidy e Charan (2005) as regras para formular uma estratégia estão mudando rapidamente à medida que o mundo se redefine, desta forma, a estratégia deixou de ser inalterável, estará em constante análise e revisão dependendo do que estiver acontecendo no ambiente de negócios. Conforme Berrutti (2013, p. 24) "a formulação é responsável pela definição da estratégia – o planejamento da estratégia". Na formulação, "os métodos e ferramentas utilizadas para planejar a estratégia são amplamente discutidos e analisados na literatura de gestão estratégica". Para Esteves e Carneiro (2014, p. 3), a "tradicional visão a respeito da formulação da estratégia exige uma acurada visão de futuro e um plano para se chegar a esse futuro". Assim, como última etapa do processo de formulação ocorre a definição da estratégia, que consiste em ações específicas para alcançar os objetivos definidos. Conforme Andrade e Tachizawa (2006, p. 102) as estratégias "estabelecem o que fazer para pôr em prática os objetivos estratégicos no horizonte do planejamento e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva". Com a estratégia definida a próxima fase é o processo de implementação da estratégia.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Conforme Noble (1999), a conexão do processo de formulação com a implementação da estratégia é considerada uma fase importante para a eficácia da implementação. Diante disso Bossidy e Charan (2002) destacam que quando organizações falham em entregar suas promessas, a explicação mais frequente é a de que a estratégia estava errada, mas a estratégia por si só nem sempre é a causa, na maioria das vezes as estratégias falham porque não foram bem implementadas.

Neste contexto, a pesquisa de Nohria *et al.* (2003) junto a 160 empresas, durante um período de dez anos, revelava que, dentre mais de 200 práticas administrativas, a implementação da estratégia foi destacada como uma das quatro que são críticas para o sucesso da organização. Apesar da relevância, pode-se verificar que na literatura existente, a prioridade de pesquisadores tem sido a formulação em detrimento da implementação da estratégia (Atkinson, 2006; Bossidy e Charan, 2005; Hrebiniak e Joyce, 2001). Segundo Prieto *et al.* (2009), a implementação bem-sucedida da estratégia é considerada pelos executivos como uma prática relevante para o desempenho organizacional.

Na prática a implementação consiste em fazer com que a organização se comporte de acordo com os objetivos estabelecidos e, para tanto, requer o desdobramento do plano estratégico em projetos táticos e ações operacionais (Kaplan e Norton, 2008). Para Bossidy e Charam (2005), é preciso considerar aspectos comportamentais e culturais para a implementação da estratégia, os autores descrevem três elementos: (1) os sete comportamentos essenciais do líder; (2) criar um modelo

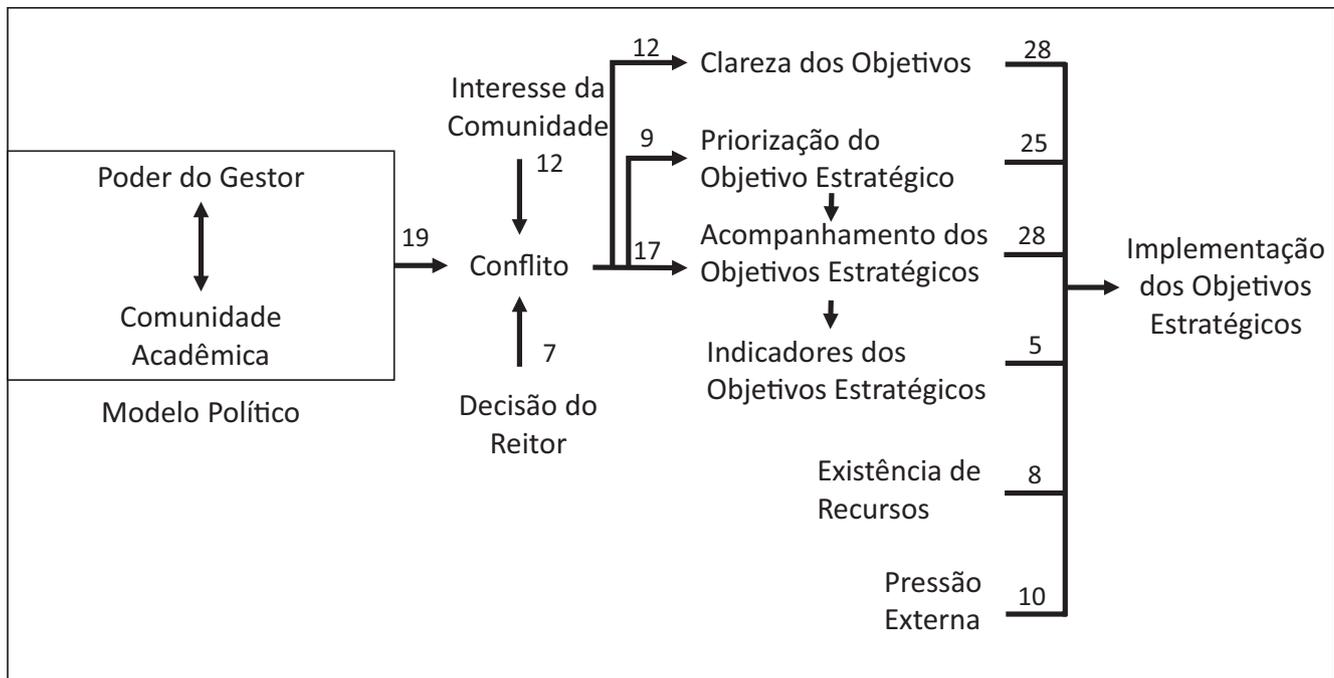


Figura 1. Modelo explicativo para a implementação dos objetivos (intenções).
 Figure 1. Explanatory model for the implementation of objectives (intentions).

Fonte: Lacerda (2009).

para a mudança cultural; (3) o trabalho que nenhum líder deve delegar – ter as pessoas certas no lugar certo. Segundo Bossidy e Charan (2005), os três processos chaves para a execução são: (a) processo de pessoal; (b) processo da estratégia; (c) processo de operações. Neste sentido, o principal aspecto para o sucesso da implementação é a cultura voltada para a prática da execução, onde gestores e líderes devem ter habilidades e competências para colocarem em prática as ações definidas (Bossidy e Charan, 2005).

Lacerda (2009) destaca que a utilização do ferramental da estratégia, em geral, e da implementação da estratégia, em particular, no contexto das universidades sem fins lucrativos se apresenta útil, tendo em vista que as tentativas de desenvolver estratégias, nesse contexto, são questionáveis. A tese do autor desenvolvida em uma universidade sem fins lucrativos, demonstra que, dentre as intenções estratégicas realizadas, quatro fatores se destacaram como explicativos para sua implementação, sendo que o fator que apresentou maior destaque foi à existência de Interesse da Comunidade (28%), seguido pela existência de Pressões Externas (21%). Para os objetivos estratégicos não implementados, os principais fatores estão associados à clareza, ao acompanhamento e a priorização dos objetivos estratégicos (Lacerda, 2009). A partir destas evidências, o autor apresentou um modelo explicativo que procura sintetizar os fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos conforme apresentado na Figura 1. No modelo desenvolvido pelo autor é

possível observar as variáveis de influência na implementação da estratégia a partir do número de frequências identificadas por meio das entrevistas e da análise documental. As setas que não possuem frequência são inferências específicas do pesquisador.

De acordo com Lacerda (2009) e Lacerda e Caulliraux (2010), por um lado, o modelo explicativo expressa que a clareza dos objetivos (intenções) estratégicos possui um impacto direto na implementação. Por outro lado, a priorização, o acompanhamento e a existência de indicadores também impactam no nível de implementação dos objetivos (intenções) estratégicos. No entanto, há uma relação de implicação entre esses três fatores que pode potencializar, positiva ou negativamente, a implementação das intenções estratégicas (Lacerda e Caulliraux, 2010). Por sua vez, a existência de recursos não é determinante, mas uma condição necessária para a implementação (Lacerda e Caulliraux, 2010).

COMPLEXIDADE NA GESTÃO DE UNIVERSIDADES SEM FINS LUCRATIVOS

Se por um lado, o desafio para as universidades é transformar o planejado em ação efetiva e atingir os objetivos traçados, por outro lado, a complexidade na gestão deste tipo de organização estabelece desafios adicionais. A universidade pode ser entendida como uma organização complexa, pois reúne diversas áreas do conhecimento, diversos cursos, em diferentes níveis,

lugar onde as decisões são essencialmente colegiadas e políticas e onde atuam profissionais altamente qualificados, formando grupos de interesse distintos (Meyer Jr. e Mangolim, 2006).

Segundo Cohen *et al.* (1972), Cohen e March (1974), March e Olsen (1976), as universidades não são gerenciáveis e por consequência, as tentativas de implementação da estratégia são questionáveis. Baldrige (1971) destaca a divergência de opiniões, a defesa dos grupos de interesse e o uso do poder, formando o que é chamado de Modelo Político. A problemática pode estar relacionada a forma e modelo de gestão, conforme Lopes e Bernardes (2005) o problema de estruturação administrativa das IES, e em particular, das universidades, reside na busca de um modelo que atenda às suas especificidades, que são originadas no pluralismo político e ideológico, que produz divergências, inclusive, no entendimento do projeto de universidade.

Adicionalmente, "a adoção de abordagens de gestão como o planejamento estratégico, por exemplo, tem sido cada vez mais crescente nesse tipo de organização" (Meyer Jr. e Mangolim, 2006, p. 53). Contudo, para Amarante *et al.* (2016, p. 196) as "universidades, enquanto organizações complexas, possuem algumas especificidades que as diferenciam de outros formatos organizacionais e que implicam diretamente na sua gestão estratégica".

De acordo com Meyer Jr. *et al.* (2012), a problemática está relacionada a utilização de planos estratégicos que levam o modelo do paradigma racional das empresas, o que acaba por não ter resultados, pois as universidades são organizações diferentes. Diante disso, a prática da gestão estratégica nessas IES tem revelado a existência de um hiato entre planos formais e efetiva prática das estratégias. "O fato de seus agentes compartilharem alguns poucos pontos comuns e, ao mesmo tempo, manterem sua independência e autonomia, apresenta claras implicações no desempenho dessas organizações e na forma como são gerenciadas" (Meyer Jr. *et al.*, 2012).

Na visão de Meyer Jr. e Lopes (2015), alguns elementos identificam a complexidade das universidades, como ambiguidade dos objetivos, tecnologia indefinida, grupos de interesse, poder compartilhado e a imensurabilidade do valor agregado. "Esses elementos dispersos, porém, inter-relacionados, contribuem para a complexidade organizacional das universidades, constituindo, ao mesmo tempo, barreiras às práticas gerenciais tradicionais" (Meyer Jr. e Lopes, 2015, p. 42). Para Meyer Jr. e Lopes (2015, p. 41), "um dos maiores desafios dos administradores universitários é a adoção de uma gestão que envolva múltiplas variáveis decorrentes de sua complexidade, em especial aquelas de caráter subjetivo e de difícil mensuração". Sobretudo, a exigência de gestores capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões que não necessariamente encontram respaldo nos modelos racionais importados do setor empresarial (Meyer Jr. e Lopes, 2015).

Para Amarante *et al.* (2016), as universidades não buscam somente legitimar-se no contexto em que estão inseridas, elas buscam sua eficiência interna e dessa forma, responderem estrategicamente ao meio, indo além da simples conformidade. Entretanto, é preciso considerar o alinhamento destes fatores que estão presentes em uma universidade para a implementação da estratégia.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

No campo da estratégia, o conceito de alinhamento é um requisito presente tanto no processo de formulação quanto de implementação (Hrebiniak e Joyce, 2001). Na implementação é requerida a integração entre elementos como, estrutura, pessoas, sistema de informações, métricas e recompensas para viabilizar a proposta estratégica, nesta linha de estudos o conceito de alinhamento pode assumir o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência entre diferentes dimensões (Galbraith e Kazanjian, 1986).

Segundo Prieto *et al.* (2009, p. 2), alguns termos podem ser utilizados para tratar do alinhamento estratégico: "implementação da estratégia, coerência corporativa, alinhamento interno". Tendo em vista a diversidade do conceito de alinhamento, este é investigado segundo construtos distintos: externo (formulação da estratégia), interno (implementação da estratégia). A combinação do alinhamento externo e interno é visto como um processo dinâmico e precisa ser continuamente monitorado (Labovitz e Rosansky, 1997).

O conceito de alinhamento externo está presente na literatura referindo-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização, de acordo com Naman e Slevin (1993), o alinhamento externo é definido como o grau de ajuste da organização ao ambiente. No alinhamento estratégico interno, segundo Kilman (2001) é preciso manter os recursos da organização alinhados durante a implementação da estratégia. Para Prieto *et al.* (2009), o objetivo do alinhamento interno é a implementação eficaz da estratégia definida na etapa de formulação. O alinhamento interno também pode ser visto como o conjunto de atividades inter-relacionadas ou como configurações (Prieto, 2011).

Segundo Prieto (2011), as pesquisas envolvendo o construto de alinhamento interno têm sido conduzidas em termos de alinhamento vertical e alinhamento horizontal. O alinhamento vertical, conforme Kathuria *et al.* (2007), refere-se à configuração das estratégias, objetivos, planos de ação e decisões através dos vários níveis da organização. Para os autores o alinhamento horizontal está relacionado a integração entre as funções – *cross-functional* – e dentro das funções – *intra-functional* –, a integração entre as funções denota a coerência das decisões estratégicas e atividades operacionais, e como elas se complementam e dão suporte umas às outras.

Assim, os modelos de Alinhamento Interno têm a finalidade de assegurar que as atividades necessárias à imple-

Tabela 1. Comparação dos modelos de Alinhamento Estratégico.
Table 1. Comparison of the Strategic Alignment models.

Modelos	Características					
	Alinhamento estratégico como requisito para a implementação	Formulação e implementação como parte do mesmo processo	Formulação e implementação como etapas distintas	Alinhamento integrado - alinhamento entre as variáveis que compõem o modelo	Envolvimento de todos os níveis e áreas da organização no processo estratégico	Sistema de recompensas e reconhecimento para a implementação
Modelo 1: Hambrick e Cannella (1989)	X	X			X	
Modelo 2: Skivington e Daft (1991)	X		X		X	X
Modelo 3: Labovitz e Rosansky (1997)	X	X		X	X	
Modelo 4: Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000)	X		X	X	X	X
Modelo 5: Beer e Eisenstat (1996, 2000)	X		X		X	X
Modelo 6: Okumus (2001)	X	X			X	
Modelo 7: Hrebiniak (2006)	X		X	X	X	X
Modelo 8: Prieto (2011)	X	X		X	X	X
Modelo 9: Heinzen (2015)	X	X			X	

mentação da estratégia sejam ordenadas de maneira lógica e integradas, e levem ao sucesso na atividade de implementação da estratégia (Hrebiniak e Joyce, 2001; Prieto e Carvalho, 2016). Para a realização desta pesquisa foi realizada a busca nas bases SciELO, Periódicos CAPES e SPELL com o propósito de identificar modelos de alinhamento estratégico interno. Foram identificados nove modelos e elaborado um quadro comparativo (Tabela 1) para demonstrar as principais características tendo como referência os atributos analisados por Prieto *et al.* (2009), Prieto (2011) e Heinzen (2015).

É possível verificar que a principal característica desenvolvida está relacionada ao envolvimento de todos os níveis e áreas da organização no processo de implementação, seguida pelo alinhamento estratégico como requisito para o processo, a formulação e implementação como parte do mesmo processo e a existência de sistemas de recompensas. Os modelos com maior frequência de características desenvolvidas foram: Prieto (2011), Hrebiniak (2006) e Kaplan e Norton (1997, 2000, 2006, 2008). Há uma semelhança nas características desenvolvidas nos modelos de Hrebiniak (2006) e Kaplan e Norton (1997, 2000, 2006, 2008).

Já em relação ao modelo de Prieto (2011) a principal diferença em relação aos modelos de Hrebiniak (2006) e Kaplan e Norton (1997, 2000, 2006, 2008) está no entendimento de que a Formulação e implementação fazem parte do mesmo processo. Em face do referencial teórico apresentado e para atender aos objetivos desta pesquisa, na Figura 2 são apresentados os modelos teóricos metodológicos adotados para desenvolvimento deste estudo.

O modelo desenvolvido por Lacerda (2009) demonstra os fatores explicativos para a implementação da estratégia em uma universidade, especialmente em relação a clareza e priorização dos objetivos estratégicos, acompanhamento, indicadores, existência de recursos e pressão externa. Desta forma, a tese do autor é relevante sobre o tema por apresentar características específicas de uma universidade, além disso a abordagem qualitativa desenvolvida pelo autor demonstra a profundidade que o tema – implementação da estratégia em universidade – estabelece, contudo, o modelo não apresenta os construtos do alinhamento estratégico.

A escolha do modelo de alinhamento estratégico interno desenvolvido por Prieto (2011) está pautada pelas caracte-

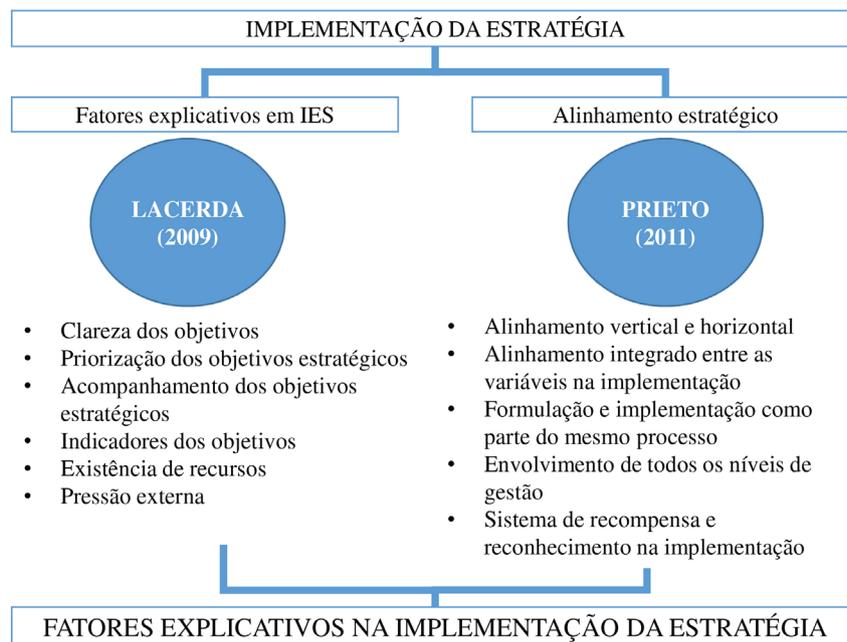


Figura 2. Modelos para a implementação da estratégia.

Figure 2. Models for the implementation of the strategy.

rísticas apresentadas nesta seção. Ainda segundo Padilha (2016), o modelo de alinhamento estratégico desenvolvido pela pesquisadora – Prieto (2011) – demonstra uma profunda investigação sobre o tema, além da tese revelar-se, desde sua publicação até o presente, o estudo extenso e completo de referências existentes sobre alinhamento estratégico e por sua contribuição em apresentar os principais construtos envolvidos no alinhamento. Cabe destacar que o modelo não foi aplicado em uma universidade, todavia, sua escolha é justificada pelos construtos do alinhamento vertical e horizontal para os quais não foram localizadas pesquisas aplicadas em universidades, desta forma, a aplicação do modelo em uma universidade atende a característica de inovação deste estudo.

MÉTODO DA PESQUISA

Esta pesquisa enquadra-se como exploratória e descritiva. De acordo com Trivinos (1990), a pesquisa exploratória possibilita analisar algo pouco conhecido e visa o aprimoramento das ideias e considerações para a compreensão e definição do problema. Segundo Creswell (2010), a pesquisa descritiva fornece ao leitor declarações que produzem sensações de experimentar os eventos que estão sendo descritos, conferindo credibilidade ao estudo. Neste estudo optou-se pela utilização de métodos mistos com análises estatísticas e análises textuais. Conforme Creswell (2010), a estratégia associada à técnica de métodos mistos “envolvem a coleta e análise das duas formas de dados em um único estudo”. Tendo em vista as características do método misto, a coleta de dados

desta pesquisa foi realizada com instrumentos qualitativos e quantitativos conforme pode ser observado na Figura 3.

Como roteiro de entrevista (Etapa 2) foi selecionado o instrumento aplicado por Lacerda (2009), esta escolha justificou-se pela aplicação em uma universidade com as mesmas características da instituição objeto desta pesquisa. Para a definição do questionário (Etapa 3) optou-se pelo instrumento aplicado por Prieto (2011). Para a aderência do questionário com a universidade foi realizado o pré-teste com quadro gestores, sendo 1 coordenador de curso, 1 gerente e 1 coordenador ambos da área de planejamento e 1 coordenador da área administrativa. Foi empregada a escala likert com grau de concordância de 1 a 6, sendo: “1” discordo totalmente (DT) e “6” concordo totalmente (CT) sendo possível marcações intermediárias.

As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada e em profundidade com os gestores da alta administração da universidade contemplando: sete diretores (de ensino e administrativo), três vice-reitores (de planejamento, graduação e pós-graduação), e o reitor. Para a realização das entrevistas, o pesquisador utilizou um roteiro com 10 perguntas. O tempo médio de cada entrevista foi de 30 a 40 minutos e todas foram gravadas e posteriormente transcritas. A aplicação do questionário foi realizada por meio eletrônico com os gestores que participam do processo estratégico, totalizando 123 atores do processo estratégico.

Após a coleta procedeu-se o tratamento dos dados com a Análise de conteúdo e estatística descritiva. A análise de conteúdo foi desenvolvida em três fases: Pré-análise, Exploração do material e Tratamento dos resultados – Inferência e Interpretação (Bardin, 2008). A Figura 4, procura fornecer uma

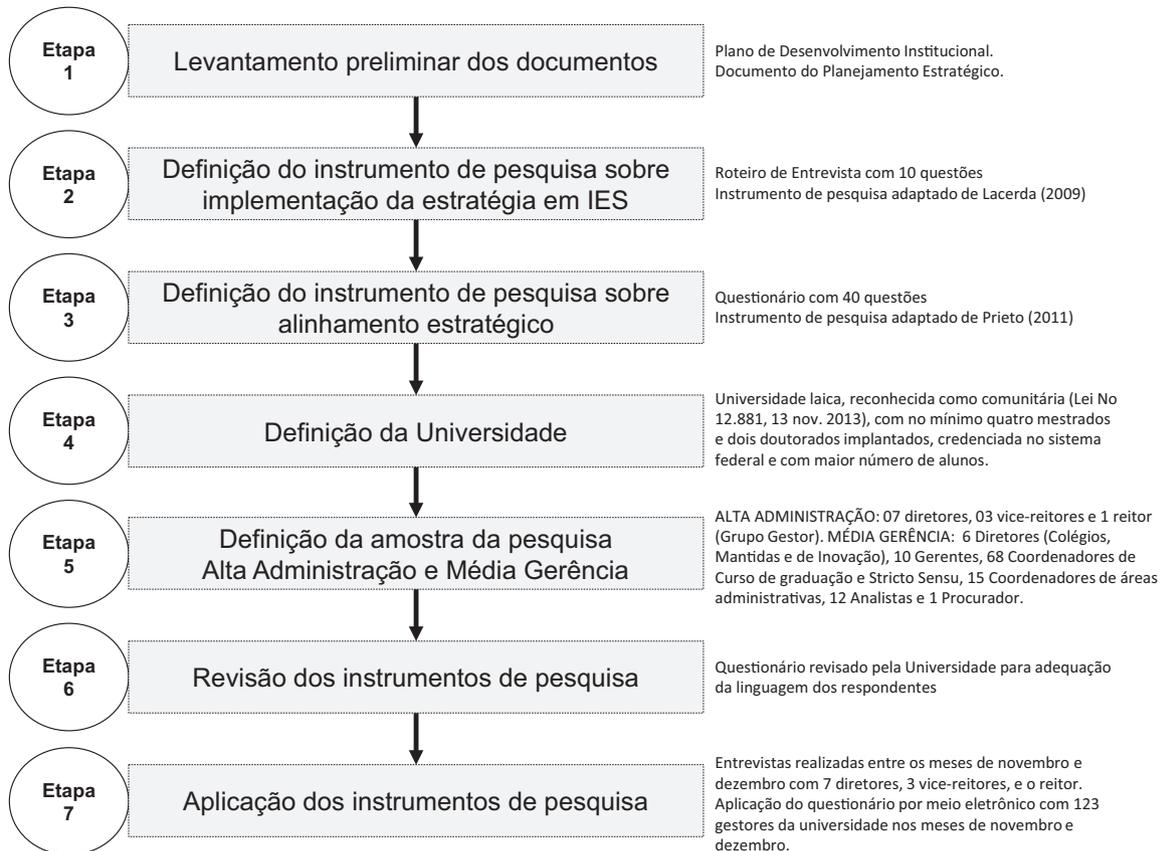


Figura 3. Etapas da pesquisa.
Figure 3. Stages of research.

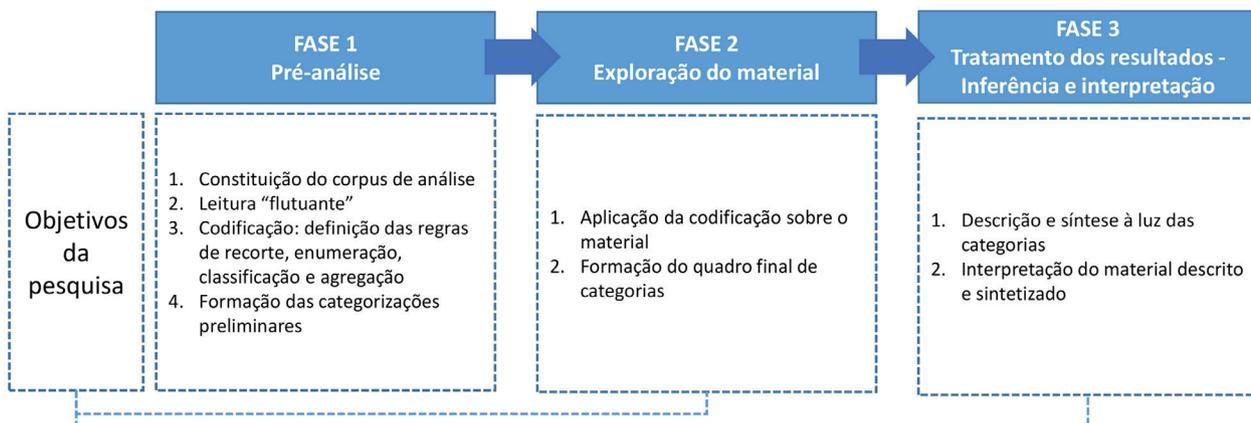


Figura 4. Procedimentos a serem adotados na Análise de Conteúdo.
Figure 4. Procedures to be adopted in Content Analysis.

Fonte: Adaptado de Bardin (2008).

visão geral sobre os procedimentos que foram adotados para análise de conteúdo.

A pré-análise (Fase 1) se constituiu da organização inicial do material, na qual foi formado o corpus de análise constituído da escolha de documentos. No caso desta pesquisa o corpus se

constituiu das entrevistas realizadas e transcritas. Em seguida foi realizada uma leitura "flutuante" para um primeiro contato com o material. O próximo passo foi realizar a codificação do material. "A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades,

as quais permitem uma descrição das características pertinentes ao conteúdo" (Bardin, 2008, p. 129). A fase de exploração (Fase 2) teve como objetivo a formação do quadro final das categorias, bem como as frequências cruzadas encontradas. Para o tratamento dos dados (Fase 3) foram utilizadas a síntese e a descrição, bem como a interpretação do material.

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizada a estatística descritiva, para a análise da dispersão dos dados foram calculados o Desvio Padrão e o Coeficiente de Variação. De acordo com Correa (2003) o desvio padrão determina a dispersão dos valores em relação à média e é calculado por meio da raiz quadrada da variância. Para Correa (2003), o Coeficiente de Variação (CV) trata-se de uma medida relativa de dispersão útil para a comparação em termos relativos do grau de concentração. O coeficiente de variação é a relação entre o desvio padrão (S) e a média. Diz-se que uma distribuição tem: baixa dispersão: $CV \leq 15\%$; média dispersão: $15\% < CV < 30\%$; e alta dispersão: $CV \geq 30\%$.

Como objeto de estudo, a universidade selecionada tomou como base os critérios: universidade laica, reconhecida como comunitária (Lei No 12.881, 13/11/2013), sem fins lucrativos, com no mínimo quatro mestrados e dois doutorados implantados, credenciada no sistema federal e com no mínimo 25.000 alunos matriculados. Além disso é reconhecida como uma universidade de destaque no estado de Santa Catarina e no cenário nacional, segundo o Ministério da Educação (MEC), Ranking Universitário da *Folha de São Paulo* (RUF) e *Guia do Estudante* da Editora Abril.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os fatores críticos na implementação da estratégia, para tanto, conforme apresentado na seção de metodologia, primeiramente foram analisados os dados das entrevistas com os gestores da alta administração, nesta etapa buscou-se analisar em profundidade os aspectos que influenciaram o processo de implementação da estratégia. Em seguida apresenta-se a mensuração dos construtos do alinhamento estratégico.

FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Nesse momento apresenta-se os fatores críticos na implementação da estratégia a partir dos dados coletados por meio das entrevistas. Para tanto, foram considerados três aspectos: (1) fatores que contribuíram de forma positiva no processo analisado; (2) fatores que contribuíram de forma negativa para o ciclo de planejamento em vigor; (3) fatores críticos independente da implementação. A Figura 5 apresenta as principais categorias e frequências acumuladas retiradas por meio da codificação do material analisado.

Cabe destacar a baixa frequência de fatores explicativos para a implementação, 11 ocorrências no total relacionadas a 6 fatores, enquanto que para a não implementação, foram identificadas 22 ocorrências e 9 fatores. A maior frequência de fatores relacionados a não implementação demonstram falhas no processo. Partindo desta premissa buscou-se analisar os fatores a luz da teoria.

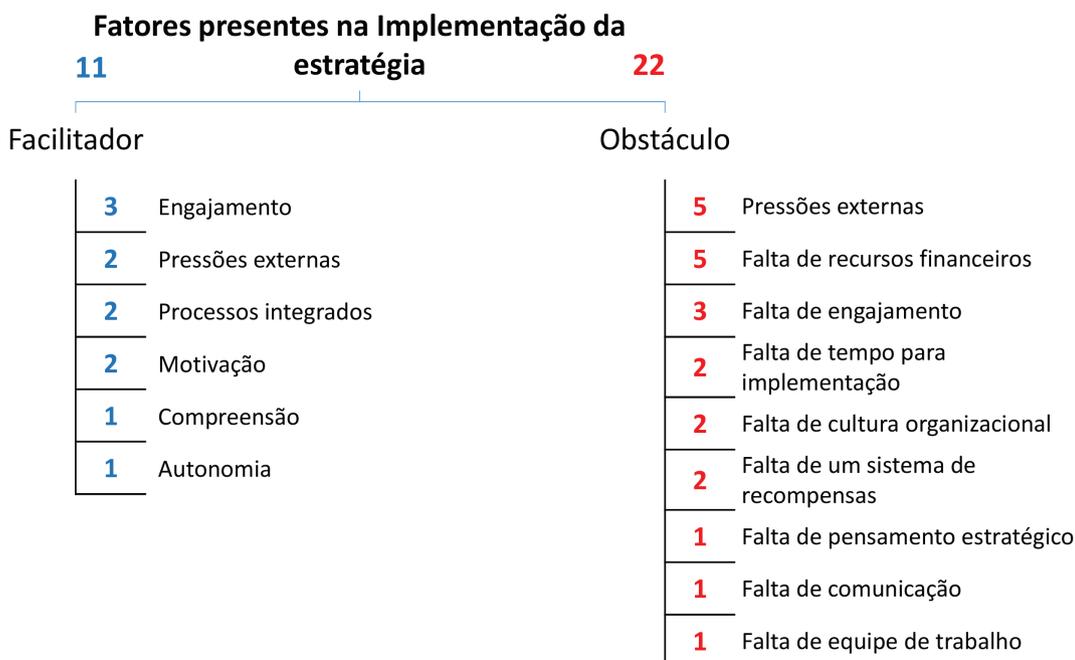


Figura 5. Fatores presentes na implementação da estratégia.
 Figure 5. Factors present in the implementation of the strategy.

No que se refere aos fatores que contribuíram de forma positiva no processo analisado, o primeiro fator está relacionado ao *Engajamento* de todos os gestores no processo, de acordo com o Entrevistado 3 "... primeiro, o engajamento dos envolvidos foi fundamental, como também o suporte institucional que nós temos". Este fator corrobora com os achados de Hambrick e Cannella (1989) e Lueg e Vu (2015). Segundo Hambrick e Cannella (1989), é de responsabilidade do estrategista construir e manter o suporte necessário para a implementação da estratégia. De acordo com Lueg e Vu (2015), o apoio da alta administração moralmente e com recursos sendo percebido pelos atores envolvidos é fundamental para a implementação da estratégia. Neste sentido, pode-se verificar que, em determinadas áreas ocorreu o engajamento, mas pelo baixo nível de frequência não é possível afirmar que este fator contribuiu de forma expressiva ao processo de implementação da estratégia.

O segundo fator está relacionado a *Pressões Externas*, de acordo com o Entrevistado 2 "muitas vezes nós precisamos fazer com que os próprios gestores do nível da gerência ou das coordenações ou mesmo da própria direção, revejam a sua posição, porque as condições externas muitas vezes se alteram muito rapidamente". As pressões externas foram identificadas por Lacerda e Caulliraux (2010) como segundo fator para que as intenções estratégicas ocorressem, os autores argumentam que "um possível questionamento a ser feito, são os motivos pelos quais as pressões externas, que necessariamente deveriam ser realizadas, foram consideradas estratégicas" (Lacerda, 2009, p. 278).

Os *Processos Integrados* foram destacados como terceiro fator, segundo o Entrevistado 1, "na área do ensino, na medida em que a estratégia foi definida, como um exemplo a melhoria no atendimento aos alunos, os processos foram ajustados", esta afirmação corrobora com Prieto (2011) relativo ao alinhamento horizontal desenvolvido pela instituição. "O alinhamento horizontal envolve a compreensão das necessidades do cliente e o alinhamento dos processos (interfuncionais) capazes de entregar o que o cliente necessita" (Prieto, 2011, p. 6). Este aspecto também é confirmado por Kaplan e Norton (1997), segundo os autores o alinhamento da organização deve ser realizado com a estratégia, os recursos organizacionais e com os processos críticos da organização.

Como quarto fator a *Motivação dos Gestores* pode ser entendida como os incentivos desenvolvidos pela alta administração para a implementação da estratégia e pode contribuir para o alinhamento vertical. Segundo Prieto (2011) o alinhamento vertical requer por parte das pessoas dentro da organização um comportamento orientado para o alcance dos objetivos e metas. Por outro lado, de acordo com o Entrevistado 7 "a implementação ocorre mais em função de motivações pessoais dos funcionários da universidade, que possuem interesses em desenvolver um projeto, do que em função do alinhamento estratégico da instituição". Segundo Kaplan e Norton (2006), para a motivação dos empregados destacam-se a capacitação,

comunicação, definição clara dos objetivos, remuneração variável e treinamento. Ainda como fatores explicativos foram identificadas a compreensão e a autonomia de decisão.

Os fatores relacionados a *Pressões Externas* e *Falta de Recursos Financeiros* foram os mais expressivos na visão dos entrevistados para a não implementação da estratégia, enquanto que na pesquisa de Lacerda e Caulliraux (2010), os fatores mais representativos para a não implementação foram: falta de priorização dos objetivos estratégicos, falta de clareza dos objetivos estratégicos e falta de acompanhamento. Destaca-se que o fator relacionado a pressões externas também foi identificado como um facilitador, ou seja, as pressões externas mudam a prioridade na implementação, ora para favorecer a própria implementação, ora para alterar o que estava definido como estratégia.

Tendo em vista os fatores presentes na implementação da estratégia, buscou-se identificar os fatores críticos independente da sua existência no processo analisado. Os fatores críticos em ordem de representatividade estão apresentados na Figura 6.

Na Figura 6 são apresentados 12 fatores críticos, que segundo os entrevistados são necessários para o processo de implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos. O fator com maior frequência identificado nas falas dos entrevistados é a necessidade de *recursos financeiros e de pessoas*. A *definição de prioridades* não foi confirmada como um facilitador ou obstáculo no processo analisado, contudo destaca-se como segundo fator crítico apontado pelos entrevistados, sendo este um dos fatores identificados na pesquisa de Lacerda (2009) a ser melhorado no processo. Segundo o autor a prioridade está vinculada a importância dada aos objetivos estratégicos determinados.

A partir dos facilitadores, obstáculos e fatores críticos explicitados pelos gestores, as frequências das categorias foram agrupadas e apresentadas em três grandes categorias que emergiram da codificação do material analisado: *Pessoas (32 frequências)*, *Processos (68 frequências)* e *Recursos (29 frequências)*. Na Figura 7 é possível observar a frequência e os fatores identificados no processo de implementação da estratégia. Importante destacar que o total de frequências apresentadas na Figura 7 não representa a totalidade das frequências apresentadas nas Figuras 5 e 6 uma vez que a codificação das entrevistas considerou a repetição dos fatores independente da pergunta realizada.

Por meio das transcrições, foram identificados os fatores com maior frequência, em seguida, com base nos fatores identificados foram definidas as principais categorias presentes no processo de implementação da estratégia.

Na categoria *Pessoas* destacam-se como principais fatores o engajamento e a cultura organizacional, o engajamento foi identificado tanto como um facilitador como um obstáculo no processo, por outro lado a cultura organizacional foi identificada como um obstáculo no processo. No que

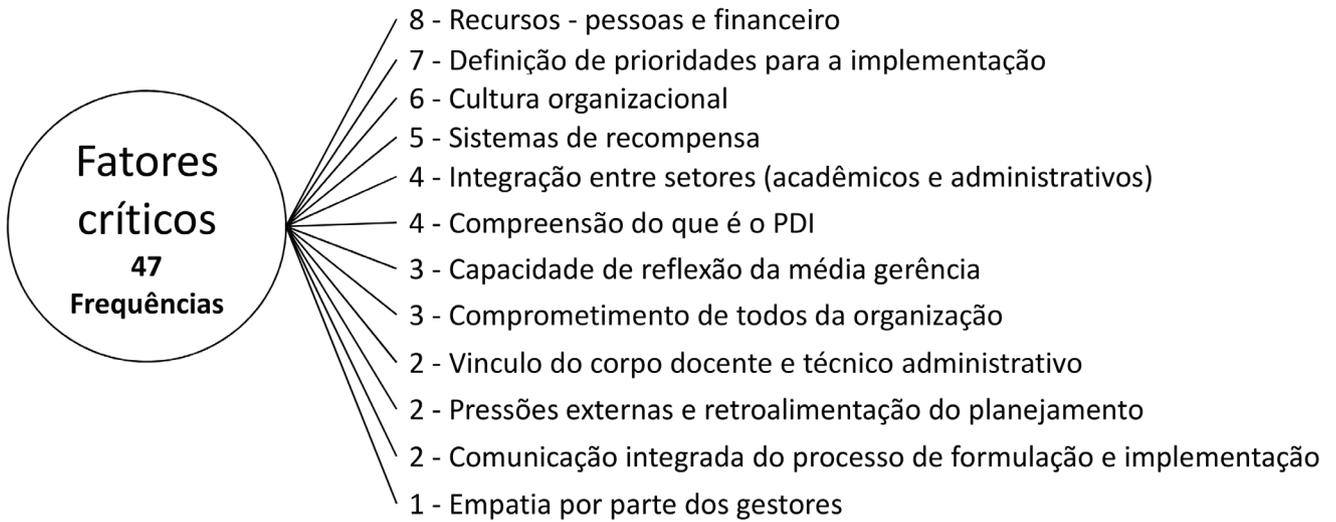


Figura 6. Fatores críticos na implementação da estratégia.
 Figure 6. Critical factors in the implementation of the strategy.

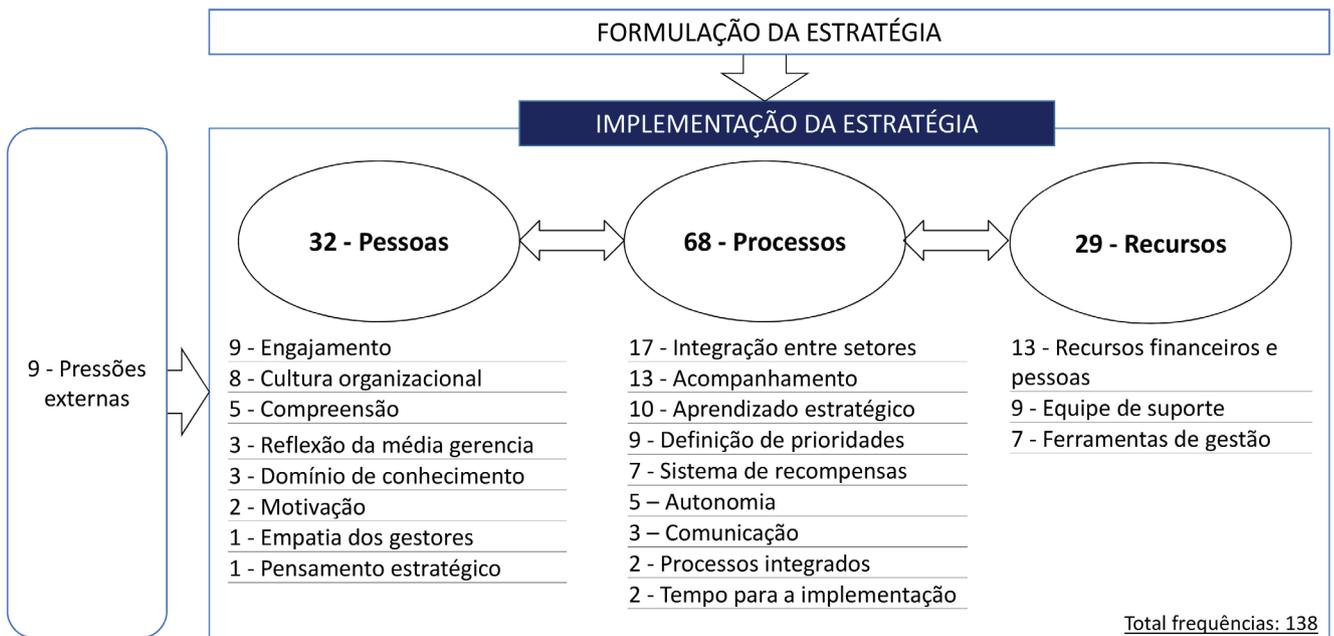


Figura 7. Fatores que influenciam na implementação da estratégia.
 Figure 7. Factors that influence the implementation of the strategy.

diz respeito a cultura organizacional, para Mankins e Steele (2005), os silos organizacionais e cultura geram entraves para a execução. Neste aspecto Lueg e Vu (2015) destacam como um fator crítico a implementação em conformidade com as normas sociais (cultura organizacional).

Na categoria de Processos a integração entre setores se destaca como principal fator. A integração, diz respeito as atividades necessárias para a implementação da estratégia e elaboradas nos diversos níveis de gestão, desde as coordenações de curso e diretores de áreas acadêmicas, coordenadores

de áreas administrativas, gerentes, vice-reitorias e reitoria. Para Kathuria, et al. (2007), a integração está relacionada ao alinhamento horizontal com a integração entre as funções – *cross-functional* – e dentro das funções – *intra-functional* –, a integração entre as funções denota a coerência das decisões estratégicas e atividades operacionais, e como elas se complementam e dão suporte umas às outras. Neste aspecto, Heinzen (2015) destaca que para minimizar o gap entre formulação e implementação da estratégia um dos elementos a serem gerenciados é o 'relacionamento entre áreas organizacionais'

que deve ser gerenciado para apoiar a formulação e implementação da estratégia nas diferentes áreas organizacionais e níveis de gestão.

Na categoria de Recursos destaca-se os recursos financeiros e de pessoas para a implementação da estratégia. Para Noble (1999), Okumus (2001), Neilson *et al.* (2008) e Kazmi (2008), num enfoque amplo a estrutura organizacional inclui além de aspectos físicos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos, o capital humano. Segundo os autores a estrutura organizacional adequada pode ser considerada como um facilitador no processo de implementação da estratégia, por outro lado, a estrutura organizacional inadequada é considerada por Beer e Eisenstat (2000) como um obstáculo do processo. Para Atkinson (2006), a inadequação entre a estrutura organizacional e a estratégia pode inviabilizar o processo de implementação.

No que se refere a recursos financeiros, o Entrevistado 1 enfatiza que "é um fator restritivo para a implementação da estratégia". Para o Entrevistado 8 "é preciso alinhar o orçamento as estratégias", neste aspecto segundo Kaplan e Norton (1997), a estratégia não vinculada à alocação de recursos pode ser um obstáculo na implementação. Mankins e Steele (2005) e Hrebiniak (2006) também destacam como obstáculo os recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas.

Com base na descrição e síntese do material analisado a luz da teoria, identificou-se as três categorias principais de influência no processo de implementação da estratégia: Pessoas, Processos e Recursos. Todavia, cabe destacar que não se apresentou nos resultados fatores políticos no processo estratégico da universidade em estudo, enquanto que na pesquisa de Lacerda (2009) o interesse da comunidade e as decisões do reitor foram destacados como fatores chave no processo de implementação da estratégia. Também não se verificou fatores relacionados ao modelo político destacado por Baldrige (1971) como a divergência de opiniões, a defesa de grupos de interesse e o uso do poder. Assim os resultados demonstram que a governança deve focar nos processos estratégicos que viabilizem a integração entre setores com acompanhamento constante e um modelo de alinhamento estratégico que priorize o engajamento dos gestores para a implementação da estratégia. A próxima etapa da pesquisa buscou mensurar os fatores relacionados ao alinhamento estratégico.

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

O público respondente da pesquisa está relacionado aos gestores que fazem parte do processo estratégico, do nível operacional ao estratégico totalizando 123 gestores. Entende-se que esses profissionais estão habilitados para responder sobre assuntos relacionados à implementação da estratégia na instituição. Foram coletadas 114 respostas, não houve preenchimento incorreto dos dados sendo todos validados. As frequências das assertivas foram agrupadas em três graus de concordância, sendo: discordância (menores ou iguais a dois),

neutralidade (igual a três e quatro) e concordância (maiores ou iguais a cinco).

Do total de respondentes (114), 66,7% são gestores das áreas de ensino e 33,3% de áreas administrativas da instituição. Outro aspecto relevante é que 93% dos respondentes possuem mais de cinco anos na instituição, ou seja, possuem experiência no processo de implementação da estratégia e podem opinar sobre o tema. Este aspecto é de fundamental importância para confiabilidade da pesquisa. Outra característica dos respondentes é que 77,2% possuem titulação de mestre ou doutor, este alto índice de titulação pode ser visto como um aspecto comum entre universidades, sendo que, a grande maioria dos gestores advém da própria academia. A faixa etária mais representativa dos gestores é de 41 a 50 anos (36%) e o gênero se equilibra entre feminino (52,6%) e masculino (47,4%).

ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS DO ALINHAMENTO VERTICAL

O alinhamento vertical ocorre quando a estratégia está claramente formulada e as pessoas entendem qual é a sua contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos (Labovitz e Rosansky, 1997). O Gráfico 1 demonstra o nível de concordância dos gestores referente aos construtos do alinhamento vertical.

No construto *Processo formal de planejamento – PFP*, o desvio padrão e o coeficiente de variação indicam pouca variabilidade em relação à média e homogeneidade. Analisando os dados de forma conjunta, pode-se inferir que a instituição possui um planejamento de longo prazo formalizado e um sistema de planejamento estratégico, contudo a discordância – D e neutralidade – N em relação às assertivas 6 (D:11,4%; N:37,7%) e 7 (D:10,5%; N:44,7%) são indícios de problemas relacionados a encontros gerenciais regulares entre a média gerência e a alta administração para discutir a estratégia como um todo e a comunicação sobre a formulação e implementação de estratégias.

Lacerda (2009), considera que a falta de acompanhamento dos objetivos estratégicos é um dos principais fatores para a não implementação, o autor aponta que este seria o principal aspecto a ser melhorado no processo. Para Prieto e Carvalho (2016), a discordância nesta assertiva demonstra a baixa participação da média gerência no processo estratégico. A comunicação é um fator amplamente discutido no processo de implementação de estratégias (Kaplan e Norton, 1997; Beer e Eisenstat, 2000; Okumus, 2001; Mankins e Steele, 2005; Hrebiniak, 2006; Lueg e Vu, 2015). Para minimizar este problema, segundo Lueg e Vu (2015), é preciso criar canais de comunicação eficazes para o alinhamento das atividades em todos os níveis da organização. Heinzen (2015), confirma o alinhamento da comunicação com a criação de estratégias de comunicação eficazes, diálogo da liderança com todos os níveis hierárquicos e estratégias claras.

Em relação ao construto *Envolvimento da média gerência – EMG* a análise das frequências aponta que 86% dos

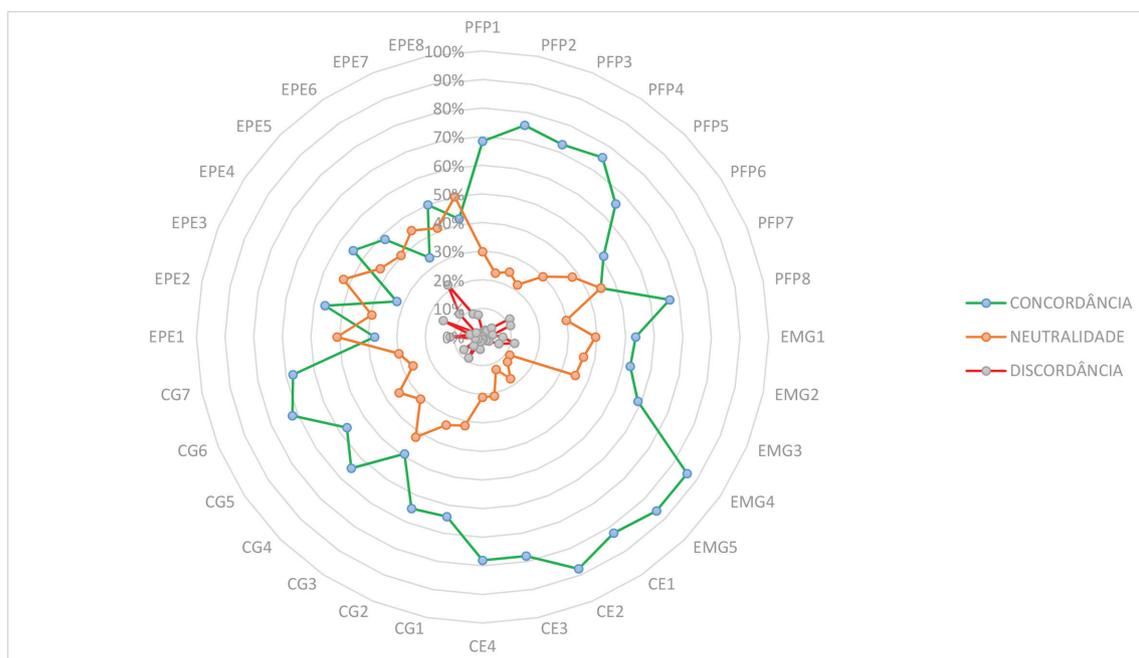


Gráfico 1. *Nível de concordância dos construtos de alinhamento vertical.*
Graph 1. *Level of agreement of the vertical alignment constructs.*

respondentes (assertivas 4 e 5) concordam que são relevantes as atividades da média gerência para a implementação da estratégia. Esta confirmação também é apontada por Prieto e Carvalho (2016), sendo que a média gerência é peça chave para a implementação da estratégia. Por outro lado, 53,5% dos respondentes afirmam que trabalham de forma conjunta para decidir o que será feito para implementação das estratégias (EMG1) e 52,6% toma conhecimento das estratégias com antecedência, antes de ser chamada a implantá-la (EMG2), nesta assertiva cabe destacar o coeficiente de variação (30,4%) que indica alta dispersão, e 58,8% sentem que podem procurar os seus superiores para sugerir mudanças nas atividades de implementação (EMG3). Para Prieto e Carvalho (2016 p. 9), a baixa participação da média gerência na atividade de formulação pode ter relação com a formulação de planos de curto prazo, como evidenciado no construto anterior.

No construto *Consenso estratégico* – CE, o percentual de concordância com relação às assertivas em geral indica que os respondentes consideram que a estratégia em ação é relevante para a realização da missão da instituição e pode afetar positivamente o futuro da universidade. Este entendimento pode influenciar o grau de comprometimento e impulsionar a comunicação da estratégia aos demais níveis hierárquicos (Eisenhardt, 1999).

Por outro lado, quando questionados se as estratégias em ação estão de acordo com os interesses mais relevantes da universidade (CE3) e se os objetivos relacionados às estratégias em ação, são apropriados (CE4), o grau de concordância é menor do que com relação às outras assertivas que mensuram

a opinião dos respondentes sobre a importância da estratégia para a universidade. A Estratégia clara e prioridades conflitantes, segundo Beer e Eisenstat (2000), pode ser entendido como um obstáculo no processo de implementação de estratégias. O nível de concordância menor na assertiva CE4 também foi confirmada por Prieto e Carvalho (2016).

No construto *Capacidades gerenciais para a implementação da estratégia* – CG, os dados demonstram que a alta administração evidencia que se importa com a estratégia em ação (CG6 – 71,9%). No entanto, os índices de concordância em relação aos demais itens, tais capacidades envolvem a comunicação de um senso de direção único (CG1 – 64,0%), busca de consenso entre opiniões conflitantes, melhoria da gestão e a efetiva colaboração (CG2 – 64,9%), ajuste dos recursos (CG4 – 64,9%), remoção dos obstáculos à implementação da estratégia (CG5 – 57,0%) e priorização das estratégias que serão implementadas (CG7 – 67,5%). Para o tratamento dos obstáculos a implementação (CG5), segundo Hambrick e Cannella (1989), é preciso considerar um conjunto de obstáculos conhecidos e negligenciados que evitarão o desenvolvimento da estratégia, como recursos físicos, humanos, sistemas e procedimentos.

A baixa concordância na assertiva CG3 pode trazer implicações no processo, se considerar que o domínio compartilhado do conhecimento sobre a estratégia entre a alta administração e os executivos do nível funcional está positivamente relacionado ao alinhamento (Chan *et al.*, 2006). A baixa participação da média gerência na formulação da estratégia pode trazer implicações no processo (Prieto e Carvalho, 2016).

No construto *Envolvimento das pessoas com a estratégia – EPE*, os índices de discordância e neutralidade com relação à assertiva 6 (D:21,9%; N:44,7%), recompensa do desempenho individual de funcionários e docentes, são indicativos de que ainda é possível obter maior envolvimento das pessoas. De acordo com Hambrick e Cannella (1989), uma das alavancas no processo está relacionada a definição de quais comportamentos e resultados devem ser recompensados. As recompensas incluem promoções, bônus, aumentos salariais e elogios públicos, além disso, as recompensas oferecem aprovação direta e simbólica de ações e comportamentos (Skivington e Daft, 1991). Desta forma salienta-se a necessidade de vincular ações de recompensa com as medidas de desempenho (Kaplan e Norton, 1997).

A baixa concordância das assertivas EPE1 (37,7%) envolvimento dos funcionários e docentes nos processos e sua implementação, e EPE3 (32,5%) compreensão das metas da universidade por todos os seus membros, indicam aspectos a serem analisados. Cabe destacar que a eficácia na implementação da estratégia vai depender do grau de envolvimento das pessoas com as mudanças propostas (Prieto, 2011). Com relação a baixa compreensão das metas (EPE3), Lacerda (2009), identifica este aspecto como o segundo fator apontado para a não implementação dos objetivos estratégicos. Para a melhor compreensão, segundo Heinzen (2015), um dos elementos a ser considerado é como o 'entendimento da estratégia e sua implementação pela força de trabalho' deve ser gerenciado para permitir a implementação da estratégia.

ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS DO ALINHAMENTO HORIZONTAL

Os construtos do alinhamento horizontal são constituídos, pela orientação para processos (OP) e orientação para clientes (OC). De acordo com Prieto (2011), a orientação para processos pretende mensurar o quanto os departamentos e funções estão alinhados para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Na orientação para clientes entende-se o quanto departamentos e funções seguem uma direção única para atender e antecipar as necessidades do cliente. De acordo com Labovitz e Rosansky (1997), no sentido horizontal, o alinhamento ocorre quando as necessidades dos clientes são conhecidas e estão incorporadas aos processos. No Gráfico 2 é apresentado o nível de concordância dos respondentes.

O construto *Orientação para processos – OP* evidencia que os gestores analisam como o trabalho é feito, bem como os seus resultados OP1 (59,6%) e que quando alguma coisa sai errada a causa do problema é corrigida para evitar nova ocorrência OP3 (51,8%). No entanto, a frequência de respostas quanto à revisão proativa dos processos é menor, tanto com relação à assertiva OP2 (30,7%) que trata de uma revisão periódica dos processos independentemente da ocorrência de problemas, como com relação à assertiva OP4, no que tange à revisão dos processos para assegurar que eles contribuam para alcançar as metas estratégicas (38,6%), nesta cabe destacar o alto percentual do coeficiente de variação. O baixo nível de concordância das assertivas OP2 e OP4 também foi constatado por Prieto (2011) em organizações de forma geral.



Gráfico 2. Nível de concordância dos construtos de alinhamento horizontal.
Graph 2. Level of agreement of the horizontal alignment constructs.

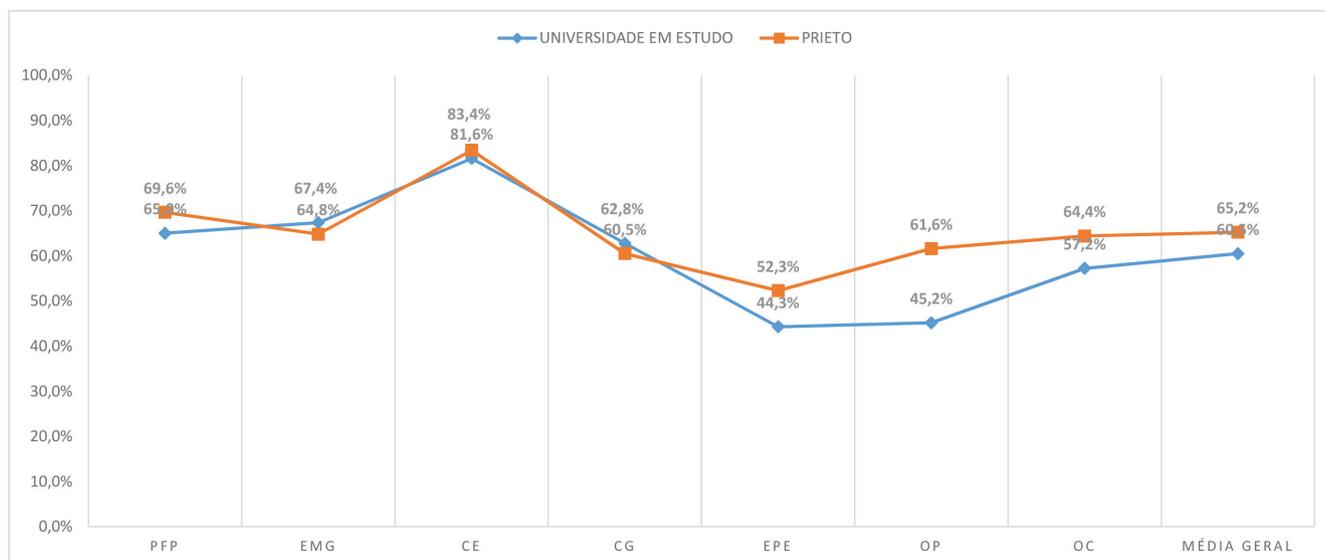


Gráfico 3. Comparativo dos construtos de Alinhamento Estratégico.

Graph 3. Comparison of Strategic Alignment constructs.

Neste aspecto, Heinzen (2015) destaca como um fator-chave o desenvolvimento de um programa de aprendizagem para desenvolver a alta competência das pessoas, líderes e desenvolver clareza no processo da estratégia.

Em relação às frequências registradas no construto *Orientação para Clientes – OC*, verifica-se que a concordância é menor no que se refere a buscar conhecer as necessidades dos alunos com maior antecedência, meses ou anos, antes da maioria do mercado (47,4%). O baixo percentual de concordância na assertiva OC4, também foi constatado por Prieto (2011). Neste contexto, segundo Okumus (2001), a estratégia deve ser apropriada com solução que atenda ao mercado, as tendências e ao desenvolvimento do ambiente externo da organização. No sentido horizontal, o alinhamento ocorre quando as necessidades dos clientes são conhecidas e estão incorporadas aos processos (Labovitz e Rosansky, 1997).

De forma geral, sob a ótica dos gestores da alta administração, fatores como o engajamento e a cultura organizacional, direcionada para a implementação de estratégias foram destacados como elementos centrais. A integração entre setores e o acompanhamento do processo podem influenciar na eficácia da implementação tendo em vista a coerência entre decisões estratégicas e atividades operacionais. Além destes fatores, como requisito para a implementação é preciso considerar a existência de recursos financeiros e de pessoas.

No Gráfico 3 é demonstrado o comparativo do nível de concordância dos construtos do alinhamento estratégico avaliados entre a universidade objeto de estudo com a pesquisa de Prieto (2011).

No que tange a avaliação dos construtos do alinhamento estratégico vertical e horizontal, na visão dos gestores da média gerência e da alta administração, destaca-se os fatores com

menor nível de concordância, tais como: encontros gerenciais regulares entre a média gerência e a alta administração; recompensa do desempenho individual de funcionários e docentes; envolvimento dos funcionários e docentes nos processos e sua implementação; revisão proativa dos processos; e o conhecimento das necessidades dos alunos com maior antecedência antes da maioria do mercado.

A análise comparativa dos construtos do Alinhamento Estratégico demonstra que a média geral dos construtos na universidade em estudo (60,5%) se aproxima com a pesquisa de Prieto (2011). Este aspecto demonstra que fatores, antes avaliados em organizações de outros segmentos, estão presentes no alinhamento estratégico de uma universidade. Destaca-se o menor nível de concordância no construto *Envolvimento das Pessoas com a Estratégia* tanto na universidade em estudo como na pesquisa de Prieto (2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a analisar os fatores que influenciam na implementação da estratégia em uma universidade. Diante disso, a primeira consideração está vinculada aos aspectos teóricos da pesquisa. Um maior número de estudos sobre a implantação da estratégia em Instituições de Ensino Superior (IES), especificamente, para as universidades sem fins lucrativos pode contribuir para a gestão estratégica destas organizações.

Os resultados demonstram que as variáveis *Pessoas, Processos e Recursos* influenciam na implementação da estratégia. A relação "pessoas versus implementação da estratégia" deve ser considerada no processo, principalmente quanto ao engajamento, a cultura organizacional e a compreensão de

todos os envolvidos para a implementação da estratégia. A variável Processos apresenta-se com maior frequência de fatores e deve levar em conta a integração entre setores, o acompanhamento e aprendizado estratégicos, a definição de prioridades e sistemas de recompensa. Como Recursos destaca-se além de investimentos financeiros, equipe de suporte e sistemas de informação.

Apesar destes fatores serem amplamente discutidos nas pesquisas sobre implementação da estratégia, a identificação destes, para uma universidade sem fins lucrativos traz novos elementos de análise, sobretudo no alinhamento destes fatores considerando o modelo de gestão destas instituições, que, mesmo não tendo a finalidade de geração de lucro compete em um mercado de ampla concorrência.

A mensuração do alinhamento estratégico demonstrou que todas as variáveis de implementação tiveram influência no processo de implementação da estratégia. Entretanto, foi possível constatar uma maior influência de determinados fatores, especialmente aqueles relacionados a pessoas e processos. Estes fatores confirmam as variáveis identificadas na primeira fase desta pesquisa o que demonstra que são significativas para a implementação da estratégia em uma universidade sem fins lucrativos.

Em relação a variável pessoas, destaca-se o baixo envolvimento das pessoas na implementação do plano, a falta de recompensa do desempenho individual e a baixa compreensão das metas por todos os envolvidos no processo. Diante destes resultados pode-se concluir que a instituição possui um plano formulado, contudo as pessoas não estão engajadas para a implementação.

A variável processos destaca-se com baixo índice de concordância, especialmente pela baixa revisão periódica dos processos independente de problemas e pela baixa revisão dos processos para assegurar o alcance das metas estratégicas. A falta de revisão dos processos implica na demora de resposta ao mercado e pode impactar consideravelmente na implementação da estratégia, principalmente se as áreas não estiverem com o foco na estratégia que precisa ser implementada.

No alinhamento estratégico cabe destacar ainda que o modelo desenvolvido por Prieto (2011), até então, testado em organizações de outros segmentos pode ser aplicado em uma universidade sem fins lucrativos. A confirmação dos fatores de alinhamento demonstra a existência de variáveis internas e externas que influenciam na implementação da estratégia, além da caracterização de complexidade no contexto organizacional destas instituições amplamente discutido nas pesquisas sobre o tema.

A conexão dos modelos de Lacerda (2009) e Prieto (2011) produziram novos resultados para uma universidade sem fins lucrativos, demonstrando que, o envolvimento das pessoas, em especial no relacionamento entre setores e a definição de processos estratégicos são os principais fatores que influenciam na implementação da estratégia, sendo esta a principal

contribuição teórica desta pesquisa. Entretanto, como limitação do estudo verifica-se a impossibilidade de generalização dos resultados em termos populacionais, isso devido a profundidade da análise que o problema de pesquisa requeria.

Por fim, a aplicação de um modelo de alinhamento estratégico desenvolvido para organizações de outros segmentos e não para universidades sem fins lucrativos pode ser caracterizado como uma limitação, contudo, o modelo apresentou relevância em relação aos construtos analisados, desta forma, caberia uma análise mais aprofundada em relação a outros fatores específicos de universidades desta natureza. Portanto, constitui-se de uma possibilidade de trabalhos futuros, a realização de pesquisas desta natureza em mais universidades com a mesma característica, especialmente na construção de um modelo de alinhamento estratégico para universidades sem fins lucrativos.

REFERÊNCIAS

- AMARANTE, J.M.; CRUBELLATE, J.M.; MEYER JR, V. 2016. Estratégias em universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. *Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual*, 10(1):190-212.
- ANDREWS, K.R. 2001. O conceito de estratégia empresarial. In: H. MINTZBERG; J.B. QUINN, *O processo da estratégia*. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 496 p.
- ANDRADE, R.O.B.; TACHIZAWA, T. 2006. *Gestão de Instituições de Ensino*. 4ª ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 288 p.
- ATKINSON, H. 2006. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard. *Management Decision*, 44(10):1441-1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- BALDRIDGE, J.V. 1971. *Power and conflict in the university*. New York, John Wiley & Sons, 272 p.
- BARDIN, L. 2008. *Análise de conteúdo*. Lisboa, 4ª ed., Edições 70 Ltda., 288 p.
- BEER, M.; EISENSTAT, R.A. 1996. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49(5):597. <https://doi.org/10.1177/001872679604900504>
- BEER, M.; EISENSTAT, R.A. 2000. The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4):29-40.
- BERRUTTI, M. 2013. *Alinhamento estratégico em empresa que adota a filosofia da produção enxuta: Um estudo de caso em uma fabricante de autopeças*. Biguaçu, SC. Dissertação de Mestrado. Universidade do Vale do Itajaí, 139 p.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. 2002. *Execution, the discipline of getting things done*. New York, Crown Business, 320 p.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. 2005. *Execução: a disciplina para atingir resultados*. Rio de Janeiro, Elsevier, 288 p.
- CHAN, Y.E.; SABHERWAL, R.; THATCHER, J.B. 2006. Antecedents and outcomes of strategic IS alignment: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(1):27-47. <https://doi.org/10.1109/TEM.2005.861804>
- COHEN, M.D.; MARCH, J.G.; OLSEN, J.P. 1972. Garbage can model of organization choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1):1-25. <https://doi.org/10.2307/2392088>

- COHEN, M.D.; MARCH, J.G. 1974. *Leadership and Ambiguity: The American College President*. 2ª ed., Boston, Harvard Business School Press, 298 p.
- CORREA, S.M.B.B. 2003. *Probabilidade e estatística*. 2ª ed., Belo Horizonte, PUC Minas Virtual, 116 p.
- CRESWELL, J.W. 2010. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed., Porto Alegre, Artmed, 296 p.
- DELISI, P. 2010. Strategy execution: the next major "point of inflection". Fremont California: Organization Synergies. Disponível em: <http://www.org-synergies.com/Strategy%20Execution%20Paper3.pdf>. Acesso em: 18/05/2017.
- EISENHARDT, K.M. 1999. Strategy as strategic decision-making. *Sloan Management Review*, 41(4):65-72.
- ESTEVES, F.; CARNEIRO, J. 2014. Execução da Estratégia: O Processo de Desenvolvimento de Um Modelo Conceitual. In: Encontro da ANPAD, XXXVIII, Rio de Janeiro, 2014. *Anais...* Rio de Janeiro.
- GALBRAITH, J.R.; KAZANJIAN, R.K. 1986. *Strategy implementation: structure, systems and process*. St Paul, West Pub., 187 p.
- HAMBRICK, D.C.; CANNELLA JR., A.A. 1989. Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, 3(4):278-285. <https://doi.org/10.5465/AME.1989.4277401>
- HEINZEN, D.A. de M. 2015. *Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em instituições de ensino superior*. Biguaçu, SC. Tese de Doutorado. Universidade do Vale do Itajaí, 188 p.
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W. F. 2001. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: M. HITT; R.E. FREEMAN; J. HARRISON, *Handbook of Strategic Management*. Oxford, Blackwell Business, p. 602-626.
- HREBINIAK, L.G. 2006. *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre, Bookman, 368 p.
- IDENBURG, P.J. 1993. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, 26(5):132-137. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90215-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90215-2)
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. 2013. Why good strategies fail Lessons for the C-suite. Disponível em: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/why-good-strategies-fail-report.pdf>. Acesso em: 04/04/2017.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1992. The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1):71-86.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1993. Putting Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5):134-144.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1996. Using Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1):75-83.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 1997. *Balanced Scorecard: a estratégia em ação*. Rio de Janeiro, Campus, 360 p.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2000. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócio*. Rio de Janeiro, Campus, 411 p.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2006. *Alinhamento: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro, Elsevier, 360 p.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2008. *A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio*. Rio de Janeiro, Elsevier, 344 p.
- KATHURIA, R.; JOSHI, M.P.; PORTH, S.J. 2007. Organizational alignment and performance: past, present and future. *Management Decision*, 45(3):503-517. <https://doi.org/10.1108/00251740710745106>
- KAZMI, A. 2008. A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*, 46(10):1564-1581. <https://doi.org/10.1108/00251740810920047>
- KILMAN, R.H. 2001. A completely integrated program for creating and maintaining organizational success. *Organizational Dynamics*, 18(1):5-19.
- LACERDA, D.P. 2009 *A Gestão Estratégica em Universidades Privadas Confessionais: Compreendendo se e como as Intenções transformam-se em Ações Estratégicas*. Rio de Janeiro, RJ. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 340 p.
- LACERDA, D.P.; CAULLIRAUX, H.M. 2010. Compreendendo os possíveis fatores que influenciam a transformação das intenções em ações estratégicas: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 34, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. 1997. *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York, John Wiley e Sons, 256 p.
- LOPES, L.A.C.; BERNARDES, F.R. 2016. Estruturas administrativas das universidades brasileiras. In: Seminários de Administração - SEMEAD, 15, 2005, São Paulo. *Anais...* FEA/USP. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/50.pdf>. Acesso em: 15/12/2016.
- LUEG, R.; VU, L. 2015. Success factors in Balanced Scorecard implementations: A literature review. *Management revue*, 26(4):306-327.
- MANKINS, M.C.; STEELE, R. 2005. Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 2607:1-16.
- MARCH, J.; OLSEN, J. 1976. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen, Universitetsforlaget, 408 p.
- MEYER JR.; MANGOLIM, L. 2006. Estratégia em universidades privadas: estudo de casos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador, ENANPAD, 2006. [CD-ROM].
- MEYER JR., V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIM, L. 2012. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. *Revista de Administração Pública*, 46(1):49-70. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>
- MEYER JR, V.; LOPES, M.C.B. 2015. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. *Cad. Ebape.br*, 13(1):40-51.
- MINTZBERG, H. 1973. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2):44-53. <https://doi.org/10.2307/41164491>
- NAMAN, J.N.; SLEVIN, D. 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2):137-153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>
- NEILSON, G.L.; MARTIN, K.L.; POWERS, E. 2008. The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6):60.

- NOBLE, C.H. 1999. Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6):19-29.
[https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80034-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80034-2)
- NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. 2003. What really works. Disponível em: <https://hbr.org/2003/07/what-really-works>. Acesso em: 30/04/2017.
- OKUMUS, F. 2001. Towards a Strategy Implementation Framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(7):327-338.
<https://doi.org/10.1108/09596110110403712>
- PADILHA, P. 2016. *Identificação de barreiras à implementação e execução da estratégia empresarial*. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Fundação Instituto de Administração, 135 p.
- PRIETO, V.C.; CARVALHO, M.M. DE; FISCHMANN, A.A. 2009. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. *Produção*, 19(2):317-331.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132009000200008>
- PRIETO, V.C. 2011. *Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho*. São Paulo, SP. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 191 p.
<https://doi.org/10.11606/T.3.2011.tde-17052011-123736>
- PRIETO, V.C.; CARVALHO, M.M. DE. 2016. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. *Production*, 26(3):626-641.
- RAFFONI, M. 2003. Three keys to effective execution. *Harvard Management Update*, 8(2):3-6.
- ROSA, M.M. et al. 2016. O Balanced Scorecard em organizações sem fins econômicos: um estudo de caso. *Revista eletrônica de Estratégia e Negócios*, 9(23):205-231.
- ROSE, W.R.; CRAY, D. 2013. The role of context in the transformation of planned strategy into implemented strategy. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 4(3):721-737.
- SHEEHAN, N.T. 2006. Want to improve strategic execution? Simons says levers. *Journal of Business Strategy*, 27(6):56-64.
<https://doi.org/10.1108/02756660610710364>
- SKIVINGTON, J.E.; DAFT, R.L. 1991. A Study of Organizational 'Framework' and 'Process' Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1):45-68.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00270.x>
- SILVA JR, A.; MUNIZ, R.M.; MARTINS, P.O. 2009. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. *Revista Alcance*, 16(3):286-303.
- TAVARES, M.C. 2000. *Gestão estratégica*. São Paulo, Atlas, 398 p.
- TRIVINOS, A.N. 1990. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo, Atlas, 176 p.
- WRIGHT, P.L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J.A. 2000. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo, Atlas, 440 p.

Submitted on October 30, 2017

Accepted on March 22, 2018