

Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil

DAIANE APARECIDA DE MELO HEINZEN

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA (IFSC)

SIDNEI VIEIRA MARINHO

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não houve órgão de fomento.

ALINHAMENTO ENTRE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

1 INTRODUÇÃO

O *gap* existente entre formulação e implementação da estratégia é evidenciado nos baixos índices de implementação da estratégia registrados em relatos de pesquisas ao longo dos anos e têm sido foco de estudos no campo acadêmico e empresarial (MINTZBERG, 1994; 2004; KAPLAN e NORTON, 2001; 2008; JOOSTE e FOURIE, 2009; LACERDA, 2009; LACERDA e CAULLIRAUX, 2010; DANDIRA 2011; ROSE e CRAY, 2013).

Levando-se em consideração a importância da implementação eficaz da estratégia para o alcance dos objetivos, metas e sucesso organizacional, autores como Noble (1999a); Beer e Eisenstat (2000); Hrebiniak (2008); Kaplan e Norton (2008); Getz, Jones e Loewe (2009); Jooste e Fourie (2009); Alamsjah (2011) e Hakonsson et al. (2012) investigam obstáculos e fatores-chave para o alinhamento entre formulação e implementação da estratégia a fim de contribuir com o conhecimento acadêmico e organizacional. Adicionalmente, Cocks (2010) e Gandellini, Pezzi e Venanzi (2013), expõem que o sucesso organizacional requer constante alinhamento entre a formulação da estratégia e sua implementação.

Diante disso, o alinhamento entre a formulação da estratégia e sua implementação, talvez seja fundamental no atual ambiente competitivo e de múltiplas incertezas em que as organizações atuam, com o objetivo de manterem-se competitivas.

Assim, a fim de reduzir as incertezas do ambiente organizacional, coletar conhecimentos sobre futuros possíveis, melhorar a tomada de decisão e minimizar o *gap* entre a formulação e implementação da estratégia, recomenda-se que as organizações façam uso de métodos que auxiliam na análise do futuro. Segundo Loveridge e Saritas (2012) e Eerola e Miles (2011) as diversas formas de analisar o futuro se inserem num campo chamado Análise das Tecnologias Orientadas para o Futuro (FTA). Ainda, segundo Eerola e Miles (2011), os exercícios de FTA são uma tentativa de coletar conhecimentos sobre futuros possíveis, sua plausibilidade e limites. Diante disso, emerge a pergunta que norteia a presente pesquisa: Os métodos que auxiliam na análise do futuro podem contribuir para alinhar a formulação e implementação da estratégia nas IES?

Neste contexto, essa pesquisa utilizou da lógica do FTA por meio de métodos que auxiliam na análise do futuro como: *'Systems Thinking'*, Teoria dos Conjuntos, Diagrama de Venn e Cenários com o objetivo de 'propor um modelo para alinhar a formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil'. A combinação do uso de *'Systems Thinking'* aliado a Teoria dos Conjuntos permitiu a compreensão da complexidade do sistema em análise a fim de identificar os principais *elementos* para a formulação e implementação da estratégia, o qual foi ilustrado a partir do Diagrama de Venn. Assim, o modelo proposto busca minimizar o *gap* entre a formulação e implementação da estratégia e contribuir para as instituições enfrentarem as incertezas e desafios impostos pela competitividade e perseguirem melhores níveis de desempenho organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico apresentam-se as teorias que fundamentam e conceituam a formulação da estratégia, alinhamento, implementação da estratégia, Análise das Tecnologias Orientadas para o Futuro (FTA), Systems Thinking, Teoria dos Conjuntos e Diagrama de Venn.

2.1 Formulação da Estratégia

Segundo Hambrick e Cannella (1989), Bertero, Vasconcelos e Binder (2003) e Martin (2010) a implementação da estratégia deve ser considerada durante o processo de formulação, ou seja, de forma interativa. Para Hrebiniak (2008) e Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), a formulação e implementação da estratégia são relacionadas e interdependentes, em que cada atividade pode ser diferenciada e discutida separadamente. Cocks (2010) expõe que o sucesso organizacional requer constante conexão entre a formulação da estratégia e sua implementação, ou seja, a formulação da estratégia precisa ‘*inputs*’ do nível operacional para trazer ‘*insights*’ de confiança sobre as capacidades organizacionais e restrições de recursos. Por fim, Gandellini, Pezzi e Venanzi (2013, p.10) expõem que ‘a criação de estratégias eficazes conectam as pessoas em uma organização que formulam estratégias com as pessoas que implementam estratégias’. Para os autores, o desenvolvimento da estratégia é um pré-requisito para sua implementação.

Existem trabalhos, envolvendo muitos métodos e escolas de pensamento sobre a formulação e desenvolvimento da estratégia. Entre os de maior destaque incluem-se as abordagens de posicionamento; visão baseada em recursos (*resource-based-view*), competências essenciais (*core competencies*), gestão baseada em valor (*value-based management*), lucro oriundo do núcleo (*profit-from-the core*), oceano azul (*blue ocean*), estratégia emergente (*emergent strategy*), co-criação de experiências (*experience cocreation*) e inovação disruptiva (*disruptive innovation*) (KAPLAN e NORTON, 2008).

A seguir, apresentam-se os temas ‘alinhamento’ e ‘implementação da estratégia’, os quais estão inter-relacionados com a formulação da estratégia.

2.2 Alinhamento

A origem do conceito de alinhamento está presente nos estudos da abordagem contingencial (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1984). No entanto, não há um consenso na literatura quanto ao termo ‘Alinhamento’, sendo encontrados alguns sinônimos, como: ajuste, (do inglês, *fit*) (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1984); coalinhamento (VENKATRAMAN e PRESCOTT, 1990); congruência (SEMLER, 1997), entre outros.

Segundo Venkatraman e Camillus (1984), o conceito de alinhamento é investigado a partir de três categorias: alinhamento externo (considera a perspectiva da formulação da estratégia), alinhamento interno (considera a perspectiva da implementação da estratégia) e integrado (considera formulação e implementação da estratégia). Em síntese, alinhamento estratégico é tema central para a gestão estratégica organizacional (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1984). Estudos mostram que o alinhamento contribui de forma significativa para a implementação da estratégia (HREBINIAK, 2006; KAPLAN e NORTON, 2008); para aumentar a vantagem competitiva da organização (COLLINS e MONTGOMERY, 1998); e para melhorar o desempenho organizacional (PRIETO, 2011).

2.3 Implementação da Estratégia

Noble (1999b, p.120) define implementação da estratégia como “a comunicação, interpretação, adoção e aprovação dos planos estratégicos”. Assim, a implementação da estratégia é um fator de impacto no sucesso da organização (RAPS, 2004); é a fase que concentra as principais fraquezas do processo de gestão estratégica (ATKINSON, 2006); é uma tarefa difícil e um caminho cheio de perigos (HREBINIAK, 2008); e, falha em vários níveis da organização (MARTIN, 2010).

Diante disto, apesar dos estudos ao longo do tempo sobre o tema, à lacuna entre formulação e implementação da estratégia permanece, uma vez que grande parte das

estratégias não são implementadas, informação evidenciada nos baixos índices de implementação registrados em relatos de pesquisas apresentados no Quadro abaixo.

Quadro 1: Índices de implementação da estratégia

Ano	Autor	Índices de implementação da Estratégia
1994	Mintzberg	Mais da metade das estratégias formuladas não são implementadas.
2001	Kaplan e Norton	Somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas com êxito.
2004	Raps	A taxa de sucesso na implementação da estratégia é apenas de 10% a 30%.
2005	Hrebiniak	Frequentemente as estratégias não são implementadas com sucesso.
2006	Kenny	Dados da revista <i>Fortune</i> revelam que menos de 10% das estratégias são implementadas de forma eficaz.
2007	Yukl e Lepsinger	Pesquisa da <i>OnPoint Consulting</i> revela que 49% dos entrevistados (mais de quatrocentos líderes de nível gerencial) afirmam que suas organizações são ineficientes em execução e 64% não acreditam na melhoria deste quadro.
2008	Kaplan e Norton	Pesquisas indicam que 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.
2008	Li; Guohui e Eppler	83% das companhias falham na implementação de suas estratégias, de acordo com “White Paper of Strategy Implementation of Chinese Corporations in 2006”.
2009	Jooste e Fourie	Pesquisa realizada com líderes de 200 companhias da África do Sul revela que: 55% dos entrevistados concordam que sua organização é melhor em formulação da estratégia do que implementação. 51,4% dos especialistas concordam que existem um <i>gap</i> entre a formulação da estratégia e sua efetiva implementação.
2009	Lacerda	Pesquisa realizada em uma Universidade privada confessional registra que apenas 20% das intenções estratégicas (objetivos estratégicos), possuem elementos significativos de sua implementação. E 39% das intenções estratégicas possuem um nível significativamente baixo de implementação.
2010	Lacerda e Caulliraux	Pesquisa realizada através de um estudo de caso em uma IES mostra que 39% dos objetivos estratégicos não possuem evidências de implementação.
2011	Dandira	73% dos gerentes acreditam que a implementação é mais difícil que a formulação.
2013	Rose e Cray	<i>Survey</i> com 153 gerentes seniores e executivos (62% de retorno) sobre o processo de implementação da estratégia teve como resultado: 33,3% dos entrevistados ‘discordam’ quando perguntado se o processo de implementação tinha ocorrido como planejado. Quando a resposta é ‘discordo em parte’ o percentual sobe para 48,4%.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, levando-se em consideração a complexidade do processo de formulação e implementação da estratégia, estudos abaixo relacionados apresentam os principais obstáculos para implementação da estratégia.

Quadro 2: Obstáculos para implementação eficaz da estratégia

Obstáculos para implementação eficaz da estratégia	Autores (ano)
Falta de relacionamento entre áreas organizacionais	Noble (1999a)
Falta de um modelo claro, dominante e abrangente de implementação	Noble (1999b); Okumus (2003); Hrebiniak (2006); Kaplan e Norton (2008)
Falta de clareza e conflito de prioridades; Gerência ineficaz; Comunicação vertical ‘pobre’; fraca coordenação entre as funções e negócios; inadequada habilidade de liderança	Beer e Eisenstat (2000)
Falta de envolvimento dos responsáveis pela execução no processo de planejamento; Desafio da comunicação <i>top-down</i> ; Gerentes acreditam que a implementação é responsabilidade dos ‘executores’; Incapacidade de gerenciar mudanças	Hrebiniak (2008)

Obstáculos para implementação eficaz da estratégia	Autores (ano)
Sincronizar o pensamento estratégico com foco no curto prazo; diferenciar as estratégias mais importantes a fazer; fazer distinção entre o estratégico e o tático; compreender que a estratégia pode ser tanto determinista como emergente	Getz, Jones e Loewe (2009)
Falta de entendimento da estratégia pela força de trabalho; Falta de comunicação da estratégia para força de trabalho	Jooste e Fourie (2009)

Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que, diante da diversidade dos fatores-chave para implementação da estratégia e por este não ser o foco da pesquisa, optou-se aqui, em destacar apenas o mais recorrente pelos autores: Noble (1999 b), Okumus (2003), Beer e Eisenstat (2000; 2004), Raps (2004), Yukl e Lepsinger (2007), Beatty e Quinn (2007) e Kaplan e Norton (2008) que foi o ‘papel da liderança na implementação da estratégia’. Em síntese, os estudos demonstram a complexidade do processo de implementação da estratégia (NOBLE, 1999b; OKUMUS, 2003), não havendo um *framework* dominante de implementação (OKUMUS, 2003), demanda mais energia do que a formulação (RAPS, 2004); e o sucesso da implementação exige mais tempo e pessoas envolvidas do que a formulação (HREBINIAK, 2008).

Outro tema central para a gestão estratégica organizacional são os exercícios de FTA, os quais contribuem para compreender futuros possíveis e reduzir as incertezas do ambiente organizacional, conforme apresentado na próxima seção.

2.4 Análise das Tecnologias Orientadas para o Futuro (FTA)

Eerola e Miles (2011) e Loveridge e Saritas (2012) afirmam que os subcampos do FTA incluem: *foresight*, *forecasting*, *technology assessment*, *futures research* entre outros. Eerola e Miles (2011) veem os exercícios de FTA como uma tentativa de coletar conhecimentos sobre possíveis futuros, sua plausibilidade e limites, sua coerência com o parecer dos *experts* e suas implicações. Adicionalmente, Loveridge e Saritas (2012) destacam que o foco principal do FTA é a mudança, levando em consideração seu potencial de enfrentar as transformações do ambiente em resposta aos grandes desafios da sociedade sendo seus resultados sustentados pelo comportamento humano e opinião subjetiva dominante.

Loveridge e Saritas (2012) destacam ainda que, a lógica do Método de Cenário é utilizado para apresentar e descrever os resultados quantitativos e qualitativos do FTA. Ressalta-se que vários estudos relacionam a relevância dos Cenários para a gestão estratégica das organizações (FINK, SIEBE e KUHLE, 2004; MORITZ e PEREIRA, 2005; COSTA et al., 2007; MORITZ; NUNER e PEREIRA, 2008; CARVALHO et al., 2011; O’BRIEN e MEADOWS, 2013), os quais ajudam a organização a pensar em termos de interpretações múltiplas visando lidar com o futuro e a incerteza constante no ambiente organizacional, podendo contribuir para maximizar o alinhamento estratégico organizacional.

2.4.1 Conceitos e Métodos de Cenários

O conceito de Planejamento de Cenário surgiu pela primeira vez após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar (MIETZNER e REGER, 2004; BRADFIELD et al., 2005). Porter (1992, p. 413); Godet (1994, p.29); Godet et al. (2000, p.31); Ratcliffe (2000, p.5); Ogilvy e Schwartz (2004); Mietzner e Reger (2004, p. 48-49); Heijden (2009, p. 308); Loveridge (2009, p. 150) afirmam que os Cenários não são previsões (*forecasts*) nem uma realidade futura e sim a representação de algo que poderia acontecer a fim de melhorar a decisão sobre um resultado futuro possível (*foresight*), visando iluminar a ação presente. Diante dos diversos métodos encontrados, Godet et al. (2000) afirmam que os diferentes etapas não diferem muito. Godet e Roubelat (1996, p.165) afirmam ainda que não

há um método ou ferramenta universal e que um modelo não é uma realidade, mas um meio de olhar a realidade. O Quadro 3 mostra os principais Métodos de Cenários e suas características.

Quadro 3: Principais Métodos de Cenários e suas características

Principais características	Métodos							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Delimitação do problema	x	x	x	x	x	x	x	x
Retrospectiva	x	x	x	x	x	x	x	
Identificação das variáveis-chave	x	x	x	x	x	x	x	x
Identificação dos atores			x	x	x	x		
Análise do ambiente interno	x	x	x	x	x	x	x	x
Análise do ambiente externo	x	x	x	x	x	x	x	x
Aplicação do Delphi		x		x		x		
Seleção dos indicadores		x			x			
Utilização de <i>softwares</i>		x		x		x		
Cenários exploratórios	x	x	x	x	x	x	x	x
Técnica de impactos cruzados	x	x	x	x	x	x	x	

Fonte: Elaborado pela autora.

Legenda: 1. CEDEF; 2. General Electric; 3. Porter; 4. Godet; 5. BGN; 6. Grumbach; 7. Heijden; 8. Loveridge.

Verifica-se assim que, todos os métodos relacionados, compartilham cinco principais características, são elas: delimitação do problema; identificação das variáveis-chave; análise do ambiente interno; análise do ambiente externo e o uso de Cenários exploratórios. A análise mostra também que alguns métodos apresentam características distintas, o que segundo Loveridge (2009), é difícil argumentar por qualquer método particular, sendo que a principal diferença entre os autores é a ênfase dada a cada etapa do processo. A próxima seção apresenta os métodos ‘*Systems Thinking*’, Teoria dos Conjuntos e Diagrama de Venn.

2.5 Systems Thinking

Para Checkland (2003) e Winter e Checkland (2003), o termo ‘*Systems Thinking*’ emergiu como uma meta-disciplina e meta-linguagem e tem sido usado para falar sobre diferentes temas nas diversas áreas de estudo através do pensamento holístico, o qual está diretamente relacionado ao conhecimento intuitivo ou casual de um organismo. Loveridge (2009) corrobora Checkland (2003) e Winter e Checkland (2003), quando expõe que ‘*Systems Thinking*’ é caracterizado pela opinião subjetiva dos indivíduos e se preocupa com os limites claros ou obscuros da situação.

Na essência, o que justifica a existência do ‘*Systems Thinking*’ é o fato de que ‘o todo’ é composto por propriedades emergentes que só existem em relação ao ‘todo completo’. Desta forma, o ‘*Systems Thinking*’ justifica-se a partir da existência real dos fenômenos observáveis, não sendo simplesmente uma ideia abstrata, tendo como pré-requisito a compreensão do pensamento holístico (CHECKLAND, 2012).

2.6 Teoria dos Conjuntos e Diagrama de Venn

O Diagrama de Venn foi desenvolvido por John Venn(1834-1923), tendo como propósito mostrar um determinado número de conjuntos e suas intersecções, o qual utiliza os fundamentos da Teoria dos Conjuntos (KOSARA, 2009; SHILLITO, 2014).

A Teoria dos Conjuntos é o alicerce da matemática e surgiu da necessidade de uma melhor compreensão do conceito de infinito. Georg Cantor (1845-1918), ‘o pai da Teoria dos Conjuntos’, usou-o para demonstrar pela primeira vez que dois objetos infinitos podem ter tamanhos diferentes (WEISS, 2008; SHILLITO, 2014). Shillito (2014) apresenta os símbolos e tipos de conjuntos mais básicos utilizados para representar o Diagrama de Venn, são eles: - símbolo para intersecção é \cap ; símbolo para a união é \cup ; e, símbolo para todo o conjunto ε .

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresentam-se o *design* da pesquisa, contexto da pesquisa: população e amostra, coleta de dados, análise de dados e sistemática proposta para construção do modelo.

3.1 *Design* da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como quali-quantitativa. A utilização da estratégia *survey* e a sistematização de seus resultados requerem o uso de técnicas estatísticas, justificando a abordagem quantitativa. Do ponto de vista qualitativo, a pesquisa fez interpretação de fenômenos e análise de dados de forma indutiva. Quanto ao seu propósito, caracteriza-se como exploratória por abordar temas pouco estudados e explorados em IES e descritiva por descrever as características, atitudes ou opiniões de uma determinada realidade.

3.2 Contexto da Pesquisa: População e Amostra

A população deste estudo é formada por um conjunto de especialistas da área da educação (gestores e pesquisadores) no Brasil e exterior com conhecimento sobre ‘Estudos Futuros em IES’ e ‘Formulação e Implementação da Estratégia’.

Os especialistas foram selecionados a partir de sua experiência profissional e suas contribuições/publicações relevantes acerca do tema da pesquisa. No Brasil, seus nomes foram extraídos da Plataforma Lattes. Já a seleção dos especialistas no exterior, se deu por indicação em função do ‘estágio *sanduíche*’ realizado pela pesquisadora no ‘Instituto de Pesquisa e Inovação da Escola de Negócios da Universidade de Manchester’ (Reino Unido), o qual tem um grupo de pesquisadores com publicações científicas na área desta pesquisa. Dessa forma, utilizou-se a amostragem do tipo não-probabilística intencional. A amostra foi constituída por 50 especialistas do Brasil e exterior, obtendo-se um retorno de 22 questionários, (13 do Brasil e 09 do exterior) o que representou 44% de retorno.

3.3 Coleta de Dados

A presente pesquisa realizou a coleta de dados em duas etapas. A primeira etapa consistiu em um estudo bibliométrico nas principais bases de dados, com as seguintes palavras-chave: *scenarios*; *scenarios - strategy formulation*; *scenarios - strategic formulation*; *scenarios - strategy implementation*; *scenarios - strategic implementation*; *scenarios - strategy alignment*; *scenarios - strategic alignment*; *scenarios - higher education institution*; *scenarios - education*.

Após a etapa de levantamento, realizou-se uma análise da aderência dos artigos através do alinhamento de título e resumo com o tema da pesquisa, sendo selecionados 117 artigos. Além da pesquisa bibliométrica, foram realizadas buscas exploratórias de forma aleatória sobre os temas ‘Formulação e Implementação da Estratégia’; ‘Alinhamento Estratégico’; *Future Oriented Technology Analysis- FTA*’; *Systems Thinking*’; *Foresight*’; e, ‘Teoria dos Conjuntos’ (*Set Theory*). A segunda etapa foi através de um questionário cujo roteiro apresentou perguntas fechadas e abertas e foi formatado para ser respondido via *web site* (*Google Drive*), sendo validado antes de sua aplicação.

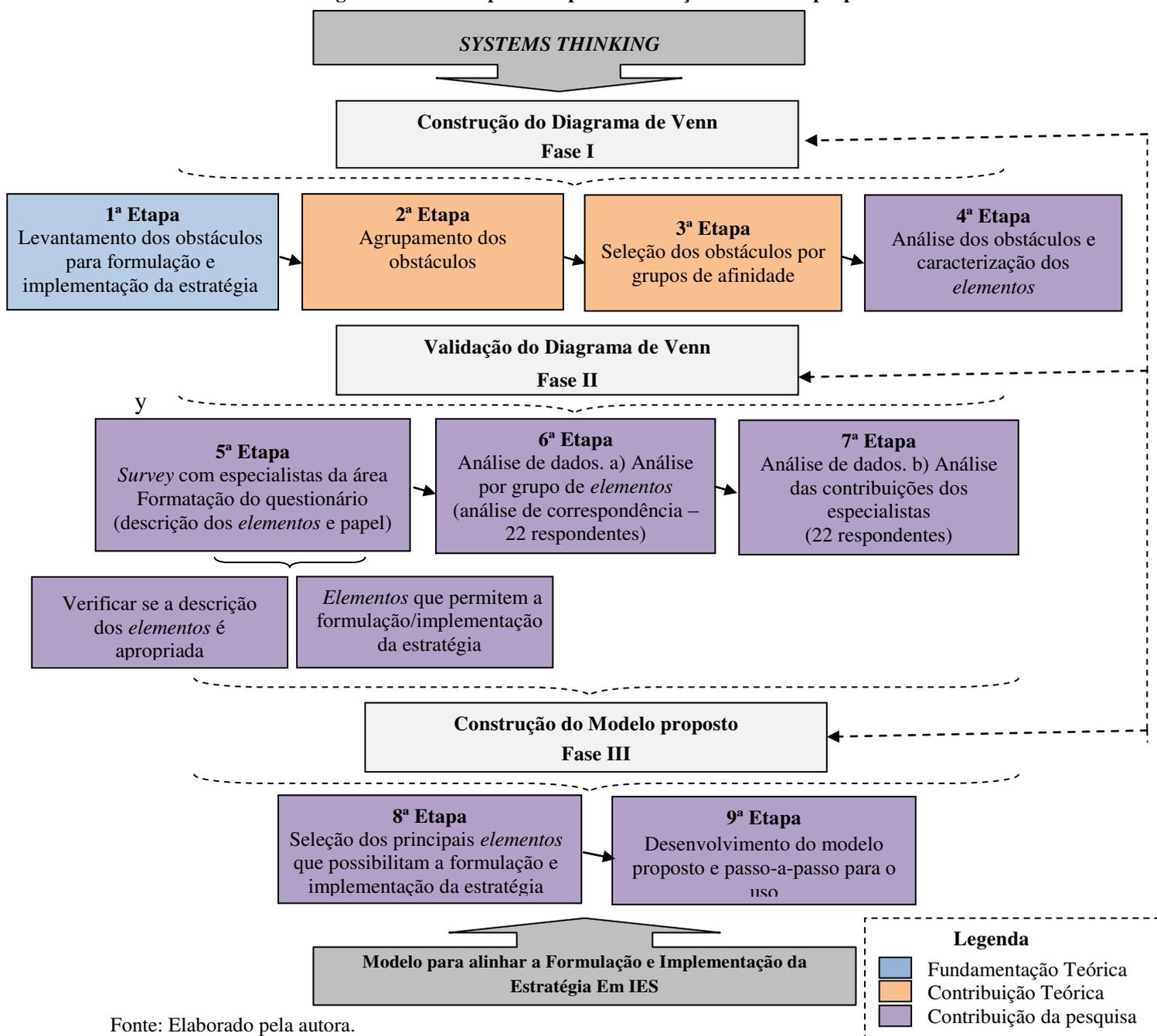
3.4 Análise de Dados

Para análise dos dados foi utilizada estatística multivariada. Dentre os vários tipos de técnicas multivariadas, este trabalho utilizou a ‘Análise de Correspondência’ para fazer uma análise dos grupos de *elementos* conforme Diagrama de Venn, a fim de verificar a semelhança da opinião dos 22 especialistas apresentada na 6ª etapa (análise por grupo de *elementos*) acerca da concordância dos *elementos* e se os mesmos possibilitam e/ou impossibilitam a formulação e implementação da estratégia.

3.5 Sistemática Proposta

A sistemática para construção do modelo é apresentada através do fluxograma da Figura 1, a qual utilizou os métodos ‘*Systems Thinking*’, Teoria dos Conjuntos e Diagrama de Venn. O fluxograma mostra ainda as principais fases e etapas utilizadas com o objetivo de ‘propor um modelo para alinhar a formulação e implementação da estratégia em IES’. O fluxo do processo é apresentado na Figura abaixo e em seguida apresentam-se os resultados.

Figura 1: Fluxo do processo para construção do modelo proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram apresentados considerando uma síntese estruturada a partir das três fases apresentada na Figura 1 para construção do modelo.

4.1 Construção do Diagrama de Venn (Fase I)

1ª etapa - levantamento dos principais obstáculos para formulação e implementação da estratégia – foi realizado levantamento teórico dos principais obstáculos para formulação e implementação da estratégia apresentado no Quadro 2.

2ª etapa – agrupamento dos obstáculos – durante a realização do ‘sanduiche’ na Inglaterra gerou-se uma discussão e análise com um grupo de especialistas da Universidade de Manchester para agrupar os obstáculos e criar grupos comuns para cada segmento. O Quadro 4 apresenta o resultado desta etapa.

Quadro 4: Grupos comuns de obstáculos

Nº	Obstáculos	Autores	Grupos
1	Fraca coordenação entre as funções e negócios	Beer e Eisenstat (2000)	Áreas organizacionais (A)
2	Falta de relacionamento entre áreas organizacionais	Noble, 1999a	
3	Falta de clareza e conflito de prioridades	Beer e Eisenstat (2000)	
4	Ineficiência da gestão	Beer e Eisenstat (2000)	Liderança (B)
5	Inadequada habilidade de liderança	Hrebiniak (2008)	
6	Incapacidade de gerenciar mudanças		
7	Desafio da comunicação <i>top-down</i>		
8	Comunicação vertical ‘pobre’	Beer e Eisenstat (2000)	Envolvimento dos responsáveis (C)
9	Falta de comunicação da estratégia para força de trabalho	Jooste e Fourie (2009)	
10	Falta de envolvimento dos responsáveis pela execução no planejamento	Hrebiniak (2008)	
11	Gerentes acreditam que a implementação é responsabilidade dos ‘executores’	Jooste e Fourie (2009)	Formulação e Implementação (D)
12	Falta de entendimento da estratégia pela força de trabalho		
13	Sincronizar o pensamento estratégico com foco no curto prazo		
14	Fazer distinção entre o estratégico e o tático		
15	Diferenciar as estratégias mais importantes a fazer	Getz, Jones e Loewe (2009)	Formulação e Implementação (D)
16	A estratégia pode ser tanto determinista como emergente		
17	Falta de um modelo claro, dominante e abrangente de implementação		
		Noble (1999b) Okumus (2003) Hrebiniak (2006) Kaplan Norton (2008)	Falta de um Modelo (E)

Fonte: Elaborado pela autora.

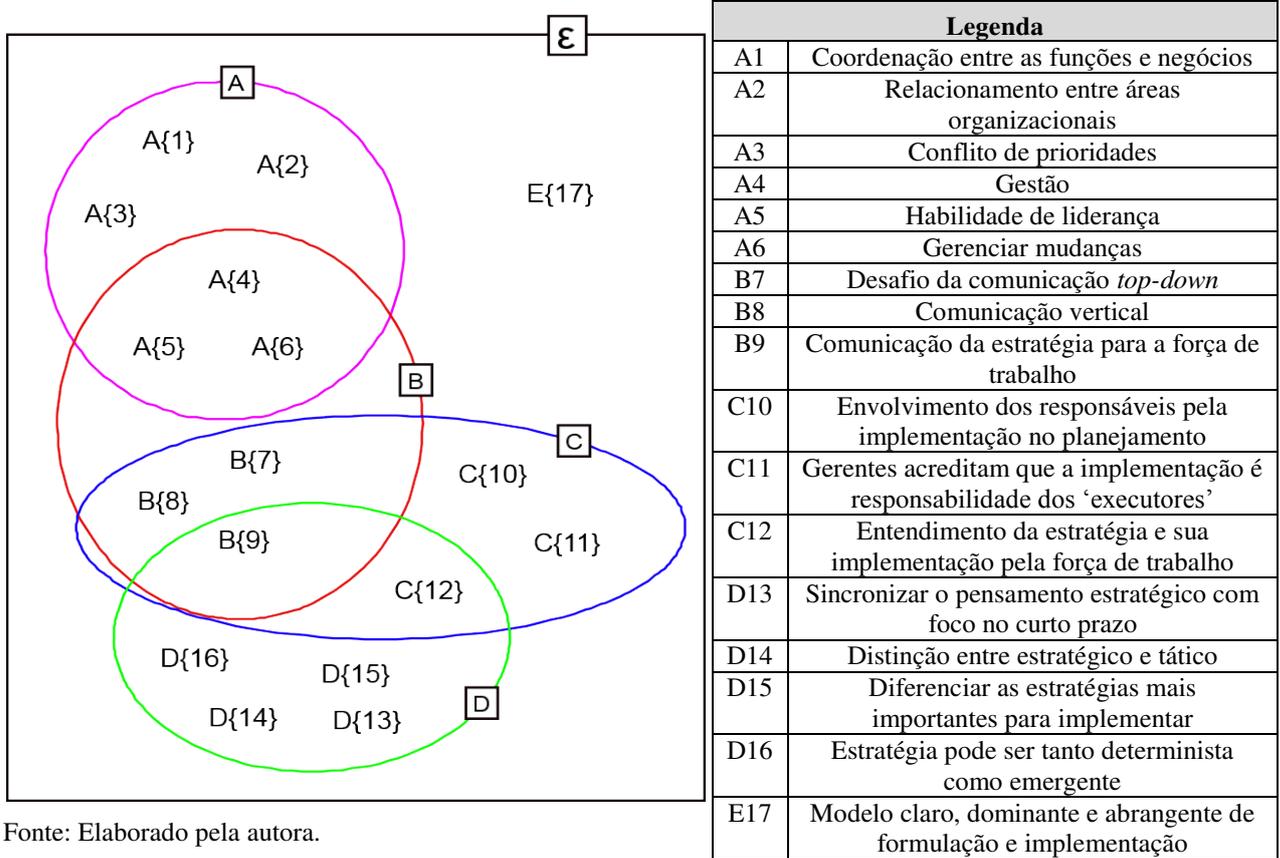
3ª etapa – seleção dos obstáculos por grupos de afinidades – o mesmo grupo de especialistas realizou a seleção dos obstáculos por grupos de ‘afinidade’, conforme apresentado acima.

4ª etapa – análise dos obstáculos e caracterização dos elementos – foi realizada a análise dos ‘obstáculos’ a fim de torná-los mais positivos e caracterizá-los como ‘elementos’ que podem possibilitar e/ou impossibilitar a formulação e implementação da estratégia. A partir disso, foram definidas as intersecções pertinentes de cada grupo de *elementos*, resultando na construção do Diagrama de Venn, apresentado na Figura 2.

Destaca-se que cada grupo foi composto por uma série de *elementos*, codificados da seguinte forma: A{1}; A{2}; A{3}; A{4}; A{5}; A{6}; B{7}; B{8}; B{9}; C{10}; C{11}; C{12};

D{13}; D{14}; D{15}; D{16}; e, E{17}, e que cada grupo é representado pelas letras A, B, C, D e E. A Figura 2 ilustra os grupos com e intersecções formadas.

Figura 2: Diagrama de Venn



Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, o Diagrama de Venn mostrou uma situação complexa, onde quatro conjuntos estão interagindo ao mesmo tempo, ou seja, {A, B, C e D} e tem outro *elemento* fora, {E}. Destaca-se que as repetições de alguns *elementos* nos grupos indicam as intersecções formadas, ou seja, esses elementos compartilham características comuns dentro do seu grupo.

4.2 Validação do Diagrama de Venn (Fase II)

5ª etapa – *survey com especialistas da área* – foi formatado questionário cujo roteiro apresentou perguntas fechadas e abertas para ser respondido via *web site*. A partir do questionário, realizou-se a pesquisa *survey* com um grupo de especialistas no Brasil e exterior, sendo anexado Diagrama de Venn construído na fase I (foram enviados 50 questionários), obtendo-se um retorno de 22 respondentes, ou seja, 44% de respostas.

6ª etapa – *análise dos dados (a)* – a partir do resultado da pesquisa *survey* foi realizada uma análise dos grupos de *elementos* representados no Diagrama de Venn. O critério adotado para aceitação da descrição proposta para o elemento foi de obter um percentual acima de '70% de concordância'. Destaca-se que a maioria dos *elementos* mencionados obteve um percentual acima de 70% de 'concordância', ou seja, a maioria dos especialistas acredita que a descrição proposta está de acordo com o *elemento* e 'possibilitam' a formulação e implementação da estratégia. Os *elementos* A3 e D16 obtiveram um maior percentual da opção 'ambos', ou seja, esses *elementos* podem tanto possibilitar quanto impossibilitar a implementação da estratégia. Apenas o *elemento* C11 - *gerentes acreditam que a*

implementação é responsabilidade dos ‘executores’, obteve um maior percentual da opção ‘impossibilita’, ou seja, para a maioria dos especialistas esse elemento ‘impossibilita’ a formulação e implementação da estratégia, corroborando autores como Raps (2004); Yukl e Lepsinger (2007) e Kaplan e Norton (2008) quando enfatizam a importância do envolvimento dos líderes no processo de implementação.

7ª etapa – análise de dados (b) – análise das contribuições dos especialistas – a partir do resultado da pesquisa *survey* também foi realizada uma análise qualitativa dos comentários e sugestões de cada especialista acerca dos elementos mencionados e incorporado às sugestões na descrição final dos elementos, conforme Quadro 5, validando assim os dezessete elementos inicialmente propostos e a **proposta inicial do Diagrama de Venn** apresentado na Figura 2.

Quadro 5. Revisão da descrição final dos elementos

Elementos		Descrição Final dos elementos
A1	Coordenação entre as funções e negócios	Significa coordenar a formulação e implementação de estratégias entre as várias funções e áreas de negócio de uma organização.
A2	Relacionamento entre áreas organizacionais	Gerenciar e dar suporte à formulação e implementação da estratégia nas diferentes áreas organizacionais e níveis de gestão.
A3	Conflito de prioridades	Competição entre as áreas organizacionais e de gestão para priorização de recursos organizacionais disponíveis para a formulação e implementação da estratégia.
A4	Gestão	Gestão significa planejar e coordenar a formulação e implementação da estratégia para alcançar os objetivos definidos.
A5	Habilidade de liderança	Habilidade de liderança para a formulação e implementação da estratégia significa ter conhecimento, competência e habilidade para gerenciar uma equipe e compreender os elementos-chave da estratégia de forma a motivar e envolver pessoas em todo processo estratégico.
A6	Gerenciar mudanças	Gerenciar mudanças no processo de formulação e implementação da estratégia significa estar preparado para adaptar-se às flutuações do ambiente organizacional sendo flexível e dinâmico.
B7	Desafio da comunicação top-down	Desafio na comunicação da estratégia definida e dos procedimentos para sua implementação para todos os níveis organizacionais.
B8	Diálogo vertical e horizontal	Diálogo com todos os níveis hierárquicos acerca da formulação e implementação da estratégia.
B9	Comunicação da estratégia para a força de trabalho	Desdobramento da estratégia em termos operacionais e sistematização de um canal de comunicação entre a liderança e todos os níveis hierárquicos sobre a estratégia.
C10	Envolvimento dos responsáveis pela implementação no planejamento	Envolver os responsáveis pela implementação da estratégia também na fase do planejamento. Conexão entre a formulação e implementação da estratégia.
C11	Gerentes acreditam que a implementação é responsabilidade dos ‘executores’	Gerentes que não estão envolvidos na fase de implementação da estratégia acreditam que são responsáveis apenas pela formulação da estratégia.
C12	Entendimento da estratégia e sua implementação pela força de trabalho	Significa que a estratégia foi comunicada em todos os níveis organizacionais e os trabalhadores entendem a estratégia e o significado de sua implementação para a sua atividade organizacional.
D13	Sincronizar o pensamento estratégico com desdobramentos no curto prazo	Traduzir / desdobrar a estratégia em objetivos operacionais (curto prazo) e desenvolver um planejamento operacional sincronizado alinhado com a estratégia.
D14	Distinção entre estratégico e tático	Competência dos ‘planejadores’ e clareza no processo de formulação da estratégia para identificar entre atividades estratégicas e táticas.

Assim, para alcançar o objetivo de alinhar a formulação e implementação da estratégia, ou seja, minimizar o *gap* entre formulação e implementação da estratégia, o modelo deve ser utilizado a partir de três passos apresentados a seguir:

1º passo- Como gerenciar cada *elemento* no ambiente altamente dinâmico em que as IES evoluem? Cada *elemento* deve ser refletido no momento do processo de formulação e implementação da estratégia pelos responsáveis no processo.

2º passo - O que deve ser feito? - para garantir que a situação de cada *elemento* evolua favoravelmente ou que o conflito seja minimizado (fatores-chave).

3º passo - Em que nível da 'hierarquia política' a ação deve ser desenvolvida? Os níveis da 'hierarquia política' são ilustrados por Loveridge (2009, p. 60) e interpretados da seguinte forma:

No nível do 'planejamento de políticas' consideram-se os valores e normas organizacionais para definição da política a qual servirá de subsídio para elaboração do planejamento estratégico. No nível do 'planejamento estratégico' implementam-se os objetivos estratégicos com foco nos recursos disponíveis. E, no nível do 'planejamento tático' encontram-se detalhados a alocação dos recursos para a gestão do dia-a-dia da implementação das estratégias. No entanto, segundo Loveridge (2009, p.62) 'o *gap* entre a formulação da política e sua implementação é imensa e muitas vezes contraditória', corroborando com os baixos índices de implementação registrados ao longo do tempo sobre o tema. Em síntese, o modelo propõe o uso do Método de Cenário para auxiliar na formulação e implementação da estratégia corroborando os estudos de Fink, Siebe e Kuhle (2004) e Moritz, Nuner e Pereira (2008), e o uso de '*elementos* internos', ou seja, 'fatores internos' da estrutura organizacional das IES.

5. CONCLUSÃO

Essa pesquisa teve o propósito de contribuir teoricamente com o *gap* existente entre formulação e implementação da estratégia e para compreensão das dificuldades de implementação da estratégia, considerando a escassez de pesquisas relativas à problemática de implementação da estratégia nas organizações de forma geral, e nas IES em específico (HUTZSCHENREUTER e KLEINDIENST; 2006; ATKINSON, 2006; e LACERDA; 2009). Diante disso, o objetivo dessa pesquisa foi propor um 'modelo para alinhar a formulação e implementação da estratégia em IES, através dos principais *elementos* que possibilitam e/ou impossibilitam a formulação e implementação da estratégia.

Para isso, essa pesquisa identificou os principais obstáculos que envolvem a formulação e implementação da estratégia a partir da revisão da literatura. A partir desse levantamento, foi realizada uma análise e agrupamento dos obstáculos com um grupo de especialistas da Universidade de Manchester. Adicionalmente, esse grupo realizou a seleção dos obstáculos por grupos de afinidade e fez uma análise a fim de torná-los mais positivos e caracterizá-los como *elementos* que podem possibilitar e/ou impossibilitar a formulação e implementação da estratégia, resultando na construção do Diagrama de Venn, o qual ilustra os grupos de *elementos* e intersecções formadas. E, para validar os *elementos* para a formulação e implementação da estratégia, ilustrados no Diagrama de Venn, foi realizado uma *survey* com o objetivo de verificar se a descrição dos *elementos* era apropriada e verificar se esses *elementos* possibilitam e/ou impossibilitam a formulação e implementação da estratégia, na percepção dos especialistas do Brasil e exterior.

Por meio da análise multivariada, verificou-se a semelhança na opinião dos especialistas quanto à 'concordância' da descrição dos *elementos*, onde todos os *elementos*, com exceção do *elemento C11* obtiveram um percentual acima de 70% de 'concordância'.

Quanto à questão, se o *elemento* ‘possibilita e/ou impossibilita’ a formulação e implementação da estratégia, verificou-se que a maioria dos *elementos* listados obteve um percentual maior na opção ‘possibilita’. Assim, os resultados anteriores deram subsídio para proposição do modelo, construído a partir da estrutura do Diagrama de Venn, sendo utilizados apenas os principais *elementos* que possibilitam a formulação e implementação da estratégia e um *elemento* que impossibilita, de acordo com o resultado da *survey*. Destaca-se assim que esses *elementos* validados no modelo são importantes ao orientar os gestores a refletir ações necessárias durante o processo estratégico acerca dos *elementos* que auxiliam no alinhamento entre formulação e implementação da estratégia.

Adicionalmente, o modelo prevê o uso do Método de Cenário a fim de apoiar o processo de alinhamento entre a formulação e implementação da estratégia, corroborando os estudos de Fink, Siebe e Kuhle (2004) e Moritz, Nuner e Pereira (2008) quando expõem que o uso de Cenários pode apoiar tanto o processo de formulação quanto implementação da estratégia. Assim, as IES podem optar por um método que melhor se adapte a sua realidade e fazer uso durante o processo de formulação e implementação da estratégia.

Destaca-se ainda, como contribuição teórica, a metodologia adotada, a qual combinou os métodos ‘*Systems Thinking*’, Teoria dos Conjuntos e Diagrama de Venn, para proposição do modelo, demonstrando seu caráter de originalidade e avanços metodológicos, contribuindo ainda, de forma efetiva para integração desses conceitos e metodologias. Em síntese, o conjunto de resultados obtidos permitiu dar resposta à pergunta de pesquisa inicial, afirmando que os métodos de análise do futuro podem contribuir para alinhar a formulação e implementação da estratégia nas IES.

Diante disso, entende-se que esta pesquisa contribuiu para o conhecimento do processo de formulação e implementação da estratégia das organizações de uma forma geral, e para as IES em específico, a partir da proposição do modelo, o qual avança e contribui com o estado da arte existente, a partir do mapeamento e validação de *elementos* que contribuem para alinhar a formulação e implementação da estratégia nas IES, sendo considerado um relevante instrumento para o processo estratégico das IES. As principais limitações desta pesquisa estão relacionadas à questão metodológica. Uma delas diz respeito ao tamanho da amostra *survey*, levando em consideração a internacionalização da pesquisa e a dificuldade de retornos em função da falta de proximidade do pesquisador com os especialistas da área. Outra limitação diz respeito à falta de aplicação do modelo proposto em uma IES, levando em consideração o fator ‘tempo’. Decorrente destas limitações, para estudos futuros, sugere-se aplicar o modelo em uma IES no Brasil a fim de fazer os ajustes necessários e validá-lo empiricamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAMSJAH, F. Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers’ Perspectives. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1444–1450, 2011.

ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

BEATTY, K. C.; QUINN, L. Making strategy real bringing people together toward a common cause. **Leadership in Action**, v. 27, n. 2, p. 8-11, 2007.

BEER, M., EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BEER, M., EISENSTAT, R. A. How to have an honest conversation about your business strategy. **Harvard Business Review**, p. 82-89, 2004.

- BERTERO, C. O.; VASCONCELOS, F. C. de; BINDER, M. P. Estratégia Empresarial: A Produção Científica Brasileira entre 1991 e 2002. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BRADFIELD, R.; WRIGHT, G.; BURTA, G.; CAIRNS, G.; HEIJEN, K. V. D. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. **Futures**, v. 37, p. 795-812, 2005.
- CARVALHO, D. E.; SUTTER, M. B.; POLO, E. F.; WRIGHT, J. T. C. Construção de Cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...**, RJ: ANPAD, 2011.
- CHECKLAND, P. **Systems thinking**. In: Rethinking management information systems. Editado por Currie, W, L; Galliers, B: Oxford, 2003.
- CHECKLAND, P. Four conditions for serious systems thinking and action. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 29, p. 465-469, 2012.
- COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A.; BOAVENTURA, J. M. G.; MUNIZ, C. M. R.; NERY, T. R. Adequação e uso de Cenários prospectivos: um estudo no órgão municipal de turismo de Natal. **Turismo - Visão e Ação**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 07-17, 2007.
- COCKS, G. Emerging concepts for implementing strategy. **The TQM Journal**, v. 22, n. 3, p.260-266, 2010.
- DANDIRA, M. Involvement of implementers: missing element in strategy formulation. **Business Strategy Series**, v.12, n. 1, p. 30-34, 2011.
- EEROLA, A. MILES, I. Methods and tools contributing to FTA: A knowledge-based perspective. **Futures**, v. 43, p.265-278, 2011.
- FINK, A.; SIEBE, A.; KUHLE, J. P. How scenarios support strategic early warning processes. **Foresight**, v. 6, n, 3, p. 173-185, 2004.
- GANDELLINI, G.; PEZZI, A.; VENANZI, D. **Strategy for Action–II**: strategy formulation, development, and control. Springer Milan Heidelberg, New York, 2013.
- GETZ, G.; JONES, C.; LOEWE, P. Migration management: an approach for improving strategy implementation. **Strategy & Leader**, v. 37, n. 6, p. 18-24, 2009.
- GODET, M. Integration of scenarios and strategic management. **Futures**, p. 730-739, 1990.
- GODET, M. ; ROUBELAT, F. Creating the future the use and misuse of scenarios. **Long Range Planning**. v. 29, n. 2, p. 164-171, 1996.
- GODET, M. Em colaboração com MONTI, R., MEUNIER, F.; ROUBELAT, F. A ‘caixa de ferramentas’ da prospectiva estratégica. **Cadernos do CEPES - Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégia**, Lisboa, 2000.
- HAMBRICK, D. C; CANNELLA J. R., A. A. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989.
- HEIJEN, K. V. D. **Planejamento por Cenários: a arte da conversação estratégica**. 2ªed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HREBINIAK, L. G. **Making strategy work: leading effective execution e change**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- HREBINIAK, L. Making strategy work: overcoming the obstacles to effective execution. **Evey Business Journal**, p. 1-7, 2008.
- HUTZSCHENREUTER, T., KLEINDIENST, I. Strategy-Process Research: What have we learned and what is still to be explored. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 673-719, 2006.
- JOOSTE, C.; FOURIE, B. The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. **Southern African Business Review**, v. 13, n. 3, 2009.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Campus. 2001.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- KATHURIA, R.; JOSHI, M. P.; PORTH, S. J. Organizational alignment and performance: past, present and future. **Management Decision**, v. 45, n. 3, p. 503-517, 2007.
- KENNY, J. Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 353-368, 2006.
- KOSARA, R. A. Venerable Challenge. **American Scientist**, v.97, 2009.
- LACERDA, D. P. **A gestão estratégica em uma universidade privada confessional: compreendendo se e como as intenções transformam-se em ações estratégicas.** Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- LACERDA, D. P.; CAULLIRAUX, H. M. C. 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., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- LI, Y.; GUOHUI, S.; EPPLER, M. J. Making Strategy Work: a literature review on the factors influencing strategy implementation. **ICA Working Paper 2**, p.1-46, 2008.
- LOVERIDGE, D. **Foresight: the art and science of anticipating the future.** New York: Routledge, 2009.
- LOVERIDGE, D.; SARITAS, O. Ignorance and uncertainty: influences on future-oriented technology analysis. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.24, n.8, p.753-767, 2012.
- MARTIN, R. L. The execution trap. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 7-8, p. 64-71, 2010.
- MIETZNER, D.; REGER, G. **Scenario Approaches** – History, Differences, Advantages and Disadvantages. In: EU-US SEMINAR: NEW TECHNOLOGY FORESIGHT, FORECAST & ASSESSMENT METHODS, Seville 13-14 May 2004.
- MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, n.1, p. 107-114, 1994.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman. 2004.

- MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. Planejamento de Cenários: a evolução do pensamento prospectivo. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 7, n. 13, 2005.
- MORITZ, G. O.; NUNER, R.; PEREIRA, M. F. Os métodos de prospecção de Cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. **FACES R. Adm**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 68-83, 2008.
- NOBLE, C. H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, v. 42, n. 6, p. 19-28, 1999a.
- NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999b.
- OKUMUS, F. A framework to implementing strategies in organizations. **Management Decisions**, v. 41, n. 9, p.871-882, 2003.
- OGILVY J.; SCHWARTZ, P. **Plotting Your Scenarios**. Califórnia: Global Business Network, 2004.
- O'BRIEN, F. A.; MEADOWS, M. Scenario orientation and use to support strategy development. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, p. 643-656, 2013.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 317-331, 2009.
- PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- RAPS, A. Implementing strategy. **Strategic finance**, p. 49-54, 2004.
- RATCLIFFE, J. Scenario building: a suitable method for strategic property planning? Futures Academy, **Dublin Institute of Technology**, 2000.
- ROSE, W. R.; CRAY, D. The role of context in the transformation of planned strategy into implemented strategy. **International Journal of Business Management & Economic Research**, v. 4, n. 3, p. 721-737, 2013.
- SEMLER, S. W. Systematic agreement: a theory of organizational alignment. **Human Resource Development Quarterly**, v. 8, n. 1, p.23-40, 1997.
- SHILLITO, B. **Introduction to higher mathematics – Lecture: Set Theory**. Project polymath, 2014.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n.1, p. 1-23, 1990.
- WEISS, A. R. **An introduction to set theory**. 2008.
- WINTER, M.; CHECKLAND, P. Soft systems: a fresh perspective for project management. **Civil Engineering**, v. 156, p. 187-197, 2003.
- YUKL, G.; LEPSINGER, R. Getting it done four ways to translate strategy into results. **LIA**, v. 27, n. 2, p. 03-07, 2007.