

---

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

## Alignment between strategy formulation and implementation in Higher Education Institution in Brazil

DAIANE APARECIDA DE MELO HEINZEN\*  
SIDNEI VIEIRA MARINHO\*\*

### RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo propor um modelo para alinhar a formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior (IES), por meio da pesquisa quali-quantitativa, e *survey* aplicado com especialistas do Brasil e do exterior. Para a construção do modelo foi utilizado o Método de Cenário como *input* e considerados os principais *elementos* que possibilitam a formulação e implementação da estratégia. Por fim, foi exibida uma extensão do modelo a partir da contribuição dos especialistas, a fim de ilustrar como os “fatores externos” podem

\* Instituto Federal de Santa Catarina. Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário de Jaraguá do Sul (2003), Mestrado em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (2006) e Doutorado em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (2015). Atualmente é professora de nível Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Santa Catarina. Tem experiência na área de Administração.  
E-mail: daimheinzen@gmail.com ,

\*\* Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Possui graduação em Engenharia de Produção Mecânica (1996) e Administração (2012), mestrado em Engenharia de Produção (1999) e doutorado em Engenharia de Produção (2006) pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial, Internacionalização e Logística (PMPGIL) da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) Responsável pelo Setor de Atividades da Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).  
E-mail: sidnei@univali.br .

influenciar os “fatores internos” do modelo proposto. Diante disso, esta pesquisa contribuiu para o conhecimento do processo de formulação e implementação da estratégia a partir da proposição do modelo, o qual avança e contribui com o estado da arte existente, constituindo um instrumento relevante para a gestão estratégica das IES.

**Palavras-chave:** Formulação da Estratégia. Implementação da Estratégia. Alinhamento Estratégico. FTA. Instituição de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The objective of this research was to propose a model to align the formulation and implementation of the strategy in Higher Education Institutions (HEI) through qualitative and quantitative research and a survey applied with specialists from Brazil and abroad. For the construction of the model, the Scenario Method was used as input and considered the main elements that allow the formulation and implementation of the strategy. Finally, an extension of the model was presented from the expert’s contributions, in order to illustrate how “external factors” can influence the “internal factors” of the proposed model. Therefore, this research contributed to the knowledge of the process of formulating and implementing the strategy based on the proposition of the model, which advances and contributes to the existing state of the art, constituting a relevant instrument for the strategic management of HEIs.

**Key-words:** Strategy Formulation. Implementation of the Strategy. Strategic Alignment. FTA. Institution of Higher Education.

## 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 tem 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.

Para Prieto, Carvalho e Fischmann (2009, p. 322), alinhamento é definido como: “tanto um processo como um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização externamente em relação ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia e internamente buscando um todo coeso entre a estratégia, recursos e os processos gerenciais”. Ainda, segundo Prieto (2011), o alinhamento interno e externo é complementar, sendo indissociável na realidade organizacional, corroborando autores como: Hambrick e Cannella (1989); Bertero et al. (2003); Martin (2010) quando afirmam que a separação “inútil” entre formulação e implementação pode levar a organização ao fracasso. 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 operam, com o objetivo de se manterem 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 auxiliem na análise do futuro. Segundo Porter et al. (2004); 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, de acordo com Eerola e Miles (2011), os exercícios de FTA são uma tentativa de coletar conhecimentos acerca de futuros possíveis, sua plausibilidade e limites.

Diante disso, esta pesquisa utilizou a lógica do FTA por meio de métodos como: *Systems Thinking*, Teoria dos Conjuntos, Diagrama de Venn e Cenário 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 à 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. Adicionalmente, *Systems Thinking* deu suporte para a Construção dos Cenários, permitindo a proposição do modelo. Assim, o modelo proposto busca minimizar o *gap* teórico 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 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Formulação da Estratégia

Segundo Hambrick e Cannella (1989) e Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), a implementação da estratégia deve ser considerada durante o processo de formulação, ou seja, de forma interativa. Martin (2010) corrobora os autores supracitados quando afirma que a separação “inútil” entre formulação e implementação não contribui em nada com a organização e ainda poderá levar ao fracasso.

Mintzberg (2004, p. 230) afirma, ainda, que “todo fracasso de implementação da estratégia é por definição um fracasso de formulação”, considerando sua interação, mesmo que informal, no ambiente organizacional. Para Hrebiniak (2008) e Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), a formulação e a implementação da estratégia são relacionadas e interdependentes, em que cada atividade pode ser diferenciada e discutida separadamente. Porém, na lógica, segundo os autores, a implementação segue a formulação. 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 de *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 conecta as pessoas em uma organização que formula estratégias com as pessoas que implementam estratégias”. Para os autores, o desenvolvimento da estratégia é um pré-requisito para a sua implementação.

Existem trabalhos envolvendo muitos métodos e escolas de pensamento sobre a formulação e desenvolvimento da estratégia. Entre os de maior destaque se incluem as abordagens de posicionamento (associada a Michel Porter); visão ancorada em recursos (*resource-based-view*), competências essenciais (*core competencies*), gestão ancorada 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).

Destacam-se também as dez escolas de formulação da estratégia da obra *Safári de Estratégia* de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). São elas: escola de *design*; escola do planejamento; escola do posicionamento; escola empreendedora; escola cognitiva; escola de aprendizado; escola de poder; escola cultural; escola ambiental e escola de configuração. Para Kaplan e Norton (2008, p. 57), “não importa qual seja a metodologia, o resultado de qualquer ferramenta de formulação da estratégia é desenvolver um roteiro que diferencie a posição e as ofertas da empresa em relação às dos concorrentes, de modo a criar vantagem competitiva sustentável que gere desempenho financeiro superior”. 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). Os autores afirmam ainda que o foco principal do alinhamento está relacionado ao ajuste aos elementos externos, sendo esse a essência do processo estratégico.

Identifica-se, ainda, que as pesquisas relacionadas ao construto alinhamento interno têm sido conduzidas a partir do alinhamento vertical (AV) e alinhamento horizontal (AH). O alinhamento vertical está relacionado com a configuração de estratégias, objetivos, planos de ação e decisões nos diversos níveis organizacionais. Já o alinhamento horizontal pode ser definido em termos de integração entre as funções e dentro das funções. Ainda, segundo os autores, estudos sobre alinhamento horizontal não são comuns dentro das organizações (KATHURIA, JOSHI e PORTH, 2007).

Em síntese, alinhamento estratégico é tema central para a gestão estratégica organizacional (VENKATRAMAN e CAMILLUS, 1984). Estudos mostram a relevância do alinhamento estratégico para as organizações que buscam a excelência (MILES e SNOW; 1984); o alinhamento também contribui de forma significativa para a implementação da estratégia (HAMBRICK e CANELLA, 1989; 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 disso, apesar dos estudos ao longo do tempo sobre o tema, a lacuna entre formulação e implementação da estratégia per-

manece, uma vez que muitas das estratégias não são implementadas, informação evidenciada nos baixos índices de implementação registrados em relatos de pesquisas apresentados no Quadro 1 a seguir.

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	Com frequência, 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 desse 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 pesquisadas 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 têm um nível significativamente baixo de implementação.
2010	Lacerda e Caulliraux	Pesquisa realizada por meio 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 da estratégia.
2013	Rose e Cray	<i>Survey</i> realizado com 153 gerentes seniores e executivos (62% de retorno) sobre o processo de implementação da estratégia teve o seguinte resultado: 33,3% dos entrevistados “discordam” quando perguntados se o processo de implementação tinha ocorrido exatamente como planejado. Quando a resposta é “discordo em parte”, o percentual sobe para 48,4%.

Quadro 1. Índices de implementação da estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, tendo-se em consideração a complexidade do processo de formulação e implementação da estratégia, o qual leva à deficiência da implementação pelas organizações, estudos a seguir relacionados apresentam os principais obstáculos e fatores-chave que podem conduzir à eficácia da implementação da estratégia, mostrados nos Quadros 2 e 3.

Obstáculos para a 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)
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)

Quadro 2. *Obstáculos para a implementação eficaz da estratégia.*

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ressalta-se que, em função da diversidade dos fatores-chave e levando-se em consideração a dificuldade de homogeneidade dos mesmos, optou-se em apresentá-los na íntegra por autores, conforme Quadro 3.

Fatores-chave para a implementação da estratégia	Autores (ano)
Comprometimento de recursos; Programas das subunidades; Estrutura; Recompensa; Pessoas; envolver todos os níveis dentro e fora da organização	Hambrick e Cannella (1989)
Pré-implementação; Organização dos esforços; Gerenciamento contínuo do processo de implementação; Maximização do desempenho	Noble (1999a)
Estilo de liderança; Mecanismos de controle	Noble (1999b)
Conversa honesta entre líder e demais níveis hierárquicos a respeito da estratégia	Beer e Eisenstat (2000; 2004)
Liderança; Desenvolvimento da estratégia; Incerteza ambiental; Estrutura organizacional; Cultura organizacional; Planejamento operacional; Alocação de recursos; Comunicação; Pessoas; Controle; Resultado	Okumus (2003)
Comunicar a estratégia; conduzir o planejamento; alinhar a organização; reduzir a complexidade; instalar um sistema de resolução de problemas	Freedman (2003)
Cultura organizacional; Estrutura organizacional; Pessoas; Sistema de controle; Envolvimento dos líderes na estratégia	Raps (2004)
Comunicação eficaz; efetivo controle de gestão da estratégia; Identificação clara das metas	Atkinson (2006)
Comportamento esperado na liderança: planejamento operacional; esclarecimento dos papéis e objetivos; operações de monitoramento e <i>performance</i> ; resolução de problemas operacionais	Yukl e Lepsinger (2007)
<i>Papel positivo da liderança – diálogo</i>	Beatty e Quinn (2007)
Liderança excepcional e visionária; Papel positivo da liderança; Comunicação; Controle da estratégia	Kaplan e Norton (2008)
Impacto da estrutura (balanço certo entre centralização e descentralização) para atingir objetivos organizacionais; Necessidade de integração; traduzir a estratégia em objetivos operacionais de curto prazo; esclarecer responsabilidades e prestação de contas; realizar mudanças necessárias no processo de superação de resistências	Hrebiniak (2008)
Conexão entre formulação e implementação	Getz, Jones e Loewe (2009)
Liderança	Jooste e Fourie (2009)
Clareza nos objetivos; Priorização dos objetivos estratégicos; Acompanhamento dos objetivos estratégicos; Indicadores para os objetivos estratégicos	Lacerda e Caulliraux (2010)
Papel positivo da liderança	Alvim (2010)

Fatores-chave para a implementação da estratégia	Autores (ano)
Estilo de liderança; Estrutura organizacional; Recursos Humanos	Sorooshian et al. (2010)
Estratégia “forte”, bem formulada; Cultura organizacional; Envolvimento organizacional	Ezop (2010)
Estratégia “forte”, bem formulada	Rumelt (2011)
Cultura corporativa; Estratégia clara; Comunicação; Plano de execução; Pessoas de competência; Documentação; Gestão de desempenho	Alamsjah (2011)
Maior nível de envolvimento dos gestores	Ogbeide e Harrington (2011)
Envolvimento dos “implementadores” no estágio de “formulação da estratégia”	Dandira (2011)
Estilo de liderança	Hakonsson et al. (2012)

Quadro 3. Fatores-chave para a implementação da estratégia.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos diversos fatores-chave para a implementação da estratégia, destaca-se a incidência do papel da liderança na implementação da estratégia (NOBLE, 1999 b; OKUMUS, 2003; BEER e EISENSTAT, 2000; 2004; RAPS, 2004; YUKL e LEPSINGER, 2007; BEATTY e QUINN, 2007; KAPLAN e NORTON, 2008).

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).

Assim, a fim de auxiliar na eficácia da implementação da estratégia, pesquisas buscam consolidar um modelo para a implementação da estratégia (HAMBRICK e CANELLA, 1989; NOBLE, 1999a; LABOVITZ e ROSANSKY, 1997; BEER e EISENSTAT, 2000; FREEDMAN, 2003; OKUMUS, 2003; HREBINIAK, 2006; KAPLAN e NORTON, 2008).

Adicionalmente, Marinho (2006) expõe que os Sistemas de Medição de Desempenho (SMDs) também facilitam o processo de implementação da estratégia. Já Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) identificaram e analisaram quatro modelos de implementa-

ção da estratégia que servem como referência para o processo de alinhamento estratégico interno, o qual deve levar a implementação bem-sucedida da estratégia, são eles: Modelo Hambrick e Cannella (1989); Modelo *Organizational Fitness Profiling – OFP* (proposto por Beer e Eisenstat – 2000); Modelo Labovitz e Rosansky (1997); Modelo *Balanced Scorecard* (proposto por Kaplan e Norton (1990).

Prieto, Carvalho, e Fischmann (2009, p. 322) definem modelo de alinhamento estratégico como “representação sistemática de um conjunto de princípios e ações com a finalidade de promover o alinhamento estratégico”. Dessa forma, Prieto (2011, p. 45) enfatiza que “a necessidade de modelos de alinhamento estratégico advém da necessidade do processo de implementação da estratégia que envolve a coordenação de múltiplas variáveis em um período de tempo mais longo quando comparado com a formulação da estratégia”.

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 seção seguinte. Adicionalmente, Georghiou e Harper (2006) mencionam que a prática de FTA possibilita explorar Cenários e identificar visões para enfrentar mudanças do ambiente, e, Eerola e Miles (2011) e Cagnin, Havas e Saritas (2013) afirmam que, apesar de não ser o foco, os métodos e técnicas em FTA facilitam a tomada de decisões com ênfase no longo prazo, corroborando sua relevância para a gestão estratégica.

## **2.4 Análise das Tecnologias Orientadas para o Futuro (FTA)**

Vários estudos apresentam diversas formas de analisar o futuro, por exemplo, *Forecast(ing)*, *Foresight(ing)*, *Roadmapp(ing)*, *Technology Intelligence*, *Assessment*, *Scenarios*, *Delphi*, *Trend-Impact Analysis*; *Cross-Impact Analysis*, *Morphological Analysis*, entre outros. Todas essas abordagens, métodos, ferramentas e técnicas se enquadram num campo chamado FTA (PORTER et al., 2004).

Eerola e Miles (2011) e Loveridge e Saritas (2012) corroboram Porter et al. (2004), quando 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.

FTA é considerado, assim, um termo “guarda-chuva” e genérico para designar um amplo conjunto de atividades, métodos e técnicas, a fim de identificar futuros alternativos para melhorar nossa capacidade de viver em um mundo imprevisível. Assim, com o objetivo de dar respostas à comunidade acadêmica e gestores acerca da complexidade inerente do processo de formulação e implementação da estratégia em IES, esta pesquisa utilizou a lógica do Método de Cenário, o qual é empregado para exibir e descrever os resultados quantitativos e qualitativos do FTA, segundo Loveridge e Saritas (2012). Ainda, conforme os autores, FTA ajuda a desenvolver hipóteses de como situações presentes podem evoluir no futuro, utilizando com frequência os Cenários para essa atividade.

Ressalta-se que vários estudos relacionam a relevância dos Cenários para a gestão estratégica das organizações (MORITZ e PEREIRA, 2005; COSTA et al., 2007; MORITZ; NUNER e PEREIRA, 2008; CARVALHO et al., 2011), 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.

Fink, Siebe e Kuhle (2004) destacam que um dos princípios da gestão de Cenários é justamente o “pensamento estratégico” o qual busca identificar os pré-requisitos do sucesso futuro como uma base para o desenvolvimento e implementação das estratégias. O’Brien e Meadows (2013) corroboram Fink, Siebe e Kuhle (2004), quando afirmam que o uso de Cenários pode apoiar o desenvolvimento da estratégia e destacam a carência de estudos acerca do tema, o qual é apresentado na seção seguinte.

### 2.4.1 Origens e conceitos dos 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). Na década de 1960, a palavra “Cenário” foi introduzida por Herman Kahn como ferramenta de previsão (GODET, 1994; MIETZNER e REGER, 2004; GODET e ROUBELAT, 1996).

A partir da década de 70, organizações de grande porte, por exemplo, Global Business Network (GBN), Motorola, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Eletrobrás, Petrobras, Eletronorte, entre outras, começaram a utilizar análise de Cenários como instrumento da gestão estratégica (HEIJDEN, 2009).

Segundo Godet (1994); Godet e Roubelat (1996); Godet et al. (2000), Cenários podem ser identificados a partir de duas categorias principais: *exploratório* construído a partir das tendências do passado e do presente levando a um futuro provável e o *normativo ou de antecipação*, os quais são construídos a partir de diferentes visões do futuro, podendo ser desejados ou temidos. Já Borjeson et al. (2006) classificam em três principais categorias e seis tipos, a saber: *preditivo* (do tipo: *forecasts* e *what-if*); *exploratório* (do tipo: externo e estratégico); e *normativo* (do tipo: preservação e transformação).

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.

Para Godet e Roubelat (1996, 167), “na prática não há apenas um Método de Cenário, mas sim vários métodos”. No entanto, o termo “Método de Cenário” só se aplicaria a uma abordagem que incluísse alguns passos específicos, como análise de sistemas; retrospectiva; estratégia dos atores e elaboração de Cenários múltiplos.

A seguir, descrevem-se, de forma sucinta, as principais abordagens / escolas de Cenários e os Métodos de Cenários.

### 2.4.2 Principais Escolas e Métodos de Cenários

Bradfield et al. (2005) e Amer, Daim e Jetter (2013) afirmam que há três abordagens/escolas dominantes de Cenários, são elas: Lógica Intuitiva (*Intuitive Logics*); Tendência Modificada Probabilística (*Probabilistic Modified Trend – PMT*); e Prospectiva (*La Prospective*).

A escola Lógica Intuitiva (*Intuitive Logics*) foi proposta por Herman Kahn na *Rand Corporation*, na década de 1960, e usada por Pierre Wack (1985) na *Royal Dutch Shell*. Essa abordagem também é descrita como “escola anglo-americana” de Planejamento de Cenários, sendo dominante no desenvolvimento de Cenários nos Estados Unidos.

A escola Probabilística adota a abordagem Tendência Modificada Probabilística (*PMT*) cujas bases são os trabalhos de Helmer e Gordon na *RAND Corporation*, na década de 50, nos Estados Unidos. Essa abordagem incorpora duas metodologias diferentes chamadas de: Análise do Impacto de Tendência (*TIA*) e Análise dos Impactos Cruzados (*CIA*). E a escola Francesa, cuja abordagem é Prospectiva (*La Prospective*), foi desenvolvida a partir de 1960 pelo trabalho pioneiro dos franceses Berger, Masse e Jouvenel, na década de 50, sendo largamente ampliada com os trabalhos de Godet, a partir de 1970 (BRADFIELD et al., 2005; AMER; DAIM e JETTER, 2013).

Amer, Daim e Jetter (2013) expõem que a principal diferença entre as escolas é a abordagem metodológica. Enquanto a abordagem “PMT” é de natureza quantitativa, a “lógica intuitiva” é qualitativa e a abordagem “La Prospective” faz a combinação da abordagem quantitativa e qualitativa.

Destaca-se que apenas a escola “lógica intuitiva” tem seu processo de orientação metodológica essencialmente subjetiva e qualitativa, ou seja, não utiliza qualquer algoritmo matemático e os Métodos de Cenários propostos por Schwartz e Van der Heijden pertencem a essa abordagem (PILLKAHN, 2008). Adicionalmente, é possível enquadrar os Métodos de Cenários propostos por Mike Coles & Tom Leney e Denis Loveridge dentro da abordagem “lógica intuitiva”. Já as abordagens “La Prospective” e “PMT”, que utilizam algoritmo matemático, podem ser relacionadas aos Métodos de Cenários que apresentam algum tipo de modelo matemático em sua etapa de elaboração, conforme exibidos no Quadro 4, mostrando, em

ordem temporal, os principais Métodos de Cenários, apresentando-se o ano, autor, nome do método e as macro etapas para elaboração dos Cenários.

Ano	Autor	Método	Macro etapas para a elaboração dos Cenários
1975	Mike Coles e Tom Leney	CEDEFOP	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir o problema; criar equipe encarregada dos Cenários;</li> <li>2. Detectar as principais forças de mudança no entorno;</li> <li>3. Reunir dados sobre tendências relevantes;</li> <li>4. Classificar as tendências em três categorias;</li> <li>5. Decidir sobre os principais fatores de resultado incerto;</li> <li>6. Dispor dos elementos básicos dos Cenários em forma de matriz ou tabela;</li> <li>7. Redigir os Cenários provisórios;</li> <li>8. Comprovar a plausibilidade e a coerência interna dos Cenários redigidos;</li> <li>9. Modificar, aperfeiçoar e apresentar os Cenários;</li> <li>10. Manter os Cenários em constante revisão.</li> </ol>
1979	General Electric	Método General Electric (GE)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparação das bases;</li> <li>2. Escolha dos indicadores críticos de prospecção;</li> <li>3. Trajetória do comportamento passado de cada indicador escolhido;</li> <li>4. Verificação dos eventos futuros potenciais e sua consistência;</li> <li>5. Prospecção de cada indicador escolhido (análise de impactos cruzados);</li> <li>6. Estruturação e modelagem final do(s) Cenário(s);</li> <li>7. Elaboração e envio dos guias gerais aos setores competentes para a execução.</li> </ol>
1985; 1992	Michael Porter	Método de Cenário industrial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação das principais incertezas na estrutura industrial;</li> <li>2. Determinação dos respectivos fatores causais;</li> <li>3. Escolha das variáveis de Cenários;</li> <li>4. Definição de configuração futura para as variáveis de Cenários;</li> <li>5. Construção dos Cenários;</li> <li>6. Análise dos Cenários;</li> <li>7. Análise da estrutura industrial em cada Cenário;</li> <li>8. Introdução do comportamento da concorrência nos Cenários;</li> <li>9. Escolha das estratégias competitivas.</li> </ol>

Ano	Autor	Método	Macro etapas para a elaboração dos Cenários
1987; 1990; 1994; 1996; 2000	Michel Godet	Método Godet	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delimitação do sistema e do ambiente;</li> <li>2. Análise estrutural do sistema e do ambiente;</li> <li>3. Análise atual e retrospectiva;</li> <li>4. Análise do “jogo de atores”;</li> <li>5. Análise morfológica;</li> <li>6. Elaboração dos Cenários.</li> </ol>
2004	Peter Schwartz	Global Business Network (GBN)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação da questão principal;</li> <li>2. Identificação das principais forças do ambiente local;</li> <li>3. Identificação das forças motrizes (macroambiente);</li> <li>4. <i>Ranking</i> por importância das incertezas críticas;</li> <li>5. Seleção das lógicas dos Cenários;</li> <li>6. Descrição dos Cenários;</li> <li>7. Análise das implicações e opções;</li> <li>8. Seleção dos principais indicadores e sinalizadores.</li> </ol>
1996; 2008	Raul Grumbach	Método Raul Grumbach	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação do sistema;</li> <li>2. Diagnóstico estratégico;</li> <li>3. Visão estratégica;</li> <li>4. Consolidação do planejamento.</li> </ol>
2009	Kees Van der Heijden	Método Kees Van der Heijden	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Agenda de Cenários;</li> <li>2. Dimensões-chave;</li> <li>3. Estado final dos Cenários;</li> <li>4. Cenários prototípicos;</li> <li>5. Comparação (<i>business-as-usual</i>);</li> <li>6. Questões de pesquisa;</li> <li>7. Análise de sistemas;</li> <li>8. Compreensão sistêmica.</li> </ol>
2009	Denis Love- ridge	Método Denis Love- ridge	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descrição preliminar da situação, seus limites e horizonte de tempo;</li> <li>2. Estabelecer um amplo programa de aprendizagem;</li> <li>3. Tornar explícitos os pressupostos que serão usados para descrever os Cenários;</li> <li>4. Construir um conjunto de eventos alternativos e tendências que serão os “esqueletos” para os Cenários;</li> <li>5. Descrever os Cenários;</li> <li>6. Analisar os Cenários;</li> <li>7. A partir da análise, emergem políticas alternativas para melhorar a situação;</li> <li>8. A partir dos instrumentos de política, emergem estratégias adaptáveis robustas;</li> <li>9. Avaliar as estratégias.</li> </ol>

Quadro 4. Principais Métodos de elaboração de Cenários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante dos diversos métodos encontrados, Godet et al. (2000) afirmam que os diferentes passos/etapas não diferem muito. Em todos os métodos encontrados, pode-se dizer que existem basicamente três etapas/passos essenciais, os quais podem ser identificados nos métodos citados, são eles: identificar as variáveis-chave; colocar as questões-chave para o futuro, e reduzir a incerteza sobre as questões-chave e definir os Cenários mais prováveis.

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. Para os autores, o escopo de cada método ou modelo é relativo. Nesse contexto, apresenta-se uma análise crítica das principais características dos Métodos de Cenários descritos no Quadro 5.

Principais características	Métodos							
	Cedef	GE	Porter	Godet	GBN	Grum.	Heijd.	Lover.
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	

Quadro 5. Principais características dos Métodos de Cenários.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 seção seguinte exhibe 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 metalinguagem e tem sido usado para falar sobre diferentes temas nas diversas áreas de estudo por meio 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”. Tais propriedades emergentes foram reconhecidas antes do *Systems Thinking* e são conhecidas tanto na linguagem cotidiana como na metafísica de Aristóteles como “o todo é maior do que a soma das suas partes”. Dessa forma, o *Systems Thinking* se justifica 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 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”, o usou para demonstrar pela primeira vez que dois objetos infinitos podem ter tamanhos diferentes (WEISS, 2008; SHILLITO, 2014).

Muitos objetos têm características semelhantes e, de acordo com o seu propósito, podem ser analisados em grupos e/ou em conjuntos. Um conjunto é uma coleção de “objetos” definidos, distinguíveis de percepção ou pensamento concebido como um todo. Os objetos são chamados de elementos ou membros do conjunto. Já um subconjunto é um conjunto constituído por alguns ou todos os “membros” de um conjunto (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 é  $\varepsilon$ .

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 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, segundo a classificação de Pinsonneault e Kraemer (1993) e Babbie (1999), esta pesquisa caracterizou-se como exploratória por abordar temas pouco estudados e explorados em IES e descritiva por descrever as características, atitudes ou opiniões de determinada realidade.

Assim, a presente pesquisa buscou verificar que *elementos* possibilitam e/ou impossibilitam a formulação e a implementação da estratégia tendo como objetivo propor um modelo para alinhar formulação e implementação da estratégia em IES no Brasil, tendo como “unidade de análise” o próprio respondente.

### **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 a partir de uma busca pelo “assunto”, ou seja, título ou palavra-chave da sua produção. Já a seleção dos especialistas no exterior se deu por indicação em função do “estágio *sanduíche*” realizado pela primeira autora deste artigo no “Instituto de Pesquisa e Inovação da Escola de Negócios da Universidade de Manchester” (Reino Unido), o qual tem um grupo renomado de pesquisadores com publicação de livros e artigos científicos na área desta pesquisa.

Dessa forma, utilizou-se a amostragem do tipo não-probabilística intencional, que segundo Babbie (1999, p. 153) “seleciona-se a amostra baseada no próprio conhecimento da população e dos seus elementos e da natureza das metas de pesquisa”.

Levando-se em consideração o propósito exploratório da pesquisa, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), não há um critério definido para a representatividade da amostra, ou seja, o tamanho da amostra deve ser suficiente para incluir uma gama de fenômenos de interesse a fim de se atingir o objetivo determinado, não havendo assim uma amostra ideal.

Dessa forma, a amostra foi constituída por 50 especialistas do Brasil e exterior, obtendo-se um retorno de 22 questionários (13 do Brasil e 9 do exterior) o que representou 44% de retorno. O resultado dos 22 questionários é apresentado na 5ª etapa (*survey* com os especialistas da área) para a fase de validação do Diagrama de Venn. Já a amostra para a validação dos Cenários foi constituída por 11 especialistas do Brasil (que participaram da *survey*), obtendo-se um retorno de 5 especialistas, representando 45% 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

a fim de conhecer o estado da arte, compreender e descrever suas correlações e subsidiar a estruturação do questionário. Uma vez determinada a área de conhecimento desta pesquisa, “Cenários” relacionados aos temas “formulação e implementação da estratégia”; “alinhamento estratégico” e “Instituições de Ensino Superior”, escolheram-se 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*, para busca nas principais bases de dados.

Após a etapa de levantamento, realizou-se uma análise da aderência dos artigos por meio 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*). Como resultado dessa etapa, elaborou-se o referencial teórico, metodologia e questionário de pesquisa, cujo roteiro apresentou perguntas fechadas e abertas e foi formatado para ser respondido via *web site* (*Google Drive*).

A validade de conteúdo do questionário foi obtida por meio de um pré-teste com quatro especialistas com experiência profissional e contribuições relevantes nessa área, sendo revisado e validado antes de sua aplicação. Em seguida, foram enviados e-mails a cada participante por intermédio da ferramenta *Google Drive* com um *link* para acessar o questionário.

### **3.4 Análise de Dados**

Para a análise dos dados, foi utilizada estatística multivariada. Para Hair et al. (2009, p. 23), a “análise multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que simultaneamente analisam múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação”. Entre os vários tipos de técnicas multivariadas, este trabalho utilizou a “Análise de Correspondência” a qual, segundo Hair et al. (2009), é conhecida como análise de homogeneidade, facilita o mapeamento

percentual de objetos e tem como benefício sua habilidade de representar linhas e colunas em um espaço conjunto.

Assim, se utilizou da 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 6<sup>a</sup>. 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. Foram usados também os comentários e/ou sugestões desses especialistas para complementar a análise dos dados, apresentados na 7<sup>a</sup>. fase (análise da contribuição dos especialistas).

Adicionalmente, realizou-se uma análise qualitativa da contribuição dos 5 especialistas apresentada na 10<sup>a</sup>. etapa (análise das contribuições dos especialistas) para a validação dos Cenários, conforme exibido no capítulo de resultados.

### **3.5 Sistemática Proposta**

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

## **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir, apresenta-se uma síntese dos resultados estruturados a partir das quatro fases exibidas no fluxo do processo para a construção do modelo, conforme Figura 1.

Considerando que o *Systems Thinking* é caracterizado pela opinião subjetiva dos indivíduos e reconhece as qualidades básicas do sistema social e humano, a introdução de *Systems Thinking* possui propriedades desejáveis quando aplicadas às atividades do futuro. Por esse motivo, *Systems Thinking* foi utilizado como alicerce para a proposição do modelo.

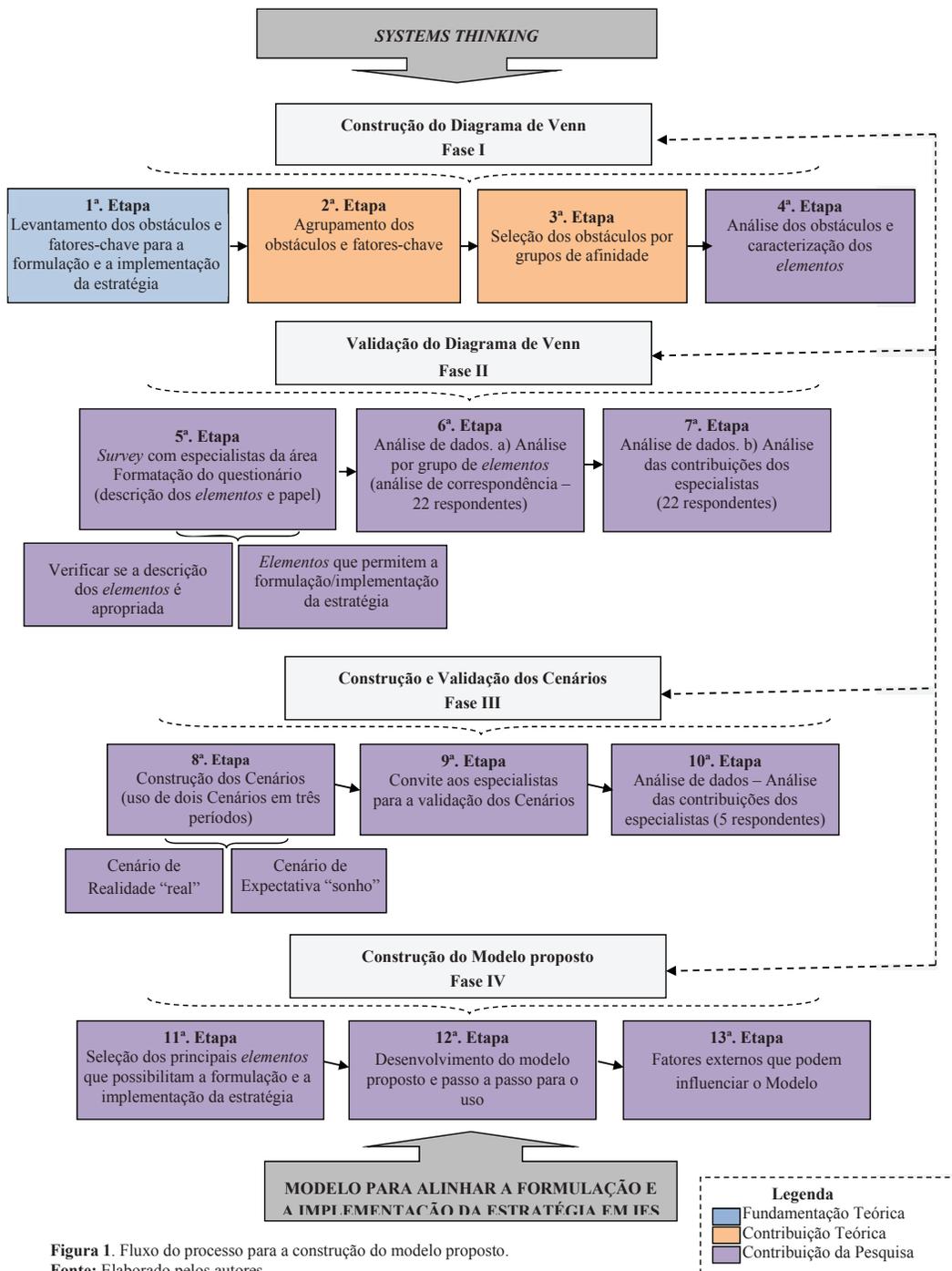


Figura 1. Fluxo do processo para a construção do modelo proposto.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.1 Construção do Diagrama de Venn (Fase I)

**1ª. etapa** – levantamento dos principais obstáculos e fatores-chave para a formulação e implementação da estratégia – foi realizado levantamento teórico dos principais obstáculos e fatores-chave para a formulação e implementação da estratégia, apresentados no capítulo 2, Quadros 2 e 3.

**2ª. etapa** – agrupamento dos obstáculos e fatores-chave – durante a realização do *sanduíche* realizado na Inglaterra, gerou-se uma discussão e análise com um grupo de especialistas da Universidade de Manchester para agrupar os obstáculos e fatores-chave e criar grupos comuns para cada segmento. Destaca-se que foram priorizados os “obstáculos” em detrimento dos “fatores-chave”, levando-se em consideração que os fatores-chave já constituem *elementos* que possibilitam a formulação e implementação da estratégia, enquanto que os obstáculos têm foco nas dificuldades e a partir do momento que eles se tornam mais positivos, eles podem, então, possibilitar ou impossibilitar o alinhamento estratégico. O Quadro 6 apresenta o resultado desta etapa.

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		
6	Incapacidade de gerenciar mudanças	Hrebiniak (2008)	
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”		
12	Falta de entendimento da estratégia pela força de trabalho	Jooste e Fourie (2009)	

Nº	Obstáculos	Autores	Grupos
13	Sincronizar o pensamento estratégico com foco no curto prazo	Getz, Jones e Loewe (2009)	<b>Formulação e implementação</b> (D)
14	Fazer distinção entre o estratégico e o tático		
15	Diferenciar as estratégias mais importantes a fazer		
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)	<b>Falta de um Modelo</b> (E)

Quadro 6. Grupos comuns de obstáculos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**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 no Quadro 6.

**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 respectivos *elementos* e intersecções formadas.

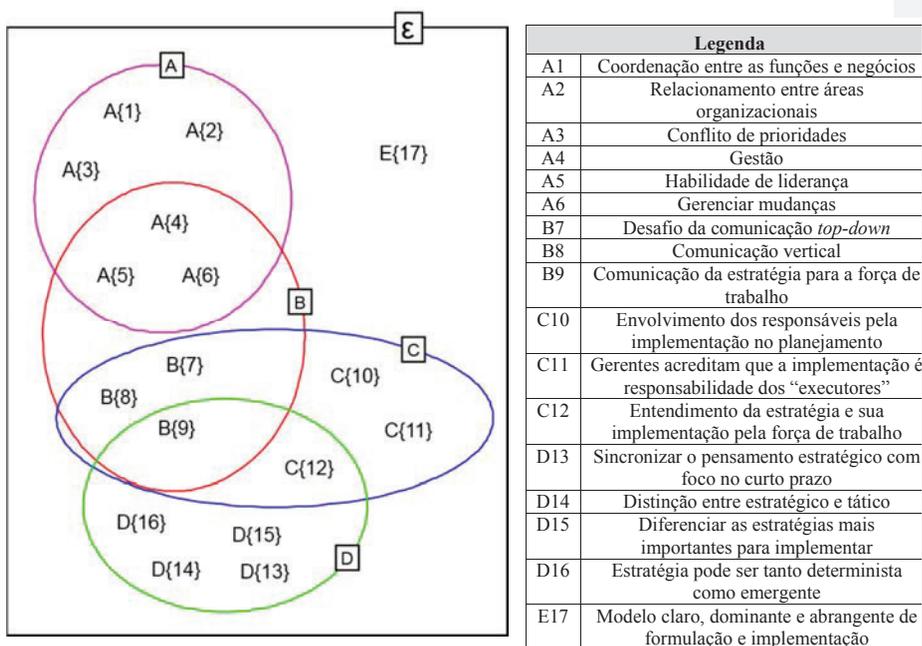


Figura 2. Diagrama de Venn.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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. O Quadro 7, a seguir, apresenta uma análise dessas intersecções.

Destaca-se que, conforme Figura 2, os *elementos* A1; A2; A3; C10; C11; D13; D14; D15; D16 e E17 não exibem intersecções, ou seja, esses *elementos* têm suas próprias características/papéis dentro do seu grupo, conforme descrições apresentadas para cada *elemento*.

#### 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 uma *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.

Grupos	Intersecções	Análise
A e B	A4; A5; A6	Significa que os <i>elementos “gestão, habilidade de liderança e gerenciar mudanças”</i> (A4, A5 e A6) compartilham características similares dentro dos dois grupos, como a importância do papel da liderança, o qual é considerado um fator-chave para possibilitar a formulação e implementação da estratégia. Dessa forma, um <i>elemento</i> afeta o desempenho do outro, como uma relação de causa e efeito. Assim, a inadequada <i>habilidade de liderança</i> presente nas IES pode emergir da falta de treinamento e capacitação da liderança, a qual pode comprometer a gestão e o gerenciamento de mudanças. Adicionalmente, esses <i>elementos</i> estão presentes em todas as áreas organizacionais da instituição, com forte presença do papel da liderança.
B e C	B7; B8	Os <i>elementos desafio da comunicação top down e comunicação vertical</i> (B7 e B8) compartilham o desafio de chegar a todos os níveis hierárquicos da instituição para a efetiva implementação da estratégia. Para que isso ocorra, é fundamental o apoio positivo da liderança e o envolvimento dos responsáveis pelo processo.
B; C e D	B9	O <i>elemento “comunicação da estratégia para a força de trabalho”</i> (B9) compartilha a importância do envolvimento dos responsáveis e da liderança com a formulação e implementação da estratégia para a eficácia da sua implementação. Assim, o <i>elemento</i> B9 se mostra o mais complexo, dependendo do trabalho conjunto de três grupos para ocorrer a “comunicação da estratégia para a força de trabalho”.
C e D	C12	E, o <i>elemento “entendimento da estratégia e sua implementação pela força de trabalho”</i> (C12) está em duas intersecções, o qual também compartilha a importância do envolvimento dos responsáveis com a formulação e implementação da estratégia para a sua eficácia.

Quadro 7. Análise das intersecções dos elementos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

**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, sendo verificado que um grande conjunto de especialistas “concorda” com a maioria da descrição dos *elementos* e acredita que os mesmos podem “possibilitar” a formulação e implementação da estratégia. Destaca-se que, de uma forma geral, houve semelhança de opiniões dos especialistas, com exceção de um especialista do Brasil (B3), o qual se apresenta distante da opinião da maioria, verificado na análise individual dos grupos.

Em seguida, apresenta-se no Quadro 8 um resumo do percentual de concordância dos *elementos* e se os mesmos possibilitam e/ou impossibilitam a formulação e implementação da estratégia de acordo com os 22 especialistas que responderam a *survey*.

<i>Elementos</i>	Concordo	Discordo	Possibilita	Impossibilita	Ambos
A1	77,3%	22,7%	68,2%	4,5%	27,3%
A2	77,3%	22,7%	63,6%	4,5%	31,8%
A3	81,8%	18,2%	9,1%	22,7%	68,2%
A4	77,3%	22,7%	54,5%	9,1%	36,4%
A5	72,7%	27,3%	63,6%	4,5%	31,8%
A6	90,9%	9,1%	68,2%	-	31,8%
B7	72,7%	27,3%	54,5%	4,5%	40,9%
B8	86,4%	13,6%	63,6%	4,5%	31,8%
B9	90,9%	9,1%	68,2%	-	31,8%
C10	90,9%	9,1%	77,3%	-	22,7%
C11	50%	50%	13,6%	50%	36,4%
C12	95,5%	4,5%	72,7%	-	27,3%
D13	95,5%	4,5%	81,8%	4,5%	13,6%
D14	86,4%	13,6%	77,3%	-	22,7%
D15	90,9%	9,1%	86,4%	-	13,6%
D16	77,3%	22,7%	36,4%	9,1%	54,5%
E17	77,3%	22,7%	77,3%	-	22,7%

Quadro 8. Resumo do percentual de concordância dos elementos e se os mesmos possibilitam e/ou impossibilitam a formulação e implementação da estratégia.

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que o critério adotado para a aceitação da descrição proposta para o elemento foi de obter um percentual acima de “70% de concordância”. No entanto, todos os elementos foram reavaliados de acordo com as contribuições dos especialistas.

Verifica-se no Quadro 8 que todos os *elementos* mencionados, com exceção do elemento C11 – *gerentes acreditam que a implementação é responsabilidade dos “executores”*, obtiveram um percentual acima de 70% de “concordância”, ou seja, a maioria dos especialistas acredita que a descrição proposta está de acordo com o *elemento*. Vale des-

tacar que, segundo os comentários dos especialistas, a discordância do *elemento C11* foi quanto à afirmação do mesmo e não quanto à adequação da descrição, mantendo-se assim a descrição do *elemento*.

Ressalta-se que, de forma geral, o percentual de “discordância” dos especialistas sobre os *elementos* foram apenas quanto à adequação da descrição dos mesmos. Não houve qualquer comentário sobre a relevância dos *elementos* inseridos, ou seja, em nenhum comentário verificou-se a sugestão de excluir algum *elemento* mencionado, e sim, apenas sugestões para ajuste de redação.

Assim, de acordo com os especialistas, a maioria dos *elementos* listados “possibilita” a formulação e implementação da estratégia. Os *elementos A3 – conflito de prioridades e D16 – estratégia pode ser tanto determinista como emergente*, obtiveram um maior percentual da opção “ambos”, ou seja, esses *elementos* podem tanto possibilitar quanto impossibilitar a implementação da estratégia.

Beer e Eisenstat (2000) consideram o *conflito de prioridades* um obstáculo para o efetivo alinhamento estratégico entre as áreas da organização, levando em consideração que cada área tem seu objetivo, os quais, com frequência conflitam com os objetivos de outras áreas. No entanto, na percepção dos especialistas, a competição existente entre as áreas organizacionais e de gestão podem tanto possibilitar quanto impossibilitar a implementação da estratégia, dependendo da forma de relacionamento existente entre as áreas.

Quanto ao *elemento à estratégia pode ser tanto determinista como emergente*, Getz, Jones e Loewe (2009) consideram a compreensão do *elemento* um desafio crítico para a implementação da estratégia. Assim, na percepção dos especialistas, se houver a compreensão por parte dos gestores que a estratégia emergente tem características não estruturadas para responder às incertezas do ambiente, e que a estratégia determinista está enraizada em um processo de planejamento formal, o *elemento* poderá possibilitar a implementação da estratégia, caso contrário, impossibilitará a implementação da estratégia.

Por fim, destaca-se que apenas o *elemento C11 – gerentes acreditam que a implementação é de 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 Noble (1999b), Okumus (2003), Beer e Eisenstat (2000; 2004); Raps (2004); Beatty e Quinn (2007); Yukl e Lepsinger (2007) e Kaplan e Norton (2008) quando enfatizam a importância do envolvimento dos líderes no processo de implementação da estratégia. Adicionalmente, Hrebiniak (2008) afirma que a falta de envolvimento dos responsáveis pela execução no processo de planejamento pode comprometer os resultados, levando em consideração que o planejamento e a execução são interdependentes.

**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 9.

<b>Elementos</b>		<b>Descrição Final dos elementos</b>
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 a 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.

<i>Elementos</i>		<i>Descrição Final dos elementos</i>
B7	Desafio da comunicação <i>top-down</i>	Desafio na comunicação da estratégia definida e dos procedimentos para a 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.
D15	Diferenciar as estratégias mais importantes para implementar	Competência dos “gestores” e “executores” para a priorização e clareza na formulação da estratégia e no seu processo de implementação.
D16	Estratégia pode ser tanto determinista como emergente	A estratégia emergente tem características não estruturadas para responder às incertezas do ambiente, enquanto que a estratégia determinista está enraizada em um processo de planejamento formal.

<i>Elementos</i>		<i>Descrição Final dos elementos</i>
E17	Modelo claro, dominante, e abrangente de formulação e implementação	Modelo de formulação e implementação da estratégia que busca maximizar os <i>elementos</i> que possibilitam o alinhamento e minimizar os <i>elementos</i> que impossibilitam o alinhamento, dando suporte à complexidade do sistema organizacional.

*Quadro 9. Revisão da descrição final dos elementos.*

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Nota: Os *elementos* na **cor vermelha** foram revisados a partir das contribuições dos especialistas e os demais mantiveram a descrição inicial.

Em síntese, verifica-se no Quadro 9 que as contribuições dos especialistas geraram a revisão da descrição de oito *elementos* e a revisão do nome de dois *elementos*, agregando conhecimento e validando os dezessete *elementos* inicialmente propostos, considerando que as revisões foram apenas de redação e não estruturais. Destaca-se que não houve necessidade de incluir ou excluir nenhum dos *elementos* propostos, *validando-se assim a proposta inicial do Diagrama de Venn*, conforme já apresentado na Figura 2.

Após revisão dos *elementos* e validação do Diagrama de Venn, iniciou-se a fase de construção e validação dos Cenários, apresentados em seguida.

### **4.3 Construção e Validação dos Cenários (Fase III)**

*8ª. etapa – construção dos cenários* – foram construídos cenários a partir da validação do Diagrama de Venn, “Cenários de realidade” e “Cenários de expectativa” para três períodos (2018-2022 e 2026) levando-se em consideração a descrição dos *elementos* mostrados no Quadro 9, a “percepção” do pesquisador e o método de Denis Loveridge (2009), exibido no Quadro 4. Destaca-se que, em função da limitação de páginas, não foi possível apresentar os Cenários, que estão disponíveis na íntegra na tese da autora.

Em síntese, para o período temporal de 2018 (curto prazo), prevaleceu o “Cenário de realidade”, mais “pessimista”, em que as IES registram dificuldades nos *elementos* apresentados, impossibilitando a formulação e implementação da estratégia e maior dificuldade de sobreviverem. Já para o período temporal de 2022 (médio prazo), exibiu-se um equilíbrio entre o “Cenário de realidade” e “Cenário de expectativa”, com registros de melhorias de alguns *elementos*,

possibilitando a formulação e implementação da estratégia.

Por fim, para o período temporal 2026 (longo prazo) verificou-se uma transição do “Cenário de realidade” para o “Cenário de expectativa”, mais “otimista”. Essa transição, leva em consideração a expansão e importância das IES para a sociedade e maior investimento na área da educação (Portal do MEC/Inep, 2013) que irá gerar maior competitividade entre as IES, maior competência das pessoas e maior uso de ferramentas de gestão estratégica.

**9ª. etapa** – *convite aos especialistas para a validação dos cenários* – após a descrição dos Cenários, foi enviada uma carta “convite para a validação dos Cenários” com a descrição dos Cenários construídos para os especialistas no Brasil que participaram da fase anterior desta pesquisa (*survey*), solicitando novamente sua participação para a validação dos Cenários. Nessa nova etapa, obtiveram-se cinco *feedbacks* de especialistas do Brasil. Os especialistas contribuíram fazendo comentários específicos e/ou comentários gerais sobre a descrição dos Cenários a partir de suas percepções e conhecimentos acerca do tema.

**10ª. etapa** – *análise de dados* – a partir das contribuições dos especialistas acerca dos Cenários foi realizada uma análise geral dos “Cenários de realidade” e “Cenários de expectativa” por período, validando-se os mesmos.

A partir desta análise, acredita-se na evolução das IES e na probabilidade de ocorrer o “Cenário de expectativa” até o período temporal de 2026, em que emergirá nas IES um “modelo claro, dominante e abrangente de formulação e implementação da estratégia”, conforme proposto no item seguinte, tendo como objetivo alinhar a formulação e implementação da estratégia em IES.

#### **4.4 Construção do Modelo Proposto (Fase IV)**

**11ª etapa** – *seleção dos principais elementos que possibilitam a formulação e implementação da estratégia* – para representar o modelo proposto apresentado na Figura 3, foram considerados os principais *elementos* que possibilitam a formulação e implementação da estratégia (A1; A2; A5; A6; B8; B9; C10; C12; D13; D14 e D15) e apenas um *elemento* que impossibilita a implementação da estratégia (C11), conforme resultado dos 22 respondentes da *survey* (percentual acima de 60%).

**12<sup>a</sup>. etapa** – desenvolvimento do modelo proposto e passo a passo para o uso – o modelo foi construído utilizando a estrutura do Diagrama de Venn e os principais *elementos* citados na etapa anterior. O modelo mostra ainda o uso do Método de Cenário como *input* para a sua construção. Adicionalmente, o uso de Cenários tem como objetivo auxiliar na formulação e implementação da estratégia das IES. Dessa forma, a instituição pode optar por um método que melhor se adapte à sua realidade (apresentados no Quadro 4) e fazer uso durante o processo estratégico. Adicionalmente também, para Loveridge (2009) todos os métodos compartilham características em comum, sendo que a principal diferença de cada método é a ênfase dada a cada etapa do processo.

Diante disso, apresenta-se na Figura 3 o modelo que tem como objetivo alinhar a formulação e implementação da estratégia em IES.

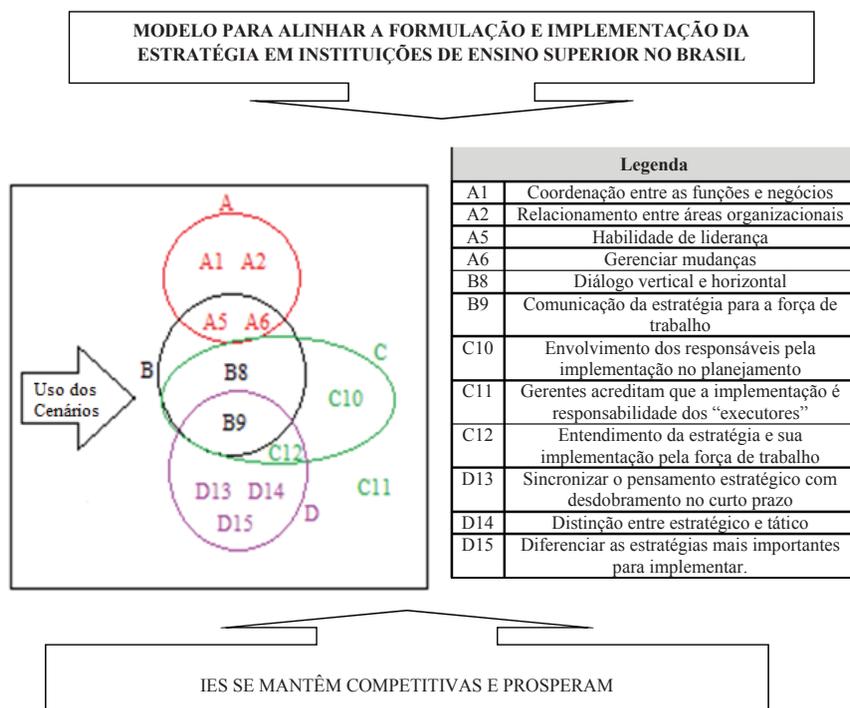


Figura 3. Modelo para alinhar a formulação e implementação da estratégia em IES.

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 a definição da política que servirá de subsídio para a 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, citados, por exemplo, nas pesquisas de Kaplan e Norton (2008), Jooste e Fourie (2009), Lacerda (2009), Lacerda e Caulliraux (2010) e Rose e Cray (2013).

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.

**13ª. etapa** – *fatores externos que podem influenciar o modelo* – considerando que o modelo proposto tem ênfase nos “*fatores* internos”, a Figura 4 apresenta uma extensão do modelo proposto a fim de ilustrar como os “*fatores* externos” podem influenciar o modelo.

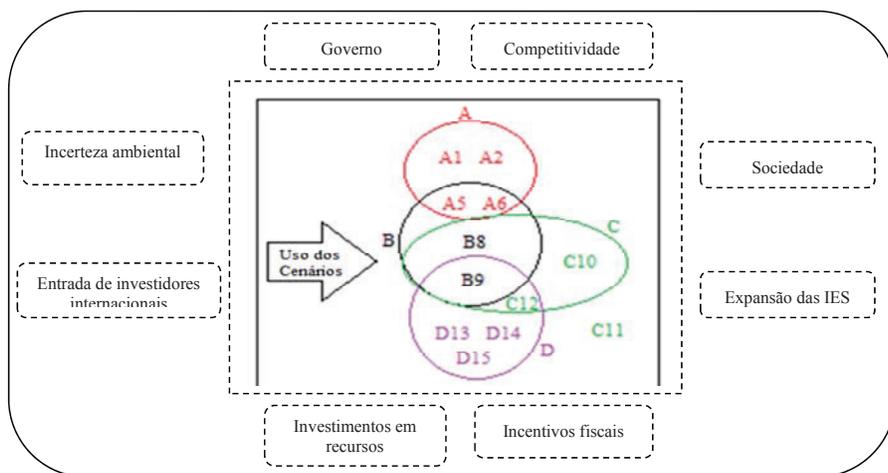


Figura 4. Fatores externos que podem influenciar o modelo.  
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Destaca-se assim que, durante o processo de análise e validação dos Cenários, os especialistas acrescentaram “fatores externos” que podem influenciar os “fatores internos” do modelo proposto, sendo construída uma extensão do modelo já apresentada, a fim de ilustrar a contribuição dos especialistas e mostrar a importância da análise do ambiente externo e como ele pode impactar no ambiente interno das IES.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve o propósito de contribuir teoricamente com o *gap* existente entre formulação e implementação da estratégia e para a 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 desta 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, esta pesquisa identificou os principais obstáculos e fatores-chave que envolvem a formulação e implementação da estratégia a partir da revisão da literatura. Com esse levantamento, foi realizada uma análise e agrupamento dos obstáculos e fatores-chave com um grupo de especialistas da Universidade de Manchester. Adicionalmente, esse grupo realizou a seleção dos obstáculos por grupos de afinidade, excluindo-se os fatores-chave, por acreditar que esses já constituem *elementos* que possibilitam a formulação e implementação da estratégia.

A etapa seguinte foi fazer uma 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, resultando na construção do Diagrama de Venn, o qual ilustra os grupos de *elementos* e intersecções formadas, iniciando aqui a contribuição da pesquisa. E, para validar os *elementos-chave* 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”, ou seja, a maioria dos especialistas acredita que a descrição proposta está de acordo com o *elemento*. Registra-se que o percentual de “discordância” sobre os *elementos* foi apenas quanto à adequação da descrição dos mesmos, sendo revisados de acordo com as sugestões, validando-se assim os *elementos* propostos.

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”. Ressalta-se que a descrição desses *elementos* foi desenvolvida pela pesquisadora a partir de pesquisas teóricas e sua percepção acerca do assunto e validados pelos especialistas por meio da *survey*, gerando um conhecimento novo e parte relevante da contribuição da pesquisa.

Assim, os resultados anteriores deram subsídio para a 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.

Considerando que o modelo propõe o uso de “*elementos* internos” da estrutura organizacional das IES, construiu-se uma extensão do modelo proposto a partir da contribuição dos especialistas que participaram da etapa de validação dos Cenários, a fim de ilustrar como os “*fatores externos*” podem influenciar esses *elementos* e comprometer o alinhamento estratégico.

Destaca-se, ainda, o uso do Método de Cenário como *input* para construir o modelo proposto, corroborando sua importância para a gestão estratégica. 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. De acordo com a análise dos Métodos de Cenários apresentados nesta pesquisa, todos compartilham características em comum, corroborando Godet et al. (2000) quando expõem que não há muitas diferenças nas etapas/passos nos Métodos de Cenários apresentados na literatura. Assim, as IES podem optar por um método que melhor se adapte à sua realidade e fazer uso durante o processo de formulação e implementação da estratégia.

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 ou não para alinhar a formulação e implementação da estratégia nas IES, sendo considerado

um relevante instrumento para o processo estratégico e a gestão da incerteza na tomada de decisão 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 questão foi a dificuldade de selecionar especialistas com conhecimento e domínio em todos os temas envolvidos nesta pesquisa. Outra limitação diz respeito à falta de aplicação do modelo proposto em uma IES, levando em consideração o fator “tempo”. Decorrente dessas 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

- ALAMSJAH, F. Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1.444-1450, 2011.
- ALVIM, C. G. J. **Fatores que influenciam a implementação da estratégia**: as percepções da alta gerência e média gerência em três empresas do setor elétrico brasileiro. Dissertação. (Mestrado em administração) – Pontifícia universidade católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.
- AMER, M.; DAIM, T. U.; JETTER, A. A review of scenario planning. **Futures**, v. 46, p. 23-40, 2013.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1.441-1.460, 2006.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- 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.

- BORJESON, L.; HOJER, M.; DREBORG, K. H.; EKVALL, T.; FINNVEDEN, G. Scenario types and techniques: Towards a user's guide. **Futures**, v. 38, p. 723-739, 2006.
- BRADFIELD, R.; WRIGHT, G.; BURTA, G.; CAIRNS, G.; HEIJDEN, K. V. D. The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. **Futures**, v. 37, p. 795-812, 2005.
- CAGNIN, C.; HAVAS, A.; SARITAS, O. Future-oriented technology analysis: It's potential to address disruptive transformations. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, p. 379-385, 2013.
- 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...** Rio de Janeiro: 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.
- COCKS, G. Emerging concepts for implementing strategy. **The TQM Journal**, v. 22, n. 3, p. 260-266, 2010.
- 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. 7-17, 2007.
- 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.
- EZOP, P. Strong Strategy Means better execution. **American management association**, p. 45-47, 2010.
- FINK, A.; SIEBE, A.; KUHLE, J. P. How scenarios support strategic early warning processes. **Foresight**, v. 6, n. 3, p. 173-185, 2004.
- FREEDMAN, M. The genius is in the implementation. **Journal of Business Strategy**, v. 24, n. 2, p. 26-31, 2003.
- GANDELLINI, G.; PEZZI, A.; VENANZI, D. **Strategy for Action–II: strategy formulation, development, and control**. Springer Milan Heidelberg, New York, 2013.
- GEORGHIOU, L.; HARPER, J. C. **The Higher Education Sector and it's Role in Research: Status and impact of FutureOriented Technology Analysis**. In: SECOND INTERNATIONAL SEVILLE SEMINAR ON FUTUREORIENTED TECHNOLOGY ANALYSIS (FTA), Seville, 28-29 September, 2006.
- GETZ, G.; JONES, C.; LOEWE, P. Migration management: an approach for improving strategy implementation. **Strategy & Leadership**, v. 37, n. 6, p. 18-24, 2009.

- GODET, M. Integration of scenarios and strategic management. **Futures**, p. 730-739, 1990.
- GODET, M. **From anticipation to action**. A hand book of strategic prospective. UNESC Publishing, 1994.
- 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.
- HAIR, J. F. Jr.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**, 6. ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- 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.
- HEIJDEN, K. V. D. **Planejamento por Cenários: a arte da conversação estratégica**, 2. ed. 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. **Every 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. Vennerable 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.
- MARINHO, S. V. **Uma proposta de sistemática para operacionalização da estratégia utilizando o balanced scorecard**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Tese (Tese em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- 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, FORECASTING & ASSESSMENT METHODS, Seville 13-14 May 2004.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, Failure and the Hall of Fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, 1984.
- 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.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- 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.
- 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.
- 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.
- OGBEIDE, G. C. A.; HARRINGTON, R. J. The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 6, p. 719-738, 2011.
- OGILVY J.; SCHWARTZ, P. **Plotting Your Scenarios**. Califórnia: Global Business Network, 2004.

- OKUMUS, F. A framework to implementing strategies in organizations. **Management Decisions**, v. 41, n. 9, p. 871-882, 2003.
- O'BRIEN, F. A.; MEADOWS, M. Scenario orientation and use to support strategy development. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 80, p. 643-656, 2013.
- PILLKAHN, U. **Using trends and scenarios as tools for strategy development**. Publicis Corporate Publishing, Erlangen, Germany, 2008.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- PORTER, A. L.; CLAR, G.; COATES, J. F.; CUHLS, K.; CUNNINGHAM, S. W.; DUCATEL, K.; DUIN, P. V. D.; GEORGEHIU, L.; GORDON, T.; LINSTONE, H.; MARCHAU, V.; MASSARI, G.; MILES, I.; MOGEE, M.; SALO, A.; SCAPOLO, F.; SMITS, R.; THISSEN, W. Technology futures analysis: Toward integration of the field and new methods (Technology Futures Analysis Methods Working Group). **Technological Forecasting & Social Change**, v. 71, p. 287-303, 2004.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 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.
- 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.
- 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.
- RUMELT, R. The perils of bad strategy. **Mckinsey Quarterly**, n. 1, p. 30-39, 2011.
- 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.
- SOROOSHIAN; NORZIMA, Z; YUSOF, I; ROSNAH, Y. Effect Analysis on Strategy Implementation Drivers. **World Applied Sciences Journal**, v. 11, n. 10, p. 1.255-1.261, 2010.
- 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.

WACK, P. Scenarios: Unchartered Waters Ahead. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 5, p. 72-89, 1985a.

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. 3-7, 2007.

Recebido em: 4-2-2018

Aprovado em: 25-7-2018

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Coordenação do PPGA/UMESP

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>