

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE E
CONTROLADORIA - PPGCC**

PAULO ROBERTO MARQUES DE OLIVEIRA

**A MATURIDADE DOS FATORES CRÍTICOS DO
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso em uma
instituição governamental**

MANAUS
2016

PAULO ROBERTO MARQUES DE OLIVEIRA

**A MATURIDADE DOS FATORES CRÍTICOS DO
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: estudo de caso em uma
instituição governamental**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Martins do Carmo Filho

MANAUS
2016

Ficha Catalográfica

Oliveira, Paulo Roberto Marques de
O48m A maturidade dos fatores críticos do alinhamento
estratégico: estudo de caso em uma instituição
governamental / Paulo Roberto Marques de Oliveira. 2016
114 f.: il.; 31 cm.

Orientador: Manoel Martins do Carmo Filho
Dissertação (Mestrado Profissional em Contabilidade e
Controladoria) - Universidade Federal do Amazonas.

1. Fatores Críticos. 2. Alinhamento Estratégico. 3.
Administração Pública. 4. Estratégia. I. Carmo Filho, Manoel
Martins do II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

PAULO ROBERTO MARQUES DE OLIVEIRA

A MATURIDADE DOS FATORES CRÍTICOS DO ALINHAMENTO

ESTRATÉGICO: estudo de caso em uma instituição governamental

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Controladoria.

Manaus, 02 de junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Manoel Martins do Carmo Filho

Prof. Dr. Luiz Augusto de Carvalho Francisco Soares

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira

Prof. Msc. Adenes Teixeira Alves

*Dedico este trabalho a Deus,
que me protege e me ampara em todos os momentos.
Aos meus queridos pais, Paulo e Luziete,
por todo o apoio e valores ensinados.
Aos meus eternos amores,
minha esposa Katiuscia e filha Letícia,
por todo amor, companheirismo, paciência e dedicação.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Dr. Manoel Martins do Carmo Filho, por todo o seu apoio, paciência e dedicação.

À minha querida Professora Dra. Silvana Dacol (*in memorian*) por todo incentivo e orientação.

Ao Professor Dr. Aldenir Ferreira Alencar (*in memorian*) pelas oportunidades de aprendizado.

Aos professores e colegas do curso de mestrado, pelos momentos de compartilhamento de conhecimentos.

À Universidade Federal do Amazonas por enriquecer vigorosamente toda minha formação acadêmica, desde a graduação até este mestrado.

À Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, na pessoa do Diretor-Geral Sr. Wander Araújo Motta, pelo incentivo e oportunidade de desenvolvimento deste estudo na Instituição.

A todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho.

*“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor,
mas lutei para que o melhor fosse feito.
Não sou o que deveria ser,
mas graças a Deus,
não sou o que era antes.”*
Marthin Luther King

RESUMO

Para Moore (2002), a relevância da gestão estratégica para a administração pública contemporânea está centrada em como as organizações criam o valor do que estão produzindo, bem como, garantem a eficácia dos recursos e dos processos internos. Nesse contexto, a integração entre os elementos organizacionais passou a compor o sistema nervoso central das organizações, tornando-se essencial a sua incorporação nos conteúdos de formulação e implementação das estratégias organizacionais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Ademais, reconhece-se que tais elementos estão integrados aos sistemas formais (estratégia, estrutura e tecnologia) e informais (líderes, liderados e valores) internos, assim, prescrevendo à liderança o papel de identificar e controlar esses fatores críticos de sucesso capazes de influenciar o alinhamento organizacional, e conseqüentemente, a execução da estratégia (BEER, et al., 2007). Nesse sentido, o estudo teve por objetivo analisar o grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa de natureza descritiva, cujos dados foram coletados por meio de *survey*, com o uso de um questionário estruturado aplicado a um extrato amostral de cento e sete participantes, distribuídos entre os três níveis organizacionais (estratégico, tático e funcional) das diversas áreas da ALE/AM. O questionário foi organizado em dez asserções, baseado nos fatores críticos identificados na literatura: coordenação; competência; compromisso; comunicação; gestão de conflitos; inovação; gestão de recursos; controle; governança; adaptação. Os respondentes atribuíram notas em uma escala de um a cinco (escala *Likert*) apontando o nível de concordância com a assertiva. Em última fase, utilizou-se os estudos de Labovitz e Rosansky (1997), Beer et al. (2005), Kaplan e Norton (2006), para a descrição e a interpretação dos resultados, e em complementaridade, a avaliação da maturidade dos fatores críticos considerou a escala de Luftman (2000). De forma geral, a classificação da maturidade dos fatores críticos se posicionou no nível “baixo” (LUFTMAN, 2000), tomando-se como referência a média total das respostas dos participantes (2,46). Nesse sentido, os critérios destacados apontam para um processo inicial de alinhamento, considerando o fracionamento de representatividade dos fatores críticos que implicam no alinhamento estratégico da ALE/AM. Do quadro de resultados verificado na ALE/AM, infere-se que, a priori, devem-se concentrar esforços na integração entre as prioridades estratégicas e os fatores críticos avaliados; na promoção da comunicação ascendente e descendente, porém, sobretudo na compreensão do processo pelos servidores em geral, primordialmente, nos níveis mais baixos; bem como, na dotação de sistema de controle efetivo, incluindo indicadores de desempenho, para a organização.

Palavras-chave: Fatores Críticos; Alinhamento Estratégico; Administração Pública; Estratégia.

ABSTRACT

For Moore (2002), the importance of strategic management for the contemporary public administration is focused on how organizations create value of what they are producing , and guarantee the effectiveness of resources and internal processes. In this context, the integration of organizational elements became part of the central nervous system of organizations, making it essential to their incorporation in the formulation of content and implementation of organizational strategies (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Moreover, it is recognized that these elements are integrated into the formal systems (strategy, structure and technology) and informal (leaders, led and values) internal, thus prescribing the lead role to identify and control these critical success factors that can influence organizational alignment, and consequently the implementation of the strategy (BEER, et al., 2007). In this sense, the present study aims to analyze the degree of maturity of the critical factors of strategic alignment in the Legislative Assembly of the State of Amazonas. This is a quantitative and qualitative research of descriptive nature, with data collected through survey, using a structured questionnaire administered to a sample extract of one hundred and seven participants, distributed among the three organizational levels (strategic, tactical and functional) from different areas of ALE/AM. The questionnaire was organized in ten claims, based on the critical factors identified in the literature: coordination; competence; commitment; communication; conflict management; innovation; resource management; control; governance; adaptation. Respondents attributed notes on a scale of one to five (Likert scale) indicating the level of agreement with the statement. In the final phase, we used the study Labovitz and Rosansky (1997), Beer et al. (2005), Kaplan and Norton (2006), for the description and interpretation of results, and complementing, the assessment of the maturity of the critical factors considered Luftman scale (2000). In general, the classification of the maturity of the critical factors is positioned in the "low" level (Luftman, 2000), taking as reference the total average of the responses of the participants (2.46). In this sense, highlighted criteria point to an alignment initial process, considering the representation of fractionation of the critical factors involving the strategic alignment of ALE/AM. Results framework found in ALE/AM, it appears that a priori should focus efforts on integration between the strategic priorities and critical factors evaluated; promoting upward communication and downward, however, especially in understanding the process by servers in general, primarily at the lower levels; as well as the provision of effective control system, including performance indicators for the organization.

Keywords: Critical Factors; Strategic Alignment; Public Administration; Strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas	9
Figura 2 - Sistema para a implementação da estratégia.....	16
Figura 3 - Modelo de ajuste estratégico.....	21
Figura 4 - Hierarquia de alinhamento.....	25
Figura 5 - Desenho do alinhamento completo.....	28
Figura 6 - Estrutura de planejamento em árvore	29
Figura 7 - Criação do alinhamento total da estratégia.....	32
Figura 8 - <i>Organizational Fitness Profiling</i>	33
Figura 9 - Organização e seus sistemas à alinhar	43
Figura 10 - Evolução dos programas de aperfeiçoamento da gestão pública brasileira.....	47
Figura 11 - Cadeia interna de valor da ALE/AM	60
Figura 12 - Mapeamento macro de processos da ALE/AM	61

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 - Tipologia de estratégias.....	10
Quadro 2 - Dimensões das dez escolas de pensamento estratégico	11
Quadro 3 - Perspectivas de alinhamento estratégico.....	25
Quadro 4 - Exemplo de tabulação dos dados com abordagem equipara e moderada	56
Quadro 5 - Escala de maturidade dos fatores críticos	58
Quadro 6 - Direcionamento Estratégico da ALE/AM (2012-2015).....	62
Tabela 1 - Comparativo dos resultados sobre o grau de alinhamento.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Coordenação.....	64
Gráfico 2 - Competência.....	66
Gráfico 3 - Compromisso	67
Gráfico 4 - Comunicação.....	69
Gráfico 5 - Gestão de conflitos.....	70
Gráfico 6 - Inovação	71
Gráfico 7 - Gestão de recursos	73
Gráfico 8 - Controle.....	74
Gráfico 9 - Governança	76
Gráfico 10 - Adaptação.....	77
Gráfico 11 - Perfil de alinhamento dos grupos.....	84
Gráfico 12 - Perfil de alinhamento da organização	86

LISTA DE SIGLAS

ALE/AM – Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

BSC – *Balanced Scorecard*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma de Estado

MEGP – Modelo de Excelência de Gestão Pública

MSGI – Manual do Sistema de Gestão Integrado

NPM - *New Public Management*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OFP – *Organizational Fitness Profiling*

PBQP – Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público

PPA – Plano Plurianual

SGI – Sistema de Gestão Integrado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema e questão de pesquisa	3
1.2 Objetivos da pesquisa	4
1.3 Estrutura do trabalho	5
1.4 Justificativa e importância do tema	5
1.5 Delimitação do estudo	7
2 ESTRATÉGIA	9
2.1 Formulação e implementação da estratégia.....	13
3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	19
3.1 Taxionomia do alinhamento	23
3.2 Modelos de alinhamento.....	27
3.3 Fatores críticos do alinhamento.....	34
4 NOVA GESTÃO PÚBLICA	44
4.1 Administração pública gerencial no Brasil.....	46
5 ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
5.1 Universo e amostra	51
5.2 Levantamento dos dados	53
5.3 Aplicação do estudo de caso.....	54
5.4 Métodos de análise e interpretação dos dados.....	56
6 RESULTADOS	59
6.1 Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas	59
6.2 Dados e discussões	64
6.3 Análise dos resultados	78
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	93
APÊNDICE A – Carta de Apresentação e Questionário.....	101

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas a economia mundial vem sofrendo profundas mudanças, elencadas em três vertentes: a revolução tecnológica, o colapso do capitalismo e o auge dos movimentos sociais. Tais alterações, em parte, acarretaram o rompimento das forças que davam equilíbrio para sustentar o paradigma da sociedade industrial, proporcionando um espaço para o surgimento de uma nova estrutura social dominante: a “sociedade em rede” (CASTELLS, 2006).

Nessa esteira de mudanças, novos desafios começaram a se delinear para as organizações pós-modernas, relacionadas primordialmente ao efeito das estratégias em temáticas como o papel do conhecimento, ao aumento da competitividade, a transformação constante e a necessidade de mobilidade, descentralização e inovação (DRUCKER, 2011).

E a partir da crescente relevância dos resultados oriundos dos ativos intangíveis – tecnologia, informações, relacionamentos, marca e outros – surgiu a necessidade de se aprimorar e compatibilizar os sistemas de controle e alinhamento organizacionais às novas demandas dos mercados, relacionadas primordialmente ao modo como as organizações definem e orientam suas estratégias (PORPORATO, 2011; CORRÊA et al., 2015).

Sob o prisma estratégico, Beer e Eisenstat (1996) asseveram que as organizações, cada vez mais rapidamente, repensam e re-alinham suas estratégias de forma cíclica, em virtude do cenário de competição acirrada em escala global, provocada principalmente por desregulamentações e por voláteis mudanças tecnológicas.

Barros (2007) destaca que as organizações sofrem influências diretas de seu ambiente, que por sua vez, modifica-se constantemente em virtude de pressões mercadológicas, tecnológicas, econômicas e sociais. Tal dinâmica contextual, leva as organizações a buscarem vantagem competitiva por meio de melhores níveis de desempenho.

Todavia, a efetivação da estratégia em resultados, como melhoria no desempenho, perpassa pelo alinhamento das estratégias corporativas aos seus sistemas e recursos organizacionais, de forma a colaborar com o aumento da eficácia na implementação das estratégias formuladas, bem como, requer que as estratégias macro estejam desdobradas e internalizadas nos diversos processos e níveis da organização, para o concreto apoio no processo de construção de valor do negócio (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; KAPLAN; NORTON, 2006).

Nesse contexto, a integração entre os elementos organizacionais passou a compor o sistema nervoso central das instituições contemporâneas, tornando-se essencial a sua incorporação nos conteúdos de formulação e implementação das estratégias organizacionais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Reconhece-se que tais elementos estão integrados aos sistemas formais (estratégia, estrutura e tecnologia) e informais (líderes, liderados e valores) internos (BEER, et al., 2007), assim, prescrevendo à liderança das organizações o papel de identificar e controlar esses fatores críticos de sucesso capazes de influenciar o alinhamento organizacional, e consequentemente, a execução da estratégia (POWELL, 1992).

O alinhamento é um tema essencial em gestão estratégica (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007), tanto na formulação, aliado a avaliação interna e ambiental (ANSOFF; MCDONNELL, 1990), quanto na execução, com o ajuste da estratégia aos sistemas e processos da organização (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986).

Estudos sobre alinhamento nessa área, remotam aos trabalhos de Chandler (1962) – integração entre estrutura e estratégia; Luftman (1960) – ajuste entre a estratégia e os sistemas de tecnologia de informação; Andrews (1971) – alinhamento da estratégia ao ambiente externo; Porter (1985) – correspondência entre a estratégia e a competição no mercado; e Barney (1991) – alinhamento estratégico dos elementos organizacionais internos (PIETRO, 2011).

Venkatraman e Camillus (1984) afirmam que variadas classificações são empregadas nos estudos sobre alinhamento, visto que o conceito abarca numerosa quantidade de variáveis presentes no processo estratégico. Nesse ponto, são divididos os conceitos de alinhamento estratégico externo e interno.

Para Pietro (2011) o alinhamento externo representa o ajuste da organização ao seu ambiente de atuação, por meio da formulação da estratégia, enquanto o alinhamento interno denota o ajuste entre a estratégia e os elementos internos da organização tanto na dimensão vertical quanto na horizontal. Nesse tópico, o alinhamento interno refere-se a implementação da estratégia, em contraste ao alinhamento externo (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

Ainda, asseveram Kathuria, Joshi e Porth (2007) e Pietro (2011) sobre a ótica da implementação da estratégia, que o alinhamento vertical representa a configuração das estratégias e objetivos ao desenho da empresa, compreendido desde a delimitação da estratégia concebida até o seu desdobramento nos variados níveis organizacionais.

Enquanto, o vetor horizontal envolve a coordenação dos planos de ação e decisões entre os setores de um mesmo nível (KATHURIA, JOSHI; PORTH, 2007). Para Labovitz e Rosansky (1997) citada coordenação denota essencialmente o alinhamento dos processos interfuncionais aos clientes-chaves, de forma a atender suas expectativas.

Em última análise, reconhece-se que o alinhamento entre os recursos e capacidades organizacionais, dispostos em seus sistemas internos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007), e as oportunidades identificadas no ambiente externo, constituem valioso recurso estratégico, tornando-se fonte de vantagem competitiva capaz de produzir retornos superiores (POWELL, 1992; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

1.1 Problema e questão de pesquisa

Moore (2002) afirma que a relevância da gestão estratégica para a administração pública contemporânea está centrada em como as organizações criam o valor do que estão produzindo, bem como garantem a eficácia dos recursos e processos internos.

Para tanto, é fundamental o reconhecimento de fontes potenciais de vantagem competitiva dentre os recursos e capacidades financeiras, físicas, individuais e organizacionais, que em última análise, constituem os fatores críticos de sucesso (BARNEY; HESTERLY, 2007), ou seja, as variáveis críticas para a melhoria de desempenho de uma organização (ROCKART, 1979).

Nessa direção, embora em menor grau, as instituições públicas também têm desenvolvido uma maior orientação estratégica, consequência das reformas estatais ocorridas em todo o mundo, almejando a consolidação de um novo paradigma para a denominada Nova Gestão Pública – NGP (MARINI, 2005).

Essa nova abordagem de modernização do aparelho administrativo estatal volta-se para novos modelos de gestão e governança pública. Dentre estes, destaca-se a identificação e o desenvolvimento de recursos capazes de orientar a estratégia, como parte de uma política de gestão por resultados que fomente a melhoria na escala de eficiência das ações públicas e, conseqüentemente, aumente os graus de *accountability* e fortaleça a relação entre Estado e a sociedade (CORRÊA, 2007).

Para Brodbeck e Hoppen (2003), Kathuria, Joshi e Porth (2007) e Pietro (2011), não obstante o reconhecimento do impacto positivo do alinhamento estratégico nas organizações e o processo crescente de estudos sobre modelos de mensuração do alinhamento estratégico,

ainda são pouco compreendidos os elementos condutores de tal matéria, sendo utilizados de forma parcial ou intuitiva pelas organizações.

Na seara pública, as pesquisas nacionais consideram, em parte, o alinhamento estratégico como tema central do planejamento público (ROSA et al., 2013), porém, citados estudos são fragmentados, pois não relacionam a maturidade do alinhamento estratégico com os órgão de apoio e, ainda, desconhecem os fatores inibidores e facilitadores desse processo (GONÇALVES et al., 2013).

Nesse cenário, constitui-se um estudo de caso em uma organização pública – Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas (ALE/AM) – a partir da seguinte questão de pesquisa: **de que forma apresenta-se o grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na ALE/AM?**

Em consonância ao questionamento, corroboram ainda Brodbeck e Hoppen (2003), ao afirmarem que identificar o nível de desenvolvimento de fatores críticos organizacionais, principalmente os atinentes ao processo de alinhamento, permite à organização ajustar a execução da estratégia em curso, e até produzir subsídios à formulação de estratégias vindouras.

1.2 Objetivos da pesquisa

Considerando o contexto ora traçado e a fim de responder a questão norteadora da pesquisa, este trabalho teve como objetivo geral analisar o grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas.

Articulados ao objetivo geral proposto, também foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) definir as variáveis formadoras e os fatores críticos do alinhamento estratégico;
- b) examinar o direcionamento da estratégia corporativa da Assembleia Legislativa;
- c) demonstrar o nível de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na Assembleia Legislativa.

O primeiro objetivo relaciona-se a identificação dos elementos organizacionais facilitadores do alinhamento estratégico, enquanto o segundo objetivo busca identificar o direcionamento estratégico adotado pela organização em estudo.

Em complemento, os dois primeiros objetivos descritos oferecem o suporte para a seleção e aplicação do método de mensuração do grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento, consubstanciando no terceiro objetivo específico.

Por fim, cabe ressaltar que o problema e os objetivos ora formulados estão amparados no arcabouço teórico e metodológico levantado inicialmente e serão apresentados e discutidos nas seções seguintes.

1.3 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo o atual capítulo, no qual foram discutidos pontos introdutórios do trabalho, como a contextualização, a problematização, e a questão e os objetivos de pesquisa, bem como, passa-se a tratar da viabilidade, importância e delimitação do estudo.

No capítulo dois, para o suporte teórico da dissertação, apresenta-se a revisão de literatura versando sobre estratégia, alinhamento estratégico, fatores críticos e gestão pública. No capítulo três, explica-se os procedimentos metodológicos aplicados a pesquisa, contendo universo e amostra e o delineamento do trabalho.

No capítulo quatro, expõem-se os resultados dos critérios e um comparativo entre as percepções dos grupos participantes, bem como, o desenho do perfil de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na ALE/AM.

No capítulo cinco, têm-se as conclusões e a resposta quanto a questão norteadora da pesquisa. Por fim, encontram-se as referências bibliográficas e o apêndice A.

1.4 Justificativa e importância do tema

A nova gestão pública brasileira encontra nos dias modernos, o desafio de buscar condições de eficácia e eficiência similares aos das organizações privadas em um ambiente assinalado por um compasso acelerado de transformações. Esses desafios são seguramente maiores e mais complexos do que em qualquer outra época, dadas às limitações financeiras e de recursos diante de uma crescente demanda de serviços públicos de qualidade por parte da sociedade (CESENA, 2006).

Diante desse contexto é imperiosa a adoção de ferramentas e metodologias que maximizem os resultados dessas organizações e melhorem o atendimento de seus clientes estratégicos. Desta forma, diversas estratégias de modernização têm sido utilizadas, por diferentes instituições públicas, comumente aproveitando práticas gerenciais do setor privado.

Afirma Marini (2002), que faz-se mister realizar as apropriações e adaptações essenciais, na acepção de dotar a administração pública de um modelo que, realmente, ampare

e faça cumprir com seu escopo. Dentre essas, pode-se destacar aplicação de metodologias de compreensão dos elementos condutores do alinhamento estratégico, de modo a resultar em crescimento de padrões de desempenho por meio do processo de ajuste organizacional, o que aplaca a adoção de práticas políticas em um ambiente de relevante impacto social.

Entretanto, ainda são escassas as pesquisas sobre gestão estratégica em organizações públicas. Não se observa no ramo da administração pública brasileira a abordagem estratégica estruturada, talvez pelo fato de seus principais dirigentes serem conduzidos predominantemente pela orientação política e associarem a sua gestão ao curto prazo (CESENA, 2006).

As pesquisas contemporâneas expõem que a agregação de conhecimentos sobre a disciplina da estratégia, conduz às benfeitorias relevantes para as organizações. Em relação aos resultados governamentais vislumbra-se impacto direto na sociedade, por meio do aumento de produtividade das ações e disponibilização de serviços mais eficientes. (ALENCAR, 2005).

Quando se compara a eficiência de uma instituição pública com uma organização privada, normalmente, evidenciam-se características claras de desempenho gerencial. Ao avaliar as variáveis relacionadas, pode-se dizer que uma das causas está no alinhamento entre a estratégia, os elementos e os sistemas organizacionais (ALENCAR, 2005).

O estudo sobre os fatores críticos do alinhamento estratégico em uma organização pública, almeja o desenvolvimento científico na específica e pouco explorada área de conhecimento (capacidades estratégicas na administração pública brasileira), e se justifica em termos práticos como instrumento de análise do sistema pesquisado, proporcionando à organização em estudo – Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas – a contribuição na identificação de oportunidades de melhoria do modelo de gestão da organização, com vistas a eficaz implementação de suas estratégias, e em último fim, o alcance de sua missão institucional.

Ademais, ressalta-se que a instituição legislativa objeto de estudo tem maior relevância como protagonista nas ações públicas fiscalizatórias e legiferantes, constituídas pela Constituição Federal de 1988, convertendo-se assim, em teoria, em um ator indispensável nas discussões sobre as políticas e programas de desenvolvimento regional.

Em sendo assim, o estudo se envolve da maior relevância, visto o efeito objetivo de corroboração com os estudos que versam sobre transformação gerencial que atravessa a administração pública brasileira, em virtude da efetivação de uma cultura estratégica de

avaliação e melhoria organizacional, que por fim influenciem na formulação de ações e programas empenhados com as demandas do cidadão.

Ao fim da investigação, seus resultados devem contribuir para análise da gestão da Assembleia Legislativa, para orientação de replicação em outras organizações, e principalmente, para o avanço científico dos estudos de administração estratégica em organizações públicas.

1.5 Delimitação do Estudo

Considerando o desenho ora traçado, e a divisão primária do alinhamento estratégico, em externo – ligado à formulação da estratégia e ao ajuste dessa estratégia ao ambiental organizacional – e interno – relacionado a implementação e execução da estratégia e, conseqüentemente, ao ajuste da estratégia aos elementos internos, cabe ressaltar que o foco de estudo está delimitado ao alinhamento interno, nos moldes conceituais descritos no referencial teórico por Kathuria, Joshi e Porth (2007) e Barros (2007).

Nesse ponto, importa esclarecer que os vetores de alinhamento – externo e interno – são complementares e indissociáveis em relação à concreta gestão estratégica, compreendendo a “interdependência” enquanto característica basilar dos sistemas organizacionais, porém, podem ser estudados isoladamente devido a complexidade e diversidade das variáveis envolvidas (BARROS, 2007; PIETRO, 2011).

Considerando ainda que o conceito da temática estudada pode definir tanto o “processo” para a realização do alinhamento, quanto o “resultado” desse alinhamento (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; KAPLAN; NORTON, 2006). Ressalta-se que a finalidade do estudo não é realizar o processo e nem investigar como fatores ambientais externos influenciam na formulação da estratégia, mas apenas mensurar em dado momento o grau dos fatores críticos do alinhamento interno da organização, selecionados na revisão da literatura, analisando determinadas variáveis internas, identificadas durante a pesquisa, que implicam de alguma forma nos resultados. Assim, reconhece-se que tais resultados não podem ser estendidos a outras organizações, limitando-se unicamente ao objeto do atual estudo.

Noutra seara, em relação a conceituação de maturidade, Luftman (2000) explica o termo por meio da divisão em níveis crescentes, em que cada estágio representa um grau evolutivo de performance do alinhamento. Nesse ponto, a maturidade denota a extensão de eficácia dos fatores críticos, ou seja, a medida do nível de desempenho dessas variáveis para o alinhamento estratégico (BRODBECK; RIGONI; HOPPEN, 2008).

Segundo Burn (1994) variados atributos podem caracterizar um estágio de maturidade, contudo há de se reconhecer que os níveis inferiores provêm progressivamente as bases para os níveis superiores, assim, a ascendência a outros estágios pressupõe a agregação dos atributos. Em corroboração, Schlichter (1999) afirma que maturidade implica o estado de estar totalmente desenvolvido, assim, pode se supor que organizações em estágios elevados de maturidade tem competências mais desenvolvidas e, conseqüentemente, desempenho superior à organizações em estágios inferiores de maturidade. Esses conceitos sobre maturidade são adotados no atual estudo.

Em último ponto, assevera-se que o estudo considera que por natureza, a organização estudada possui algumas especificidades legais e culturais singulares, reconhecendo que tais são próprias da administração pública brasileira. Em exemplo, a atual pesquisa concorda com o estudo de Antunes e Gonçalves (2013), que considera o Plano Plurianual (PPA), em teoria, como instrumento de planejamento e direcionamento estratégico de uma instituição pública.

Nesse sentido, a própria Constituição Federal (BRASIL, 1988) aduz ao PPA, a função de consolidar as diretrizes, objetivos, metas e programas da administração pública (ANTUNES, 2011). Tal entendimento também se encontra presente em outros trabalhos sobre planejamento público no Brasil (GARCIA, 2000; CORE, 2006; MATIAS-PEREIRA, 2012).

2 ESTRATÉGIA

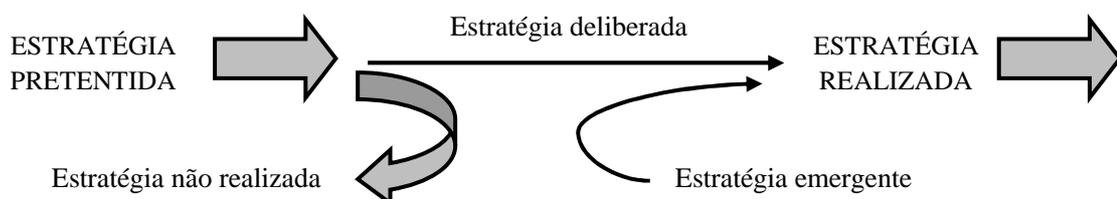
Em análise do arcabouço teórico sobre estratégia, é razoável conceber que não existe um conceito único, mas sim, um processo contínuo de construção da definição de tal temática, moldando-se ao longo do tempo e desdobrando-se em variadas facetas, de acordo com o foco de estudo de cada autor.

Consoante Quinn (2006), a estratégia é o padrão ou plano que integra os principais objetivos, diretrizes e programas de ação de uma organização em um todo coerente, com o objetivo de organizar os recursos, com base nas competências e deficiências internas e mudanças no ambiente. No mesmo sentido, Ansoff e McDonnell (1990) asseveram que a estratégia representa um conjunto de decisões sobre produto, tecnologias e mercado que direcionam o crescimento e desenvolvimento institucional e impactam na relação da organização com o seu ambiente.

Para Mintzberg et al. (2006), a estratégia abarca cinco dimensões que se inter-relacionam – plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Como plano a estratégia é um curso de ação consciente e propositalmente pretendido; nesse conceito a estratégia pode tornar-se um pretexto específico ou uma “manobra” para atingir determinado objetivo.

Enquanto padrão, o conceito comporta-se no campo das estratégias realizadas, por meio da consistência da ação ou comportamento, pretendido ou não. Dentro desse processo (figura 1), surge a configuração das estratégias deliberadas – nas quais os propósitos previamente definidos foram realizados – e das estratégias emergentes – nas quais o processo se desenvolveu sem pretensões previamente existentes, ou até mesmo, ocorreu resultado diverso das intenções originárias que não se realizaram. (MINTZBERG et al., 2006).

Figura 1 – Processo entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas



Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2006).

No decorrer desse processo, entre estratégias excessivamente deliberadas até integralmente emergentes, podem surgir variadas taxionomias de estratégias, conforme demonstrado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Tipologia de estratégias

Tipo de Estratégia	Natureza Principal	Descrição
Planejada	Altamente Deliberadas	Intenções precisas, estabelecidas por liderança central e suportada por controles formais para implementação em ambiente previsível.
Empreendedora	Relativamente deliberadas	Intenções não articuladas, fundadas em visão pessoal de um único líder, adaptáveis a novas oportunidades.
Ideológica	Bastante Deliberadas	Intenções como uma visão coletiva dos membros organizacionais, controladas por regras fortemente compartilhadas.
Guarda-chuva	Parcialmente deliberadas e emergentes	Liderança determina os objetivos estratégicos ou as fronteiras dentro das quais se permite a flexibilidade para manobrar e formar padrões.
Processual	Parcialmente deliberadas e emergentes	Liderança controla as especificidades do processo de envolvimento, enquanto outros membros tratam do conteúdo da estratégia.
Desconectada	Deliberadas para os membros criadores	Membros indefinidamente conectados formulam padrões na ausência de intenções centrais ou em contradição direta com as essas.
Consensual	Bastante Emergentes	Membros convergem para padrões na ausência de intenções centrais, por meio de ajuste mútuo.
Imposta	Organizacionalmente emergentes	Ambiente externo dita padrões por imposição direta ou por limitação de escolha organizacional.

Fonte: Adaptado de Mintzberg et al. (2006).

Adicionalmente, a estratégia assume contornos de posição – meio de localização de uma organização em seu ambiente externo. Nesse ponto, percebe-se que uma organização pode mirar uma posição por meio de um plano ou pretexto, ou até alcançá-lo por meio de um padrão de comportamento (MINTZBERG et al., 2006).

A quinta definição de Mintzberg et al. (2006), encaixa a estratégia em perspectiva, na medida em que a trata como “conceito” em um contexto coletivo, ou seja, conjunto de abstrações compartilhada entre as partes interessadas, traduzindo-se em modos de realizar

algo. Similarmente, Thompson Jr., Strickland e Gamble (2008) entendem tal “conceito” como um processo de criação constituído por meio das relações sociais e culturais entre os componentes de uma organização.

Quanto ao processo estratégico, Mintzberg e Lampel (1999) apontam dez escolas – entre prescritivas e descritivas – que caracterizariam diferentes processos de concepção da estratégia, bem como, representariam distintas etapas do mesmo processo. O quadro 2 apresenta o resumo das dimensões das dez principais escolas de pensamento estratégico.

Quadro 2 – Dimensões das dez escolas de pensamento estratégico

Escola	Enfoque	Visão do Processo de Formação da Estratégia
Design	Concepção	Ajuste entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas.
Planejamento	Formal	Formalização e programação de etapas, com apoio em métodos e técnicas.
Posicionamento	Analítico	Posições genéricas elegidas de análises formalizadas das circunstâncias do segmento.
Empreendedora	Visionário	Perspectiva com caráter amplo ou vago formulada e centralizada pelo líder da organização.
Cognitiva	Mental	Mapeamento da estrutura objetiva e construção de interpretações criativas.
Aprendizado	Emergente	Inter-relacionamento entre as fases de formulação e implementação, e emersão das estratégias.
Poder	Negociação	Desenvolvimento político interno e influência nas redes de relacionamento estratégico.
Cultural	Social	Agrupamento de interesses comuns e integração sociocultural.
Ambiental	Reativo	Reações organizacionais às forças e conjunturas ambientais.
Configuração	Transformação	Concentração de características e comportamentos, e transformações das condições organizacionais.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Lampel (1999).

Noutro ponto, a estratégia seria baseada em suposições e hipóteses sobre como a competição evolui e como deve ser explorada. Assim, representando uma concepção de futuro pela qual a organização procura obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Nesse campo da competição, considerando as definições de estratégia em pretexto e posicionamento, destacam-se as lições de Porter (1996), que estudou a dinâmica estratégica no ambiente concorrencial, focando na obtenção de vantagem competitiva por meio da escolha e desempenho de determinadas atividades estratégicas. Para o autor, o desempenho das organizações está ligado a maior capacidade de entrega de valor ou geração de valor a um custo menor. Assim, a estratégia competitiva consubstancia-se na seleção deliberada de atividades diferenciadas para entrega de um conjunto único de valores.

Consequentemente, o posicionamento estratégico significaria o desempenho de atividades diferenciadas dos rivais ou atividades similares de forma distinta, baseadas em variedades de produtos ou serviços; atendimento de necessidades específicas de determinado conjunto de clientes ou divisão em segmentos de clientes acessíveis de distintas maneiras. Esse entendimento leva a definição de estratégia, como “criação de uma posição de valor única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes” (PORTER, 1996).

Em ótica contemporânea, Thompson Jr., Strickland e Gamble (2008), ressaltam que a estratégia estabelece a condução central dos negócios, por meio da unificação de esforços e recursos dos diversos sistemas organizacionais internos e externos, possibilitando o atingimento dos objetivos corporativos.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a estratégia envolve os variados níveis organizacionais, subdividindo-se em: i) estratégia corporativa – conjunto de ações empresariais orientadoras de um grupo de negócios que atuam em diferentes mercados; ii) estratégia de negócios – ações genéricas alocadas para competir em determinado negócio; iii) estratégia funcional – direcionamento específico para determinadas unidades operacionais presentes na organização, visando a maximização do recursos da função.

Para Andrews (1997) a estratégia corporativa determinaria a forma dos outros tipos de estratégias organizacionais, como a estratégia funcional. Assim, conceitua que a estratégia corporativa configura-se em um modelo de decisões de uma organização que apresenta seus objetivos e metas, produz as principais políticas e programas para atingir as metas, delimita a abrangência dos negócios e a essência da relação com as partes interessadas.

Noutro ponto, a estratégia corporativa permite a particularização de objetivos específicos por meio de uma sequencia de investimentos e decisões de implementação, implicando diretamente na disposição ou redistribuição de recursos, com o intuito de tornar as decisões efetivas (ANDREWS, 1997)

Ademais, Quinn (2006) afirma que as estratégias corporativas formais dividem-se em três componentes essenciais: i) objetivos a serem atingidos; ii) diretrizes que orientam ou limitam a ação; iii) programas que levarão ao cumprimento das metas definidas dentro dos limites estabelecidos. Nesse ponto, pode ser avaliada sob quatro perspectivas: consistência entre metas e políticas; harmonia com as alterações do ambiente; capacidade de gerar vantagem competitiva; e viabilidade de execução (RUMELT, 2006).

Assim, reconhece Andrews (1997) que a coerência e a consistência interna entre a estratégia e o conjunto de decisões organizacionais irão oportunizar o posicionamento e a identificação de vantagem competitiva para empresa em seu ambiente. Segundo o autor, tais perspectivas estão integradas diretamente aos processos de formulação e implementação das estratégias.

2.1 Formulação e Implementação da Estratégia

A majoritária doutrina discute vastamente as etapas de formulação e implementação das estratégias corporativas, principalmente em relação ao conteúdo da estratégia, bem como, as fases e os elementos influenciadores do processo estratégico (PIETRO, 2011).

Citado processo estratégico decompõe-se em três fases. Primeiramente, com a formulação da estratégia, em sequência, a implementação, e para a retroinformação do processo a denominada fase de controle estratégico, de forma subsidiar decisões de mudanças nas estratégias ou nas estruturas organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Eisenstat e Beer (1994), a etapa de formulação estratégica liga-se a visão e a precisa tradução do ambiente competitivo em que a organização está inserida, ao tempo em que exige conhecimento das competências e habilidades internas, com vistas a adequar as capacidades organizacionais para a eficácia na implementação das estratégias.

As principais atividades de escolha ou formulação da estratégia envolvem a identificação de oportunidades e ameaças ambientais, a avaliação das forças e fraquezas internas e dos recursos (financeiros, materiais, técnicos e gerenciais) disponíveis, bem como, a estimativa objetiva de riscos para as possíveis alternativas (ANDREWS, 1997).

Assim, os estrategistas devem calcular os níveis aceitáveis de riscos e analisar as capacidades reais e potenciais da organização de aproveitar as oportunidades atuais ou previstas antecipadamente (ANDREWS, 1997). Ainda, considera o autor que sobre a escolha

da estratégia incidem um grau de valores pessoais, aspirações e ideais dos líderes, além da avaliação de receptividade ética da sociedade.

No mesmo sentido, contribui Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), ao afirmarem que a concepção da estratégia pretendida pressupõe que a organização observe e avalie as tendências do ambiente externo, ao tempo em que envolva os interesses das partes interessadas, com a consciência de que as estratégias implementadas receberão influências externas e internas no decorrer do processo estratégico, ocasionando o surgimento de estratégias emergentes, que irão desconfigurar no todo ou em parte as estratégias previamente formuladas (MINTZBERG et al., 2006).

Hambrick e Cannella (1989) reconhecem a interação entre os dois processos, advindo das alterações na estratégia, quando colocada em ação, que influenciam o modo de atuação no ambiente competitivo (formulação), e conseqüentemente, a forma de efetivação da estratégia formulada (implementação).

Tal ciclo, por dinâmica própria, ainda que desconsidere as pressões do ambiente, implica na reanálise de recursos e capacidades estratégicas e, até mesmo na reformulação da estrutura organizacional, razão pela qual, a implementação da estratégia passaria pelos estágios de análise da estratégia, definição da estrutura de implementação e reformulação da estratégia (BOWER, 1982).

A esse respeito, Galbraith e Kazanjian (1986) elucidam que a implementação da estratégia de negócios, representa nada mais que a adequação entre a estratégia corporativa em si e os recursos, capacidades e processos internos da organização. Assim, a implementação é promovida por meio do ajuste dos principais sistemas e processos, incluindo as decisões, os objetivos e as prioridades organizacionais.

Como a etapa de formulação, a implementação pressupõe um caminho, após a determinação dos objetivos é necessário a mobilização dos recursos, que inicia com o delineamento da estrutura e suas relações, como integração dos sistemas de informação, divisão de mão-de-obra e coordenação das atividades e responsabilidades (ANDREWS, 1997).

Noutro ponto, os sistemas de incentivos e controles, como avaliação de desempenho, remuneração e desenvolvimento gerencial, devem voltar-se para o comportamento necessário ao atingimento dos objetivos, deixando à liderança a função decisiva na realização da estratégia (ANDREWS, 1997).

Para Thompson Jr., Strickland e Gamble (2008) a implementação consistiria na conversão ou não do arcabouço planejado em ações práticas, visando o cumprimento dos objetivos previamente erigidos. Nesse ponto, os autores reconhecem os conflitos advindos da imprevisibilidade parcial do processo, das divergências entre as capacidades e disponibilidades, dos desajustes advindos de alterações relevantes ou até da falta de envolvimento dos condutores, podendo ocasionar a desarmonia entre os resultados esperados e os concretamente efetivados.

Assim, o processo estratégico derivaria da inter-relação das ações e decisões organizacionais, formando um sistema cíclico de revisões das decisões delineadas, visto a constante alteração do ambiente organizacional e, conseqüentemente, a influência de novas entradas, ocasionando novas ações e direcionamentos. O processo aperfeiçoa-se com o retorno de informações da etapa de implementação para a fase de formulação, de forma a indicar as próximas ações de planejamento e as decisões de alterações na estrutura organizacional em resposta ao ambiente (HARRISON, 2005).

Dessa forma, é a relação dinâmica entre o controle estratégico e o processo de implementação das estratégias, devendo o resultado do primeiro no monitoramento do desempenho das ações internas e das pressões externas, refletir no padrão, ajuste e formulação do segundo (WRIGHT, KROLL; PARNELL, 2000).

Para tanto, a avaliação da estratégia deve ir além dos resultados operacionais que incidem no desempenho organizacional, há de considerar se os objetivos, as políticas e os planos são apropriados para a complexidade do ambiente, primordialmente em quatro vertentes: consistência mútua entre metas e políticas; concordância entre a estratégia e o ambiente externo; vantagem competitiva criada ou mantida pela estratégia; e viabilidade na execução da estratégia com os recursos disponíveis (RUMELT, 2006).

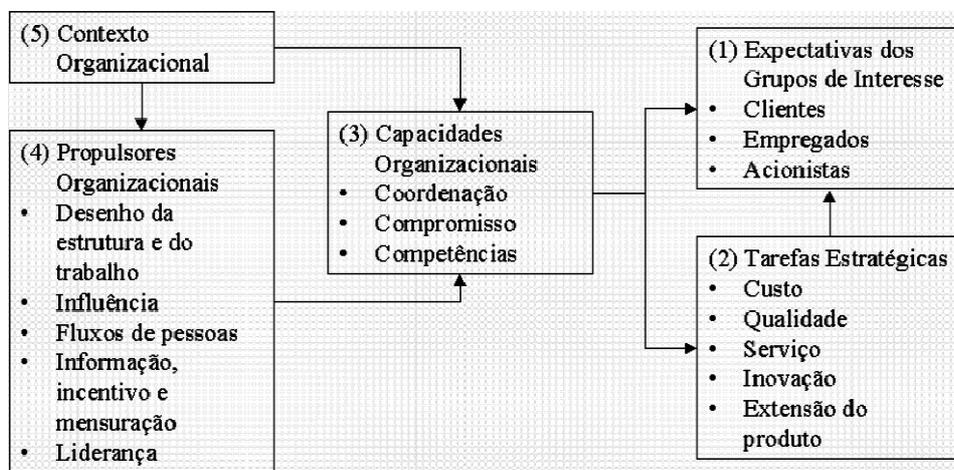
Tal qualidade de desempenho corporativo será determinada pela capacidade da organização de autoavaliação e aprendizado, indicando a resposta aos desvios entre o desempenho real e o planejado e até modificando as normas que definem o desempenho eficaz (RUMELT, 2006).

Ademais, fora o sistema de ações e decisões dinâmicas, aludido processo compreende transações de recursos organizacionais e informações do ambiente entre os múltiplos níveis de planejamento (corporativo, intermediário e operacional), ordenados hierarquicamente, que auxiliarão na construção das capacidades necessárias para o atingimento dos resultados planejados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

A esse respeito, as pesquisas de Bertalanffy (1975) sobre os princípios universais aplicáveis aos sistemas, constataram que independente da quantidade e variedade de elementos existentes em um organismo, eles sempre estão em constante interação e objetivam o alcance de uma determinada finalidade (BARROS, 2007).

Essa abordagem sistêmica, estudada por Eisenstat e Beer (1994), corrobora na identificação do relacionamento entre os setores e as expectativas dos seus grupos de interesse, bem como, na gestão e alinhamento das tarefas estratégicas e das capacidades e propulsores organizacionais (figura 2).

Figura 2 – Sistema para a implementação da estratégia



Fonte: Eisenstat e Beer (1994).

Eisenstat e Beer (1994) explicam os componentes do sistema para implementação da estratégia:

1) expectativas dos grupos de interesse: o foco nas necessidades dos grupos de interesse (clientes, empregados e proprietários) é essencial para a competição no ambiente e sobrevivência da organização;

2) tarefas estratégicas: As estratégias da organização devem voltar-se para as tarefas essenciais (baixo custo, alta qualidade, excelência no serviço e entrega, inovação tecnológica e agilidade na introdução de produtos) que atendam a expectativa dos grupos de interesse.

3) capacidades organizacionais: Para concretizar as tarefas estratégicas, a organização depende da liderança para desenvolver as capacidades organizacionais de coordenação entre as partes interessadas, as áreas e as funções; geração de comprometimento entre colaboradores e os grupos sociais para a realização das tarefas estratégicas; e

desenvolvimento de competências gerenciais e funcionais para solução de problemas e alcance da satisfação dos grupos de interesse;

4) propulsores organizacionais: as capacidades são influenciadas pela estrutura, os sistemas e as políticas organizacionais como organização do trabalho; sistemas de informação, incentivo e controle; perfil da liderança formal e o comportamento da liderança informal; e filosofia e valores que impactam nos colaboradores.

5) contexto organizacional: o modelo da estrutura e dos sistemas organizacionais, bem como, o perfil das suas capacidades, pode ser originada por influência do ambiente organizacional (políticas, práticas e cultura) de uma matriz a qual esteja vinculada ou até de forças competitivas do mercado.

Em um último ponto, Eisenstat e Beer (1994) sintetizam as ideias, ao afirmarem que a eficácia do discutido processo de implementação, resume-se ao ajuste entre os recursos e capacidades, com suporte nos níveis adequados de coordenação, competência e compromisso entre as funções organizacionais, compreendendo o envolvimento de fornecedores e clientes para o cumprimento das tarefas estratégicas.

E ainda acrescenta o autor, que a parceria entre a liderança e os demais níveis, principalmente a relação entre a alta administração e a gerência intermediária, torna-se fundamental para o envolvimento e cooperação dos colaboradores e partes interessadas na implementação eficaz das estratégias.

Ressalta Mintzberg et al. (2006) que o processo de formulação da estratégia está unificado a sua implementação, do contrário, pode resultar na desconexão entre a concepção e a ação ou até a escolha de estratégias que desconsiderem as competências essenciais da organização, ocasionando a inviabilidade da estratégia por falta de alinhamento com o ambiente ou por ausência de credibilidade por parte dos interessados.

A dissociação entre as etapas de formulação e implementação, advém principalmente da supressão da média gerência do processo de formulação, carreando a perda substancial da visão sobre as atividades que interagem diretamente com o cliente e, por conseguinte, causando impacto no alinhamento entre a estratégia e as operações (BOWER, 1982; CAMPBELL; ALEXANDER, 1997).

Em conclusão, entende-se que a estratégia situa o enfoque da ação organizacional, de tal modo, que o processo estratégico não pode ser considerado como simples arquitetura de programas para atender metas predeterminadas, já que, o alcance e a sustentabilidade da

vantagem competitiva advêm do modo como as atividades se ajustam e reforçam umas as outras, determinando a integração entre cada função e a estratégia macro (PORTER, 1996).

Corroboram Prahalad e Hamel (1994) ao afirmar que os elementos de apoio mútuo que levam ao ajuste estratégico podem se tornar fontes de vantagem competitiva. Assim, a estratégia representaria a configuração de ajustes entre os elementos de uma unidade (PORTER, 1996).

3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

De modo geral, o termo alinhamento encontra-se abarcado nas demasiadas correntes doutrinárias que estudam estratégia. Em exemplo, Porter (1996) afirmava que a estratégia é criar ajuste entre as atividades de uma empresa e integrá-las à estratégia global.

Em sua definição de estratégia, Andrews (1997) conceituava tal como alinhamento entre as ameaças e oportunidades do ambiente, bem como, entre as forças e fraquezas organizacionais. No mesmo sentido, Miles e Snow (2003) correlacionaram a estratégia ao padrão de decisões para obter o alinhamento entre a estrutura interna e o ambiente em que a organização se insere.

Skinner (1969) propôs de forma inaugural a essencialidade do alinhamento da estratégia de operações com estratégias corporativas e de negócios. A esse respeito, Hrebiniak e Joyce (2001) argumentam que o sucesso na implementação da estratégia depende do chamado “processo de vinculação vertical”, ou seja, a integração entre as prioridades funcionais e as corporativas, bem como, o alinhamento entre os objetivos operacionais e os planos estratégicos.

Para Porter (1996), o alinhamento estratégico originou-se da necessidade empresarial em otimizar sua estratégia de negócio, considerando os recursos organizacionais que dispõe e o ambiente de ameaças e oportunidade onde estão inseridas, nesse ponto, o alinhamento requeria uma compreensão compartilhada dos objetivos organizacionais nas várias unidades e níveis da estrutura organizacional.

Com relação a literatura sobre vantagem competitiva, Porter (1997) correlacionava o alinhamento a um fator presente no ajuste da estratégia às forças competitivas de mercado, e igualmente, na capacidade de obter recursos que são coerentes com as necessidades competitivas da organização.

Em outra corrente, os autores defensores da teoria da organização baseada em recursos (VBR) entendem que o alinhamento volta-se prioritariamente para os recursos e capacidades internas, pois afirmam que o desempenho é uma função dos tipos de recursos e capacidades que a organização controla (MILES; SNOW, 2003; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Estudos sobre o alinhamento vêm sendo desenvolvidos desde os anos de 1960, contudo, não era claro, à época, de que forma seria possível mensurar a maturidade do alinhamento nem como coordenar os negócios e suas estratégias. Nesse sentido, esses estudos

evoluíram, principalmente, para a vertente de harmonização do alinhamento dos sistemas de informação às estratégias organizacionais (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

Contudo, mesmo que não encontre vinculação exclusiva à temática de estratégia organizacional, o conceito do termo “alinhamento” envolve a ideia de combinação entre as partes de um sistema organizacional, dinamicamente alteradas pelas mudanças ocorridas em seu ambiente interno e externo, visando o melhor desempenho na gestão das entradas e saídas do sistema (BARROS, 2007).

Especificando esse enfoque sistêmico, Barros (2007) posiciona o alinhamento enquanto ajuste de determinadas partes, variáveis e elementos que compõe todo o sistema organizacional, considerando as transações entre os subsistemas e o ambiente, com vistas a implementação eficaz das estratégias organizacionais.

Sob a ótica estratégica, Pietro (2011) encontra o conceito de alinhamento quanto ao processo de formulação da estratégia, consistindo no ajuste da estratégia ao ambiente competitivo, e na fase de implementação, representando a integração entre os elementos e sistemas organizacionais.

Beer e Eisenstat (1996) aglutinam tais ideias, ao afirmar que o alinhamento designaria o ajuste entre os subsistemas dos elementos formais (estratégia, estrutura e tecnologia) e informais (valores, líderes e colaboradores) para a eficácia na implementação das estratégias.

Os estudos de Venkatraman e Camillus (1984), sob abordagem contingencialista, conectaram o alinhamento ao desempenho organizacional, inferindo que o desempenho positivo depende do alinhamento das variáveis endógenas (estratégia, estrutura e processos de gestão) e exógenas (incerteza ambiental e tecnologia) que compõe o sistema da organização.

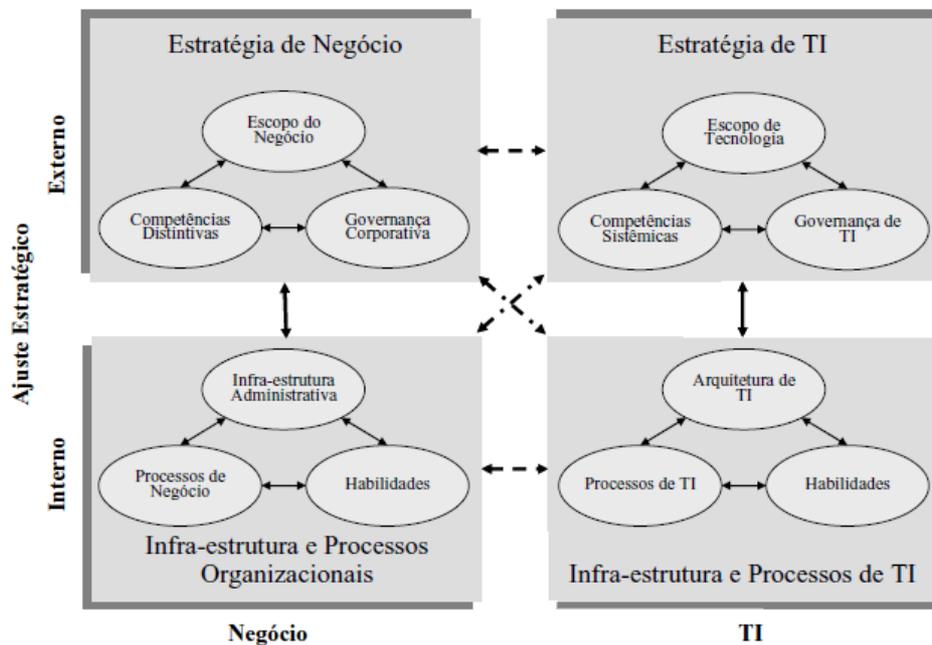
Em teoria, o desempenho organizacional seria reforçado ou prejudicado de acordo com o alinhamento ou desalinhamento das prioridades estratégicas nos níveis corporativos, de negócios e funcionais (JOSHI; KATHURIA; PORTH, 2003).

Nesse sentido, Henderson e Venkatraman (1993) definiram duas premissas para o alinhamento estratégico de uma organização:

- a) o desempenho econômico vincula-se a capacidade da liderança de adequar o posicionamento da organização no ambiente competitivo e de prover a estrutura de suporte a execução desse ajuste estratégico;
- b) o ajuste estratégico é um processo contínuo e dinâmico, que exige rápida adaptação e respostas da organização às mudanças no ambiente competitivo.

Adicionalmente, baseado nas premissas levantadas, citados autores ressaltam que o alinhamento seria composto primeiramente pelo ajuste estratégico, ou seja, o conjunto de ações e decisões da organização demandado do ambiente interno e externo, bem como, adicionalmente pela integração das estratégias de negócio e TI e a integração funcional da infraestrutura, dos processos organizacionais e dos sistemas de informação, conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3 – Modelo de ajuste estratégico



Fonte: Henderson e Venkatraman (1993).

Em complemento, Hambrick e Cannella (1989), asseveram que o alinhamento é parte de um processo gerencial, planejado e dirigido pelo estrategista, que inicia com a formulação e caminha até a implementação da estratégia, enfrentando ajustes internos e externos com base em negociação sobre a estratégia deliberada. Para os autores, as etapas de formulação e implementação estariam umbilicalmente ligadas, não se podendo pensar na separação de tais para fins de planejamento e execução da estratégia.

Nesse sentido, tal processo é composto por três estágios visando a eficácia da implementação da estratégia. O primeiro envolve a disposição e organização para a nova estratégia, incluindo uma ampliação na extensão de entradas para a formulação e uma abordagem antecipada aos obstáculos de implementação (HAMBRICK e CANNELLA, 1989).

O segundo comporta a administração de influências acentuadas na implementação (comprometimento dos recursos, programas das subunidades, estrutura, recompensa e pessoas), enquanto o terceiro estágio incide no processo de convencimento sobre a estratégia, considerando o fluxo dos níveis de comando, as relações interdepartamentais e os âmbitos interno e externo dessas relações (HAMBRICK e CANNELLA, 1989).

Sob perspectiva contingencialista, que considera o alinhamento entre a estrutura e o contexto, relacionando-os ao desempenho da organização, Venkatraman (1989) explicita quatro escopos para a utilização do ajuste: a) moderação; b) mediação, c) desvio de perfil; e d) covariação.

A hipótese para o ajuste como moderação, considera que o efeito de determinada variável “preditora”, como a estratégia, sobre o desempenho (variável de critério), advém das implicações em um outro componente, como estrutura por exemplo (variável mediadora) (VENKATRAMAN, 1989). Assim, a interação entre as variáveis preditoras e mediadoras tem efeito sobre o desempenho (PIETRO, 2011).

Em relação ao ajuste como mediação, a hipótese gira em torno da ocorrência de um elemento interveniente (por exemplo, estratégia) como mediador entre uma variável independente, como o ambiente, e uma variável dependente, como o desempenho (VENKATRAMAN, 1989).

O ajuste enquanto desvio de perfil pressupõe a construção de determinado parâmetro externo específico. Assim, o desvio desse perfil carrearia em baixo desempenho, e em contraste, a proximidade ao parâmetro determinado levaria a alavancagem no desempenho (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007). Em sentido similar, o ajuste enquanto covariação, assume como parâmetro, não um perfil externo específico, mas sim um grau de coerência interna entre as variáveis (VENKATRAMAN, 1989).

A esse respeito, Kathuria, Joshi e Porth (2007) asseveram que ainda não se pode estabelecer uma relação essencial entre alinhamento e desempenho, visto os resultados inconclusivos dos estudos sobre a temática. Porém, advertem os autores, que não há como negar a influência indireta por meio de elementos intangíveis mediadores.

De outra forma, Kathuria, Joshi e Porth (2007) identificaram estudos (PRAHALAD; HAMEL, 1994; PASCALE, 1999; HAGEL; SINGER, 1999) que corroboram com o adverso argumento de que o excesso de alinhamento pode resultar em empresas com processos densamente interligados e ocasionar problemas com a capacidade de resposta e adaptação organizacional a ambientes dinâmicos.

Nesse ponto, Prahalad e Hamel (1994) advertem que o ajuste estratégico pode fornecer vantagem competitiva desde que as configurações entre as estratégias de negócio e as estratégias funcionais sejam flexíveis.

Tal vantagem competitiva é resultado do modo como as atividades se ajustam e reforçam umas às outras, ou seja, a combinação de desempenho do sistema de atividades para criar valor ao cliente aliado a consistência entre cada função e a estratégia global. Assim, caso não exista ajuste entre as atividades, não há diferenciação da estratégia, incorrendo em pouca sustentabilidade de vantagem competitiva (PORTER, 1996).

Por fim, considerando as etapas do processo estratégico, Venkatraman e Camillus (1984) constataram especificidades que dividem o estudo sobre alinhamento estratégico em duas vertentes: i) alinhamento externo, relacionado a formulação da estratégia; ii) alinhamento interno, ligado a implementação da estratégia. Ademais, Venkatraman (1989) define duas orientações para o enfoque de estudos sobre alinhamento (normativa e descritiva).

3.1 Taxionomia do Alinhamento

De maneira inconstante, a literatura identifica variáveis diferentes que apartam os conceitos de alinhamento. Primeiramente, Pietro (2006) diferencia os conceitos de alinhamento nas vertentes organizacional e estratégico, reconhecendo que em alguns estudos os conceitos são misturados.

Para o citado autor, o alinhamento organizacional foca na combinação entre a organização, considerando seu conjunto de elementos (estratégia, estrutura e processos gerenciais), e o ambiente em que está inserido, visando alavancagem de desempenho.

Noutro ponto, o alinhamento estratégico abarcaria o conceito de alinhamento organizacional e apresentaria um novo viés, constituindo dois objetivos. Inicialmente, o ajuste entre a organização e seu ambiente de atuação, e em seguida, a coesão dos elementos internos (estratégia, estrutura e processos gerenciais). Tal conceito trás a ideia de alinhamento como um processo e como um resultado, e constitui a divisão entre alinhamento externo e interno (MILES; SNOW, 2003; PIETRO, 2006).

Como processo, representaria um conjunto de ações com o intuito de alcançar o alinhamento estratégico e auxiliar na implementação da estratégia (PIETRO, 2011). Enquanto resultado, tende a sustentar o controle da estratégia, com base nas ferramentas de mensuração de alinhamento (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; KAPLAN; NORTON, 1996).

O alinhamento externo está centrado na formulação da estratégia, com ênfase na integração da estratégia e das capacidades aos elementos do ambiente competitivo. De forma análoga, o alinhamento interno volta-se para a configuração dos recursos e atividades, com o objetivo de concretizar a estratégia concebida, traduzindo-se na conformação entre a estratégia e os componentes internos (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984; STEPANOVICH; MUELLER, 2002; PIETRO, 2011).

Em consequência, o desempenho organizacional dependeria do processo de monitoramento e do resultado do ajuste do alinhamento interno e externo, levando a fase de controle estratégico (KAPLAN; NORTON, 1996; LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; SIGGELKOW, 2002).

A esse respeito, Joshi, Kathuria e Porth (2003) prescrevem o referencial trabalho de Skinner (1969) com relação à divisão entre ajuste interno (coerência entre a política e as práticas) e o ajuste externo (coesão entre a estratégia de operações e as estratégias corporativas e de negócios).

Pietro (2011) acrescenta que citados conceitos denotam outras classificações, implicando em alguns estudos, o viés de mudança organizacional, para a classificação de alinhamento interno. Nessa direção Rumelt (2006), liga a ideia de “consonância” ao alinhamento estratégico externo e, diametralmente, junta o conceito de “consistência” ao alinhamento estratégico interno.

Similarmente, Stepanovich e Mueller (2002) trás a luz o “consenso” como componente do alinhamento estratégico interno, na medida em que traduz-se no consentimento presente entre a formulação e implementação da estratégia. Sobre tal teoria, Siggelkow (2002) alerta que a configuração do alinhamento interno implica na coerência entre a relação dos elementos centrais, e não apenas na associação entre as variáveis do sistema organizacional.

No estudo de Venkatraman e Camillus (1984) são propostas seis escolas de pensamento, sob duas perspectivas (domínio e conceituação). A perspectiva de domínio divide-se em três enfoques (externo, interno e integrado), enquanto a perspectiva de conceituação em duas (conteúdo e processo), conforme visualizado no quadro 3.

Considerando as definições de alinhamento externo e interno, passa-se a elucidar os outros enfoques. Quanto ao campo do domínio do alinhamento, o enfoque integrado representa a interação das duas tipologias explicadas anteriormente.

Na perspectiva da conceituação, o “conteúdo” (o que deve ser feito) importa na escolha da estratégia adequada às condições do ambiente, bem como, na seleção dos elementos a serem alinhados a estratégia. Com relação à ideia de “processo” (como ela é desenvolvida), o ajuste denotaria o padrão de interação para atingir o alinhamento dos elementos organizacionais (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

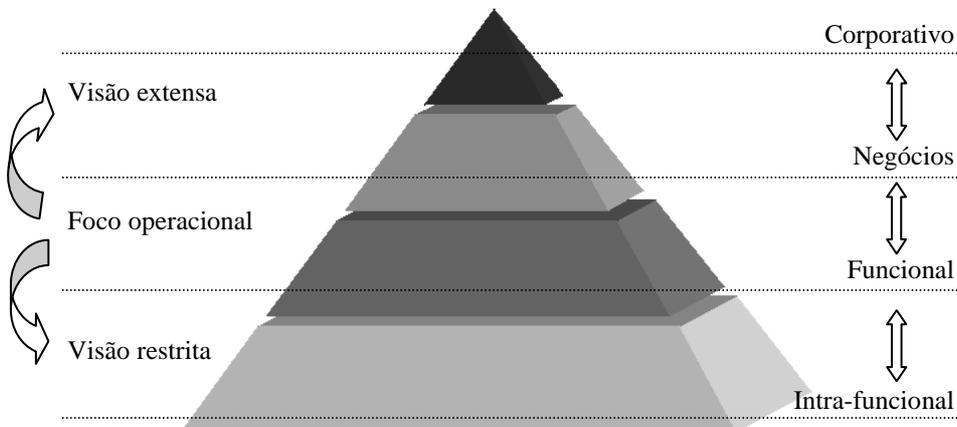
Quadro 3 – Perspectivas de alinhamento estratégico

Domínio do Alinhamento	Conceituação do Alinhamento	Escola Estratégica	Descrição do Alinhamento
Externo	Conteúdo	Formulação da Estratégia	Alinhamento da estratégia com as condições ambientais
Interno	Conteúdo	Implementação da Estratégia	Alinhamento da estrutura organizacional com a estratégia
Integrado	Conteúdo	Integração	Gerenciamento estratégico ambiental e organizacional (formulação-implementação)
Externo	Processo	Redes Interorganizacionais	Análise estratégica e interdependência das estratégias competitivas (nível coletivo)
Interno	Processo	Escolhas Estratégicas	Moderação entre cautela gerencial e modelo determinístico
Integrado	Processo	Global	Interdependência entre organização e ambiente

Fonte: adaptado de Venkatraman e Camillus (1984).

Outra subdivisão nos estudos sobre alinhamento interno, considera uma classificação – alinhamento vertical e alinhamento horizontal – ligada ao envolvimento da estratégia nos variados níveis organizacionais – estratégico, competitivo e funcional (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2008).

Figura 4 – Hierarquia de alinhamento



Fonte: Adaptado de Kathuria, Joshi e Porth (2007)

O alinhamento vertical representa a coerência entre o direcionamento estratégico determinado na estratégia corporativa e o conjunto de ações estratégicas (objetivos, planos de ação e decisões) estabelecidos nos níveis competitivo e funcional (figura 4). Tal conjunto de ações estratégicas deve ter a finalidade de viabilizar a consecução da estratégia corporativa traçada por todos os níveis da organização (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Desse modo, a estratégia corporativa guia e orienta as estratégias e decisões nas áreas funcionais. De modo complementar, o alinhamento horizontal considera a coerência do aludido conjunto de ações estratégicas (objetivos, planos de ação e decisões) dentro de cada área, bem como, a conexão dessas ações entre as funções e operações da organização (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Desse modo, os citados autores afirmam que o processo de alinhamento horizontal ordena intercâmbio e cooperação entre as diferentes funções, especialmente, nos níveis organizacionais mais baixos. De forma que a coordenação dos esforços deve considerar duas vertentes, primeiramente cada atividade ou decisão de uma função (como marketing, logística e outros) deve apoiar a outra (*cross-funcional*), de outro lado, cada decisão de uma função deve ter coerência com os objetivos da função em si, das outras funções laterais e da organização como um todo (*intra-funcional*).

Conforme Kaplan e Norton (1996), o alinhamento vertical pressupõe o desdobramento dos indicadores de desempenho em todos os níveis e áreas organizacionais, de acordo com a determinada orientação estratégica. Enquanto, na dimensão horizontal, o objetivo de atração e retenção de clientes, por meio da criação e entrega de valor, deve ser apoiada na identificação dos processos críticos para o atendimento das expectativas dos clientes.

Na mesma direção, Labovitz e Rosansky (1997) entendem o alinhamento horizontal como a integração entre os clientes e os processos, ou seja, o direcionamento dos processos interfuncionais para a identificação dos clientes-alvo – desses processos – e para a compreensão das necessidades desses clientes, com vistas a entregar o que o cliente espera.

Noutro ponto, os autores afirmam que o alinhamento vertical versa sobre a conexão entre a estratégia definida e a concretização pelas pessoas, por meio dos sistemas de controle e recompensas, pressupondo o desencadeamento da estratégia em indicadores críticos, metas e atividades ajustadas aos diversos níveis organizacionais.

De forma singular, Wunder (2005), em seu estudo sobre alinhamento em multinacionais, compreende o alinhamento vertical como a sintonia das ações

organizacionais, considerando que as unidades estratégicas de negócios e todos os níveis da estrutura (corporativo, competitivo e funcional) compartilham o mesmo direcionamento corporativo.

Em relação ao alinhamento horizontal, o autor afirma que esse ocorre em função do ajuste de objetivos e metas de unidades de mesmo nível organizacional, de modo a facilitar a implementação das estratégias globais.

Em última característica, Pietro (2011) afirma que a definição sobre a perspectiva conceitual de alinhamento demarcará a orientação teórico-metodológica a ser adotada. Nesse sentido, Venkatraman (1989) define duas linhas teóricas para o enfoque de estudos sobre alinhamento (normativa e descritiva).

Em relação a linha normativa, a orientação foca na relação entre o alinhamento e o desempenho da organização, no sentido de estabelecer a eficácia das organizações a partir do alinhamento de componentes de seus sistemas (VENKATRAMAN, 1989).

Em sentido contrário, a linha descritiva presta-se a estudar apenas a ligação entre os elementos da organização, sem integrá-los as variações de desempenho, com intuito de encontrar padrões de harmonia entre isoladas ou múltiplas variáveis (VENKATRAMAN, 1989).

Nesse caso, como exemplo encontra-se a proposição clássica “estratégia-estrutura” de Chandler (1962), em que apenas implicitamente verifica-se a relação entre desempenho e alinhamento (PIETRO, 2011).

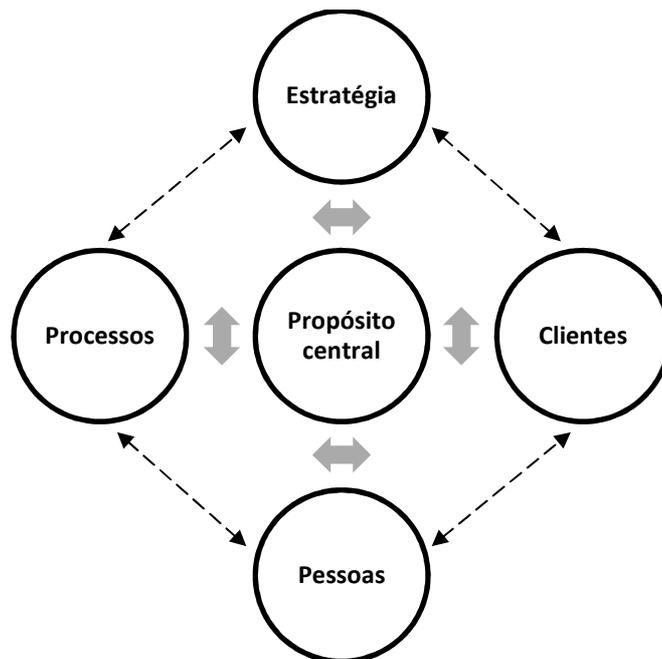
3.2 Modelos de Alinhamento

Diante da complexidade no gerenciamento dos fatores que envolvem o processo de implementação da estratégia, torna-se essencial à adoção de um conglomerado de diretrizes e ações, traduzido em um arcabouço metodológico, com o objetivo de promoção do alinhamento entre os elementos organizacionais (PRIETO, 2011).

Tal representação do encadeamento lógico de atividades é consubstanciada em modelos de alinhamento estratégico. A esse respeito, Prieto, Carvalho e Fischmann (2009) elencaram quatro critérios (visão do alinhamento; modelo para implementação; elementos do modelo; processos gerenciais para implementação) para definição de um modelo de alinhamento. Nessa direção, os autores destacam-se três principais estudos na literatura que propõe metodologias de alinhamento com base nos quatro critérios definidores.

De forma inicial, Labovitz e Rosansky (1997) entendem o alinhamento como integração entre quatro elementos essenciais – estratégia e pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal) – com vistas a criar um propósito central e uma direção para o negócio, que seja compartilhado entre as partes interessadas (figura 5).

Figura 5 – Desenho do alinhamento completo



Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky, (1997).

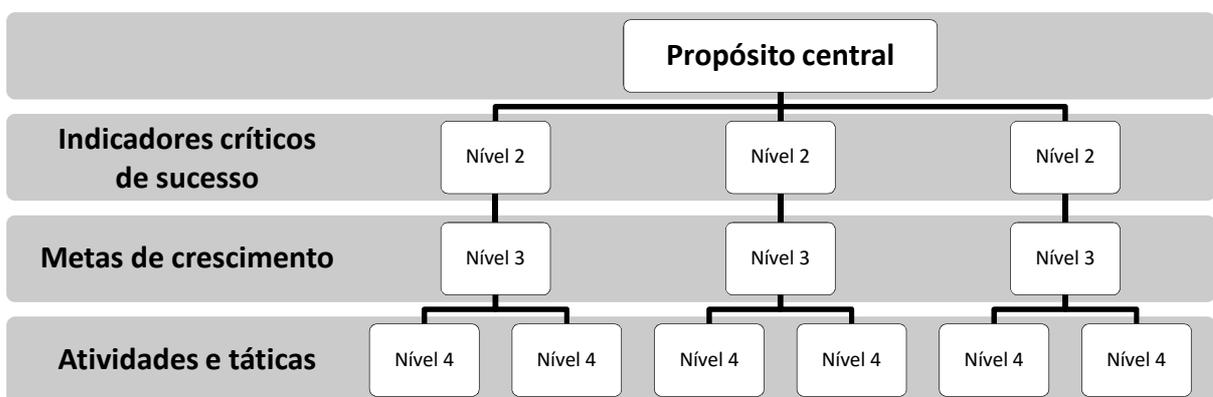
O alinhamento vertical fornece aos colaboradores uma direção única e a oportunidade de participação na execução das estratégias, visto que entenderão os objetivos gerais da organização e o seu papel na consecução desses objetivos. Além do mais, a sustentabilidade da posição estratégica prescinde um compromisso absoluto da organização com seus clientes.

Na prática, os processos centrais do negócio, que atravessam diferentes funções da empresa, devem ser reestruturados de modo a antecipar as necessidades dos clientes, pois o senso único de direção deve ser baseado nas expectativas desses clientes, esse ajuste é denominado pelos autores de alinhamento horizontal (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

Com relação ao alcance do alinhamento horizontal, torna-se premente a internalização da visão cliente-fornecedor na cadeia de processos, o levantamento das expectativas dos clientes com o objetivo de identificar as oportunidades de atendimento de tais necessidades e o desenvolvimento sistemático da relação com os clientes em todo o ciclo de entrega do produto ou serviço (LABOVITZ e ROSANSKY, 1997).

Enquanto processo, o alinhamento vertical pode ser efetivado pelo Ciclo de Planejamento, Desenvolvimento e Revisão – PDR, por meio da definição do propósito essencial da organização, que desencadeia a formulação de indicadores críticos, metas e atividades por área ou unidade, que estão interligados ao nível hierárquico superior sob a forma de estrutura em árvore (figura 6), em que as metas de uma determinada área tornam-se, automaticamente, o propósito essencial para o departamento abaixo na estrutura hierárquica (LABOVITZ e ROSANSKY, 1997).

Figura 6 – Estrutura de planejamento em árvore



Fonte: adaptado de Labovitz e Rosansky, (1997).

Labovitz e Rosansky (1997) ainda dispõem sobre a formação de uma cultura de autoalinhamento organizacional, fundada em um conjunto de medidas de desempenho advindas do propósito essencial da organização e integradas a um sistema de recompensas e reconhecimento que despertem o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, influenciando o comportamento individual e criando uma cultura coletiva de cooperação para o cumprimento dos objetivos e metas designados pela liderança.

Em último tópico, há de se reconhecer que a maior parte do estudo de Labovitz e Rosansky (1997) compartilha os fundamentos das lições iniciais de Kaplan e Norton (1996).

Em exemplo, Kaplan e Norton (2006) também no tocante à promoção do alinhamento estratégico, propõem duas diretrizes básicas, a primeira aduz sobre a comunicação da estratégia por todas as áreas e níveis organizacionais, e em segundo, o controle estratégico por meio dos indicadores de tendência e resultado, associados às medidas de desempenho do negócio.

Em outra questão, Kaplan e Norton (2006) também propõem que o alinhamento seja apoiado por um conjunto de processos que integrem as estratégias corporativas às unidades de

negócios. Conforme Barros (2007), tal inter-relacionamento implica no balanceamento dos objetivos globais em medidas de desempenho que alcancem do nível mais elevado até as unidades departamentais do negócio.

Nesse ponto, cabe ressaltar que a ideia de alinhamento dos autores advém do modelo *Balanced Scorecard* – BSC, que objetivava inicialmente a mensuração do desempenho das organizações, de forma a superar a gestão baseada em indicadores financeiros, que não comunicam vetores de criação de valor.

Assim, os autores propuseram um referencial de análise sob quatro perspectivas: “a) financeira: estratégia de crescimento, rentabilidade e risco; b) cliente: estratégia de criação de valor e diferenciação; c) processos de negócios internos: as prioridades estratégicas dos processos-chaves; d) aprendizado e crescimento: as prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional, à inovação e ao crescimento”.

No entanto, Kaplan e Norton (2000) passaram a perceber que os indicadores baseados nas perspectivas projetavam essencialmente visões de desempenho futuro, logo, o *Balanced Scorecard* deveria ter foco na estratégia da organização.

Nesse contexto, os autores definiram cinco fases, que denominaram princípios da organização focalizada na estratégia. O primeiro trata da tradução da estratégia em termos operacionais por meio da descrição dessa em mapas estratégicos. Na prática, cada indicador (*scorecard*) se conecta ao outro, em uma cadeia de causa e efeito, que integra os resultados planejados com os seus respectivos condutores, assim, os ativos intangíveis são transformados em efeitos concretos para os clientes e, em consequência, resultados financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000).

O segundo preza por transformar a estratégia em tarefa de todos, para se reconhece a importância do comprometimento e alinhamento de todos os colaboradores com a estratégia. Esses feitos são conseguidos por três processos, primeiramente, o processo de comunicação eficaz, de forma que os colaboradores conheçam e compreendam a estratégia e os seus indicadores de monitoramento, com o fito de contribuir para sua implementação (KAPLAN; NORTON, 2000).

Em segundo plano, os objetivos e metas individuais e de equipes devem ser compatíveis com a estratégia, adaptando-se os planos de desenvolvimento pessoal ao atingimento desses objetivos. E por último, o que os autores chamam de “contracheque equilibrado”, os sistemas de incentivo e recompensa demonstram o compartilhamento de recompensas individuais derivadas do desempenho organizacional.

O terceiro princípio trata da conversão da estratégia em processo contínuo, processo que se dá com a integração da gestão dos orçamentos e das operações com a gestão da estratégia, a utilização de sistemas de informação e análise para fornecimento de *feedback*, de modo apoiar a atualização de indicadores e orçamentos, fechando o ciclo do aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 2000).

No quarto princípio, Kaplan e Norton (2000) propõe que a liderança executiva utilize os processos de governança para mobilizar a mudança, em exemplo a definição de critérios de mensuração funcionais que ultrapassem o foco nas tarefas de controle interno e comuniquem os objetivos organizacionais.

Em derradeiro, também constitui em princípio o alinhamento da organização à estratégia, para os autores é papel da corporação criar sinergias entre suas unidades, seja por meio da integração de suas unidades de negócios descentralizadas ou mediante a coesão entre unidades de apoio que prestam serviços compartilhados (KAPLAN; NORTON, 2006).

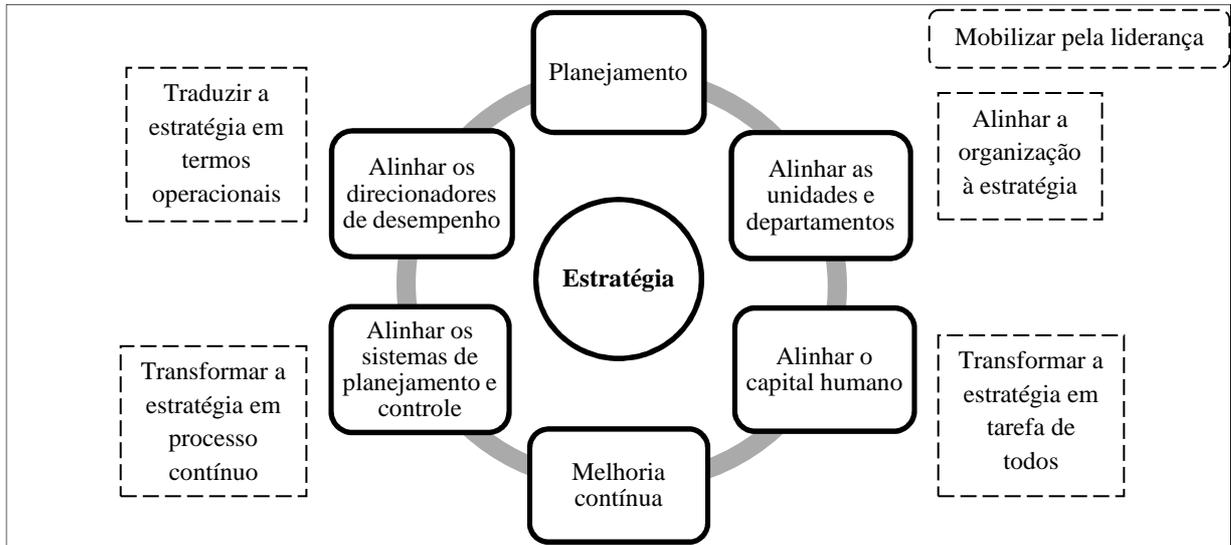
Segundo os citados autores, a organização deve entender o alinhamento como um processo de gestão, iniciando com a proposta de valor da organização, momento em que essa determina as diretrizes para a elaboração das estratégias nos níveis mais baixos da organização.

Em consequência, após a aprovação da estratégia corporativa pelos acionistas e pelo conselho de administração, tal estratégia é traduzida em políticas que serão administradas pelas unidades de apoio e as prioridades serão desdobradas em estratégias das unidades de negócios. Por fim, comunicam-se as prioridades estratégicas para clientes-chaves, fornecedores e parceiros, e colhem-se os *feedbacks* para retroalimentar o processo (KAPLAN; NORTON, 2006).

Em complemento, Kaplan e Norton (2006) também reconhecem, que o discutido processo não surtirá o efeito desejado, se as pessoas não forem comunicadas e motivadas a respeito da estratégia (incorporação de temas para a mudança da cultura, integração dos objetivos individuais, desenvolvimento de competências e sistema de recompensa), e se a organização não ajustar seus processos de governança (alocação de recursos, definição de metas, gestão de iniciativas, sistemas de relatórios e análise) com a estratégia.

Por fim, os princípios são transformados em vetores para composição do alinhamento total da estratégia, em busca da consistência estratégica entre os direcionadores de desempenho interno e os resultados esperados junto aos clientes e acionistas (figura 7).

Figura 7 – Criação do alinhamento total da estratégia



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, (2006)

Em uma abordagem do alinhamento como processo contínuo, Beer e Eisenstat (2000) formularam o modelo *Organizational Fitness Profiling* (figura 8), para efetivar o diagnóstico do alinhamento visando o ajuste cíclico e a reorientação da estratégia, por meio de processos de aprendizagem e mudança.

Inicialmente, os autores alertam que a organização pertence a um contexto competitivo, logo, para se desenvolver deve alinhar sua estratégia ao ambiente. Noutro ponto, observa-se que o foco do modelo está na apresentação de capacidades organizacionais essenciais para implementação da estratégia, que devem ser avaliadas pela organização, com vistas à identificação de potencialidades e deficiências em tais capacidades.

As capacidades centrais são assim elencadas: a) coordenação entre as equipes, funções e departamentos; b) competência técnica, funcional, interpessoal e habilidades de liderança; c) compromisso e responsabilidade de todos os membros; d) comunicação vertical, lateral e de partes interessadas; e) gestão de conflitos e políticas organizacionais; f) fomento da criatividade em todos os níveis; g) gerenciamento dos recursos (BEER et al., 2005).

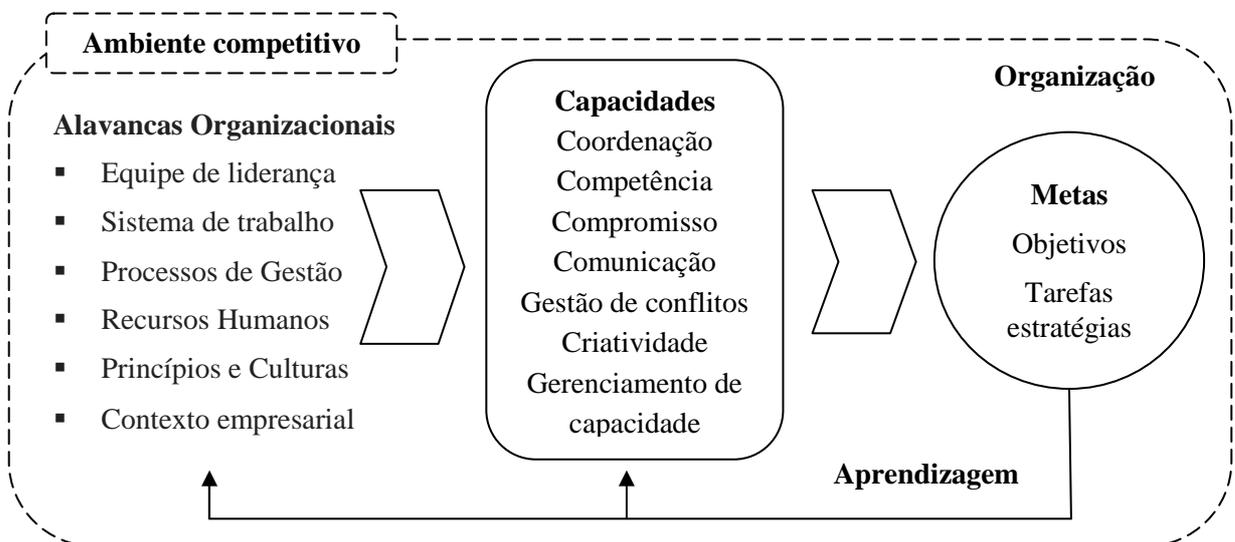
Para os autores, o alinhamento organizacional não pode representar um ajuste esporádico, fixado em um determinado ponto no tempo, ao contrário, precisa ser sucessivamente revisto e adaptado as constantes modificações ambientais (BEER et al., 2005).

Assim, a organização precisa ter a capacidade de aprender e se adaptar para atender essas novas conjunturas. Para tanto, a construção dessa estrutura organizacional dinâmica

deve considerar além de elementos formais (estratégia, estrutura e sistemas), os informais como princípios e valores compartilhados, estilo de gestão e liderança, capacidades e cultura, e os recursos humanos (BEER et al., 2005).

Nessa questão, a aprendizagem apenas induz a mudança, quando a análise sobre as lacunas das capacidades determinarem a readequação das alavancas organizacionais. Assim, para se adaptar às novas condições ambientais, a organização deve aprender a avaliar e redesenhar suas alavancas organizacionais continuamente para criar as capacidades organizacionais necessárias para a realização das suas tarefas estratégicas e o alcance dos seus objetivos (BEER et al., 2005).

Figura 8 – *Organizational Fitness Profiling*



Fonte: adaptado de Beer et al., (2005)

Em outro ponto, os autores alertam para os mais comuns inibidores do alinhamento estratégico e da implementação da estratégia: alocação ineficaz de recursos; falta de comprometimento; limitação das informações “de baixo para cima”; e ausência de aprendizagem.

A primeira barreira versa sobre políticas ineficazes, advindas da substituição dos interesses da organização por interesses pessoais ou departamentais sobre a alocação de recursos estratégicos. Segundo Beer et al. (2005), isso representa um subproduto das estruturas hierárquicas em que os gestores implícita ou às vezes explicitamente competem entre si por recursos, poder ou progressão na carreira.

Em segundo, Beer et al. (2005), afirmam que o desenvolvimento de compromisso dos colaboradores com a estratégia é essencial para alcançar a coordenação e integração. Os

gestores devem afinar um propósito único e, em seguida, criar um diálogo com todos os membros da organização. Para os autores, dificilmente os principais colaboradores funcionais que realizam atividades-chaves são informados ou envolvidos na formação dos objetivos.

Em consequência, os autores afirmam que a resistência à mudança, leva as pessoas a minimizar os problemas organizacionais visualizados, denominam “silêncio organizacional”. Nesse ponto, prejudica decisões de ajustes e processos de mudança, pois a alta direção não consegue verificar com antecedência os obstáculos e combater as causas rapidamente, afetando a capacidade de aprendizagem da organização.

Quanto à última barreira, Beer et al. (2005), asseveram que em cenários incertos, as organizações tendem a tomar decisões sobre estratégia baseadas em modelos mentais “tradicionais”, e isso é agravado mais ainda, quando não ocorre *feedbacks* que permitam a aprendizagem. A esse respeito, propõem a construção de uma visão compartilhada, fomento a cooperação entre os grupos e aprendizado em equipe, e pensamento sistêmico, com o objetivo de ter uma perspectiva global ao invés de se concentrar em elementos fragmentados.

Em análise conclusiva, Pietro (2011) afirma que os modelos de alinhamento são essenciais para o diagnóstico de inconsistências e desenvolvimento de ajustes, porém, atuam principalmente para a identificação de elementos formais (estrutura, processos, política de recompensa) e informais (pessoas, cultura, liderança) que se consubstanciam em fatores críticos para o alinhamento e a implementação da estratégia.

3.3 Fatores Críticos do Alinhamento

Conforme as lições de Galbraith e Kazanjian (1986) a implementação traduz-se na adoção de um conglomerado de diretrizes e ações para converter a estratégia planejada em ação, sendo promovida pelo ajuste entre os recursos e processos internos, ou seja, o alinhamento entre os principais sistemas da organização.

Ocorre que nesse processo as divergências de visões entre gestores e subordinados, a ausência de envolvimento dos implementadores na formulação da estratégia, a inadequação entre a alocação de recursos e as capacidades, ou até mesmo mudanças contextuais relevantes, podem levar a discrepâncias que inviabilizem o nível satisfatório de eficácia da estratégia (HARRISON, 2005).

Para Andrews (1997), tal processo de implementação, em parte, depende do envolvimento e comprometimento da liderança e da adoção de sistemas de controle e de motivação e desenvolvimento do nível gerencial.

Em corroboração, Barros (2007) também adverte que a discutida eficácia das estratégias em ação dependerá das habilidades de formulação e das ações de avaliação e controle da execução de tais estratégias, visando o atendimento do inicialmente planejado ou resultante das revisões inerentes ao processo.

Sobre a temática em tela, a maioria dos autores concorda que o conceito de eficácia se relaciona ao de desempenho positivo da organização nas ações de implementação das estratégias (ANDREWS, 1997). E esse ponto em comum leva a categorização dos elementos mais importantes para o atingimento da discutida eficácia (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Conforme Barros (2007), as premissas levantadas e a complexidade no gerenciamento dos fatores que envolvem o processo estratégico, denotam a necessidade de delimitar os principais componentes à alinhar, que, caso renegados, podem transformar-se em barreiras à implementação da estratégia.

A eficácia das estratégias organizacionais, pressupõe atenção a uma cadeia de variáveis, que são abordadas de formas diferenciadas pelos estudiosos em estratégia (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Em estudo sobre tais variáveis, Barros (2007) os denominou como fatores críticos que determinam a eficácia da implementação da estratégia, bem como, asseverou que tal eficácia liga-se não apenas a performance de parte dos elementos, mas sim aos subsídios que os subsistemas envolvidos oferecem ao sistema organizacional.

Na mesma direção, as seminais lições Hofer e Schendel (1978) afirmam que o gerenciamento dos fatores críticos pode afetar significativamente a posição de uma empresa dentro do seu ambiente competitivo. Os autores encontram fundamento no Princípio de Pareto para justificar o foco dos executivos nos 20% que são considerados críticos para a melhoria de desempenho de uma organização.

Em posição análoga, Rockart (1979) consolidou o conceito como orientação para a focalização estratégica nos sistemas de planejamento. Seus primeiros estudos sobre Fatores Críticos de Sucesso (FCS) apontaram para a ideia de que a apresentação de resultados positivos de determinadas elementos, tem o condão de assegurar um desempenho competitivo para a organização.

A compreensão do impacto dos FCS nos resultados organizacionais, demanda a identificação e o controle constante do desempenho dos componentes críticos do sistema por parte da alta direção, todavia, o negligenciamento de tais elementos afeta diretamente a capacidade da organização no atingimento dos seus objetivos (STOLLENWERK, 2001).

Assim, os fatores críticos podem ser descritos como as variáveis-chaves que poderão influenciar no sucesso ou fracasso no atingimento das metas e objetivos organizacionais. Nesse ponto, tais variáveis precisam ser sustentadas, mantidas e controladas, configurando-se como critérios obrigatórios para os processos de formulação e implementação da estratégia (ROCKART, 1979).

Segundo Morioka e Carvalho (2014), os FCS envolvem processos, estrutura e competências apropriadas para conduzir o alinhamento estratégico, cabendo à alta direção a tradução dos fatores em indicadores e medidas de desempenho adequadas a complexidade e criticidade das variáveis para a organização.

Para as autoras, os fatores críticos não se confundem com os requisitos para se adentrar em um mercado, por isso não são percebidos diametralmente como pontos fortes ou fracos da organização. Entretanto, resultam em elementos diferenciadores entre as organizações, pois são reconhecidos como recursos e capacidades que indicam os valores percebidos pelos clientes (GRUNERT E ELLEGARD, 1992).

Para a definição dos fatores críticos, a organização necessita compreender os valores percebidos pelos clientes e identificar as competências essenciais que originam esses valores. Essas competências constituem os fatores críticos de sucesso, responsáveis pela distinção de organizações de estrutura similar em um mesmo ambiente competitivo (GRUNERT E ELLEGARD, 1992).

Corroborando Prahalad e Hamel (1994), ao conceituar as competências essenciais como um conjunto complexo de recursos e capacidades, apropriadas pelas diferentes áreas e níveis da organização, que resultam na geração de produtos/serviços com alto valor diferenciador para a competitividade da organização.

A exploração das competências promove a conexão de diferentes áreas do negócio e a integração de diversos recursos tangíveis (financeiros, materiais, humanos e tecnológicos) e intangíveis (marca, imagem e posicionamento), proporcionando vantagem competitiva quando os principais recursos e/ou capacidades são valiosos, raros e de difícil imitação pelos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Moreira e Munck (2010) alertam que a estratégia deve ser orientada consoante as competências identificadas, focalizando nas atividades agregadoras de valor, que consigam fornecer produtos ou serviços com benefícios percebidos pelos clientes.

Quanto à geração de valor, os estudos de Woodward, Dawson e Wedderburn (1965) já relacionavam as competências essenciais a três áreas centrais da organização – operações, produtos e marketing – enquanto as atividades remanescentes, como finanças, tecnologia e recursos humanos, funcionariam como apoio às atividades principais.

Esses estudos embasaram a criação do conceito de cadeia de valor, ou seja, um conjunto de atividades a que a organização se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos ou serviços (MOREIRA; MUNCK, 2010).

Porter (1997) disseminou um modelo de cadeia de valor genérica, dividindo as atividades geradoras de valor em duas categorias – atividades primárias relacionadas com a manufatura e a distribuição de produtos, integradas por atividades de logística interna (compras, estoque), produção, logística externa (armazenamento e distribuição), venda e marketing, e serviços (suporte ao distribuidor e atendimento ao consumidor).

E em segundo plano, consistem as atividades de suporte às atividades primárias, incluindo infraestrutura (planejamento, finanças e serviços jurídicos), tecnologia (pesquisa e desenvolvimento, design de produto), e administração e desenvolvimento de recursos humanos. Nesse ponto, a organização pode desenvolver competências distintas em qualquer das atividades da cadeia ou em qualquer combinação entre elas (PORTER, 1997).

Barney e Hesterly (2007), explicam que cada estágio da cadeia de valor requer a aplicação de diferentes recursos e capacidades e como as organizações focalizam distintamente as atividades às quais se dedicarão, acabam desenvolvendo diferentes conjuntos de competências.

Assim, a análise da cadeia de valor objetiva identificar os recursos e capacidades financeiras, físicas, individuais e organizacionais, e conseqüentemente, reconhecer fontes potenciais de vantagem competitiva nesses recursos e capacidades, que os transformem em competências essenciais, e que em última análise, integram os fatores críticos de sucesso para o desempenho da organização (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A literatura identifica variados fatores críticos que compõe esse macrossistema organizacional. Contudo, seminais estudos ao longo do tempo (ANDREWS, 1997; EISENSTAT; BEER, 1994; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001) concordam que os elementos prioritários concentram-se, primordialmente, nos sistemas basilares da organização

(estrutura; pessoas; controles; recursos e capacidades). A esse respeito, a clássica doutrina contribui na conceituação das variáveis componentes de tais sistemas.

Sobre estrutura, Eisenstat e Beer (1994) asseveram que o desempenho das organizações no processo estratégico perpassa, essencialmente, pela adequação da estrutura organizacional às estratégias formuladas. Nesse sentido, contribuem Hitt, Ireland e Hoskisson (2001), ao afirmarem que alta administração deve selecionar a estrutura que melhor suporte o citado processo, com vistas a implementação eficaz de suas estratégias.

Galbraith (1977) informa que na construção da estrutura organizacional, os estrategistas devem buscar a coesão entre três grandes vetores: o domínio da estratégia; a sistemática de organização do trabalho; e a integração das pessoas às metas e à divisão do trabalho.

Inicialmente, o domínio da estratégia versa sobre a seleção dos objetivos e metas e o relacionamento dessa escolha com o ambiente. Segundo Galbraith (1977), a escolha da estratégia precisa ter coerência com a forma de coordenação exercida entre as áreas e a arquitetura do desdobramento da estratégia na divisão do trabalho e na estrutura formal de reporte.

Tal etapa implica em um segundo vetor, que consiste no modo de decomposição das tarefas gerais em subtarefas setoriais, bem como, a utilização de regras hierárquicas e sistemas de informação para reintegração dessas subtarefas e o efetivo cumprimento das diretrizes (GALBRAITH, 1977).

Em complemento, as escolhas afetam o modo de integração e o nível de comprometimento dos colaboradores internamente. Nessa seara, importa as decisões sobre os métodos de seleção e treinamento de pessoal, e principalmente, os programas de incentivo e recompensa (GALBRAITH, 1983).

Para Beer et al. (2007) os programas de incentivo e recompensa fazem com que os colaboradores possam, em um primeiro momento, realizar as ações requeridas pela organização, e em segundo passo agir proativamente, criando um ambiente inovativo de intensa troca de experiências e conhecimento. Sobre tal, os autores afirmam que os estímulos à criatividade das pessoas, em todos os níveis da organização, fomentam novas formas de resolver problemas.

Todo o contexto, leva ao entendimento de que a estratégia e a estrutura organizacional interagem sucessivamente, durante todo o decorrer do processo de formulação

e implementação estratégica (ANDREWS, 1997), reforçando a ideia de que algumas estratégias corporativas determinam a estrutura da organização (GALBRAITH, 1977).

Assim, embora se entenda que a arquitetura organizacional e seus sistemas de mensuração, incentivo, controle e desenvolvimento gerencial restrinjam a formulação da estratégia, deve-se pensar prioritariamente que na implementação a estrutura segue a estratégia, considerando que em determinados casos a estratégia seguirá a estrutura (ANDREWS, 1997).

Para Mintzberg et al. (2006), a estrutura sofre influência em primeiro plano de variáveis objetivas como o porte da organização e o seu modelo de produção, porém, é afetada, especialmente, pelo contexto ao qual a empresa se insere, ou seja, a depender do grau de estabilidade ou dinamismo desse ambiente.

Nesse sentido, Vasconcellos e Hemsley (2002) demarcam dois extremos para caracterização da estrutura, de um lado, as organizações inseridas em contextos estáveis tendem a utilizar de estruturas “tradicionais”, como divisões funcionais, geográficas, por processo, por clientes, por produtos ou pela amplitude de controle, diferenciadas por particularidades como predominância da comunicação vertical, alta especialização, alto grau de formalização e centralização de comando.

Em outro extremo, estão as organizações que atuam em ambientes mais dinâmicos, que por causa da complexidade ambiental, tendem a adoção de estruturas denominadas “inovativas”, em exemplo estruturas celulares, matriciais, por centros de lucro ou por projetos, caracterizadas pela inserção da comunicação horizontal e diagonal, alta diversificação, baixo grau de formalização e descentralização de comando (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

A esse respeito, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a estrutura organizacional deve ter a capacidade de volátil adaptação às mudanças, exigindo a flexibilidade na alocação dos recursos internos e até concorrendo para alteração da estratégia. Segundo os autores, tais mudanças podem decorrer de fatores internos como organização do sistema de produção, no entanto, são próprias do ambiente competitivo atual, advindo de fatores como desregulamentação dos mercados, evolução tecnológica e alterações culturais.

Em complemento, sabe-se que os administradores precisam de um retorno de informações confiáveis, que forneça o status real da implementação da estratégia. Nesse ponto, o processo estratégico requer que organização desenvolva sistemas de controle e

mensuração, em que os dados dispostos concorram para que a organização visualize o nível de atingimento dos objetivos e metas (EISENSTAT; BEER, 1994).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), o controle estratégico constitui um processo contínuo de monitoramento da estratégia em ação, com vistas a dotar a alta administração da capacidade de efetivação de correções no processo e ajustes na alocação dos recursos, caso não esteja fluindo conforme o esperado.

Tal premissa se manifesta em variados mecanismos, na gestão de operações, por exemplo, o orçamento atua como um próprio sistema de planejamento e controle, ao determinar os recursos a serem alocados e as metas de desempenho. No decorrer de determinado período, os gerentes analisam o desempenho das operações em comparação com o orçamento e adotam ações corretivas, quando necessárias (KAPLAN; NORTON, 2006).

Conforme Bethlem (2004), a sistemática de análise do desempenho das ações planejadas, incluem a definição dos elementos a serem monitorados, avaliados e controlados; o estabelecimento da parametrização; a mensuração do desempenho, bem como, a comparação do desempenho com os padrões de atuação determinados.

Assim, o controle estratégico constitui instrumento essencial para a tomada de decisão em função da avaliação do desempenho obtido em determinado período, consoante a determinação de métricas financeiras e não financeiras (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001; BETHLEM, 2004).

Noutro ponto, merece atenção o alinhamento da estratégia ao capital humano. Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) admitem a essencialidade do desenvolvimento e gerenciamento das pessoas para a eficácia na implementação da estratégia, e concordam que liderança e cultura são essenciais para o atingimento dos objetivos e metas estratégicas por parte dos colaboradores.

Corroboram Wright, Kroll e Parnell (2000), ao afirmarem que os líderes devem buscar a coesão entre os liderados, de forma que não ocorram obstáculos à execução da estratégia. Nesse ponto, os líderes são fundamentais para despertar o compromisso e a lealdade nas pessoas, promovendo uma ampla parceria com todos os membros e partes interessadas da organização, especialmente a média gerência (EISENSTAT; BEER, 1994).

Segundo Kaplan e Norton (2000) a capacidade de criar uma organização focada na estratégia é fortemente influenciada pelo estilo da liderança do executivo. O líder cria o clima propício à mudança e controla o processo de governança que promove a comunicação, a discussão e o aprendizado sobre a estratégia.

Sobre tal matéria, Kaplan e Norton (2006), destacam o valor da comunicação para a execução da estratégia. Segundo os autores, a liderança deve empregar programas de comunicação para prover a compreensão da estratégia e seus sistemas de mensuração de desempenho, de forma a influenciar o apoio de todos os colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento da consciência estratégica.

Nesse sentido, Hambrick e Cannella (1989) afirmam que faz parte da função do estrategista a negociação para a superação de empecilhos no processo de implementação, principalmente relacionados a ausência de informação, ruídos na comunicação ou resistências culturais dos colaboradores, bem como, o convencimento de outras partes interessadas quanto ao caráter benéfico e factível da estratégia.

Todavia, importa ressaltar que tal capacidade de inspirar comprometimento vai além de mecanismos formais, cabendo aos líderes influenciar as pessoas com base em experiência, carisma, permuta, e até com a utilização de mecanismos da estrutura, como o controle sobre a comunicação e as políticas de recompensa e promoção (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Assim, infere-se que o papel do estrategista compõe-se das etapas de identificação de obstáculos e ajustes no processo, com vistas à eficácia da implementação da estratégia, normalmente por meio do redirecionamento na alocação de recursos – humanos, financeiros, tecnológicos e físicos – ou até na remodelagem da estrutura organizacional ou do sistema de recompensas (BARROS, 2007; BEER et al., 2007; PIETRO, 2011).

De outro modo, fatores informais interferem nessa ligação entre líderes e liderados, e dentre eles, de forma primordial surge a cultura, inerente a qualquer tipo de sociedade. Nesse sentido, Andrews (1997) afirma que as características básicas da cultura de uma organização, tendem a persistir com o tempo e a influir na natureza das escolhas e alocação dos recursos.

Retratam Wright, Kroll e Parnell (2000), que a cultura organizacional consiste num conglomerado de valores fundamentais expostos em símbolos, que estruturam os elementos básicos de comunicação e consenso, bem como, instrumentalizam as relações informais de poder, formando a identidade organizacional.

Portanto, é papel da organização atribuir significações que influenciem o ordenamento de uma cultura de inovação e aprendizagem capaz de facilitar a implementação da estratégia (BEER et al., 2007).

Em tratamento sobre elemento informais, Barros (2007) reverbera que a eficácia da implementação das estratégias, em parte configura como decorrência da eficiente gestão de

aspectos internos, com vistas a apoiar os direcionamentos estratégicos, bem como, o próprio processo de implementação.

Tais aspectos são divididos em recursos e capacidades organizacionais. Segundo Barney e Hesterly (2007), os recursos constituem ativos tangíveis e intangíveis (recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais) que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias.

Em complemento, as capacidades compõem um subconjunto dos recursos e permitem que a organização aproveite outros recursos que controla (BARNEY; HESTERLY, 2007). Sob a ótica da estratégia, abrange as aptidões que são requeridas dos executivos para promover o alinhamento estratégico (PIETRO, 2011).

As lições basilares de Eisenstat e Beer (1994), dividiram as capacidades organizacionais em três tipos básicos: competência, coordenação e compromisso. De modo primário, os autores afirmam que a competência abrange as habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais necessárias aos membros da organização para o cumprimento da estratégia.

Nesse ponto, os autores tratam de competência individual, concernente a capacidade dos indivíduos de aprender e mobilizar o saber e o saber-fazer para resolver problemas. Ademais, advertem que as tais habilidades precisam estar de acordo com a estratégia, bem como, devem promover dinamismo e flexibilidade para facilitar a adaptação às mudanças.

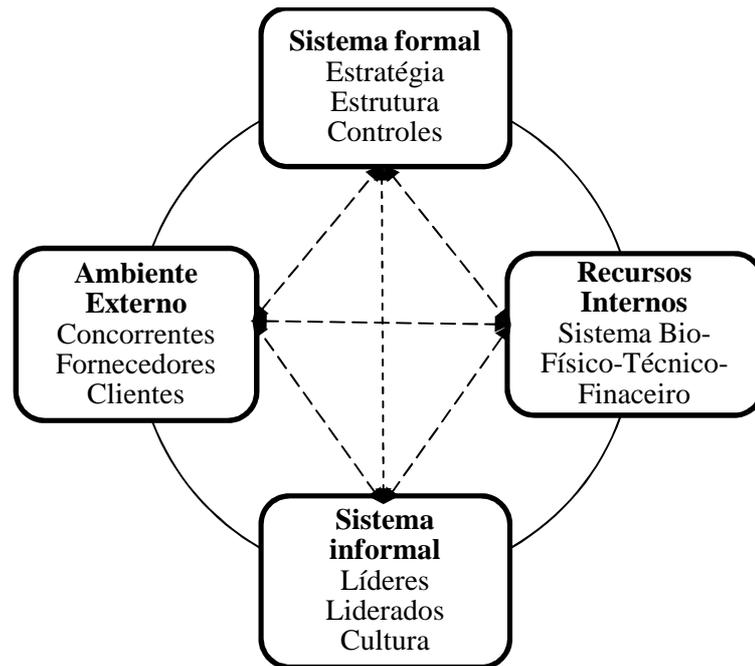
Um segundo momento, pressupõe a harmonia entre os integrantes do ambiente organizacional, assim, a coordenação das funções estratégicas determina a capacidade de trabalho em equipe e as formas de integração da cadeia com os fornecedores e clientes. Para Beer et al. (2007), a coordenação entre equipes, funções e departamentos garante eficiência no trabalho visando um objetivo comum.

Para tanto, Eisenstat e Beer (1994) também acreditam que deva haver capacidade de comprometimento entre as funções, requerendo alto nível de iniciativa nas tarefas de execução da estratégia. Assim, resta existir uma percepção de que os colaboradores estão engajados e dispostos a cooperar entre si para atender aos objetivos estratégicos (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

Tais recursos e capacidades possuem potencial para tornarem-se fontes de vantagem competitiva, configurando competências essenciais da organização, que quando raras, difíceis de imitar e exploradas corretamente, contribuem fundamentalmente para promoção e implementação das estratégias. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

Segundo Barros (2007), os elementos variados que influenciam a implementação da estratégia, convergem para o agrupamento em subsistemas mais complexos (sistema formal, sistema informal, recursos internos e ambiente externo) que formam um sistema maior em uma organização, conforme ilustrado na figura 9.

Figura 9 – Organização e seus sistemas à alinhar



Fonte: adaptado de Barros (2007)

Em última análise, considerando o objetivo de obter maiores níveis de eficácia na implementação das estratégias, torna-se essencial o alinhamento de tais elementos, tanto internamente, isto é, a combinação dentro de cada sistema, como o relacionamento mútuo de elementos de sistemas distintos (BARROS, 2007).

4 NOVA GESTÃO PÚBLICA

A evolução da administração pública se confunde, em sua normalidade, com as transformações dos regimes políticos dos estados. Entretanto, as transformações administrativas tendem a se mover em um compasso mais brando do que as mudanças em níveis políticos (BRESSER PEREIRA, 2002).

Com a evolução dos regimes políticos, os modelos patrimonialista e burocrático revelaram-se incompatíveis com as necessidades do Estado, para o qual se tornou essencial a busca de inovações que pudessem agregar eficiência e qualidade aos serviços públicos (BRESSER PEREIRA, 2002).

Mesmo com a disseminação da administração burocrática, durante o século XX, em todo o mundo, as vantagens do paradigma burocrático de separação entre a política e a administração propriamente dita (HOOD, 1995; BEHN, 1998; SECCHI, 2009) não refrearam o movimento de reforma do aparelho estatal, em busca de eficiência administrativa na prestação dos serviços públicos (KETTLE, 2005; CARNEIRO; MENICUCCI, 2011).

Nesse contexto, foram criadas condições para o surgimento da noção de *New Public Management* (NPM), nominando o movimento abrangente de ações reformistas direcionadas à melhoria na gestão governamental, principalmente por causa da expansão da aversão à burocracia e da valorização da lógica privada (ABRUCIO, 1997).

Segundo Carneiro e Menicucci (2011), essa denominação atribuída por Hood (1991), tinha o objetivo de caracterizar esse processo de gerencialização pública, que se difundia pelos países ocidentais no início da década de 1990.

A NPM preconiza a incorporação de mecanismos da gestão privada na organização e funcionamento do Estado, caracterizando-se pela flexibilização e descentralização das estruturas de controle e gestão, com a ampliação da autonomia decisória na alocação dos recursos organizacionais, fomento de maior eficiência e efetividade das ações governamentais e aumento da responsabilização dos gestores, por meio dos princípios da *accountability* e gestão por resultados (DRECHSLER, 2005; HERNES, 2005; OLSEN, 2005).

Corroboram Dunleavy, Bastow e Tinkler (2006), ao propor que a NPM atue em duas concepções. A primeira trata da adoção de ferramentas gerenciais na gestão governamental, advindas da iniciativa privada. A segunda decorre das inovações das políticas públicas, com a aplicação de ideias de economia e negócios aos problemas na prestação dos serviços públicos.

Para Abrucio (1997), entre as principais tendências de modificação do antigo padrão burocrático por meio do gerencialismo, destacam-se: a visão de estratégia e *accountability*; indicadores e avaliação de desempenho organizacional; profissionalização das carreiras; e desenvolvimento de habilidades gerenciais dos servidores públicos. Como decorrência dessas tendências, o citado autor destaca como novos caminhos para a gestão pública: a flexibilidade da gestão, a qualidade dos serviços e a prioridade às demandas do cidadão.

Conforme Pacheco (2010), as próprias ações dentro do escopo da NPM evoluem de uma orientação inicial, centrada na busca de eficiência e controle do gasto público para o foco em resultados, qualidade dos serviços, empoderamento do cidadão, *accountability* e transparência. Essas novas orientações coadunam com a crescente discussão sobre o papel do Estado como fomentador da governança democrática e da redução das desigualdades (SECCHI, 2009).

Segundo Matias-Pereira (2012), tem-se como mudança fundamental a transição do planejamento de caráter normativo para um planejamento voltado ao direcionamento estratégico das organizações atuantes no setor público. As ações do Poder Público passam a ser pensadas sob a perspectiva dos resultados que retornam ao cidadão, considerando o aspecto operacional da atividade estatal, com o desenho de políticas e programas que visam alcançar os problemas reais da população e todas as implicações daí decorrentes (DIOGO NETO, 2013).

Gonçalves et al. (2013) apontam que ao modelo convencional de planejamento estratégico (formulação de objetivos e estratégias e implementação de programas e ações) vem sendo acrescentados a análise de cenários e o monitoramento e a avaliação dos processos organizacionais públicos.

Para Rosa et al. (2013) não há diferenças do ponto de vista conceitual do planejamento estratégico nas organizações do setor privado para aquele relativo às organizações do setor público. A finalidade é a mesma: alcançar os objetivos estratégicos e cumprir a missão organizacional da entidade, independentemente de sua área de atuação.

Nessa direção, Moullin et al. (2007) destacam que as organizações que têm a percepção da estratégia como processo de aprendizado apresentam uma nova concepção de controle, que tem como base o balanceamento entre indicadores de resultados (medidas financeiras) e indicadores de desempenho (medidas não financeiras).

Ao encontro desse posicionamento, Alday e Salles (2011), destacam que a aplicação e a adaptação do planejamento estratégico para uso pela administração pública tem despertado

singular interesse em todo o mundo, mas ressaltam que a transposição dos conceitos relativos à abordagem da estratégia deve considerar as especificidades atinentes à atividade estatal.

Em contraste, importa ressaltar que não há uniformidade dos pesquisadores sobre os reais resultados de melhoria de desempenho no setor público promovido pelas reformas da *New Public Management* (HERNES, 2005; DRECHSLER, 2005; CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

Segundo Bresser Pereira (2002), mesmo em países desenvolvidos ainda é muito moroso o processo de reforma gerencial do aparelho estatal, visto o grau de entranhamento da ideologia burocrática na máquina pública. Todavia, apesar das críticas, as ações de modernização e gerencialização da administração pública tendem a acompanhar a preeminência alcançada pelas ideias neoliberais.

4.1 Administração Pública Gerencial no Brasil

No Brasil, a primeira tentativa de adoção de um modelo gerencial ocorreu com a publicação do Decreto-Lei n.º 200 de 1967, visando prover autonomia e descentralização administrativa com a transferência da produção de bens e serviços às entidades específicas da administração indireta. Contudo, práticas patrimonialistas arraigadas na administração estatal impediram um aprofundamento do processo gerencialista (BRESSER PEREIRA, 2007).

Referido processo foi retomado apenas na década de 1990, buscando assegurar a estabilidade econômica e a governabilidade, com a discussão de reformas estruturais do Estado brasileiro. Essa reforma foi dividida em três temáticas: a redefinição do papel do Estado e a revisão do marco legal sobre as atividades exclusivas, não exclusivas e de mercado; estruturação do planejamento governamental baseado em diretrizes estratégicas; e a melhoria do atendimento, transparência e modernização da gestão (MARTINS, 2003).

Nesse contexto, em 1995, foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), com o objetivo de introduzir reformas influenciadas pela *New Public Management* que promovessem a descentralização administrativa, a valorização da esfera pública não governamental, a melhoria do controle fiscal e a adoção de práticas gerencialistas.

E, de fato, a reforma gerencial de 1995 propôs uma nova estrutura do aparelho do Estado, baseada na descentralização para agências e organizações sociais e na

responsabilização por resultados por meio de contratos de gestão (BRESSER PEREIRA, 2007).

Contudo, Abrucio (2007) observa que os principais avanços obtidos pela reforma gerencial de 1995 se deram no processo de complementação da reforma burocrática de 1937. Ao longo do tempo, as demais iniciativas empreendidas observaram um foco maior no ajuste fiscal do que no fomento de melhorias de desempenho da gestão pública. Assim, pouco se progrediu além das denominadas reformas de primeira geração, centradas na redução do papel do Estado por meio das privatizações e da implementação de mecanismos de controle financeiro.

Atualmente, as transformações advindas com a sucessão do modelo burocrático de administração pública pelo modelo organizacional gerencialista da NPM têm motivado a discussão sobre a definição do planejamento governamental como um instrumento vinculado aos objetivos do Estado e orientador das políticas públicas (CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

Em face deste contexto, em 2005 foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), com a finalidade expressa de contribuir para a excelência em gestão da qualidade dos serviços públicos e com o foco nos resultados orientados ao cidadão. O programa se apresenta em três áreas de atuação: a autoavaliação da gestão, a gestão do atendimento e a desburocratização (BRASIL, 2004).

Figura 10 – Evolução dos programas de aperfeiçoamento da gestão pública brasileira



Fonte: Mendes (2012).

Destaca-se, ainda, que como um dos instrumentos do GESPUBLICA, criado em 2008, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), capaz de traduzir o caminho da excelência da gestão de uma organização estatal. Tal modelo representa um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas, constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão pública. (BRASIL, 2009). Na figura 10 fica evidenciado o desenvolvimento de programas voltados para a melhoria da gestão no setor público brasileiro.

Não obstante iniciativas governamentais, como a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) em 2005, e a criação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) em 2008, na prática, de forma genérica, observam-se inovações pontuais. As áreas de planejamento e orçamento foram as que mais tiveram destaque e, apesar de frequentes, são constantemente interrompidas, prejudicando a criação de programas amplos de modernização atinentes aos parâmetros da NPM (CARNEIRO e MENICUCCI, 2011).

Nesse ponto, os avanços no processo de planejamento-orçamento na Administração Pública brasileira, elevaram o plano plurianual (PPA) a representação de instrumento de planejamento público estratégico, primordialmente por causa da competência para o estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas para apoiar a coordenação das ações governamentais e os programas de duração continuada (MATIAS-PEREIRA, 2012).

Tal conceito se encontra com as lições de Andrews (1997) sobre estratégia corporativa. Renomado autor, afirmava que a estratégia corporativa revelava as principais políticas organizacionais, delimitando a imagem central da empresa, a relação individual da organização com as suas partes interessadas, e o posicionamento a ser ocupado em seu segmento.

Para Garcia (2000), a orientação surgida desde o PPA Federal (2000-2003), dotou o referido instrumento de planejamento público de uma metodologia de gerenciamento dos programas governamentais, observando adoção de sistemas de informações gerenciais e de controle de custos nas unidades, impulsionado por fundamentos norteadores como promoção da gestão empreendedora, integração dos objetivos e prioridades e orientação para resultados.

Em planos mais próximos, verifica-se a elaboração de programas orientados para objetivos estratégicos, bem como, a consolidação da análise dos resultados financeiros e, de maneira inovadora, traços de avaliação do grau de satisfação da sociedade em relação aos

serviços públicos, especialmente nas dimensões de economicidade (custos das atividades), eficiência (custos para o atingimento de uma meta), eficácia (alcance de metas), e efetividade (impactos causados pelas metas alcançadas) (ANTUNES, 2011).

No mais, importa ressaltar que a conjuntura na seara pública ainda é pouco favorável para a consolidação definitiva de uma gestão eminentemente estratégica, consubstanciando em problemas como: descontinuidade administrativa; fragilidade das instituições; visão de curto prazo, primordialmente, centrada na organização; dificuldade de compreensão do valor efetivamente gerado pela organização; modelo mental de comando e controle; e fragmentação da estratégia e vigência da lógica do planejamento, ou seja, segmentação entre planejamento, execução e controle, ainda que se considere as aludidas ações voltadas para o planejamento governamental e modernização da gestão pública (CESENA, 2006).

Por fim, corrobora Core (2006) ao reconhecer que mesmo com os avanços do planejamento público brasileiro, a maior parte das instituições públicas nacionais não completa o processo estratégico, visto que a maioria dos estudos identifica dificuldades no desdobramento do direcionamento estratégico em objetivos e metas entre os órgãos, bem como, não determinam os indicadores para o devido controle das ações. Casos em que, o estabelecimento do Plano Plurianual representa, apenas, o mero cumprimento de determinação legal, incorrendo no continuísmo cultural das decisões com base na intuição dos administradores públicos.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Consoante Gil (2010), o método tem como objetivo esclarecer os procedimentos lógicos utilizados no processo de investigação científica. Nessa direção, as lições de Beuren et al. (2010), explicam que a abordagem metodológica nas pesquisas realizadas no campo das ciências sociais enfocam tipologias de delineamentos, agrupadas em três categorias: pesquisa quanto à abordagem do problema; pesquisa quanto aos procedimentos; e a pesquisa quanto aos objetivos.

Primeiramente, o estudo caracterizou-se em parte pela abordagem quantitativa, considerando a mensuração de variáveis específicas sobre alinhamento estratégico, com uso de instrumento predeterminado para geração de dados estatísticos. Contudo, nessa direção, tal descrição perpassa pela análise e compreensão das características do problema, em parte, pelo tratamento qualitativo dos dados, ao utilizar os fundamentos teóricos discutidos na revisão de literatura.

Noutro ponto, como pesquisa quanto aos procedimentos, assim denominado por Beuren et al. (2010) e Gil (2010), ocorreu o enquadramento em estudo de caso, utilizando como forma de obtenção dos dados teóricos, os procedimentos de pesquisa bibliográfica e documental, e para a coleta de dados amostral por pesquisa *survey*.

Enquanto estudo de caso, em que se pode dispor de maior intensidade e detalhamento da unidade estudada consoante Gil (2010), a pesquisa se atém, concentradamente, a investigação sobre o nível de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas.

Para Yin (2014) o estudo de caso tem como finalidade investigar empiricamente uma unidade social dentre de seu contexto real, proporcionando uma análise mais profunda do fenômeno estudado, considerando, em geral, a captação de informações a partir de evidências qualitativas e quantitativas.

De outro modo, a coleta de dados para a construção do arcabouço teórico-conceitual do trabalho, utilizou-se inicialmente de pesquisa bibliográfica, recorrendo ao uso, em especial, de referencial teórico publicado em teses, dissertações e artigos científicos de forma a conhecer as contribuições científicas e o estado da arte da temática estudada, selecionado pelo método *Research Profiling*.

No mesmo sentido, a investigação se pautou de pesquisa documental em fontes primárias e secundárias, valendo-se de documentos e relatórios internos da Assembleia

Legislativa, alguns não disponíveis para consultas públicas, que se relacionam com o objeto de estudo.

Corroborando Yin (2014), ao ressaltar o valor da revisão bibliográfica e documental em estudos de caso, no sentido de construir as bases teóricas da temática em pesquisa. Para o citado autor, a riqueza de um estudo de caso advém da possibilidade do método de valer-se de múltiplas formas de coletar informações que, por fim, apoiarão a análise e compreensão dos fenômenos estudados.

Em última análise, sobre a tipologia quanto aos procedimentos, utilizou-se de pesquisa *survey*, por meio da aplicação de questionário em base amostral – conforme especificado a seguir – com a finalidade de obter informações do extrato populacional escolhido acerca do problema estudado.

Por fim, conforme indícios na adoção das tipologias anteriores, como a pesquisa bibliográfica e o *survey*, o estudo se enquadra em uma pesquisa descritiva quanto aos objetivos, visto que para proceder a análise pretendida, perpassará a exposição das características, especificidades e relações do problema em estudo, baseado nas percepções e entendimentos da amostra pesquisada, e na interpretação por meio dos métodos escolhidos para análise dos dados.

Nesse ponto, afirma Trivinos (1987), que o estudo descritivo exige a delimitação de teorias, técnicas, métodos, amostras e objetivos que nortearão a coleta e análise de dados, cuja finalidade é conferir validade científica à pesquisa. Tal exigência do método escolhido orientou a construção da estrutura metodológica do atual estudo.

5.1 Universo e Amostra

Trivinos (1987) afirma que a seleção de sujeitos para uma pesquisa com viés qualitativo, mesmo em parte, normalmente, não se preocupa com a quantificação da amostragem. Desse modo, ao invés da aleatoriedade, escolhe-se intencionalmente, considerando uma série de condições – sujeitos que sejam essenciais, segundo a percepção do pesquisador; facilidade de acesso às pessoas; tempo do pesquisado para as entrevistas; etc.

Considerando tal lição, o estudo optou-se pela amostragem intencional – também denominada amostragem por tipicidade – não probabilística, em função da: i) necessidade de delimitação da população, para a eficácia no tratamento dos dados; ii) facilidade de

acessibilidade aos pesquisados; iii) representatividade em razão da hierarquia funcional e do conhecimento relacionado ao tema; e iv) consonância com a delimitação do objeto de estudo.

A amostragem intencional ou por tipicidade incide na seleção de amostra com base em conhecimento prévio do universo selecionado, pressupondo a constituição de um subconjunto que possibilite reproduzir as características da população em estudo (BEUREN et al., 2010).

O estudo dividiu sua amostra em três grupos de diferentes níveis hierárquicos, pressupondo a diferença no grau de participação na formulação e implementação das estratégias entre os citados níveis. Corroborando Costa (2010), ao justificar em sua pesquisa, que a escolha de representantes, um hierarquicamente superior ao outro, dentro de um mesmo setor, acarreta maior confiabilidade ao resultado da pesquisa, visto que se pode obter uma visão mais realista das áreas selecionadas, avaliando a percepção entre ambas. Tal entendimento também está presente nos trabalhos de Joshi, Kathuria e Porth (2003).

Nesse sentido, o primeiro grupo centrou-se na alta direção da organização, com a seleção de todos os diretores, um por área, num total de dezoito diretorias existentes na estrutura administrativa da Assembleia Legislativa.

Noutro ponto, o segundo grupo foi constituído de representantes no nível gerencial de cada área selecionada anteriormente, escolhidos por acessibilidade, considerando a seguinte relação de representatividade: um participante em diretorias compostas por uma a três gerências, dois participantes em diretorias compostas por quatro a seis gerências e três participantes em diretorias compostas por mais de seis gerências, resultando em amostra de trinta e dois indivíduos, representando 51,7% do total de gerências existentes na estrutura organizacional.

O terceiro foi composto por analistas legislativos, todos com formação em ensino superior, também escolhidos por acessibilidade e com base na relação de representatividade utilizada no segundo grupo, com a diferença de acréscimo de um representante em cada critério proposto, resultando em amostra de cinquenta e um indivíduos para esse grupo.

Por fim, foram incluídos no nível gerencial os ocupantes do cargo de coordenador, num total de seis indivíduos, restando o extrato amostral final constituído de cento e sete participantes.

5.2 Levantamento dos dados

Considerando o objetivo específico 1 (definir as variáveis formadoras e os fatores críticos do alinhamento estratégico), o estudo utilizou-se de fontes bibliográficas conhecidas (livros de autores referenciais sobre estratégia) e outras selecionadas pelo método *Research Profiling*, de natureza quali-quantitativa, considerando como fontes principais as bases de dados da plataforma *Scopus*, da plataforma *Scielo* e os repositórios *on-line* das bibliotecas de teses e dissertações, com o fito de conhecer os principais autores, periódicos e métodos sobre a temática estudada, de forma a subsidiar a redação do referencial teórico, a construção do instrumento de coleta e a escolha do método para identificação do grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico.

O método *Research Profiling* proposto por Porter, Kongton e Lu (2002), com fundamento na bibliometria, amplia o escopo da pesquisa, por meio da seleção de textos baseados em palavras-chaves. Com base no citado método, pesquisou-se nas bases de dados das plataformas *Scopus* e *Web of Science* pelo argumento “*strategy AND organizational alignment*”, resultando em 763 registros no *Scopus* e 462 registros no *Web of Science*.

Contudo, devido à extensa quantidade de registros, foram considerados apenas os resultados da pesquisa na base *Scopus*, por conter maior número de estudos relacionados ao tema da pesquisa. Assim, com vistas a estreitar o foco da pesquisa, foi realizada uma busca na escolhida base a partir dos termos “*strategy AND organizational alignment AND public administration*”, estratificado pela área “*social sciences & humanities*” e subárea “*business, management and accounting*”.

Os estudos foram revisados a priori pelo título e resumo, de forma a selecionar as pesquisas específicas sobre alinhamento estratégico organizacional, descartando as voltadas exclusivamente para o alinhamento entre estratégia organizacional e os sistemas de informação e tecnologia de informação.

Noutro ponto, com o objetivo de buscar as experiências brasileiras sobre a temática estudada, pesquisou-se na base de dados da plataforma *Scielo*, com o argumento “*estratégia; alinhamento*”, filtrado pelas áreas “*ciências sociais aplicadas*” e “*engenharias*”, resultando em 39 registros. Em consequência, utilizou-se dos mesmos procedimentos e critérios aplicados na seleção do extrato advindo da base *Scopus*.

Por fim, pesquisou-se no repositório *on-line* da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, por meio da palavra-chave “*alinhamento estratégico*”. Dentre os resultados

retornados, duas teses (BARROS, 2007; PRIETO, 2011) foram analisadas, em especial, por tratar especificamente da temática abordada no problema.

Assim, a partir da análise das citadas teses, utilizou-se do procedimento metodológico conhecido como “bola de neve”, no qual as citações e referências de um estudo servem como orientador para novas fontes de informação não identificadas na pesquisa inicial, levando a pesquisa aos repositórios de outras universidades, periódicos e congressos científicos, até então, não acessados pela pesquisa.

5.3 Aplicação do estudo de caso

Para o atendimento do objetivo específico 2 (examinar o direcionamento da estratégia corporativa da Assembleia Legislativa), dividiu-se os procedimentos em duas fases. Inicialmente, foi realizada a análise documental da Resolução Legislativa nº 379 de 2005 e suas alterações, que dispõe sobre a estrutura orgânico-funcional da Assembleia Legislativa, bem como, avaliou-se atas e relatórios de órgãos como o Comitê Gestor, Diretoria-geral e Diretoria de Orçamento e Finanças, entre outros documentos, de forma a conhecer e descrever a estrutura organizacional da Assembleia Legislativa e captar informações para a seleção da amostra e a construção do instrumento de pesquisa.

De forma análoga, foi analisado o Plano Plurianual – PPA (2012–2015) do Estado do Amazonas, especificamente na seção destinada à Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, com a finalidade de demonstrar o planejamento governamental, considerando, conforme as lições de Antunes (2011), que se pode traduzir as estratégias corporativas das organizações públicas brasileiras, em parte, por meio da priorização dos investimentos nas áreas e nos programas descritos no PPA.

Em atenção a delimitação fixada (2012-2015), cabe ressaltar que em 2012, o PPA do Estado do Amazonas, apresentou estrutura distinta dos Planos Plurianuais anteriores, com o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores, inclusive multissetoriais, promovendo a transversalidade de ações e de programas (AMAZONAS, 2011). Nesse ponto, realça a intenção inicial de transformação de instrumento com viés estritamente orçamentário para ótica do planejamento estratégico (CORE, 2006).

Consoante os dados extraídos na pesquisa bibliográfica (estudos aplicados sobre alinhamento estratégico) e na análise documental (delineamento da estrutura organizacional), foi realizada a seleção da amostra para a pesquisa, conduzida com base na técnica de

amostragem intencional ou por tipicidade, conforme demonstrado na seção de universo e amostra, considerando principalmente que a amostra escolhida delimita um conjunto de participantes incumbidos pela formulação e implementação das estratégias corporativas. Assim, constituindo extrato com o conhecimento prévio, imprescindível, para a resolução da pesquisa. Análogo entendimento está presente no trabalho de Joshi, Kathuria e Porth (2003) e Costa (2010).

Consequentemente, em consonância com a abordagem descritiva da pesquisa, optou-se por uma técnica padronizada de coleta de dados. Assim, foi elaborado um questionário estruturado (Apêndice A) para aplicação na base amostral, contendo dez assertivas, que representam os seguintes fatores críticos: coordenação; competência; compromisso; comunicação; gestão de conflitos; inovação; gestão de recursos; controle; governança; adaptação, com base nos estudos de Labovitz e Rosansky (1997), Beer et al. (2005) e Kaplan e Norton (2006). Os respondentes atribuíram notas em uma escala de um a cinco (baseado na escala *Likert*), segundo o nível de concordância com as assertivas, considerando que (1) significou “discordo totalmente” (DT), (2) “discordo parcialmente” (DP), (3) “nem concordo nem discordo” (NN), (4) “concordo parcialmente” (CP), e (5) “concordo totalmente” (CT).

Com relação ao questionário, optou-se por questões fechadas, com o objetivo de conhecer a percepção sobre o grau de maturidade do alinhamento em estudo, justificado pela objetividade nas respostas e a facilidade de tabulação e análise, bem como, considerando que estudos na área (BARROS, 2005; COSTA, ALMEIDA; BARROS NETO, 2011; PIETRO, 2011) já se utilizaram de análoga técnica.

Noutro ponto, orienta Beuren et al. (2010) que o processo de elaboração dos questionários exige cuidado na seleção e formulação das questões, que devem ser claras, concretas, precisas e ter linguagem acessível ao entendimento da média da população estudada.

Neste sentido, após a finalização do questionário, foi realizado um teste, com aplicação do instrumento a seis integrantes da amostra (dois diretores, dois gerentes e dois analistas), selecionados por acessibilidade, com o intuito de identificar possíveis dificuldades de entendimento devido a inconsistências, ambiguidades ou complexidade na apresentação das questões, resultando em mínimas observações de natureza formal, relacionadas à substituição de alguns termos por sinônimos.

Após o pertinente ajuste, distribuiu-se o questionário ao extrato amostral inicial constituído de cento e sete indivíduos – divididos entre dezoito diretores, trinta e dois

gerentes, seis coordenadores e cinquenta e um analistas – acompanhado de carta de apresentação com informações gerais sobre o autor e objetivo acadêmico do estudo, além de instruções de preenchimento, estimativa de tempo e confidencialidade da pesquisa.

Importante destacar que não houve registro de identificação de setor ou nominal dos respondentes, visto o objetivo de captar livre percepção, sem influências de qualquer aspecto que pudessem enviesar fortemente o resultado do estudo.

Como resultado, foi obtido um percentual de 58,8% de participantes válidos, distribuído em onze respondentes entre diretores, vinte e oito entre gerentes e coordenadores, e vinte e quatro entre analistas, considerando que foi descartado um questionário de participante do nível gerencial, pois mais da metade das assertivas não haviam sido respondidas.

5.4 Métodos de análise e interpretação dos dados

A fase de interpretação foi subdividida, para a melhor adequação das técnicas de análise, de acordo com a natureza dos dados (quantitativos ou qualitativos).

Primeiramente, os dados quantitativos extraídos da aplicação do questionário foram agrupados em tabelas com apoio do software *Microsoft Excel*, para a comparação entre a diferença absoluta (abordagem equiparada) e o produto (abordagem moderada) das notas dos grupos e para a análise do valor médio das respostas, por meio de tratamento estatístico descritivo.

Segundo Cragg, King e Hussin (2002), o produto das notas pressupõe a abordagem moderada na diferença entre os valores, determinando o grau de relevância na análise de determinada assertiva em comparação com outra que tenha obtido a mesma diferença absoluta entre as notas. Este entendimento é demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 – Exemplo de tabulação dos dados com abordagem equipara e moderada.

Abordagens de Análise Combinadas			Abordagem Equiparada	Abordagem Moderada	Média
Assertivas	Diretoria	Gerência	Diferença Absoluta	Produto	
1.1	8	6	2	48	7,0
1.2	3	5	2	15	4,0
Soma	11,0	11,0	4,0	63,0	11,0
Média	5,50	5,50	2,0	31,5	<u>5,5</u>

Fonte: Elaborado pelo autor com dados aleatórios.

No exemplo acima percebe-se que tanto a assertiva 1.1 como a 1.2 resultam na mesma diferença absoluta ($8-6=2/5-3=2$), porém divergem no resultado do produto ($8 \times 6=48/5 \times 3=15$). Assim, tal abordagem influencia na interpretação dos dados, visto que em caso de proximidade nos resultados das assertivas em diferença absoluta, pode-se verificar qual assertiva aponta maior fator de concordância entre as diferenças de notas, por meio do resultado do produto (COSTA, 2010).

Noutro ponto, para ilustrar e comparar os resultados dos três grupos utilizou-se de gráficos do tipo colunas agrupadas e radar, conforme utilizado nos trabalhos de Labovitz e Rosansky (1997), Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008) e Costa (2010).

Em complementação da metodologia, os dados qualitativos extraídos da análise documental, serviram para caracterizar a estrutura organizacional da instituição, bem como, esclarecer o direcionamento da estratégia corporativa da ALE/AM. Para tanto foi realizada análise de conteúdo, por meio da técnica de redução e categorização.

Conforme Bardin (1994), o método de análise de conteúdo se traduz em um complexo de técnicas de análise que pressupõe procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo de informações. Nesses termos, o autor assevera que a análise de conteúdo se vale de critérios, quantitativos ou não, que permitem a inferência de variáveis atinentes à forma de produção e recepção das informações.

A doutrina reconhece duas funções independentes na análise de conteúdo, em primeiro plano trata-se de função heurística, visto que valoriza a exploração e alavanca a possibilidade de descoberta de vertentes de conhecimento, em segundo liga-se à necessidade de validação das informações, constituindo forma estruturada de confirmação do conhecimento erigido (BARDIN, 1994).

Em análise mais profunda, Gil (2010) explica que a técnica de redução e categorização, presente na análise de conteúdo, aproveita a síntese dos dados, própria da técnica de redução do significado, e avança em relação a comparação desses dados com categorias teóricas preestabelecidas, como o intuito de descrever e interpretar uma informação qualitativa. Tal técnica foi adotada na interpretação dos dados qualitativos da pesquisa, por revelar maior objetividade e clareza nos resultados, e também por se ajustar melhor aos objetivos específicos do trabalho.

Nesse ponto, Beuren et al. (2010) destaca a importância da abordagem qualitativa, ao esclarecer que esta enseja maior profundidade dos dados, extraindo características não observadas por meio de um estudo quantitativo. Nesse sentido, importa ressaltar que os

aludidos dados também serviram para apoiar a análise dos resultados quantitativos descritos nas etapas anteriores.

Em última fase, a descrição e a interpretação dos resultados, inicialmente, foi suportada nos estudos desenvolvidos por Labovitz e Rosansky (1997), Beer et al. (2005) e Kaplan e Norton (2006), identificados em revisão bibliográfica. No entanto, com a finalidade de apoiar a análise dos resultados, os dados foram categorizados conforme escala de maturidade desenvolvida por Luftman (2000).

O trabalho de Luftman (2000) propõe uma graduação para a avaliação dos fatores, na presente pesquisa está alinhada à escala *Likert*, definindo cinco níveis de maturidade: 1- não aplicável ou demasiadamente ineficaz na organização; 2 - baixo nível de ajuste na organização; 3 - ajuste moderado na organização; 4 - ajuste eficaz na maior parte da organização; 5 - ajuste fortemente eficaz em toda a organização.

Quadro 5 – Escala de maturidade dos fatores críticos

Faixa de notas	Classificação da maturidade
1,00 – 1,80	Muito Baixo
1,81 – 2,60	Baixo
2,61 – 3,40	Moderado
3,41 – 4,20	Alto
4,21 – 5,00	Muito Alto

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com adaptação de Luftman (2000).

No atual estudo, os níveis foram divididos por diferenças paritárias entre as notas (0,79), para determinação do grau de maturidade, conforme demonstrado no quadro 5.

Nesse ponto, em relação a conceituação de maturidade, Luftman (2000) explica o termo por meio da divisão em níveis crescentes, em que cada estágio representa um grau evolutivo de performance do alinhamento. Assim, a maturidade denota a extensão de eficácia dos fatores críticos, ou seja, a medida do nível de desempenho dessas variáveis para o alinhamento estratégico (BRODBECK; RIGONI; HOPPEN, 2008).

Ademais, os níveis de maturidade permitem que as organizações possam avaliar determinadas variáveis, identificar oportunidades de melhoria contínua e de redução de custos, bem como priorizar e aperfeiçoar os esforços de forma estruturada (BURN, 1994).

6 RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos por meio da aplicação dos métodos demonstrados anteriormente. Em princípio caracteriza-se a organização objeto do estudo de caso, bem como, se apresenta seu direcionamento estratégico, baseado nos dados coletados em análise documental.

A posterior, compara-se e avalia-se os dados quantitativos tabulados – coletados por meio de questionário estruturado aplicados aos participantes da pesquisa – com base na revisão de literatura inicialmente levantada e nos dados documentais coletados na organização. Por fim, o estudo analisa o grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento da ALE/AM, nos termos exarados pelo principal objetivo da pesquisa.

6.1 Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

A Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, enquanto entidade de natureza constitucional, representa o Poder Legislativo do Estado do Amazonas, constituída por vinte e quatro parlamentares, com a primordial função legiferante, bem como, com a atribuição fiscalizatória das atividades contábeis, financeiras, orçamentárias e patrimoniais do Estado e de suas as entidades da Administração direta e indireta, quanto aos princípios e normativas de legalidade, legitimidade, economicidade, aplicações das subvenções e renúncia de receitas (AMAZONAS, 1989).

A organização legislativa compreende três órgãos principais: Plenário; Mesa Diretora; e Presidência. O Plenário e a Mesa Diretora, têm natureza colegiada e deliberativa, sendo que o primeiro é composto pela totalidade dos parlamentares e o segundo é constituído por uma Presidência, três Vice-Presidências, duas Secretarias e uma Ouvidoria-Corregedoria. A Mesa Diretora, chefiada pela Presidência (órgão representante da Assembleia Legislativa), traça as orientações de direção dos trabalhos legislativos e das atividades administrativas da organização, essa última com auxílio do Comitê Gestor – órgão de apoio, constituído por todos os diretores da Assembleia Legislativa, consoante a Resolução Legislativa nº 469 (ALE/AM, 2010).

Na seara administrativa, a estrutura organizacional no nível de direção está dividida em dezoito áreas, com status de diretorias, assim compreendidas: Diretoria-geral; Procuradoria; Auditoria; Apoio à Mesa Diretora; Apoio Legislativo; Casa Militar; Comunicação; Cooperação Técnica ao Interior; Cerimonial; Documentação; Escola do

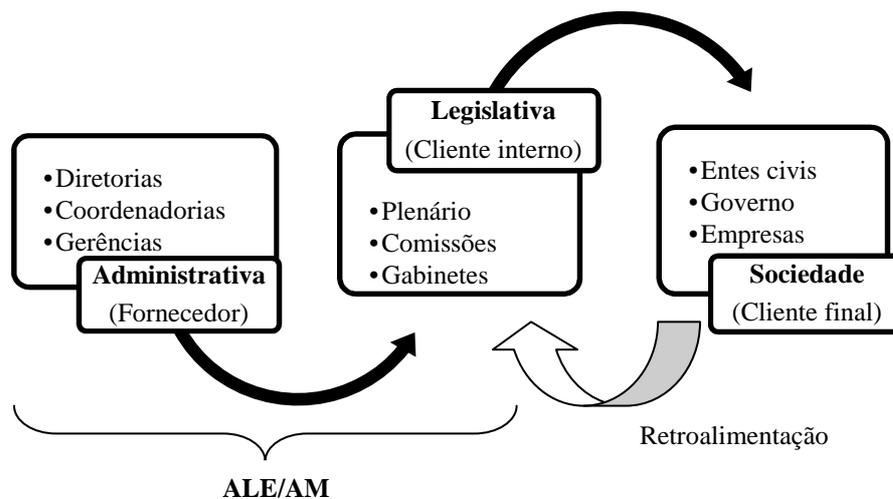
Legislativo; Informática; Licitação; Orçamento e Finanças; Material e Patrimônio; Recursos Humanos; Saúde; e Serviços Gerais.

Essas diretorias se subdividem em coordenadorias, gerências e comissões técnicas temporárias, bem como, compõe um órgão deliberativo denominado “Comitê Gestor” responsável pelo planejamento, coordenação e controle das políticas, programas e atividades dos órgãos administrativos da Assembleia Legislativa, conforme normativa a Resolução Legislativa nº 379 (ALE/AM, 2005).

Ademais, importa ressaltar a divisão da cadeia interna de valor da Assembleia Legislativa com base na noção de processo “fornecedor-cliente”. Sobre tal conceito, Carpinetti (2012) aduz que as funções organizacionais se desenvolvem em três papéis: de cliente, que recebe de um fornecedor interno informações ou materiais para o processamento; de processador, que executa as atividades planejadas; e de fornecedor, que entrega as informações ou produtos processados para o próximo cliente interno.

Tal relação interna de “fornecedor-cliente” é percebida quando se define o fluxo de valor dos processos e atividades entre a estrutura administrativa e a legislativa. Nesse ponto, as áreas administrativas processam recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) para oferecer um conjunto de serviços aos órgãos legislativos, que por fim, após receberem a retroalimentação com informações de entidades civis, governamentais e outros interessados, entregam o “produto” final para a sociedade (figura 11).

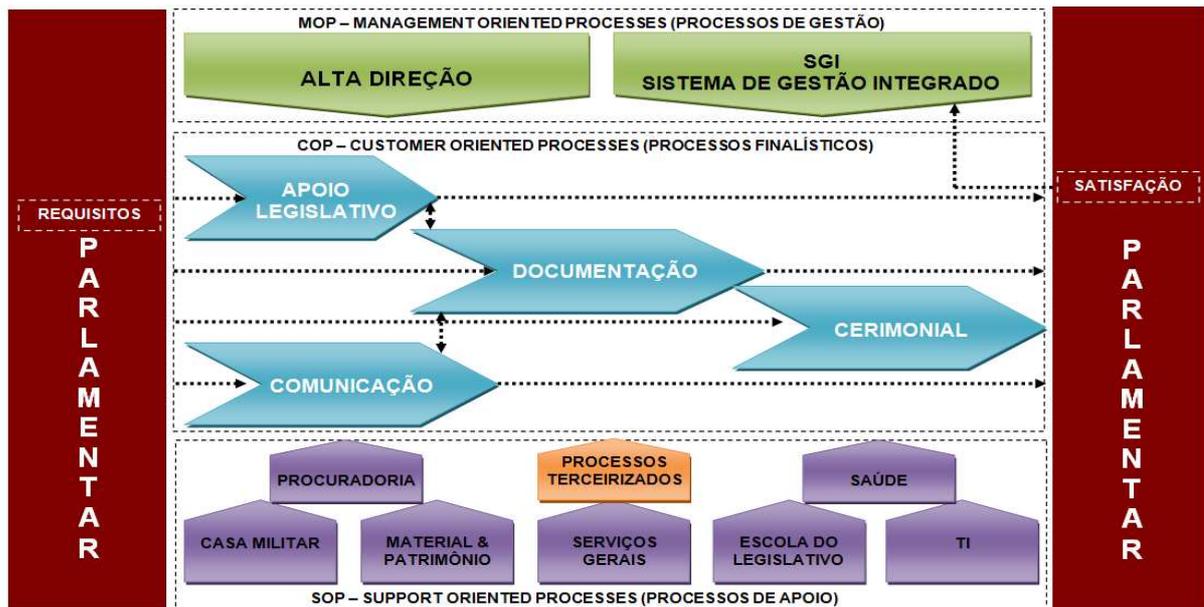
Figura 11 – Cadeia interna de valor da ALE/AM



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da ALE/AM (2016).

Corroborando com esse entendimento, o exposto no Manual do Sistema de Gestão Integrado da ALE/AM, conforme delimitado no mapeamento macro de processos (figura 12) e no escopo: “suporte aos parlamentares no processo legislativo e em todas as suas atribuições constitucionais” (ALE/AM, 2012).

Figura 12 – Mapeamento macro de processos da ALE/AM



Fonte: ALE/AM (2012).

Quanto ao direcionamento estratégico, a Assembleia Legislativa estabelece suas linhas macro no Plano Plurianual do Estado. Esses vetores são traduzidos em diretrizes estratégicas que orientam o planejamento administrativo e orçamentário dos projetos e ações em um período de quatro anos.

Conforme a descrição no próprio PPA (2012-2015), esse se apresenta em formato de plano estratégico, com estabelecimento de programas elencados por área temática, consoante a priorização de políticas públicas, que permitem a transversalidade de ações para o atendimento das metas e objetivos governamentais. Essas ações apoiam as relações entre as dimensões estratégica e tática da gestão, controladas por indicadores multissetoriais (AMAZONAS, 2011).

Nesse ponto, percebe-se que Estado do Amazonas, teoricamente, buscou ampliar a finalidade do seu Plano Plurianual, de viés estritamente orçamentário para ótica de planejamento, encontrando fundamento no PPA da Administração Federal, que segundo Core (2006), desde 2000 expõe traços de planejamento estratégico corporativo, com a concepção

de objetivos e programas, mensuração por meio de indicadores e sistemas de *compliance* e *accountability*.

Quadro 6 – Direcionamento Estratégico da ALE/AM (2012-2015)

Parâmetro Estratégico	Descrição
Missão	Representar a sociedade amazonense na elaboração e aprovação de leis e fiscalização dos atos do Executivo, promovendo o desenvolvimento, o bem comum, resguardando o patrimônio público e valorizando seus servidores.
Visão	Ser reconhecida como um Poder que legisla com isonomia e responsabilidade, fiscaliza com eficiência e transparência os atos do Executivo e promove a participação da sociedade e a excelência na gestão pública.
Direcionadores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernização dos serviços do Legislativo 2. Expansão dos mecanismos de participação social 3. Fortalecimento das políticas públicas regionais 4. Ampliação das práticas de transparência pública
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> a) Melhorar a qualidade da gestão e do processo legislativo b) Promover o desenvolvimento da infraestrutura organizacional c) Expandir os canais de comunicação e transparência pública d) Aprimorar os programas de capacitação e inovação e) Ampliar a cooperação entre parceiros regionais ponteciais

Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio da análise do PPA (2012-2015) e de outros documentos da ALE/AM. (2016).

O quadro 6 apresenta uma síntese do direcionamento estratégico adotado pela Assembleia Legislativa para o período (2012-2015).

A missão e a visão da ALE/AM equivalem ao propósito central da organização, conceito apresentado por Labovitz e Rosansky (1997), enquanto os direcionadores (baseados na visão), nos termos das lições de Kaplan e Norton (2000), constituem os pontos de orientação da estratégia, que deverão ser desdobrados em ordem, em objetivos, indicadores, metas e programas.

Os objetivos traduzem as iniciativas estratégicas para a Assembleia Legislativa no período apontado, dividindo-se em cinco vetores identificados que se caracterizam pelo reforço e apoio mútuo e pela integração com os direcionadores.

O primeiro constitui na iniciativa de aprimorar a atuação legislativa e modernizar o controle externo estatal, consubstanciando em ações que visem a melhoria da qualidade dos serviços de suporte ao processo legislativo, como ampliação das comissões técnicas e

audiências públicas, que em consequência, levam ao desenvolvimento qualitativo e quantitativo das atividades legiferantes e fiscalizatórias, resultando em políticas públicas socialmente mais efetivas (AMAZONAS, 2011).

O segundo objetivo constitui um desdobramento do primeiro, visto tratar da ampliação da capacidade de infraestrutura e alocação de recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos na organização, com o objetivo de melhorar a produtividade e modernizar os serviços administrativos e legislativos (AMAZONAS, 2011).

Em terceiro, também ligado ao primeiro e ao segundo, está a iniciativa de ampliar a exposição das atividades do Legislativo, em parte por investimentos em mídia externa e em capacidade instalada para operacionalização de canal aberto de rádio e televisão, e de outro lado, com ações de TI, incluindo o desenvolvimento de sistemas de informação e a aquisição de direito de uso de softwares, com a finalidade de ampliar as práticas de transparência legislativa e participação social (AMAZONAS, 2011).

Noutro ponto, consta o objetivo de fomentar e aprimorar os programas de treinamento dos servidores para desenvolvimento de competências essenciais para organização, bem como, a promoção de estudos e pesquisas e o intercâmbio de informações com outras instituições, com vista ao aprimoramento das atividades legislativas (AMAZONAS, 2011).

A última iniciativa da ALE/AM visa o fortalecimento e expansão da cooperação regional, e pode ser cindida em dois pontos, o primeiro trata do fomento aos serviços itinerantes da Assembleia Legislativa, tais ações, como a realização de sessões plenárias e audiências públicas no interior do Estado, buscam a descentralização e maior amplitude das atividades do Legislativo (AMAZONAS, 2011).

Em segundo plano, pressupõe programa de apoio técnico ofertado às câmaras municipais do Estado, dividindo-se em ações de informatização dos serviços legislativos, criação de canais de transparência pública e comunicação entre os poderes legislativos, revisão de regimentos internos e leis orgânicas quanto à adequação as Constituição Federal e Estadual, capacitação das assessorias legislativas e a interação entre as comissões técnicas.

Noutro ponto, conforme o Manual do Sistema de Gestão Integrado da ALE/AM, observa-se que a alta direção determinou indicadores macros, compostos pelos principais índices: execução financeira e orçamentária; satisfação de clientes (deputados); conformidade de processos; proposições aptas para votação; inserção em mídias; colaboração com parceiros; e eficácia de treinamentos (ALE/AM, 2012).

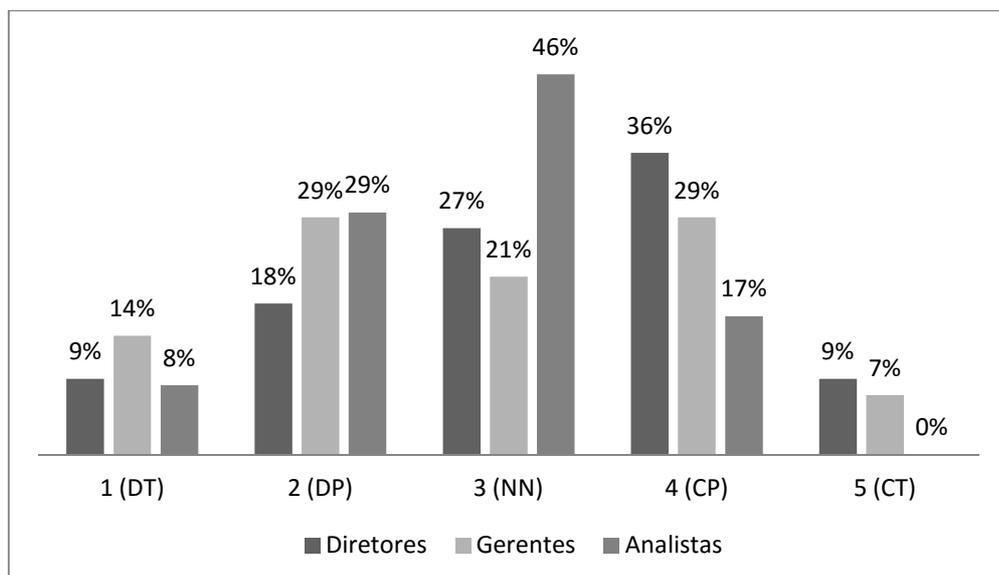
Quanto aos programas, que constituem conjuntos de ações para o atingimento dos objetivos (KAPLAN; NORTON, 2006), Beer et al. (2005) afirma que esses devem promover a readequação das alavancas organizacionais (liderança, organização do trabalho, processos de gestão, recursos humanos, cultura e contexto) para a eficácia da implementação das estratégias, que conseqüentemente, perpassará pela integração de elementos e capacidades que formam verdadeiros fatores críticos para o alinhamento.

Ocorre que em conclusão, na percepção da pesquisa, os elementos discutidos (direcionadores, objetivos, indicadores e programas) por mais que tenham uma lógica e embasamento na missão e visão da organização, não se demonstram conectados entre si, gerando a obrigação da liderança de integrar tais elementos e identificar e ajustar os recursos e capacidades essenciais para a eficaz implementação da estratégia.

6.2 Dados e discussões

Na seção são expostas as representações gráficas da percepção dos grupos da amostra, quanto as dez assertivas propostas, agrupadas por nível de concordância com cada afirmação: (DT) “discordo totalmente”; (DP) “discordo parcialmente”; (NN) “nem concordo nem discordo”; (CP) “concordo parcialmente”; (CT) “concordo totalmente”. Para elaboração dos gráficos, os dados quantitativos foram categorizados em tabelas do software *Microsoft Excel*, e com uso de estatística descritiva, o estudo apresenta um quadro para a comparação entre a diferença absoluta e o produto das notas e para a análise do valor médio das respostas.

Gráfico 1 – Coordenação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

O critério está presente na pesquisa de Beer et al. (2005), afirmando que a coordenação entre equipes, funções e departamentos garante eficiência no trabalho para um objetivo comum da organização. No atual estudo, o critério coordenação trata da existência de articulação de parcerias entre os setores com o objetivo de facilitar a execução de ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

Os resultados desse critério, ilustrados no gráfico 1, assinalam a prevalência de “concordância parcial” (36%), seguido por “nem concordo nem discordo” (27%), por parte dos diretores da organização. Noutro ponto, os gerentes apontaram certa neutralidade no critério, consoante os dados de “discordância parcial” (29%), “concordância parcial” (29%) e “nem concordo nem discordo” (21%). Em consonância, os analistas assinalaram em maioria “nem concordo nem discordo” (46%), com disposição para “discordância parcial” (29%).

Importa ressaltar a média majoritária de neutralidade, contudo, vislumbra-se o contraponto entre a inclinação da posição do nível estratégico (diretores) para grau positivo “concordância parcial”, com a inclinação da posição do nível funcional (analistas) para grau negativo “discordância parcial”, tal conclusão é corroborada pelos resultados equânimes das respostas no nível gerencial entre os dois graus.

Observa-se também o baixo nível de adesão aos graus extremados, tanto de “discordância total” como “concordância total”, consoante a média das respostas dos três grupos (10,3%) e (5,3%) respectivamente, com uma pequena tendência a posição de discordância, afetada principalmente pela ausência de resposta dos analistas em “concordância total”.

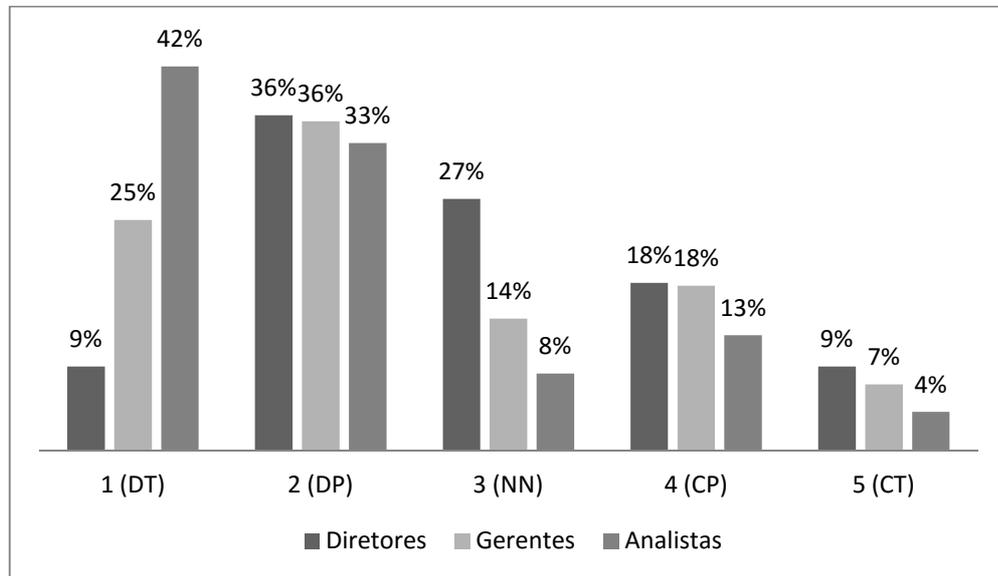
A percepção similar dos grupos, aparentemente, apresenta um quadro de eficiência mínima na coordenação entre os departamentos. Segundo Pietro (2011), a complexidade do processo de implementação da estratégia demanda um alto nível de coordenação das múltiplas variáveis envolvidas no processo.

Em análoga pesquisa, Corrêa et al. (2015) ao mensurar a percepção de gestores públicos sobre existência de parcerias entre os setores, identificou baixo nível de articulação interna na organização estudada, impossibilitando a maximização dos recursos e o alinhamento das funções.

Assim, para o sucesso da estratégia é requerido que a liderança promova a coordenação de decisões entre todas as funções da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), visto que a consistência das ações entre os setores (*cross-funcional*), com os objetivos internos (*intra-funcional*) e com o propósito central da organização, leva

todos os componentes a caminharem em um sentido único (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Gráfico 2 – Competência



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

A asserção proposta para o critério competência verifica se a identificação e o desenvolvimento das competências e habilidades individuais são baseadas nas estratégias organizacionais. Conforme Beer et al. (2005), a literatura não discute o essencial desenvolvimento dos colaboradores, verdadeiros executores da estratégia, assim, adverte que a competência organizacional, enquanto capacidade estratégica, engloba habilidades técnicas, funcionais, interpessoais e de liderança.

Os dados expostos no gráfico 2 indicam forte retração, quanto ao critério, nos três níveis organizacionais. Os maiores percentuais negativos estão presentes nas respostas dos analistas, que assinalaram “discordância total” (42%) e “discordância parcial” (33%) para o critério. Em segundo, os gerentes em maioria evidenciaram “discordância parcial” (36%) e “discordância total” (25%). Por fim, seguindo a mesma linha, porém, em tom mais moderado, os diretores “discordaram parcialmente” (36%), e noutro ponto, grupo representativo indicou “nem concordo nem discordo” (27%) para a assertiva.

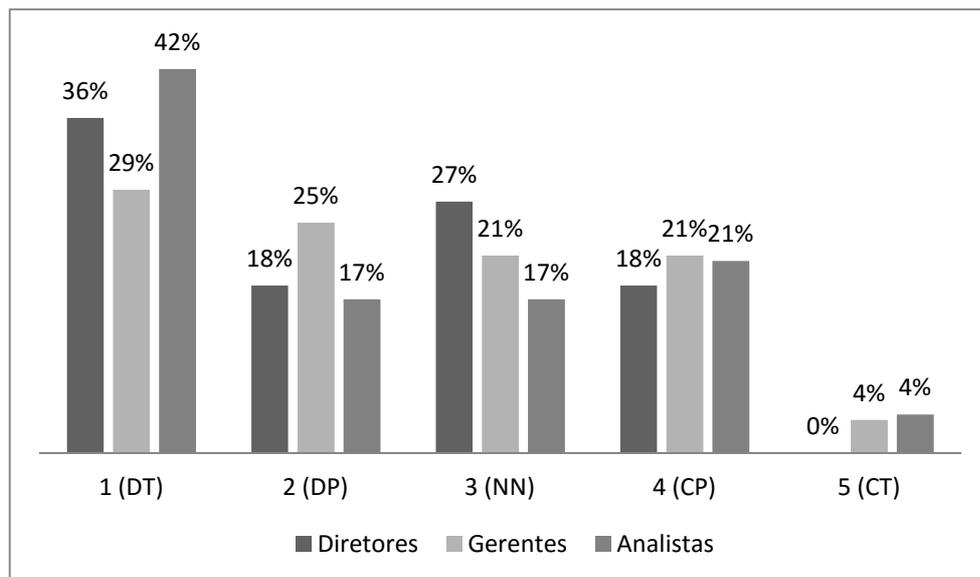
Percebe-se a predrominância da “discordância parcial”, observado pelos percentuais dos diretores (36%) e dos gerentes (36%), bem como, uma significativa indicação do nível funcional (analistas) para a “discordância total” (42%) quanto a assertiva proposta, sem

contudo olvidar de quem se posicionou-se pela “concordância parcial”, conforme a média dos três níveis (16,3%).

Considerando tal cenário, leva-se a conclusão, de que na visão dos servidores, em geral, a estratégia definida não é plenamente considerada na formação das habilidades dos gestores e técnicos da ALE/AM. A primeira implicação para tal resultado, na visão de Beer et al. (2005), é a ausência de dinamismo e flexibilidade do corpo gerencial e funcional para dotar a organização da capacidade de adaptação às mudanças do ambiente.

Conforme Kaplan e Norton (2006) as competências estratégicas são conhecimentos e habilidades imprescindíveis para que as pessoas possam reforçar a estratégia. Para os autores, a maximização dos processos que apoiam a proposta de valor para os clientes depende da capacidade e disposição dos colaboradores para mudar seu comportamento e aplicar seus conhecimentos para a realização da estratégia.

Gráfico 3 – Compromisso



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

Nesse critério, buscou-se verificar se os servidores, numa percepção geral, estão dispostos a se empenhar e cooperar entre si para atender novas estratégias. Para Beer et al. (2005), o compromisso e a responsabilidade de todos os membros da organização são cruciais para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Os resultados apontam para aparente concentração dos três níveis no grau de “discordância total”, considerando os votos dos diretores (36%), dos gerentes (29%) e dos

analistas (42%). Todavia, tal afinação não é visualizada quando confrontam-se os segundos itens mais votados de cada nível, conforme observado na resposta dos diretores em “nem concordo nem discordo” (27%), dos gerentes em “discordância parcial” (25%) e dos analistas em “concordância parcial” (21%).

Aliás, o ultimo item é emblemático, na medida em que a segunda maior alocação de votos (21%) “concorda parcialmente” com a assertiva proposta, em contraposição a maioria das respostas dos analistas (42%) que “discorda totalmente”.

Noutro direção, cumpre ressaltar o equilíbrio dos votos em outros graus, de sintonia próxima, como de gerentes em “nem concordo nem discordo” (21%) e em “concordância parcial” (21%), e de analistas em “nem concordo nem discordo” (17%) e em “discordância parcial” (21%), e até de visões conflitantes sobre a assertiva, como os resultados residuais dos diretores em “discordância parcial” (18%) e em “concordância parcial” (18%).

Em último ponto, denota-se a baixíssima adesão ao grau de “concordância total” com a assertiva, nos termos da média das respostas dos três grupos (2,6%).

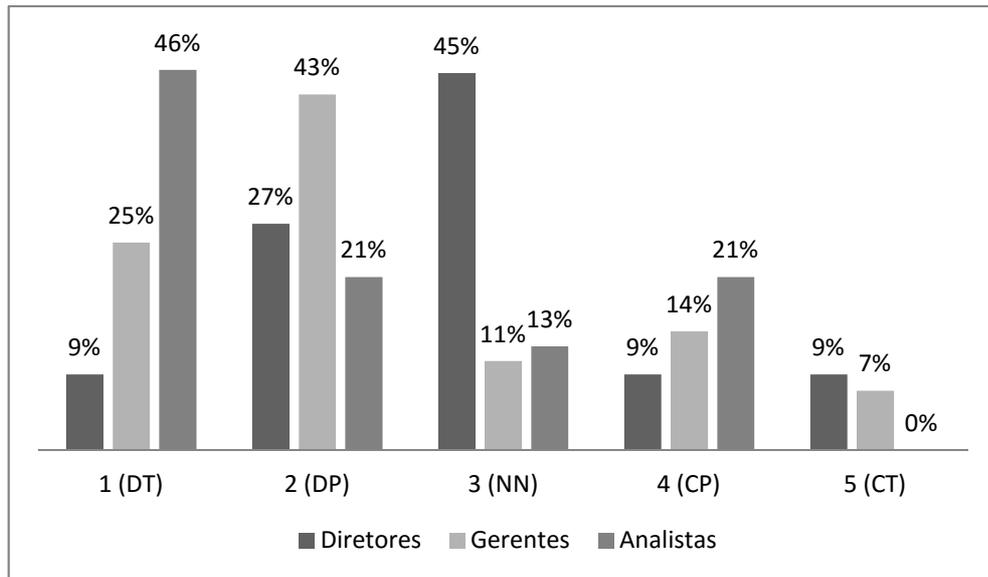
Levando em consideração o contexto geral, observa-se um grau de moderação quanto ao resultado do critério. No entanto, por mais que a visão não seja muito clara, é compreensível a tendência de percepção de baixo nível de comprometimento dos servidores na ALE/AM.

Segundo o estudo de Pietro (2011), o alinhamento prescinde de um comportamento específico dos colaboradores, quanto a orientação para o alcance dos objetivos e metas estratégicas. Para o autor esse comportamento pode ser promovido pela cultura e por sistemas de recompensas e reconhecimento.

Nesse sentido, Labovitz e Rosansky (1997) afirmam que as medidas de desempenho alocadas com base no propósito central da organização, compreendidas pelas pessoas e integradas a sistemas de recompensa e reconhecimento, orientam o comportamento dos indivíduos e criam uma nova atitude coletiva, moldando em seu fim a cultura.

Em conclusão, há o reconhecimento de que o completo alinhamento desse critério passa pelo entendimento da estratégia pretendida pelas pessoas, de forma a elas entenderem em que ponto suas atividades contribuem para a execução dessa estratégia. Assim, tal compreensão influencia positivamente as atitudes individuais (PIETRO, 2011). Em parte, citada compreensão consigna o objeto do próximo critério.

Gráfico 4 – Comunicação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

Para esse critério, os participantes deveriam avaliar se a alta direção comunica as estratégias, de forma clara e objetiva, para os todos os níveis da organização e partes interessadas. Assim, corrobora a maior parte dos autores, ao entender que a comunicação, em suas vertentes mais importantes – vertical e lateral – permite clareza aos subordinados sobre o que, como e por que as coisas precisam ser feitas (BEER et al. 2005).

Nesse sentido, de acordo com os resultados, a visão dos participantes não é uniforme quanto a assertiva proposta. Entretanto, consegue-se vislumbrar um ponto comum, qual seja a expressividade percentual da maioria das respostas nos três níveis, consoante se depreende dos votos de diretores “nem concordo nem discordo” (45%), gerentes em “discordância parcial” (43%) e de analistas em “discordância total” (46%).

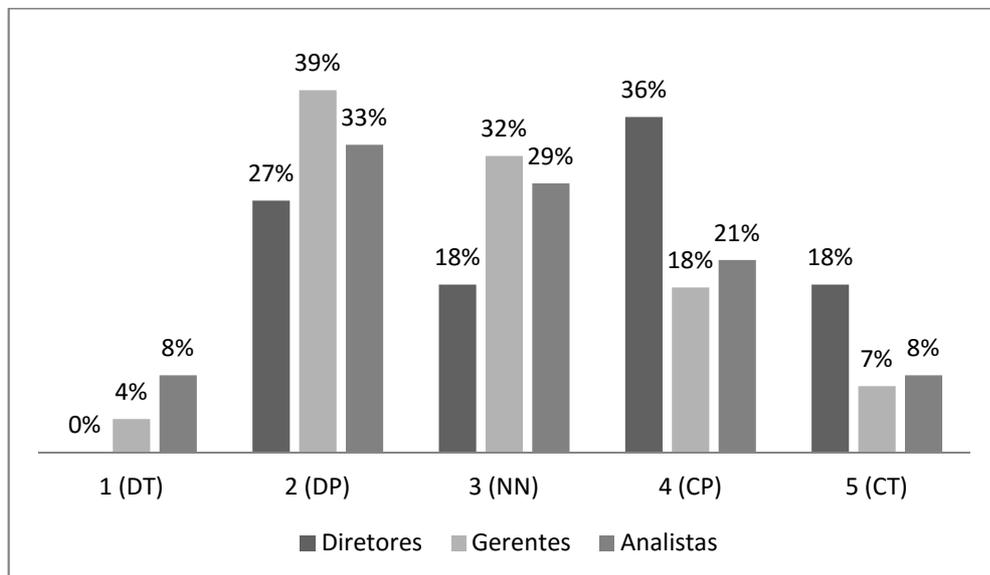
Em um primeiro momento, percebe-se um vácuo entre a visão dos grupos, principalmente entre o nível estratégico (diretores) e o nível funcional (analistas), porém, em análise sistêmica das respostas se consegue compreender a tendência a posição de “discordância”, visto as secundárias repostas dos diretores em “discordância parcial” (27%) e dos gerentes em “discordância total” (25%), cabendo uma única dicotomia entre as respostas do grupo de analistas, o mesmo percentual (21%) para “concordância parcial” e “discordância parcial”.

Mais uma vez, observa-se a inclinação para o baixo nível de um critério na organização. Nesse ponto, em parte, a falha na comunicação das estratégias, incumbência principal da liderança, afeta diretamente os fatores de coordenação setorial e o compromisso

entre os servidores (BARROS, 2007), confirmado pelo alto índice de discordância total do nível organizacional mais baixo (analistas).

Quanto à coordenação, corroboram Stepanovich e Mueller (2002) ao advertir que a comunicação lateral constitui um fator determinante para eficácia na implementação da estratégia, devido a necessidade de engajamento de mais pessoas e sinergia entre os setores. De outra forma, a ineficácia da comunicação vertical afeta a capacidade dos colaboradores de compreender a estratégia e os seus indicadores de monitoramento, bem como, de que forma isso se relaciona com suas ações diárias (KAPLAN; NORTON, 2000), resultando em prioridades e decisões desconectadas dos objetivos propostos (BEER et al., 2005).

Gráfico 5 – Gestão de conflitos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

Nesse critério, procurou-se analisar se a alta direção busca o consenso entre opiniões conflitantes e negocia para a superação de obstáculos à execução da estratégia. Esse é o ponto retratado por Beer et al. (2005), ao prever que a capacidade de negociação da liderança executiva leva a sustentabilidade organizacional.

Os resultados apontam para um preciso distanciamento de visão entre o nível estratégico e os demais grupos, uma vez que em primeira ordem, os diretores tendem a “concordância parcial” (36%), enquanto os gerentes e analistas se inclinam para “discordância parcial”, (39%) e (33%) respectivamente.

No entanto, tal distanciamento se encurta nas respostas de segunda ordem, consubstanciado em “discordância parcial” (27%) para os diretores e “nem concordo nem discordo” para os gerentes e analistas, (32%) e (29%) respectivamente.

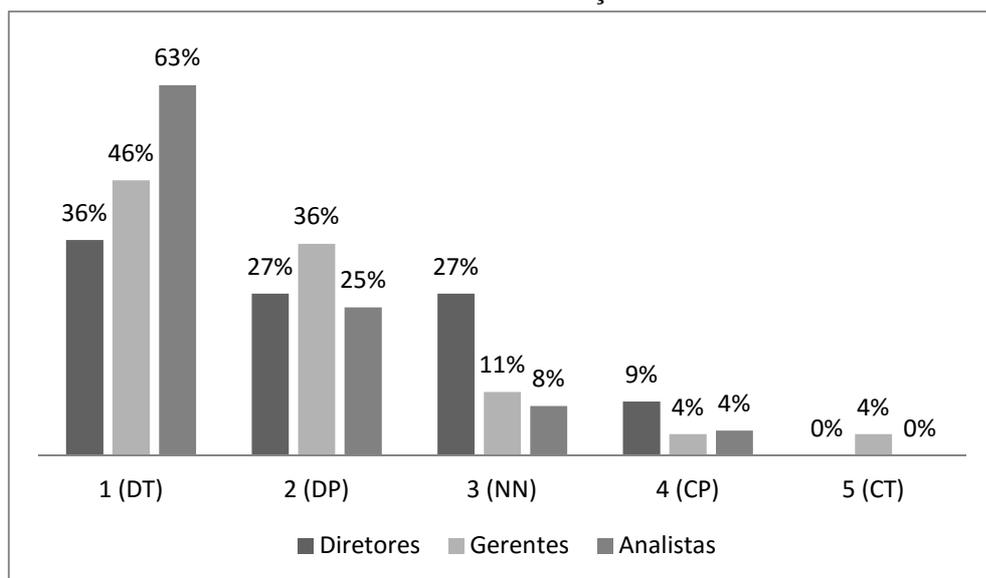
Em última análise, cabe ressaltar a baixa adesão percebida ao grau de “discordância total” – diretores (0%), gerentes (4%) e analistas (8%), bem como, também refletido no outro extremo “concordância total”, porém, apenas quanto aos gerentes (7%) e analistas (8%), destoando os diretores (18%).

Em totalidade, os resultados denotam grau moderado na capacidade de gerir conflitos por parte da liderança, e justamente por afetar de forma principal o nível estratégico, esse grupo demonstra uma visão mais positiva do critério em relação a percepção dos outros grupos.

Wright, Kroll e Parnell (2000), afirmam que os líderes devem buscar a coesão entre os liderados, de forma que não ocorram obstáculos a execução da estratégia. Assim, para Eisenstat e Beer (1994) a liderança é essencial para despertar o compromisso e a lealdade nas pessoas, promovendo uma ampla parceria com todos os membros e partes interessadas da organização, especialmente a média gerência.

Nesse sentido, cabe ao time de líderes a negociação para a superação de empecilhos no processo de implementação, principalmente relacionados a ausência de informação, ruídos na comunicação ou resistências culturais dos colaboradores, bem como, o convencimento de outras partes interessadas quanto ao caráter benéfico e factível da estratégia (HAMBRICK; CANNELLA, 1989).

Gráfico 6 – Inovação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

O critério busca compreender se a organização fomenta práticas de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, buscando formar uma cultura de inovação. A esse respeito, Beer et al. (2005) acreditam que quando a criatividade das pessoas é estimulada, em via consequente, aumentam as formas de resolver problemas. Assim, tal cultura inovativa precisa contar com mecanismos de aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimentos (KAPLAN; NORTON, 2006).

No critério estudado se percebe uma tendência linear para a “discordância” da assertiva proposta, visto a ocorrência da concentração das respostas nos graus “discordância total” – diretores (36%), gerentes (46%) e analistas (63%), e “discordância parcial” – diretores (27%), gerentes (36%) e analistas (25%).

Nesse sentido, importa ressaltar, além da taxa elevada de respostas dos diretores, gerentes e analistas, somando os dois graus de “discordância” (63%), (82%) e (88%) respectivamente, o alto grau de reprovabilidade dos analistas, consubstanciado no grau “discordância total” (63%).

Noutro giro, a coerência do padrão de respostas permanece quanto aos demais graus, conforme os resultados de “concordância parcial” – diretores (9%), gerentes (4%) e analistas (4%) e “concordância total” – diretores (0%), gerentes (4%) e analistas (0%), destoando apenas o percentual (27%) para “nem concordo nem discordo” na visão de alguns os diretores.

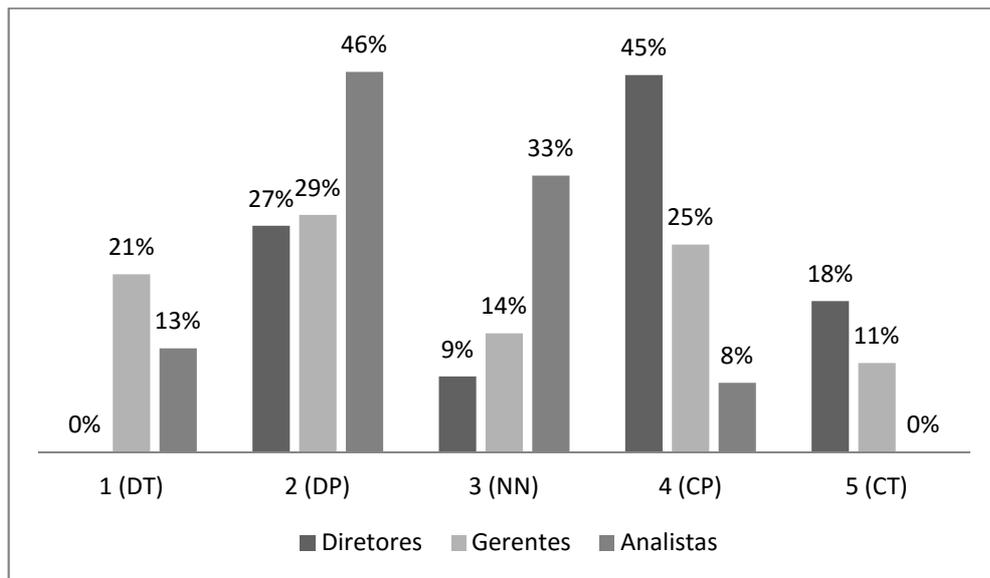
No critério, a opinião dos participantes caminha em direção única, demonstrando que a organização não fomenta perceptíveis práticas de aprendizagem coletiva e compartilhamento de conhecimentos, logo, prejudicando a formação de ambiente criativo. Em estudo, Pietro (2011) reconhece que a cultura pode minimizar as implicações decorrentes do processo de mudança estratégica.

A cultura organizacional consiste num conglomerado de valores fundamentais expostos em símbolos, que estruturam os elementos básicos de comunicação e consenso, bem como, instrumentalizam as relações informais de poder, formando a identidade organizacional (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Andrews (1997) reconhece que a cultura tende a persistir com o tempo e a influir na natureza das escolhas e na motivação das pessoas. Assim, é papel da organização atribuir significações que influenciem o ordenamento de uma cultura de inovação e aprendizagem capaz de facilitar a implementação da estratégia (BEER et al., 2007).

Em analogia, a pesquisa de Corrêa et al. (2015), constatou empiricamente a necessidade das organizações públicas de investirem na internalização de valores inovativos e de trabalhar a convergência da rede interna de relações entre os atores novos e os atores antigos.

Gráfico 7 – Gestão de recursos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

O critério pesquisado diz respeito a alocação e os ajustes dos recursos financeiros, tecnológicos e físicos, por parte da alta direção, que são necessários para a implementação da estratégia. A asserção se liga diretamente a capacidade da organização de responder as demandas das operações e da estrutura de modo eficaz (KATHURIA, JOSHI; PORTH, 2007).

Quanto aos resultados do critério, constata-se novamente a distância na percepção entre os diretores e os analistas, em sua maioria os diretores afirmaram “concordar parcialmente” (45%) com a assertiva, enquanto (46%) dos analistas “discordaram parcialmente”, com maior equilíbrio os gerentes dividiram-se em “discordância parcial” (29%) e “concordância parcial” (25%).

Em contrassenso, os diretores “discordaram parcialmente” (27%) em segunda ordem, e os analistas se inclinaram para posição de neutralidade – “nem concordo nem discordo” (33%). O reforço no distanciamento das visões é corroborado com a apresentação dos resultados nos dois extremos, de um lado a tendência de “discordância” dos gerentes e analistas que assinalaram respectivamente (21%) e (13%) em “discordância total”, não tendo nenhuma resposta de diretores nesse item, e de outro a tendência de “concordância” dos

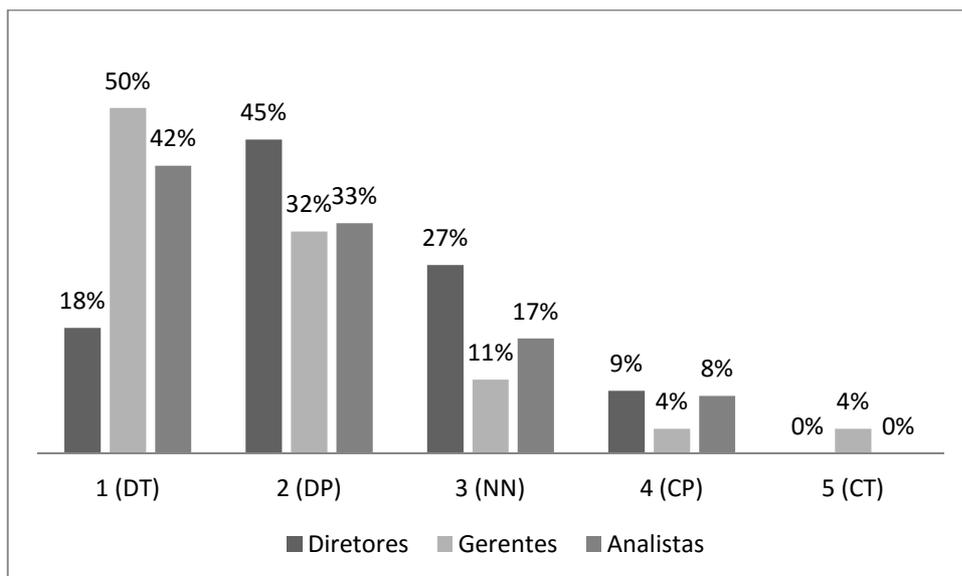
diretores que anotaram em “concordância total” (18%), nesse caso, não tendo nenhuma resposta de analistas quanto ao item.

Os dados do critério apontam ampla divergência entre os grupos, denotando já em princípio, aparente grau de desalinhamento entre os níveis organizacionais. Tal resultado, leva a conclusão que as ações adotadas pelos diretores não são percebidas nos níveis mais baixos da organização.

Em corroboração, Kaplan e Norton (2000) constataram que as organizações governamentais tendem a desenvolver seus processos de alocação e controle de recursos, justamente por estarem previstos em programas do planejamento orçamentário. Nesse ponto, o orçamento atua como um próprio sistema de planejamento e controle, definindo os recursos para alocação nas unidades e as metas de desempenho. Contudo, torna-se fundamental a comunicação entre os níveis, pois o primeiro grau de análise e controle do desempenho das operações cabe aos níveis funcional e gerencial.

Nesse ponto, a cadeia de comunicação de baixo para cima deve funcionar, com vistas a adoção de ações corretivas em comparação com o orçamento, incluindo o redirecionamento na alocação de recursos – humanos, financeiros, tecnológicos e físicos – ou até a remodelagem da estrutura organizacional ou do sistema de recompensas (BARROS, 2007; BEER et al., 2007; PIETRO, 2011).

Gráfico 8 – Controle



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

O oitavo critério objetiva entender se a organização possui os controles necessários para a identificação de desvios no processo de implementação das suas estratégias. Os resultados do discutido critério informam uma certa proximidade na percepção dos integrantes dos três níveis organizacionais, indicando a concentração das respostas nos graus de “discordância”.

A esse respeito, os diretores assinalaram em maioria “discordar parcialmente” (45%) e em segunda ordem “nem concordaram nem discordaram” (27%) da assertiva do critério. O maior percentual de “discordância total” foi informado pelos gerentes (50%), que ainda assinalaram expressivo percentual para “discordância parcial” (32%). De forma análoga, os analistas concentraram a maioria de suas respostas em “discordância total” (42%) e em segunda ordem “discordância parcial” (33%).

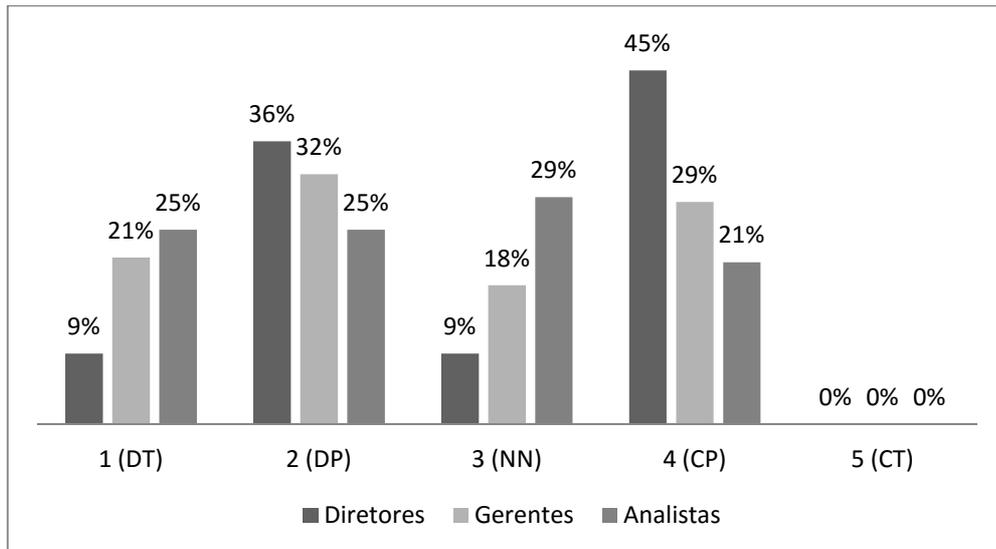
Por fim, ainda é necessário cientificar que a consistência de visões é corroborada com os baixos níveis de respostas nos graus de “concordância parcial” (7%) e “concordância total” (1,3%), considerando a somatória de resposta dos três grupos.

De forma sistêmica, os resultados denotam a baixa percepção dos grupos a respeito da eficácia dos mecanismos de controle presentes na organização. Para ampla literatura, um dos elementos básicos de qualquer sistema se constitui na capacidade da organização de controlar seus processos (PIETRO, 2011), o próprio processo de implementação da estratégia depende fundamentalmente da adoção de sistemas de controle (ANDREWS, 1997).

Em corroboração, Barros (2007) também adverte que a discutida eficácia das estratégias em ação dependerá dos mecanismos de avaliação e controle da execução de tais estratégias, visando o fornecimento de *feedback* necessário sobre o desempenho, com vistas a identificar desvios no processo e dotar a alta direção da capacidade de realizar correções.

Para tanto, a avaliação da estratégia deve ir além dos resultados operacionais que incidem no desempenho organizacional, há de considerar se os objetivos, as políticas e os planos são apropriados para a complexidade do ambiente (RUMELT, 2006).

Gráfico 9 – Governança



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

Para Matias-Pereira (2012), a governança corporativa se assenta no modo como as organizações são administradas. Tal conceito reclama a capacidade de compartilhamento das prioridades e descentralização da gestão de recursos entre os níveis organizacionais (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002). Assim, o critério pesquisado versa sobre a participação da média gerência na revisão de prioridades e a sua autonomia para flexibilizar ações para a melhoria de desempenho.

O critério apresentou visões diferentes quantos aos três grupos, indo na escala de um ponto de “concordância parcial” para os diretores (45%), até um ponto de “discordância parcial” para os gerentes (32%), estando situada a opinião dos analistas no meio das duas outras, em “nem concordo nem discordo” (32%).

A esse respeito, quando se observa globalmente os resultados, constata-se que ocorreu uma fragmentação das respostas, em maior exemplo, os analistas assinalaram em segundo ponto (25%) para “discordância total” e “discordância parcial”, e em complemento (21%) para “concordância parcial”, todos os resultados muito próximos.

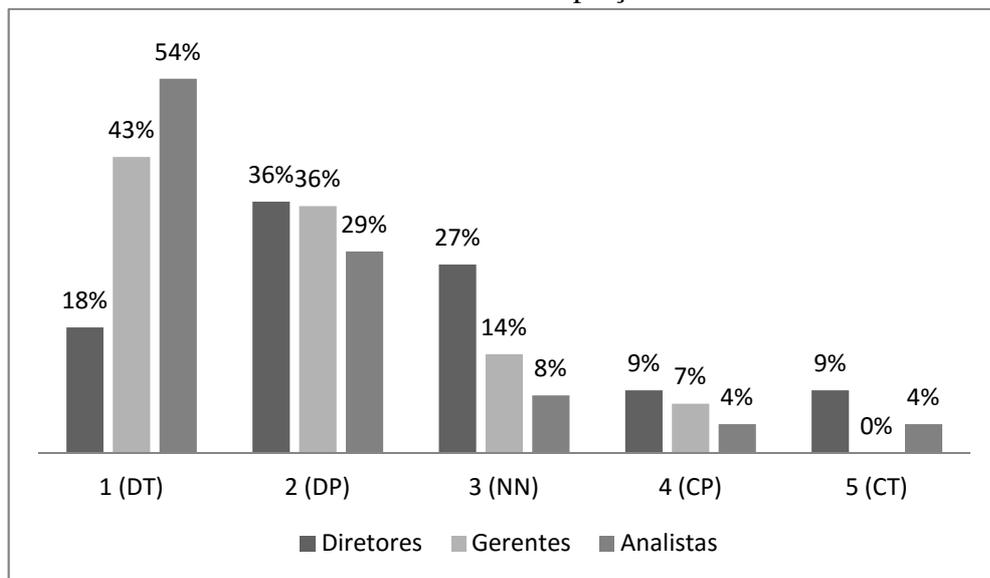
Esse também é o entendimento quando se analisa os resultados dos gerentes em “concordância parcial” (29%), “discordância total” (21%) e “nem concordo nem discordo” (18%). Quanto aos diretores, denota-se a divisão de percepção sobre o critério, visto a maioria “concordar parcialmente” (45%) e outra parte “discordar parcialmente” (36%). Resta ressaltar que nenhum dos três grupos “concordou totalmente” com a assertiva proposta, feito único em relação às respostas dos outros nove critérios.

As visões divergentes expostas nos resultados, mais uma vez, apontam para a ausência de percepção por parte da gerência em relação ao grau de descentralização de poder visualizado na opinião dos diretores. Para Barros (2007) o empoderamento dos níveis mais baixos, principalmente da média gerencia, gera maior grau de flexibilidade nas decisões de execução da estratégia.

Nessa direção, estudo de Corrêa et al. (2015) verificou que há pouco envolvimento do corpo funcional na construção e revisão das metas e indicadores em uma instituição governamental, um dos fundamentos essenciais para medição de desempenho no setor público destacados por Moullin et al.(2007).

A conjuntura dinâmica dos sistemas organizacionais demanda ações que contraponham as constantes mudanças no ambiente, prescindindo de estruturas que contenham fluxos de comunicação horizontal e diagonal, baixo grau de formalização e, primordialmente, descentralização de comando (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Gráfico 10 – Adaptação



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

O critério adaptação versa sobre a capacidade do modelo de estrutura organizacional de facilitar o provimento de respostas rápidas e adequadas aos desvios internos e às mudanças no ambiente, durante a execução da estratégia.

Os resultados dos gerentes e analistas são próximos, visto que à maioria dos gerentes coube a afirmação de “discordância total” (43%) e em segunda ordem restou “discordância

parcial” (36%). Já em percepção maior, os analistas “discordaram totalmente” (54%) e em outro ponto “discordaram parcialmente” (29%).

Aos diretores coube distintamente “discordância parcial” (36%) em maioria, próximo do percentual de “nem concordo nem discordo” (27%), porém, a tendência erigida pelos gerentes e analistas é confirmada com o percentual de respostas em “discordância total” (18%) pelos diretores. Noutro giro, os percentuais apresentados pelos três grupos em “concordância parcial” e “concordância total” denotam baixo nível de adesão a esses graus, conforme os percentuais respectivos somados (6,6%) e (4,3).

Em geral, os participantes denotam a percepção de “discordância” com relação à assertiva apresentada, ressalvado uma tendência de leve posição de neutralidade por parte dos diretores, ou seja, na percepção dos participantes é baixo o nível de adaptação da organização às voláteis mudanças decorrentes do cenário interno e externo, durante a execução da estratégia.

Para Barros (2007), as organizações, enquanto sistemas abertos, estão sujeitas as constantes e voláteis variações ambientais, próprias de contextos dinâmicos. Essa conjuntura alerta a liderança para respostas rápidas, moldando o direcionamento decisório das empresas para se adaptar as novas condições.

Em corroboração, Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que a estrutura organizacional deve ter a capacidade de adaptação às mudanças, exigindo a flexibilidade na alocação dos recursos internos e até concorrendo para alteração da estratégia.

6.3 Análise dos resultados

A quantificação dos resultados dos critérios se apresenta no sentido de verificar a média de concordância em cada assertiva proposta, porém, denota-se muito mais determinante para visualizar sistemicamente a correlação entre os fatores críticos e relacionar as implicações dos resultados para o alinhamento estratégico.

Em linha preliminar, diante da análise das médias do conjunto de fatores críticos, exaradas por cada grupo participante, infere-se determinada coesão nas percepções, visto que a divisão dos critérios em três extratos (maiores, intermediárias e menores notas) está exposta de modo análogo nas respostas dos três níveis organizacionais, conforme exarado na tabela 1.

Tabela 1 – Comparativo dos resultados sobre o grau de alinhamento

Item	Assertivas	Diretores	Gerentes	Analistas	Diferença Absoluta	Produto	Média
1	Coordenação	3,18	2,86	2,71	0,95	24,6	2,92
2	Competência	2,82	2,46	2,04	1,55	14,2	2,44
3	Compromisso	2,27	2,46	2,29	0,40	12,8	2,34
4	Comunicação	2,82	2,36	2,08	1,47	13,8	2,42
5	Gestão de conflitos	3,45	2,86	2,88	1,16	28,4	3,06
6	Inovação	2,09	1,82	1,54	1,10	5,9	1,82
7	Gestão de recursos	3,55	2,75	2,38	2,34	23,2	2,89
8	Controle	2,27	1,79	1,92	0,71	7,8	1,99
9	Governança	2,91	2,54	2,46	0,90	18,1	2,63
10	Adaptação	2,55	1,86	1,75	1,59	8,3	2,05
	Soma	27,91	23,75	22,04	11,73	157,1	24,6
	Menor	2,09	1,79	1,54	0,40	5,87	1,82
	Maior	3,55	2,86	2,88	2,34	28,38	3,06
	Média	2,79	2,38	2,20	1,17	15,71	2,46
	Mediana	2,82	2,46	2,19	1,13	14,01	2,43
	Desvio Padrão	0,50	0,42	0,42	0,63	7,68	0,42

Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

As maiores médias gerais giraram em torno de fatores em que a alta direção tem papel central na condução de tais elementos – gestão de conflitos (3,06), coordenação (2,92), gestão de recursos (2,89) e governança (2,63).

Talvez por isso, as maiores notas tenham sido apresentadas pelo grupo de diretores – gestão de recursos (3,55), gestão de conflitos (3,45) e coordenação (3,18), tendo o restante das médias do grupo não ultrapassado a nota do critério governança (2,91).

Ressalta-se que as notas dos critérios gestão de recursos e gestão de conflitos destacadas no nível estratégico, resultaram nas únicas a alcançarem o grau de maturidade “alto” na escala de Luftman (2000), denotando forte desenvolvimento desses fatores na visão dos diretores.

Em ordem diferenciada, as maiores notas do nível gerencial estão no grau “moderado” de desenvolvimento, trata-se dos critérios de coordenação e gestão de conflitos (2,86) com a mesma média, gestão de recursos (2,75) e governança (2,54).

Para os analistas, também de modo similar, as maiores médias estão adstritas aos critérios de gestão de conflitos (2,88), coordenação (2,71), governança (2,46) e gestão de recursos (2,38), as duas primeiras em grau “moderado” e as restantes situadas em grau “baixo” de maturidade, conforme a escala de Luftman (2000).

Não obstante, a única média total a alcançar a nota três (gestão de conflitos), foi moderadamente bem avaliada pelos gerentes e analistas, denotando a ideia de potencialidade da alta direção em negociar com os diversos atores organizacionais para a superação de obstáculos à execução da estratégia.

Em parte, tal pode ser explicado pela presença de elementos políticos próprios da cultura organizacional de uma instituição governamental. Para Carmeli e Tishler (2004), os sistemas informais de poder presentes na cultura de organizações públicas, incorrem maiores efeitos de influência e convencimento entre os subordinados do que os mecanismos formais de incentivo, como programas de remuneração.

Ressalvado o discutido critério, os demais fatores apontados como potencialidades, advêm de instrumentos formais adotados pela ALE/AM. Em primeira ordem, para os diretores, enquanto medida básica de gestão, as percepções assinalaram positivamente para a capacidade de ajuste do sistema organizacional, por meio da alocação dos mais variados recursos (financeiros, tecnológicos e físicos).

Nesse ponto, o Plano Plurianual (2012-2015) prevê programas de ampliação da capacidade de infraestrutura e alocação de recursos financeiros, físicos, tecnológicos e humanos, com o objetivo de melhorar a produtividade e modernizar os serviços administrativos e legislativos (AMAZONAS, 2011).

Para Kaplan e Norton (2000), as organizações governamentais normalmente desenvolvem seus processos de gestão de recursos em torno de programas. Assim, o orçamento atua como um sistema de planejamento e controle, definindo os recursos a serem alocados às operações setoriais e suas metas de desempenho.

Os autores afirmam que aos gerentes cabe a responsabilidade de análise do desempenho das operações em comparação com o orçamento, bem como, a adoção de medidas corretivas, quando necessário. Nesse ponto, os gerentes, por estarem mais próximos da execução da estratégia, demonstram participação na revisão das prioridades e autonomia na flexibilização de ações para a melhoria de desempenho, capacidade denominada de governança, conforme Luftman (2000).

O descrito contexto de determinado grau de descentralização das decisões, implica na necessidade de coordenação entre as unidades (STEPANIVICH; MUELLER, 2002), de forma que as ações de cada setor apoiem e reforcem os outros órgãos, ocasionando efeito sinérgico em único sentido (CARMELI; TISHLER, 2004).

Em corroboração, as próprias relações informais de poder podem explicar uma percepção mais positiva para a articulação de cooperação entre os departamentos. De outra forma, também cabe lembrar que o mapeamento dos processos realizado pela organização, conforme informado na seção 4.1, prevê relações de intersetorialidade.

Aliás, essa é a própria essência do alinhamento horizontal, na medida em que ordena intercâmbio e cooperação entre as diferentes funções, especialmente, nos níveis organizacionais mais baixos (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Segundo os citados autores, a coordenação dos esforços deve considerar duas vertentes, primeiramente cada atividade ou decisão de uma função (como marketing, logística e outros) deve apoiar a outra (*cross-funcional*), de outro lado, cada decisão de uma função deve ter coerência com os objetivos da função em si, das outras funções laterais e da organização como um todo (*intra-funcional*)

De forma análoga, os três grupos também concentraram suas menores notas entre o mesmo conjunto de critérios. Assim, as médias mínimas no total das respostas foram os critérios de inovação (1,82), controle (1,99) e adaptação (2,05).

Para os diretores as menores médias, indicando “baixo” grau de maturidade, foram inovação (2,09), compromisso e controle (2,27) e adaptação (2,55). No mesmo grau da escala de Luftman (2000), divergindo quanto a ordem, ressalta-se que as notas mínimas no grupo de gerentes se apresentaram em controle (1,79), inovação (1,82), adaptação (1,86).

Em relação aos analistas, na mesma disposição das menores médias dos diretores, o reconhecimento de fragilidades deu-se nos fatores inovação (1,54), adaptação (1,75) e controle (1,92). Importa ressaltar, que três critérios apresentaram média em nível “muito baixo” de maturidade, “inovação” e “adaptação” para os analistas e “controle” para os gerentes, indicando mínima presença de tais fatores na condução da gestão do negócio (LUFTMAN, 2000).

O critério com a menor concordância total, demonstra a fragilidade da organização na visão principal de diretores e analistas, em promover uma cultura inovativa, em contraposto com a cultura burocrática natural de organismos governamentais (CESENA, 2006). Nesse sentido, a inovação demanda diretamente mecanismos que fomentem a capacidade organizacional de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento (CARMELI; TISHLER, 2004).

A esse respeito, Beer et al. (2007) afirma que os programas de incentivo e recompensa fazem com que os colaboradores possam, em um primeiro momento, realizar as

ações requeridas pela organização, e em segundo passo agir proativamente, criando um ambiente inovativo de intensa troca de experiências e conhecimento.

No entanto, os programas de incentivo e recompensa são afetados profundamente quando os sistemas de controle não são eficazes na mensuração e análise do desempenho na organização (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997). Ao que tudo indica, os controles formais previstos como orçamento, indicadores e metas, conforme descrito na seção 4.1, carecem de entendimento dos servidores, bem como, alinhamento com os direcionadores e objetivos da organização.

Em mesmo sentido, ao não possuir os controles necessários para a identificação de desvios no processo de implementação das estratégias, a organização acaba por dificultar a capacidade de adaptação e o fornecimento de respostas rápidas e adequadas a esses desvios internos e às mudanças no ambiente (BARROS, 2007).

Nesse ponto, a estrutura organizacional da ALE/AM apresenta indícios de desenho “tradicional”, caracterizado pela predominância de alta especialização e alto grau de formalização, ao contrário do recomendado para as organizações que atuam em ambientes dinâmicos e exigem estruturas “inovativas”, nos termos das lições de Vasconcellos e Hemsley (2002).

Noutro ângulo, os resultados apontaram uma faixa intermediária das médias totais, circunscritas aos critérios de competência (2,44), comunicação (2,42) e compromisso (2,34). Os critérios foram situados em grau de maturidade “baixo” (LUFTMAN, 2000), conforme as notas atribuídas pelos gerentes em competência e compromisso (2,46) e comunicação (2,36), e pelos analistas em compromisso (2,29), comunicação (2,08) e competência (2,04).

Nessa faixa, em sentido similar, os diretores apontaram maturidade “moderada” quanto ao desenvolvimento dos critérios competência e comunicação (2,82) e governança (2,91), sendo o último já discutido no grupo de maiores médias totais.

Registra-se que dos três critérios que resultaram em médias intermediárias – que não estão entre as maiores e menores médias – apenas diverge a visão dos diretores, ao excluírem o critério compromisso (2,27), considerado pertencente a faixa de critérios com menores notas.

No caso, o “baixo” nível de maturidade do critério competência, alerta para incongruência no programa de educação corporativa quanto as competências necessárias aos servidores para compreender e realizar a estratégia, e ainda mais, pois como visto, um dos objetivos trata de capacitação do capital humano com dotação especial no plano orçamentário.

Segundo Kaplan e Norton (2006), os investimentos no desenvolvimento de competências são cruciais para mudança sustentável no longo prazo, pois a melhoria dos processos internos depende da capacidade e da disposição dos colaboradores. Assim, as organizações devem avaliar o atual nível de competências estratégicas e desenvolver programas que preencham possíveis lacunas.

Quanto à disposição, a liderança tem papel central no desenvolvimento do comprometimento estratégico, pois a motivação auxilia nas transformações requeridas pela estratégia (STEPANIVICH; MUELLER, 2002). Tal engajamento pode ser explorado a partir do alinhamento dos sistemas de reconhecimento e recompensas com as medidas de desempenho estratégico, e até, por meio da incorporação de valores, crenças e ideias corporativas na cultura organizacional (CARMELI; TISHLER, 2004).

O compartilhamento de valores que refletem a identidade corporativa, criam um clima para mudanças culturais e auxiliam na conscientização e compreensão da estratégia. Em consequência, para que a estratégia se torne significativa para as pessoas, os objetivos e metas pessoais devem ser alinhados com os objetivos organizacionais (KAPLAN; NORTON, 2006).

Nesse ponto, os citados autores recomendam a adoção da remuneração por resultados, com o objetivo de focar a atenção dos colaboradores nos indicadores mais críticos para a estratégia e aumentar a motivação interna, recompensando as pessoas pelo cumprimento das metas individuais e coletivas.

Com relação a comunicação, Kathuria, Joshi e Porth (2007) entendem como ponto inicial para a formação da consciência estratégica. Assim, o foco deve estar concentrado na promoção da compreensão da estratégia e do sistema de mensuração e gerenciamento em toda a organização, e por último, deve fornecer *feedback* sobre a estratégia.

Em complemento, as médias calculadas são corroboradas pelos valores dos produtos das notas, destacando-se entre as maiores – coordenação (24,6), gestão de conflitos (28,4) e gestão de recursos (23,2) – e entre as menores – inovação (5,9), controle (7,8) e adaptação (8,3).

Nesse ponto, alerta-se para a aparente similaridade das médias, tomando por base a diferença absoluta entre coordenação (0,95) e governança (0,90), adaptação (1,59) e competência (1,55), gestão de conflitos (1,16) e inovação (1,10).

Contudo, a amostra do produto dos critérios revela a importância entre os fatores – coordenação (24,6) e governança (18,1); adaptação (8,3) e competência (14,2); gestão de

conflitos (28,4) e inovação (5,9), considerando-se a maior relevância para os maiores produtos, mesmo que a diferença absoluta seja próxima.

Noutro giro, importa ressaltar que em sete critérios, a classificação decrescente das notas (da maior média para a menor entre os grupos) acompanhou a seguinte ordem (diretores, gerentes, analistas), salvo no critério competência em que os gerentes apresentaram a maior média (gerentes, diretores e analistas), e nos critérios gestão de conflitos e controle em que os analistas expuseram média superior aos gerentes (diretores, analistas, gerentes).

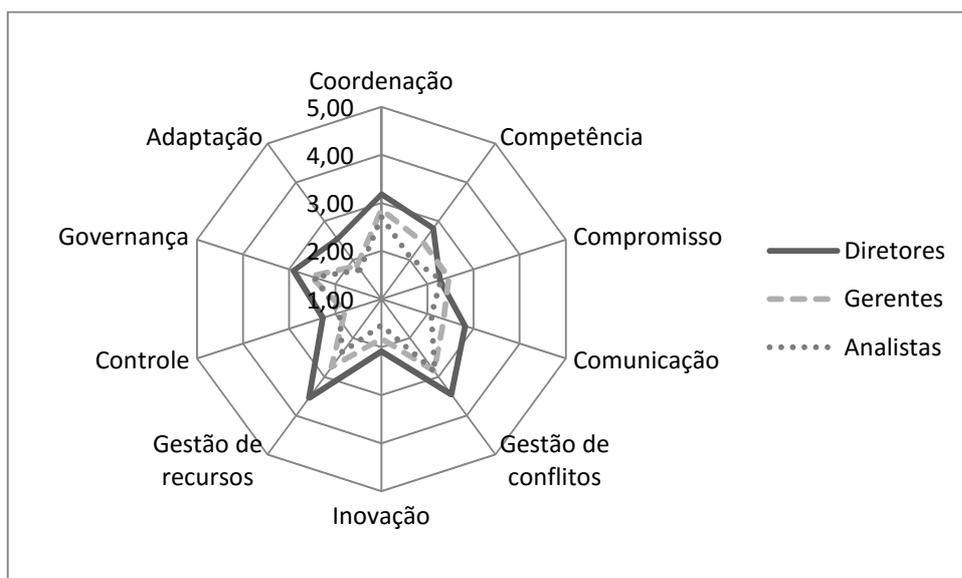
A esse respeito, após a comparação da média total de cada grupo, observou-se que a diferença das notas entre os gerentes e analistas são mais próximas (8,18%), que a diferença das notas entre diretores e gerentes (17,22%), e diretores e analistas (26,81%).

Tais dados explicam que de modo sistêmico, conforme já visualizado na maioria dos resultados dos critérios, ocorre um contraposto entre as visões do nível mais alto para os níveis mais baixos, e apenas esta conclusão, já denota claro problema de alinhamento, e consequentemente ausência de consenso estratégico.

Nesse ponto, a pesquisa de Joshi, Kathuria e Porth (2007) já havia concluído que a ausência de consenso entre a alta direção e os gerentes de nível médio e operacional sobre as prioridades da organização, afetam o desempenho estratégico.

A desconexão entre as visões dos níveis organizacionais pode ser visualizada no desenho das notas por critério (gráfico 11).

Gráfico 11 – Perfil de alinhamento dos grupos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

De forma geral, percebe-se confiança entre gestores e subordinados quanto ao modo de gestão de sistemas formais, incorrendo no positivo desempenho de alguns fatores críticos, e indicando que na ALE/AM existem elementos que facilitam a eficaz implementação da estratégia.

Nesse sentido, a classificação de maturidade em “moderado” de determinados fatores, indicam um alinhamento pontual e não sistematizado, dirigidos a objetivos específicos, apenas quanto a esses elementos (LUFTMAN, 2000).

Na ALE/AM, observa-se essa característica concentrada nas capacidades negociação para resolução de conflitos, articulação de parcerias entre diferentes áreas, ajustes dos recursos estratégicos e descentralização de decisões que permitam flexibilidade para a média gerência superar os obstáculos à execução da estratégia.

Contudo, esses fatores ainda são pontuais e não são capazes de construir o contexto necessário para o alcance de um forte nível de alinhamento estratégico. Nesse ponto, reconhece-se que a maior parte dos fatores críticos estudados na ALE/AM não são devidamente controlados e corrigidos, visando a melhoria de desempenho da organização.

Isso é observado de forma mais clara na ausência de eficácia dos controles estratégicos, estrutura organizacional inadequada para responder rapidamente às mudanças, bem como, incipiente fomento à aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, refletindo no afastamento do moderno processo de transformação de uma cultura burocrática para inovativa, nos termos preceituados pela teoria da NPM.

Em similaridade, de modo menos intenso se percebe inconsistências no alinhamento das estratégias ao desenvolvimento das competências e habilidades individuais, na falha da comunicação clara e objetiva das estratégias, e ainda, na baixa promoção do engajamento e comprometimento das pessoas para a eficácia na implementação da estratégia.

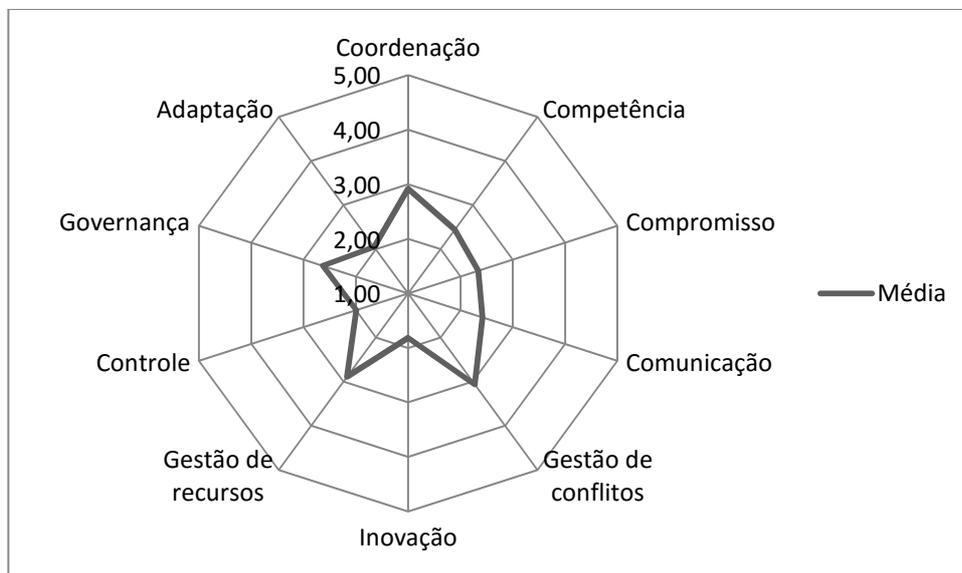
Assim, todas as incongruências descritas resultaram em “baixo” nível de maturidade desses fatores críticos. Isso importa em reconhecer um alinhamento mínimo, fragmentado e não sustentável (LUFTMAN, 2000), de forma mais drástica, em certo nível, emperram a alavancagem do desempenho organizacional, tornando-se fatores inibidores do alinhamento estratégico (PEREIRA; DORNELAS, 2010).

Nesse ponto, a discutida diferença de percepção entre os níveis organizacionais explica, em parte, tal contexto, visto que decorre principalmente de problemas na comunicação “de baixo para cima”, implicando na ausência de informação dos gestores

quanto ao real desempenho da estratégia, isto é, denominado “miopia gerencial” (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997).

Esse quadro se agrava mais ainda, quando falta mecanismos de controle ou esses são ineficazes, bem como, quando as pessoas não estão comprometidas, por não entenderem o seu papel na consecução da estratégia ou porque a organização não dispõe de instrumentos formais de motivação, afetando a geração de valores como pró-atividade, cooperação e criatividade, elementos fundamentais para a formação de uma cultura coletiva de inovação (BEER, et al., 2005).

Gráfico 12 – Perfil de alinhamento da organização



Fonte: Elaborado pelo pesquisador por meio dos dados da pesquisa (2016).

Em conclusão, com atenção a média total (2,46), classificada em nível “baixo” de maturidade, porém, considerando o desenho geral dos fatores, exposto no gráfico 12, observa-se o fracionamento da representatividade dos fatores críticos que implicam no alinhamento estratégico da ALE/AM, sem olvidar, contudo, do reconhecimento de um processo de alinhamento inicial, apoiado ainda em elementos pontuais que, todavia, não tem o condão de gerar vantagem competitiva (LUFTMAN, 2000).

Kaplan e Norton (2000) afirmam que a vantagem competitiva deriva mais de recursos intangíveis, como conhecimento, capacidade e relacionamentos criados pela organização, do que de investimentos em ativos físicos e do acesso ao capital. Nesse sentido, a implementação da estratégia exige que todos os níveis da organização estejam alinhados com a estratégia.

E com a volatilidade de mudanças sociais e tecnológicas, a formulação e a implementação da estratégia devem converter-se em processo contínuo e participativo. Assim, as organizações necessitam conscientizar tanto sobre a estratégia como sobre os sistemas que contribuem para a implementação da estratégia e que geram *feedback* sobre o desempenho (KAPLAN; NORTON, 2000).

Desse modo, vê-se prejudicado na ALE/AM os processos de alinhamento vertical (configuração da estratégia e o seu desdobramento nos variados níveis organizacionais) e alinhamento horizontal (coordenação dos planos de ação e decisões entre os setores de um mesmo nível) (KATHURIA, JOSHI; PORTH, 2007), reforçado pela desconexão de um lado entre os níveis organizacionais, e de outro dos programas com a estratégia, conforme vislumbrado nos resultados.

Nesse sentido, sabe-se que as organizações públicas tendem a desenvolver seus processos de alocação de recursos em torno de programas previstos em orçamento, contudo é essencial que ocorra o alinhamento desses programas com as iniciativas estratégicas, e que esses programas auxiliem no alcance dos objetivos, e não como fins em si mesmo (KAPLAN E NORTON, 2000).

Para tanto, o orçamento deve prever as metas de desempenho, os mecanismos de controle e revisão dos programas de forma coordenada em cada unidade. Para Siggelkow (2002) a forma mais eficiente de alcançar a coordenação entre as unidades, consubstancia no desdobramento da estratégia formulada nos objetivos, metas e ações dos variados níveis organizacionais.

Contudo, como analisado na seção que discutiu o direcionamento estratégico da organização em estudo, os elementos (direcionadores, objetivos, indicadores e programas) não se encontram totalmente conectados. Em corroboração, Kaplan e Norton (2006) afirmam que organizações públicas normalmente incorrem no deslize de considerar que o objetivo consiste em concluir programas, e não em aprimorar o propósito da missão e aumentar a eficácia da instituição.

As implicações discutidas estão de acordo com os inibidores destacados no estudo de Beer et al. (2005), centrados na alocação ineficaz de recursos devida a priorização de interesses pessoais; falta de comprometimento ocasionada pela deficiência da comunicação “de cima para baixo”; limitação das informações “de baixo para cima” carregada pela resistência à mudança; e ausência de aprendizagem por causa da utilização de modelos mentais “tradicionais”.

Do contexto, infere-se que, a priori, devem-se concentrar esforços na integração entre as prioridades estratégicas e os fatores críticos avaliados; na promoção da comunicação ascendente e descendente, porém, sobretudo na compreensão do processo pelos servidores em geral, primordialmente, nos níveis mais baixos; bem como, na dotação de sistema de controle efetivo, incluindo indicadores de desempenho, para a organização.

De modo que ações de ajustes nos fatores críticos não sejam baseadas em intuição ou influenciadas por descontinuidades administrativas, visões gerenciais distorcidas ou de curto prazo, que geralmente levam a lógica de segmentação entre planejamento, execução e controle, comumente presente na seara administrativa pública (CESENA, 2006).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao formular a estratégia corporativa, estudos seminais (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971) já enfatizavam a importância da análise dos elementos condutores do alinhamento estratégico por meio de avaliação organizacional interna (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Reconhece-se que tais elementos estão integrados aos sistemas formais (estratégia, estrutura e tecnologia) e informais (líderes, liderados e valores) internos (BEER, et al., 2007), assim, prescrevendo à liderança das organizações o papel de identificar e controlar esses fatores críticos de sucesso capazes de influenciar o alinhamento organizacional, e conseqüentemente, a execução da estratégia.

Nessa linha, o objetivo principal do estudo foi analisar o grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas. Para tanto, foi necessário cumprir algumas etapas, com a finalidade de constituir o arcabouço teórico e metodológico base para o atingimento do citado objeto.

Primeiramente, foram levantadas as teorias a respeito de estratégia e verificado as duas maiores fases do processo estratégico – formulação e implementação – para se chegar a conceituação do alinhamento estratégico.

Nessa fase, constatou-se que a divisão teórica do alinhamento, em externo e interno, liga-se respectivamente as etapas de formulação (ajuste da organização ao seu ambiente de atuação) e implementação (ajuste entre a estratégia e os elementos internos da organização) (PIETRO, 2011).

De igual modo, vislumbrou-se que o alinhamento interno se subdivide em alinhamento vertical (configuração da estratégia e o seu desdobramento nos variados níveis organizacionais) e alinhamento horizontal (coordenação dos planos de ação e decisões entre os setores de um mesmo nível) (KATHURIA, JOSHI; PORTH, 2007).

Por conseguinte, foram discutidos os elementos organizacionais facilitadores do alinhamento estratégico, de acordo com o referencial levantando, e principalmente, nos termos dos modelos de alinhamento baseados nos estudos de Labovitz e Rosansky (1997), Beer et al. (2005) e Kaplan e Norton (2006).

Dessa discussão, foram destacados dez elementos para compor a pesquisa: coordenação; competência; compromisso; comunicação; gestão de conflitos; inovação; gestão

de recursos; controle; governança; adaptação. Em estudo sobre tais variáveis, Barros (2007) os denominou como fatores críticos para o alinhamento, que afetam a eficácia da implementação da estratégia.

Ademais, na esteira do debate sobre o modelo de nova gestão pública e o reflexo na administração pública brasileira, foi examinado o Plano Plurianual (2012-2015) da Assembleia Legislativa, com o objetivo de determinar os direcionadores e os objetivos estratégicos da organização, de forma a compor os parâmetros para análise da maturidade dos fatores críticos na ALE/AM.

Para a identificação do nível de maturidade desses fatores críticos, foi realizado um estudo de *survey*, por meio da aplicação de questionário estruturado contendo dez assertivas (representativas dos fatores críticos identificados) com amostra válida de sessenta e três participantes, dentre diretores, gerentes e analistas da ALE/AM, distribuídos nas diversas áreas funcionais.

Esses respondentes atribuíram notas em uma escala de um a cinco (escala *Likert*) apontando o nível de concordância com a assertiva. Em última fase, utilizou-se os estudos de Labovitz e Rosansky (1997), Beer et al. (2005), Kaplan e Norton (2006) entre outros, para a descrição e a interpretação dos resultados, e em complementaridade, a avaliação da maturidade dos fatores críticos considerou a escala de Luftman (2000).

Nesse sentido, os resultados indicaram três faixas de médias, porém, classificadas em dois graus de maturidades. Primeiramente, a percepção dos participantes apontou as menores notas para os critérios de inovação (1,82), controle (1,99) e adaptação (2,05), classificados em “baixo” nível de maturidade.

Em contraponto, as maiores notas foram indicadas para os critérios de gestão de conflitos (3,06), coordenação (2,92), gestão de recursos (2,89) e governança (2,63), apresentando nível de maturidade “moderado”. De forma diferente, e em concordância com a classificação de maturidade das notas mínimas (baixo), um grupo de critérios – competência (2,44), comunicação (2,42) e compromisso (2,34) – recebeu notas intermediárias dos participantes.

De forma geral, a classificação da maturidade dos fatores críticos se posicionou no nível “baixo” (LUFTMAN, 2000), tomando-se como referência a média total das respostas dos participantes (2,46). Nesse sentido, os critérios destacados apontam para um processo de inicial de alinhamento, considerando o fracionamento de representatividade dos fatores críticos que implicam no alinhamento estratégico da ALE/AM.

A desconexão entre os níveis organizacionais, vislumbrado nos resultados, contrapõem-se com o reconhecimento de alavancagem pontual de determinados fatores, que caso desenvolvidos, podem se tornar fontes de vantagem competitiva (POWELL, 1992; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001), e fomentar a integração da estratégia nos variados níveis organizacionais, bem como, a coordenação das ações entre e dentro dos setores (KATHURIA, JOSHI; PORTH, 2007).

Do quadro de resultados verificado na ALE/AM, infere-se que, a priori, devem-se concentrar esforços na integração entre as prioridades estratégicas e os fatores críticos avaliados; na promoção da comunicação ascendente e descendente, porém, sobretudo na compreensão do processo pelos servidores em geral, primordialmente, nos níveis mais baixos; bem como, na dotação de sistema de controle efetivo, incluindo indicadores de desempenho, para a organização.

Em última análise, de forma a contrapor qualquer presença de viés apresentada nas respostas, normalmente influenciadas por tendências culturais ou aspectos comportamentais subjetivos, assevera-se a necessidade de centrar esforços no reconhecimento das causas e levantamento de soluções customizadas, tanto no aprofundamento da pesquisa na ALE/AM, quanto para os próximos estudos sobre a temática.

A esse respeito, Beer et al. (2005) apresenta premissas informadoras de fatores inibidores estruturais para análise causal, como alocação ineficaz de recursos; falta de comprometimento; limitação das informações “de baixo para cima”; resistência à mudanças e ausência de aprendizagem.

Ainda mais, de modo particular no tocante as instituições governamentais, considerando o cenário de enfrentamento aos desafios de descontinuidades administrativas, enfraquecimento das instituições, predominância da visão de curto prazo, dificuldade de compreensão do valor gerado, fragmentação e segmentação da estratégia (CESENA, 2006).

As discussões presentes no trabalho permitiram o alcance dos objetivos propostos para a pesquisa, de respostas aos questionamentos iniciais, e ainda contribuíram, com base nas análises qualitativas e no referencial teórico levantado, com informações importantes para a gestão da organização estudada.

No entanto, o estudo também é válido para a ampliação do conhecimento sobre a relação dos fatores do alinhamento na administração pública, e principalmente, quanto à visualização empírica do grau de adoção de práticas, como visão estratégica, avaliação de

desempenho, desenvolvimento de habilidades gerenciais (ABRUCIO, 1997; PACHECO, 2010), destacadas pelo modelo da Nova Gestão Pública.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos ENAP, Brasília, n.10, 1997.

_____. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, 2007.

ALDAY, H. E. C.; SALLES, J. A. A. Contribuições para a gestão estratégica de instituições de ciência e tecnologia. Produção, v. 21, n. 2, p. 301-313, abr./jun. 2011.

ALENCAR, A. F. Administração Estratégica em Serviços Públicos. 193p. Tese (Doutorado em Ciência de Engenharia de Produção) COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ALEAM. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS. Resolução Legislativa nº 379, de 13 de dezembro de 2005. Dispõe sobre a estrutura orgânico-funcional da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas e dá outras providências. Diário Oficial da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, Manaus, AM. 13 dez. 2005. Disponível em:<<http://legislador.aleam.gov.br/LegisladorWEB/LegisladorWEB.ASP?WCI=LeiTexto&ID=201&inEspecieLei=4&nrLei=379&aaLei=2005&dsVerbete=>>>. Acessado em: 29 nov. 2015.

_____. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS. Manual do Sistema de Gestão Integrado da ALE/AM. 3ª rev. 14 dez. 2012.

_____. ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO AMAZONAS. Resolução Legislativa nº 469, de 16 de março de 2010. Institui o Regimento Interno da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas e dá outras providências. Diário Oficial da Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas, Manaus, AM. 16 mar. 2010. Disponível em:<http://www.ale.am.gov.br/wpcontent/uploads/2015/05/Regimento_Interno_Atualizado_04_2015.pdf>. Acessado em: 29 nov. 2015.

AMAZONAS. Constituição (1989). Constituição do Estado do Amazonas. Diário Oficial do Estado do Amazonas, Manaus, AM. 5 out. 1989. Disponível em: <<http://www.ale.am.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Constituicao-do-Estado-doAmazonas-atualizada-2015.pdf>>. Acessado em: 29 nov. 2015.

_____. Plano Plurianual 2012-2015 (Revisão 2013). Secretaria de Estado de Planejamento e Desenvolvimento Econômico. Manaus: SEPLAN, 2011. (Revisão) Abr. 2014. Disponível em:<<http://www.seplan.am.gov.br/planejamento/ppa>>. Acessado em: 29 nov. 2015.

ANDREWS, K. R. The concept of corporate strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

_____. The concept of corporate strategy. In: FOSS, N. J. (Ed.) Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective. Oxford University Press on Demand. p. 52, 1997.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. *Implanting strategic management*. New York: Prentice Hall, 1990.

ANTUNES, M. C. *Maturidade do alinhamento estratégico entre o plano plurianual e os órgãos de controle: um estudo de caso no Ministério Público da União*. Brasília: 2011. 139p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade de Brasília. Brasília, 2011.

ANTUNES, M. C.; GONÇALVES, A. O. *Maturidade do alinhamento estratégico entre coordenações de ação do plano plurianual do governo federal brasileiro e gestão orçamentária governamental*. In: XVIII Congreso Internacional del CLAD. Anais... Montevideu. 2013.

BARNEY, J. B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, L. A. M. *Alinhamento Estratégico*. São Paulo: 2007. 159p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. *Developing an organization capable of implementing strategy and learning*. In: *Human Relations*. London: Sage, May. v. 49, n. 5, p. 597-619. 1996.

_____. *The silent killers of strategy implementation and learning*. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p.29-40, summer, 2000.

BEER, M. et al. *Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process*. Elsevier. *Long Range Planning* (38). p. 445- 465. 2005.

BEHN, R. *O novo paradigma da gestão pública e a busca da accountability democrática*. *Revista do Serviço Público, Brasília*, v. 49, n. 4, p. 5-45, out./dez. 1998.

BERTALANFFY, L. V. *General Systems Theory: foundations, development, applications*. New York, George Braziller, 1975.

BEUREN, I. M. et al. *Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BETHLEM, A. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. *Constituição (1988)*. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. 5 out. 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituição/Constituição.htm>. Acessado em: 29 nov. 2015.

_____. *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Gestão. Gestão pública para um Brasil de Todos: Plano de Gestão do Governo*. Brasília: 2004.

_____. *Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. Secretaria de Gestão*.

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública; Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. Brasília: MP, SEGES. 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 53, n. 1, p. 5-27, jan./mar. 2002.

_____. Burocracia pública e reforma gerencial. *Revista do Serviço Público*. Edição especial (1937 a 2007), p. 29, 2007.

BOWER, J. L. Solving the problems of business planning. *Journal of business strategy*. v.2, n.3, p. 32-44, 1982.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implantação. *Revista de Administração Contemporânea*, Paraná, v. 7, n. 3, p. 9-33, jul./set. 2003.

BRODBECK, A. F.; RIGONI, E. H.; HOPPEN, N. Uma análise do nível de maturidade do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação. *AMCIS 2008 Proceedings*, p. 49, 2008.

BURN, J. A revolutionary staged growth model of information systems planning. *ICIS 1994 Proceedings*, p. 29, 1994.

CAMPBELL, A.; ALEXANDER, M. What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, p. 42-51, 1997.

CARMELI, A; TISHLER, A. The relationships between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, v.25, n.13, p.1257-1278, 2004.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, 2011.

CASTELLS, M. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura. Volume 2 – O Poder da Identidade. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CESENA, T. M. *Balanced Scorecard* para Organizações Públicas: A Experiência da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB. 163f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MIT Press, 1962.

CORE, F. G. Reforma Gerencial dos Processos de Planejamento e Orçamento. In: GIACOMONI, James; PAGNUSSAT, José Luiz (Org.). *Planejamento e Orçamento Governamental – Coletânea*. Vol. 2. Brasília: Enap, 2006. cap. III, p. 219 a 261.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista da Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, Ano, v. 41, p. 487-504, 2007.

CORRÊA, A. et al. O alinhamento estratégico na administração pública: percepção dos gestores da Sefaz/AM. *Revista Brasileira de Contabilidade*. n. 214. Jul. p. 89-101. 2015.

- COSTA, G. S. Alinhamento estratégico em construtoras cearenses. 2010. 189 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil: Estruturas e Construção Civil, Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.
- COSTA, G. S.; ALMEIDA, D. C.; NETO, J. P. B. Estudo de caso sobre o alinhamento estratégico em uma empresa construtora de pequeno porte na capital cearense. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Ago. 2011.
- CRAGG, P.; KING, M.; HUSSIN, H. It alignment and firm performance in small manufacturing firms. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 11, 2002, pp. 109-132.
- DIOGO NETO, J. A. A Eficácia na execução do Planejamento Estratégico no Poder Judiciário do Rio Grande do Norte. 148 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2013.
- DRECHSLER, W. The rise and demise of the new public management. *Post-Autistic Economics Review*, n. 33, 2005. Disponível em: <<http://www.paecon.net/PAERreview/issue33/Drechsler33.htm>>. Acesso em: 24 nov. 2013.
- DRUCKER, P. F. O homem, a administração e a sociedade. São Paulo: Nobel, 2011.
- DUNLEAVY, P. et al. New public management is dead - Long live digital - era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 16, p. 467-493, 2005.
- EISENSTAT, R. A.; BEER, M. Strategic change: realigning the organization to implement strategy. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M (Eds.). *The portable MBA in strategy*. New York, Wiley, 1994. p.321-357.
- GALBRAITH, J. R. Organization design: An information processing view. *Organizational Effectiveness Center and School*, v. 21, p. 21-26, 1977.
- GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. Strategy implementation: structure, systems and process. New York, NY: West Publishing Company, 1986.
- GARCIA, R. C. A reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal: o PPA 2000-2003. Texto para Discussão n. 726. Brasília: IPEA, 2000.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, A. O. et al. Maturidade do Alinhamento Estratégico entre o Plano Plurianual do Governo Federal e os Órgãos de Controle no Brasil. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 16, n. 2, p. 31-45, mai./ago. 2013.
- GRUNERT, K. G.; ELLEGAARD, C. The concept of key success factors: theory and method. *MAPP*, 1992.
- HAMBRICK, D. C.; CANNELLA JR. A. A. Strategy implementation as substance and selling. *Academy of Management Executive*, v.3, n.4, p. 278-285, 1989.
- HARRISON, J. Administração estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In: IBM Systems Journal. Armonk: IBM Co, v. 32, n. 1, p. 4-16. 1993.

HERNES, T. Four ideal-types organizational responses to the new public management reforms and some consequences. *International Review of Administrative Sciences*, v. 71, n. 1, p. 5-17, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Thomson Learning, 2. ed., 2008.

HOFER, C.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing Co., 1978.

HOOD, C. A public management for all seasons? *Public Administration*, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

_____. The new public management in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, v. 20, n. 2-3, p. 93-109, 1995.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. (Eds). *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Business, 2001, p. 602-626.

LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association of Information Systems*, v. 4, dez. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 1, p. 75 – 85, Jan./Feb., 1996.

_____. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. 11 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. *Alinhamento: Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. p. 75-122. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. EUA: John Wiley e Sons, 1997.

LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association of Information Systems*, v. 4, dez. 2000.

MARINI, C. *O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina*. Revista do Serviço Público, Brasília: Editora UnB, 2002.

_____. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. In: VIII Congresso Internacional do CLAD, p. 28-31. Anais... Panamá. 2005.

MARTINS, H. F. O plano de gestão pública para um Brasil de todos: em busca de uma nova geração de transformações da gestão pública. In: VIII Congresso internacional del CLAD, 28-31 Out., 2003, Panamá. Anais... Panamá: CLAD, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MENDES, G. V. Configuração do Modelo de Excelência em Gestão Pública em uma Secretaria Municipal: Estudo de Caso na Secretaria Municipal de Desenvolvimento Socioeconômico e Turismo de Porto Velho. Manaus: 2012. 126p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2012.

MILES, R. H; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. Sanford, CA: University Press, 2003.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. MIT Sloan Management Review, v. 40, n. 3, p. 21, 1999.

MINTZBERG, H. et al. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOORE, M. H. Criando valor público: gestão estratégica no governo. Tradução de P. G. Vilas-Boas Castro e Paula Vilas-Boas Castro. Rio de Janeiro: Uniletras, 2002. Brasília, DF: ENAP, 2002.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégias e competências organizacionais. Revista Alcance, v. 17, n. 2, p. 077-090, 2010.

MORIOKA, S.; CARVALHO, M. M. Análise de fatores críticos de sucesso de projetos: um estudo de caso no setor varejista. Produção, v. 24, n. 1, p. 132-143, 2014.

MOULLIN, M. et al. Using the Public Sector Scorecard in public health. International Journal of Health Care Quality Assurance, v. 20, n. 4, p. 281-289, 2007.

OLSEN, J. P. Maybe it is time to rediscover bureaucracy? Working Papers, n. 10, Oslo: Arena, mar. 2005. Disponível em: <http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arenapublications/workingpapers/working-papers2005/wp05_10.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2013.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: Loureiro, M. R.; Abrucio, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI. p. 183-218. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

PEREIRA, C. M. L.; DORNELAS, J. S. Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação em uma Situação de Fusão: O Caso de Uma Rede Varejista. Revista de Administração Contemporânea – RAC, 14(3), p. 495-515. Curitiba, 2010.

- PRIETO, V. C. Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho. São Paulo: 2011. 191p. Tese (Doutorado) – Departamento de 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. *Revista Producao*, v.19, n.2, p. 317-331, 2009.
- PORPORATO, M. Management Control Systems' Literature: Theoretical Approaches and Critiques Within the Functionalist Paradigm. *Revista Universo Contábil. FURB, Blumenau*, v. 7, n. 2, p. 146-173, abr/jun. 2011.
- PORTER, M. E. How information gives you competitive advantage. July-August 1985. In: PORTER, Michael E. *On competition*. Boston, HBS Press, p. 75-98. 1998.
- _____. What is strategy? *Harvard Business Review*, v.74, n.6, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, A. L.; KONGTHON, A.; LU, J. C. Research profiling: Improving the literature review. *Scientometrics*. v. 53, nº. 3, p. 351-370. 2002. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1014873029258#page-1>>. Acesso em: 16 fevereiro 2015.
- POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*. v. 13, n.2, p. 119-134, Feb., 1992.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994.
- PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. *O Futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- RUMELT, R. R. Avaliando a estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman. p. 84-90. 2006.
- QUINN, J. B. Estratégias para Mudança. In: MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman. p. 29-34. 2006.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, v.57, n.2, p.81-93, Mar./Abr.1979.
- ROSA, M. M. et al. Proposta de Alinhamento Estratégico aplicada à esfera pública. In: *Congresso Internacional de Administração – ADM 2013, Ponta Grossa. Anais*. 2013.
- SCHLICHTER, J. Surveying project management capabilities. *PM NETWORK*, v. 13, p. 39-40, 1999.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-69, mar./abr. 2009.
- SIGGELKOW, N. Change in the presence of fit: the raise, the fall and renaissance of Liz Chairbone. *Academy of Management Journal*, v. 44, n. 4, p. 838-857, 2002.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Havard Business Review*, mai-jun. 1969.

STEPANOVICH P. L.; MUELLER, J. D. Mapping strategic consensus. *Journal of Business and Management*, v. 8, n.2, p. 147-164, 2002.

STOLLENWERK, M. F. L. Fatores críticos de sucesso. In: KIRA, Tarapanoff (Coord.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UNB, 2001. p.189-207.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND II, A.J.; GAMBLE, J. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2008.

TRIVINOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo; Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, E. P. G.; HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações: estruturas tradicionais estruturas para inovação estrutura matricial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. In: *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor: Academy of Management, Jul. v. 9, n. 3, p. 513-525. 1984.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

WOODWARD, J.; DAWSON, S.; WEDDERBURN, D. *Industrial organization: Theory and practice*. London: Oxford University Press, 1965.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

WUNDER, T. New strategy alignment in multinational corporations. In: *Strategic Finance*. Montvale: Institute of Management Accountants, Nov, v. 87, n. 5, p. 35-41. 2005.

APÊNDICE - A



**Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Estudos Sociais
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e
Controladoria**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Pesquisa sobre os fatores críticos do alinhamento estratégico na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas

Prezado(a) servidor(a)

Esta é uma pesquisa desenvolvida pelo aluno Paulo Roberto Marques de Oliveira, integrante do Programa de Mestrado em Contabilidade e Controladoria da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), sob a orientação do Professor Dr. Manoel Martins do Carmo Filho. O objetivo do estudo é analisar o grau de maturidade dos fatores críticos do alinhamento estratégico na Assembleia Legislativa do Estado do Amazonas.

A sua participação é importante e voluntária e não será feito nenhum tipo de identificação individual. Os dados coletados serão agrupados de maneira estatística e não individual e preservados o sigilo e a ética própria das pesquisas da área de Ciências Sociais Aplicadas.

Para maiores esclarecimentos, você poderá entrar em contato com a Secretaria do Mestrado em Contabilidade e Controladoria da UFAM no telefone (92) 3305-4530 ou no endereço eletrônico: ccpgcc.ufam@gmail.com.

O tempo estimado de preenchimento é de 15 minutos.

Grato pela atenção e colaboração.

Atenciosamente,

Paulo Roberto Marques de Oliveira

Mestrando em Contabilidade e Controladoria – UFAM

E-mail: oliveira.prm@gmail.com

QUESTIONÁRIO

Assinale em uma escala de 1 a 5, a opção que mais adequadamente reflete o seu grau de concordância com as afirmações, sendo que (1) significa “discordo totalmente” (DT), (2) “discordo parcialmente” (DP), (3) “nem concordo nem discordo” (NN), (4) “concordo parcialmente” (CP), e (5) “concordo totalmente” (CT).

ASSERTIVAS	1 (DT)	2 (DP)	3 (NN)	4 (CP)	5 (CT)
1. A organização articula parcerias entre os setores que facilitem a execução de ações para o cumprimento dos objetivos estratégicos.	[]	[]	[]	[]	[]
2. As estratégias da organização orientam a identificação e o desenvolvimento das competências e habilidades individuais.	[]	[]	[]	[]	[]
3. Os servidores, numa percepção geral, estão dispostos a se empenhar e cooperar entre si para atender novas estratégias.	[]	[]	[]	[]	[]
4. A alta direção comunica as estratégias, de forma clara e objetiva, para todos os níveis da organização e partes interessadas.	[]	[]	[]	[]	[]
5. A alta direção busca o consenso entre opiniões conflitantes e negocia para a superação de obstáculos à execução da estratégia.	[]	[]	[]	[]	[]
6. A organização fomenta práticas de aprendizagem e compartilhamento de conhecimento, buscando formar uma cultura de inovação.	[]	[]	[]	[]	[]
7. A alta direção promove a alocação e os ajustes dos recursos financeiros, tecnológicos e físicos que são necessários para a implementação da estratégia.	[]	[]	[]	[]	[]
8. A organização possui os controles necessários para a identificação de desvios no processo de implementação das suas estratégias.	[]	[]	[]	[]	[]
9. A média gerência tem participação na revisão de prioridades e pode flexibilizar as ações para a melhoria de desempenho.	[]	[]	[]	[]	[]
10. O modelo de estrutura organizacional facilita o provimento de respostas rápidas e adequadas aos desvios internos e às mudanças no ambiente, durante a execução da estratégia.	[]	[]	[]	[]	[]

