



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

CARLOS ALBERTO DE MIRANDA NASCIMENTO

OS FATORES CHAVE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ

FORTALEZA/CE

2018

CARLOS ALBERTO DE MIRANDA NASCIMENTO

**OS FATORES CHAVE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração e Controladoria. Linha de pesquisa: Estratégia e Sustentabilidade.

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA/CE

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N194f Nascimento, Carlos Alberto de Miranda.

Os fatores chave do alinhamento estratégico interno no Tribunal de Contas do Estado do Ceará
/ Carlos Alberto de Miranda Nascimento. – 2018.

91 f. : il. color.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2019.

Orientação: Profa. Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

1. Estratégia Organizacional. 2. Alinhamento Estratégico. 3. Fatores-chave. 4. Tribunal de Contas.
I. Título.

CDD 658

CARLOS ALBERTO DE MIRANDA NASCIMENTO

**OS FATORES CHAVE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO INTERNO NO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração e Controladoria.

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Suzete Suzana Rocha Pitombeira - Orientadora
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor Dr. Carlos Adriano Santos Gomes – Membro interno
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Professor Dr. Diego de Queiroz Machado – Membro externo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

A falta de avaliação dos serviços públicos aliada à queda de confiança nas instituições indica que a ausência de efetividade das organizações públicas pode estar relacionada à falta de sistemas de mensuração capazes de identificar a existência das condições necessárias para se atingir os objetivos traçados pelas instituições. Nesse contexto, o presente trabalho teve o objetivo de investigar, conforme a percepção dos servidores, a presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico interno de organizações no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Para isso, utilizou-se de um estudo descritivo e quantitativo na unidade de pesquisa, que verificou, por meio de um questionário, a percepção de 224 servidores sobre a presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico em organizações. O resultado permitiu avaliar a organização quanto ao alinhamento vertical e horizontal, em virtude da análise de cinco fatores: a Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE), o Envolvimento das Pessoas com a Estratégia (EPE), as Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia (CG), a Orientação para Processos (OP) e a Orientação para Cidadãos (OC). Ao final, concluiu-se que, de acordo com percepção dos respondentes, não há na instituição a presença de um alinhamento estratégico interno, motivo pelo qual, recomenda-se à instituição pesquisada, dentre outras medidas, o planejamento e a execução de práticas que estimulem a comunicação entre a Alta Administração (Conselheiros) e o Operacional (Servidores), em especial, no que diz respeito ao desenvolvimento do senso de direção único necessário para que as organizações concentrem seus esforços no atingimento de objetivos comuns. Por fim, vislumbra-se em pesquisas futuras, desenvolver metodologia de mensuração dos resultados que possibilite a classificação da presença dos fatores em níveis de maturidade, como forma de se diagnosticar os graus de evolução para os quais as organizações públicas ainda podem evoluir.

Palavras-chave: Estratégia Organizacional, Alinhamento Estratégico, Fatores-chave, Tribunal de Contas.

ABSTRACT

The lack of evaluation of public services allied with the decline of the confidence in the institutions indicates that the absence of effectiveness of public organizations may be related to the lack of measurement systems capable of identifying the existence of the necessary conditions to achieve the objectives set by the institutions. In this context, this study aimed to investigate, according to the perception of the public servants, the presence of key factors for the internal strategic alignment of organizations in the Tribunal de Contas do Estado do Ceará. For this, a descriptive and quantitative study was used in the research unit, which verified, through a questionnaire, the perception of 224 public servants about the presence of key factors for strategic alignment in organizations. The result allowed to evaluate the organization for vertical and horizontal alignment, due to the analysis of five factors: Strategy Formulation (SF), People's Involvement with Strategy (PIS), Management Capacities for Strategy Implementation (MCSI), Process Orientation (PO), and Citizens Orientation (CO). It was concluded that, according to respondents' perception, there is no internal strategic alignment in the institution, which is why it is recommended to the researched institution, among other measures, the planning and execution of practices that encourage communication between Senior Management (Directors) and Operational (Servers), in particular as regards the development of the unique sense of direction necessary for organizations to focus their efforts on achieving common goals. Finally, it is envisaged in future research to develop a methodology of measuring the results that allows the classification of the presence of factors at maturity levels, to diagnose the degrees of evolution to which public organizations can still evolve.

Keywords: Organizational Strategy. Strategic Alignment. Key Factors. Tribunal de Contas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de servidores de acordo com a classificação dos setores	37
Tabela 2 – Quantidade de servidores conforme a classificação indicada pelo referencial de governança do TCU	40
Tabela 3 – Resultado referente ao componente 1.1: “Processo Formal de Planejamento”, integrante do fator chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”	51
Tabela 4 – Resultado referente ao componente 1.2: “Envolvimento da média gerência na formulação”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”	54
Tabela 5 – Resultado referente ao componente 1.3: “Consenso estratégico”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”	57
Tabela 6 – Resultado referente ao fator-chave 2, “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia”.	60
Tabela 7 – Resultado referente ao fator-chave 3, “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia”.	62
Tabela 8 – Resultado referente ao fator-chave 4, “Orientação para Processos”	65
Tabela 9 – Resultado referente ao fator-chave 5, “Orientação para Cidadãos”.	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores-chave x componentes x questões de pesquisa	43
Quadro 2 – Fatores-chave x presença x intensidade.....	71
Quadro 3 – Dimensões x presença (conforme % de alternativas escolhidas).	71
Quadro 4 – Dimensões x presença	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Alinhamento em organizações	25
Figura 2 – Modelo de Alinhamento Interno	27
Figura 3 – Modelo de Alinhamento Estratégico.....	30
Figura 4 – Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.....	38

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição da população de acordo com a escolaridade informada	46
Gráfico 2 – Distribuição da população de acordo com faixa etária informada.....	47
Gráfico 3 – Distribuição da população de acordo com o tempo informado de atuação.....	47
Gráfico 4 – Distribuição da população de acordo com a participação na formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020.....	48
Gráfico 5 – Distribuição da população de acordo com o órgão de origem informado.....	49
Gráfico 6 – Distribuição da população de acordo com a classificação do setor em que trabalha, segundo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.....	50
Gráfico 7 – Componente 1.1: “Processo Formal de Planejamento”, integrante do fator chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”	53
Gráfico 8 – Componente 1.2: “Envolvimento da Média Gerência na Formulação”, integrante do fator chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.....	56
Gráfico 9 – Componente 1.3: “Consenso Estratégico”, integrante do fator chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.....	58
Gráfico 10 – Fator 1: Abrangência da Formulação da Estratégia.....	59
Gráfico 11 – Fator 2: Envolvimento das Pessoas com a Estratégia	61
Gráfico 12 – Fator 3: Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia	64
Gráfico 13 – Fator 4: Orientação para Processos	66
Gráfico 14 – Fator 5: Orientação para Cidadãos.....	68
Gráfico 15 – Frequência de respostas dos servidores originários do TCE-CE	69
Gráfico 16 – Frequência de respostas dos servidores originários do TCM-CE	70
Gráfico 17 – Visão geral dos fatores	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFE	Abrangência da Formulação da Estratégia
BSC	Balanced Scorecard
CE	Consenso Estratégico
CG	Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia
EMG	Envolvimento da Média Gerência na Formulação
EP	Envolvimento das Pessoas com a Estratégia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
RBV	Resource-Based View of the Firm
OC	Orientação para Cidadãos
OP	Orientação para Processos
PFP	Processo Formal de Planejamento
TCE-CE	Tribunal de Contas do Estado do Ceará
TCM-CE	Tribunal de Contas dos Municípios do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Contextualização.....	14
1.2 Problema	16
1.3 Objetivos.....	16
<i>1.3.1 Objetivo geral.....</i>	<i>16</i>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<i>16</i>
1.4 Justificativa	17
2 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	19
2.1 Estratégia organizacional	19
2.2 Alinhamento estratégico.....	22
2.3 Estudos empíricos anteriores.....	31
2.4 Hipóteses.....	33
3 METODOLOGIA.....	34
3.1 Enquadramento metodológico	34
3.2 Unidade de análise.....	35
3.3 População e amostra.....	39
3.4 Coleta dos dados	42
3.5 Análise e tratamento dos dados.....	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
4.1 Perfil da população.....	46
4.2 Fator-chave 1: Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE).....	50
<i>4.2.1 Processo Formal de Planejamento (PFP)</i>	<i>51</i>
<i>4.2.2 Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG).....</i>	<i>54</i>
<i>4.2.3 Consenso Estratégico (CE)</i>	<i>56</i>

<i>4.2.4 Consolidação dos componentes Processo Formal de Planejamento (PFP), Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG) e Consenso Estratégico (CE)</i>	58
4.3 Fator-chave 2: Envolvimento das Pessoas com a Estratégia (EPE).....	60
4.4 Fator-chave 3: Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia (CG).	62
4.5 Fator-chave 4: Orientação para Processos (OP)	64
4.6 Fator-chave 5: Orientação para Cidadãos (OC)	66
4.7 Frequências das respostas: originários do TCE-CE x originários do TCM-CE	69
4.8 Visão geral dos fatores	71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74
REFERÊNCIAS	78
APÊNDICE 1	84
APÊNDICE 2	86
APÊNDICE 3	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas que estão em curso na sociedade têm influenciado o acelerado ritmo de mudanças nas estruturas, processos e modelos de gestão das organizações (BOTELHO; PAIVA, 2011).

Tais alterações são realizadas com o objetivo de se adequar a ambientes turbulentos, instáveis e competitivos, motivo pelo qual a administração estratégica tem recebido especial atenção dos gestores na tentativa de viabilizar a realização de ações em todos os níveis hierárquicos conforme as decisões tomadas durante o planejamento (GIACOBBO, 1997).

Executivos despendem meses, até mesmo anos, no processo de análise do ambiente e seleção de alternativas estratégicas para que, depois de escolhida a direção, comunique-se o norte à organização, na expectativa de que as ações necessárias ao atingimento dos objetivos sejam compreendidas e executadas por seus colaboradores (CARVALHO; PRIETO; BOUER, 2013). Deste modo, a estratégia deve possibilitar à organização maior capacidade de adaptação, conduzindo-a à criação e manutenção de vantagens competitivas, que ocasionem maior agilidade, flexibilidade e profissionalismo (SENFF, COMPAGNONI e BENDLIN, 2014).

É certo que o controle e a cobrança por mais eficiência, eficácia e efetividade não é preocupação exclusiva das organizações privadas. As instituições públicas têm estimulado os administradores a refletir sobre a necessidade de evoluir e dar resposta aos anseios da sociedade (GIACOBBO, 1997).

Dentre as instituições públicas inseridas nesse contexto, encontram-se os Tribunais de Contas, que têm relevante função de fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e contribuir para a melhoria da gestão pública e do bem-estar social.

Tais instituições deveriam ser verdadeiras agências de *accountability*, incumbidas de supervisionar, controlar e aplicar sanções, além de prover o cidadão de informações relativas à conduta do gestor público, estimulando o cumprimento do princípio da transparência - insumo essencial para o exercício do controle social e forma eficaz de influenciar as ações do gestor (FIGUEIRÊDO, 2002).

Verifica-se, no entanto, que, embora ferramentas gerenciais tenham sido introduzidas em organizações públicas do Brasil desde os anos 1990, ainda são insuficientes os sistemas e instituições capazes de avaliar com imparcialidade a qualidade das políticas públicas, segundo critérios e parâmetros mínimos que estabeleçam uma metodologia para desenvolver a gestão por resultados (MATIAS-PEREIRA, 2010; SILVA; MÁRIO, 2015).

Assim, a falta de avaliação dos serviços públicos aliada à queda de confiança nas instituições indica que a ausência de efetividade do setor público pode estar relacionada à ausência de sistemas de mensuração capazes de identificar a existência das condições necessárias para se atingir os objetivos traçados pelas instituições.

Nesta ótica, inserem-se os estudos referentes ao alinhamento estratégico organizacional, que têm o objetivo de entender quais são as relações entre clientes, estratégias, pessoas e processos, que possibilitem a uma organização focada no propósito essencial do seu negócio promover a continuidade e melhoria na execução dos processos organizacionais (MENEGAZZI, 2016; RIBAS, 2006).

Em geral, os estudos sobre o alinhamento estratégico externo têm dominado as pesquisas, uma vez que tem sido prioridade para os executivos a formulação da estratégia, conceito relacionado ao ajuste da organização ao ambiente de atuação (ATKINSON, 2006; HREBINIAK; JOYCE, 2001; ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000). Entretanto, cabe ressaltar que não menos importante é o entendimento das relações internas de uma instituição e dos fatores-chave para a existência do alinhamento estratégico interno (PRIETO; CARVALHO, 2016).

O enfoque do alinhamento interno encontra-se na implementação da estratégia e suas alterações necessárias para se realizar o ajuste entre a estratégia traçada e as variáveis internas presentes na organização. De acordo com Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento interno envolve o arranjo da organização em duas dimensões, a vertical e a horizontal. A primeira compreende a relação entre a estratégia definida e o envolvimento das pessoas ao passo que a segunda refere-se à identificação das necessidades dos clientes e a adequação dos processos que irão atendê-las.

É notório que possíveis deficiências ocorridas entre a transposição da formulação (ideias) para a execução da estratégia (ações) podem mitigar o pleno êxito e alcance dos resultados (CARVALHO; PRIETO; BOUER, 2013).

Contudo, ainda que a dinâmica entre a formulação e a implementação da estratégia estejam interligadas, o alinhamento externo tem recebido maior atenção por parte da literatura (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007), visto que a implementação envolve o ajuste entre vários elementos organizacionais em um período de tempo mais amplo do que o da elaboração da estratégia, dificultando as pesquisas (CARVALHO; PRIETO; BOUER, 2013; HREBINIAK; JOYCE, 2001).

Assim, verifica-se que os executivos se ressentem da dificuldade de promover o alinhamento estratégico interno, visto que faltam estudos que indiquem os fatores chave a serem

observados em uma organização que pretende alinhar seus recursos e atingir objetivos (PRIETO et al., 2009).

1.2 Problema

Ante o exposto, propõe-se investigar o seguinte: Quais fatores chave para o alinhamento estratégico interno de organizações estão presentes no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, conforme percepção de seus servidores?

1.3 Objetivos

Para responder o questionamento, apresenta-se os seguintes objetivos geral e específicos.

1.3.1 Objetivo geral

Investigar a presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico interno de organizações no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, conforme a percepção dos servidores.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

- 1 – Verificar na instituição a presença e intensidade do **alinhamento estratégico interno vertical** (abrangência na formulação da estratégia e envolvimento das pessoas com a estratégia);
- 2 – Verificar na instituição a presença e intensidade da **força motriz** necessária ao alinhamento estratégico interno (as capacidades gerenciais para implementação da estratégia);
- 3 – Verificar na instituição a presença e intensidade do **alinhamento estratégico interno horizontal** (orientação para processos e orientação para cidadãos);
- 4 – Verificar a diferença entre a percepção de servidores originários do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e originários do Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará.

1.4 Justificativa

Justifica-se o presente estudo em virtude da alteração que vem ocorrendo no relacionamento entre as instituições públicas e a sociedade brasileira. O cidadão deixa aos poucos de ser um sujeito passivo em relação aos serviços públicos ofertados e passa a demandar novos serviços, além de propugnar a melhoria de qualidade dos já prestados (GIACOBBO, 1997).

Sobre essa relação, a Fundação Getúlio Vargas – FGV publicou em 2017 relatório intitulado ICJBrasil, o qual trouxe o Índice de Confiança na Justiça Brasileira e constatou que, a confiança da população nas instituições públicas vem diminuindo, visto que o percentual de brasileiros entrevistados que acreditam, por exemplo, no Poder Judiciário caiu de 34%, em 2013, para 24%, em 2017. Outra instituição com índice afetado foi o Ministério Público, que, em 2014, tinha 50% dos entrevistados confiantes no trabalho desenvolvido pelo órgão, ao passo que, em 2017, somente 28% continuavam a acreditar nas ações dessa instituição (RAMOS et al., 2017).

Apesar de a percepção relacionada ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará não ter sido objeto da referida pesquisa, infere-se da conjuntura que, órgãos públicos, dentre eles, os Tribunais de Contas, careçam de credibilidade junto à população, razão pela qual, o respeito do cidadão quanto a sua existência somente será alcançado, quando houver a efetividade das suas ações institucionais.

Cabe destacar que, no intuito de economizar recursos públicos e alcançar resultados melhores, emenda constitucional nº 92 do Estado do Ceará, publicada no Diário Oficial do Estado no dia 21 de agosto de 2017 extinguiu o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará e repassou todas as atividades e servidores ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará (CEARÁ, 2018). Fato incomum na Administração Pública, que trouxe nova realidade à instituição e necessidade de replanejar ações.

De acordo com os estudiosos (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; CARVALHO; PRIETO; BOUER, 2013) a efetividade das ações somente é alcançada quando ocorre o alinhamento entre a estratégia traçada para a instituição (formulação) e as pessoas responsáveis por implementar os processos que deverão agregar valor aos clientes e/ou cidadãos (implementação).

Em outras palavras, o desempenho organizacional depende da maneira como interagem os elementos de sua estrutura e o contexto no qual esteja a organização inserida (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985), motivo pelo qual há necessidade de a organização ajustar as

capacidades, recursos e estratégia utilizados ao ambiente de atuação (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Deste modo, tendo em vista as recentes mudanças, é oportuno pesquisar sobre a presença dos fatores chave para a existência de alinhamento estratégico dentro do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, uma vez que contribuem para a instituição e para a academia as discussões acerca das condições necessárias à efetividade das ações.

Assim, vislumbrou-se obter, após a análise de resultados, benefícios à administração pública, oriundos do diagnóstico realizado a partir das percepções expostas pelos servidores sobre a presença na instituição dos fatores necessários ao atingimento dos objetivos estratégicos, e à academia, advindos do acesso a mais uma fonte de discussão à luz dos conceitos atualmente disponíveis na literatura para a aplicabilidade prática das teorias contemporâneas sobre o tema.

Isso posto, justifica-se a consecução da presente pesquisa e passa-se a discorrer sobre as teorias que foram utilizadas como referência.

2 FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Divide-se a presente seção em quatro subseções: a primeira e a segunda trazem os principais conceitos e teorias sobre os temas relacionados a estratégia organizacional (EO) e alinhamento estratégico (AE), sem descuidar das intersecções e convergências entre os dois temas. A terceira apresenta breve descrição sobre estudos empíricos anteriores que abordam o mesmo tema, com objetivo de utilizá-los como fundamento para análise dos resultados. E, por fim, a quarta apresenta as hipóteses formuladas a partir da teoria exposta.

2.1 Estratégia organizacional

Uma instituição transforma-se em organização na medida em que, ao se utilizar do conhecimento adquirido e capacidade de comunicar-se, é capaz de perceber e organizar suas experiências e expectativas sobre o futuro em torno da definição de objetivos precisos e ações a serem implementadas (SOTO, 2003).

Contudo, para a maioria das organizações, o dinâmico processo de ajuste às mudanças do ambiente e incertezas envolvidas é complexo e abrange incontável número de decisões e comportamentos em seus diversos níveis, haja vista a dificuldade de se manter o alinhamento com o ambiente externo enquanto interdependências internas são gerenciadas (MILES et al., 1977).

Diante do difícil equilíbrio, torna-se um desafio destacar-se, visto que vantagens competitivas sustentáveis somente ocorrem com a implementação de estratégias que criem valor, motivo pelo qual, escritórios corporativos elaboram continuamente padrões de crescimento requeridos e objetivos organizacionais desejáveis para direcionar e monitorar o desempenho de suas unidades (BARNEY, 1991; CHANDLER, 1991).

Entendendo a necessidade de se aprofundar no assunto, Collis e Montgomery (1995) relatam o surgimento de estudos que tiveram o objetivo de explicar como as organizações direcionavam seus recursos para melhorar o desempenho diante de um ambiente competitivo.

Um deles ficou conhecido como a visão da empresa baseada em recursos ou, em inglês, *resource-based view of the firm* (RBV). Essa abordagem combina a análise de fenômenos internos – preocupação de muitos gurus do gerenciamento desde a metade da década de 80 - e externos, que dizem respeito ao ambiente no qual a organização está inserida (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

O estudo combinado desses fatores deriva do conceito clássico elaborado por Andrews (1987), no qual a estratégia consiste em que a organização pode fazer, utilizando-se de suas forças e reconhecendo suas fraquezas, e o que ela deve fazer, diante das oportunidades e ameaças do ambiente. Desse modo, independente de qual seja sua origem, atribui-se a vantagem competitiva à propriedade de recursos valiosos que permitam que a empresa realize atividades de melhor qualidade e/ou de menor custo que os concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Para Bower (2003), o que as organizações precisam é de conexões firmes e claras para que os gerentes trabalhem de forma apropriada, mas que a conjuntura possibilite mudanças rápidas na configuração, permitindo-os explorar diferentes conexões quando forem necessárias.

É fato que, para atingir os objetivos traçados, ainda que sejam exigidas mudanças cada vez mais aceleradas, o planejamento é a primeira das funções básicas da administração (planejamento, organização, direção e controle), e serve de suporte para as outras, visto que equaciona ou deveria equacionar a realização de todas as ações (GIACOBBO, 1997).

Segundo Maximiano (1995), planejamento é o processo pelo qual se definem objetivos ou resultados a serem alcançados e meios para atingi-los, destacando-se que as decisões do presente devem reduzir incertezas do futuro.

Para Drucker (1995), uma organização deve ser determinada ou seus membros ficarão confusos e com uma tendência de definir “resultados” conforme sua própria especialidade, impondo à organização seus valores pessoais.

Percebe-se pela leitura dos estudos que não faltam argumentos que justifiquem a necessidade de planejar. Matus (1993), por exemplo, descreve que, prever as possibilidades e pensar antecipadamente o que será feito, aumenta a velocidade de reação da organização e diminui o impacto das surpresas.

Giacobbo (1997) define o planejamento estratégico como um conjunto ordenado de técnicas e procedimentos que busca a coerência na tomada de decisões e a sua otimização, por meio da geração e utilização de informações que permitam interpretar a realidade e formular alternativas viáveis para a atuação.

De acordo com o referido autor, o planejamento estratégico transforma a organização reativa em proativa. Ou seja, a utilização da ferramenta provoca uma mudança de enfoque na organização, que passa a direcionar a alocação de esforços para evitar eventuais erros futuros, ao invés de se concentrar na análise do passado e no gerenciamento das situações do presente (GIACOBBO, 1997).

De acordo com Vasconcellos Filho (1982), a necessidade do planejamento estratégico decorre de problemas enfrentados pelas organizações em virtude das alterações exigidas pelo ambiente externo na racionalidade interna. Steiner (1979), Sharplin (1985), Ansoff (1991), Oliveira (1994), Fischmann e Almeida (1993) também trataram da figura do planejamento estratégico e concordam que os objetivos devam ser fixados e, em alguma dimensão, quantificados.

Contudo, não basta que os planos e estratégias sejam racionalmente articulados para o sucesso da implementação das ações contidas no planejamento. É preciso que a responsabilidade seja difundida por toda a organização ao invés de ser vista como tarefa exclusiva dos planejadores centrais (HANNA, 1987).

De fato, Ward e Griffins (1996) constataam que muitas organizações utilizam ferramentas de planejamento sem obter, contudo, os benefícios de um modelo coerente. E, concorda-se com Hrebiniak (2006) que, não há estratégia bem sucedida sem efetiva implementação, no entanto, a maioria dos gestores entende mais sobre a elaboração de estratégias do que acerca de como implementá-las.

Nesse contexto, para que a corporação agregue valor ao seu conjunto de unidades de negócio e serviços, ela precisa, além de planejar, alinhar as unidades operacionais para criar sinergia. O coração da estratégia organizacional encontrar-se-ia, então, na definição de como a corporação agrega valor (KAPLAN; NORTON, 2017).

No mesmo sentido, Porter (1986) afirma que, uma organização incapaz de controlar o montante de custos, diferenciar os seus produtos entre os concorrentes, ou satisfazer as exigências de um grupo específico de compradores, tende à estagnação e ao fracasso organizacional.

Essas afirmações corroboram a crença presente entre os estudiosos (ATKINSON, 2006; HREBINIAK; JOYCE, 2001; ZAJAC; KRAATZ; BRESSER, 2000) de que há, na maioria das organizações, uma lacuna entre a formulação e implementação da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2005), 95% dos funcionários de uma companhia desconhecem ou não entendem a estratégia da organização. Ou seja, se as pessoas que estão próximas aos clientes e operam os processos que criam valor em uma organização desconhecem a estratégia, certamente não poderão ajudá-la a implementá-la efetivamente.

Deste modo, considerando-se a implementação da estratégia um dos momentos mais importantes de todo o processo - visto que é nessa fase que o planejamento irá se concretizar - preocupa o percentual apresentado por estudos de que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas (ANDION; FAVA, 2002).

Por esse motivo, muitos estudiosos têm direcionado seu trabalho para a busca do entendimento das relações existentes entre o ambiente externo e os elementos internos das organizações, com atenção especial à maneira como interagem as estratégias, pessoas, processos e clientes em busca do alinhamento estratégico.

2.2 Alinhamento estratégico

Para Galbraith e Nathanson (1979), embora o conceito de alinhamento estratégico seja útil, falta ainda a precisa definição do construto para avaliar e reconhecer se uma organização o tem ou não. No mesmo sentido, Van de Ven (1979, p. 324) discorre sobre a “considerável necessidade de se elaborar mais estudos teóricos sobre o assunto antes de se incluir o conceito de alinhamento na teoria das organizações”.

Contudo, ainda que a falta de um conceito majoritariamente aceito seja prejudicial ao avanço teórico, a literatura define alinhamento com o sentido de coesão, ajuste, congruência, consistência ou agrupamento (GALBRAITH; KAZANJIAN, 1986; VENKATRAMAN, 1989).

Outro conjunto de pesquisadores, a exemplo de Thorelli (1977) e Evered (1983), considera que a estratégia é o próprio processo de alinhamento entre a organização e o ambiente. Para esses estudiosos, a estratégia tornou-se o padrão de interações (alinhamento) necessário para que a organização atinja a configuração desejada (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

Em busca dessa configuração, constantemente as organizações se modificam e refinam os mecanismos, rearranjando os papéis das estruturas e dos processos gerenciais com a finalidade de atingir seus objetivos (MILES et al., 1977).

Essa explicação decorre do núcleo da teoria contingencial, cujo paradigma propõe que a estrutura e os processos gerenciais de uma organização devem se alinhar ao contexto, observando características como: ambiente, cultura organizacional, tecnologia e tamanho – sempre com o objetivo de sobreviver ou ser efetiva. Entendimento chave revela-se pelo fato de que afeta o desempenho organizacional a maneira como interagem os elementos de sua estrutura e o contexto no qual esteja a organização inserida (DRAZIN; VAN DE VEN, 1985).

Assim, para Drazin e Van de Ven (1985), o alinhamento é resultado de um processo evolucionário de adaptação que assegura a sobrevivência somente das organizações que apresentam as melhores performances. No mesmo sentido Ashby (1956) já considerava que a capacidade de adaptação organizacional aumenta à medida em que o grau de complexidade presente no ambiente é refletido na estrutura organizacional. Ou seja, a probabilidade de a

organização sobreviver aumenta à medida em que há maior congruência entre o ambiente, o contexto e a complexidade da estrutura (JAUCH; OSBORN, 1981).

No entanto, ainda que se entenda a importância da adaptação, há muitos questionamentos a respeito de quais elementos devem ser alinhados, como o processo deve ser conduzido e qual a melhor forma de se avaliar e mensurar o alinhamento organizacional (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Ao longo dos anos, alguns pesquisadores direcionaram seus estudos exclusivamente para a formulação ou implementação da estratégia ao passo que outros têm procurado integrar o entendimento dessas fases (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

Na perspectiva da formulação, a estratégia deve ser alinhada primordialmente a variáveis externas, tais como oportunidades de mercado (CHANDLER, 1962), ciclo de vida do produto ou posicionamento competitivo, motivo pelo qual Prieto e Carvalho (2006) consideram que o termo mais correto para o alinhamento externo seja adaptação.

Nesse caso, formular uma estratégia implicaria em optar por um determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações sobre oportunidades ou ameaças ambientais.

Desde o surgimento do modelo de sistema aberto (BERTALANFFY, 1968), a formulação da estratégia passou a ser considerada como uma tarefa que envolve, mais do que o princípio de ação racional, a maneira como uma organização responde às demandas do ambiente. Um conceito que inclui tanto a escolha como a adaptação ambiental (MACHADO-DASILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

Nesse sentido, o conceito traduziria a necessidade de a organização ajustar as capacidades, recursos e estratégia utilizados ao ambiente de atuação, ocorrendo o alinhamento quando a estratégia apropriada fosse selecionada (PRIETO; CARVALHO, 2006).

Além disso, outro grupo de estudiosos, em especial, Christensen e Montgomery (1981) e Rumelt (1982), discorreu sobre a diversificação da estratégia para explicar as diferenças no desempenho das organizações. A relação estabelecida entre a diversificação da estratégia e o desempenho, segundo Rumelt (1974), não pode ser explicada sem a relação existente entre a estratégia e o ambiente – alinhamento da estratégia da organização com as variáveis externas.

Em contraste, no âmbito da implementação, a literatura demonstra que a estratégia precisa estar alinhada com variáveis internas, tais como estrutura (CHANDLER, 1962; GALBRAITH; NATHANSON, 1978, 1979), sistemas gerenciais (KING, 1978; LORANGE; VANCIL, 1977) e cultura organizacional (SCHWARTZ; DAVIS, 1981; STONICH, 1982).

De acordo com esses estudiosos, a efetividade da implementação da estratégia depende da congruência entre um número considerável de elementos internos e os objetivos estratégicos (GALBRAITH; NATHANSON, 1979; STONICH, 1982; WATERMAN et al., 1980).

Na mesma esteira de pensamento, Prieto e Carvalho (2006) corroboram que o alinhamento estratégico interno é a mobilização dos recursos internos, tangíveis e intangíveis, para a implementação da estratégia formulada. Para as autoras, uma organização encontrar-se-ia internamente alinhada quando seus dirigentes e atores estivessem atuando de acordo com a estratégia elaborada pela organização.

Diante da união dos conceitos, Bower (1982) ressalta que enquanto o processo de formulação da estratégia foca em o que a empresa pode fazer de melhor para enfrentar a competitividade do ambiente no qual ela está inserida, o processo de implementação muda o foco da pergunta para o que a organização precisa fazer para ter sucesso com uma estratégia já determinada.

Em síntese, Miles e Snow (1984) argumentam que existe uma busca contínua para alcançar o alinhamento entre a organização, o ambiente, as estruturas internas e os processos de trabalho.

Tais afirmações vão ao encontro do trabalho seminal de Chandler (1962), que já havia destacado que o crescimento sem ajustes estruturais somente poderia desencadear em ineficiência econômica.

Percebe-se que, mesmo que existam abordagens divergentes, Venkatraman e Camillus (1984) apontam que o conceito de alinhamento assume, além das vertentes do alinhamento externo e interno, a definição de integrado (ou consenso), ressaltando que a aplicação dependeria das escolas de pensamento que o empregam.

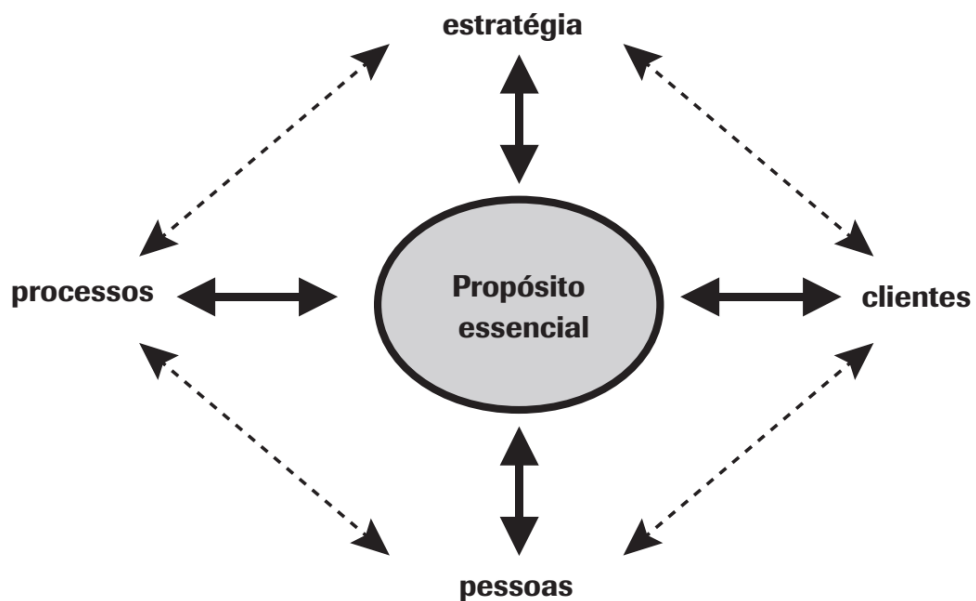
Prieto e Carvalho (2006) também discorrem que o consenso estratégico ou alinhamento integrado ocorre quando há concordância de opiniões tanto na formulação como na implementação da estratégia. Ou seja, o alinhamento seria resultado de um padrão de estrutura e processos que deve combinar a configuração contextual e a consistência interna.

Assim, discutidas as abordagens do alinhamento externo, interno e integrado, destaca-se que as pesquisas têm sido conduzidas para investigar o alinhamento interno, subdividindo-o em alinhamento vertical (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; NEWPORT et al., 1991) e alinhamento horizontal (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; VENKATRAMAN, 1990).

Para Prieto et al. (2009), os principais aspectos internos da organização referem-se, dentre outros, a elementos como: estratégia, recursos, processos gerenciais, estrutura, pessoas, clientes, habilidades, liderança, sistemas de remuneração e sistemas de informação.

Labovitz e Rosansky (1997) entendem o alinhamento como um processo de integração dos elementos da organização em torno de um propósito específico e essencial para os negócios. Para os autores, os elementos internos a serem alinhados são: a estratégia e as pessoas (alinhamento vertical) e os clientes e os processos (alinhamento horizontal), conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Modelo de Alinhamento em organizações.



Fonte: Adaptado de Labovitz e Rosansky, 1997, p. 44.

Em relação ao modelo, Prieto et al. (2009) argumentam que, trata-se o alinhamento vertical da relação existente entre a definição da estratégia e as ações realizadas pelas pessoas, ao passo que, a dimensão horizontal desenvolve-se desde a identificação e compreensão das necessidades dos clientes até a elaboração de processos capazes de entregar o que eles necessitam.

Ainda sobre o tema, de acordo com Kathuria, Joshi e Porth (2007), o alinhamento vertical refere-se à configuração das estratégias, objetivos, planos de ação e decisões pelos vários níveis da organização. Tal orientação deve fluir, segundo Prieto (2011), de cima para baixo com o objetivo de fazer com que os níveis hierárquicos inferiores viabilizem, por meio de estratégias, objetivos e planos, a implementação da estratégia elaborada em nível superior.

Em relação ao alinhamento horizontal, Kathuria, Joshi e Porth (2007), afirmam que o fenômeno ocorre entre as diferentes áreas, funções e operações da organização. Para os autores,

a integração das funções denota coerência entre as decisões estratégicas e as atividades das áreas de marketing, operações e recursos humanos.

Tais conceitos encontram-se também no *Balanced Scorecard (BSC)*, conjunto de métricas desenvolvido por Kaplan e Norton (1992) com o intuito de propiciar aos gestores visão rápida, porém, abrangente do negócio, visto que o método apresenta medidas sobre 4 (quatro) perspectivas da organização (inovação e aprendizagem, processos internos, clientes e financeira).

Para os autores, o alinhamento vertical deve ser alcançado por meio do desdobramento das medidas de desempenho para todas as áreas e níveis hierárquicos da organização ao passo que para o âmbito horizontal, os indicadores da perspectiva dos clientes devem estar apoiados em processos internos (KAPLAN; NORTON, 1992, 1996, 2000).

Em todo caso, independente da teoria, qualquer estratégia traçada deverá ser implementada por pessoas, agentes capazes de realizar as ações que movem a organização, motivo pelo qual há necessidade de se alinhar os objetivos organizacionais às pessoas que os tornarão realidade (alinhamento vertical).

Além disso, é de interesse da organização entender a perspectiva dos clientes, identificar a quem se deseja atender, a fim de conhecer suas necessidades e desenvolver propostas específicas para lhes entregar valor. Propostas essas que, segundo Prieto (2011) deverão ser implementadas por meio de processos internos que permitam o desenvolvimento de soluções e a entrega de produtos e serviços capazes de atender as necessidades atuais e futuras dos clientes (alinhamento horizontal).

Diante da análise de tais variáveis internas, Labovitz e Rosansky (1997) propuseram a possibilidade de se criar uma organização capaz de auto alinhar-se, estabelecendo como base para essa conduta a liderança, cultura e sistemas de medidas de desempenho. Os autores acreditam que medir o desempenho molda o comportamento das pessoas e o comportamento cria a cultura.

Ressalta-se que, para que o método funcione, as medidas devem fazer sentido para as pessoas, ter relação com o propósito essencial dos negócios e estarem ligadas a um sistema de recompensas e reconhecimento das equipes.

Sobre o assunto, Martins (2002) acrescenta que o desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho pode ser baseado no uso de informações que dão suporte à tomada de decisão nas atividades de planejamento, controle e melhoria do desempenho organizacional.

Kaplan e Norton (2017, p. 295) afirmam ainda que “o alinhamento do capital humano é alcançado quando os objetivos individuais, programas de treinamento e remuneração estão alinhados com a estratégia de negócios”.

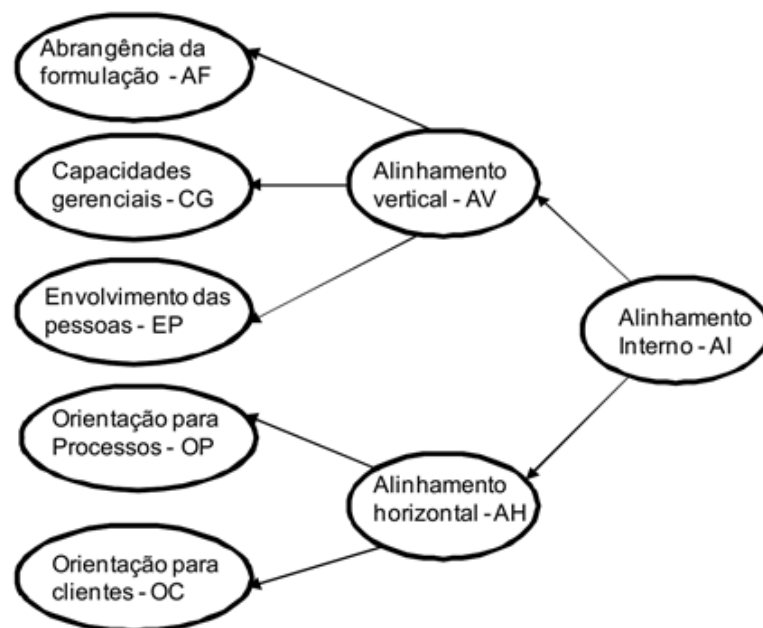
Ou seja, um sistema de medição de desempenho organizacional bem construído seria capaz de alinhar toda a organização em torno da estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 1997).

Com o objetivo de entender os elementos internos necessários ao alinhamento, Prieto e Carvalho (2016) selecionaram, por meio da análise de estudos empíricos sobre alinhamento estratégico, os fatores chave que devem estar presentes para a existência de alinhamento vertical.

Segundo as autoras, as variáveis Processo Formal de Planejamento (PFP), Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG) e Consenso Estratégico (CE) integram o fator **Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE)**. Além disso, dois outros fatores foram identificados como importantes para a existência de alinhamento vertical: as **Capacidades Gerenciais para a implementação da estratégia (CG)** e o **Envolvimento das Pessoas com a estratégia (EP)**.

A Figura 2 apresenta o modelo utilizado por Prieto para explicar os fatores que compõem o alinhamento estratégico interno decomposto em suas dimensões vertical e horizontal.

Figura 2 - Modelo de Alinhamento Interno.



Fonte: Adaptado de Prieto, 2011, p. 72.

No referido modelo, a existência de um Processo Formal de Planejamento está associada à formalização da estratégia formulada, visto que, quando presente, facilita a comunicação dos objetivos pretendidos a todos os responsáveis por implementá-la (PRIETO; CARVALHO, 2016).

O Envolvimento da Média Gerência na Formulação “compreende a participação da média gerência durante a formulação da estratégia e no processo posterior de implementação” (PRIETO; CARVALHO, 2016, p. 4).

Na formulação do plano é essencial a completa interação de pessoas de todas as áreas da organização envolvidas no processo decisório. A elaboração dos planos em gabinetes ou a sua contratação fora da instituição geralmente cria problemas de ceticismo ou descontinuidade em relação ao processo de planejamento (GIACOBBO, 1997).

O CE está relacionado à compreensão e suporte da estratégia por parte de cada gerente, além do seu comprometimento para alcançar as metas estabelecidas pela organização (PRIETO; CARVALHO, 2016).

Nos modelos empíricos propostos por Noble e Mokwa (1999), a estratégia é considerada um dos antecedentes do comprometimento estratégico e o sucesso na sua implementação, uma das suas consequências. Infere-se, portanto, que não há implementação sem comprometimento. Os líderes precisam compreender a estratégia para a qual estão mobilizando a organização e devem promover os valores que reforçam essa estratégia (KAPLAN; NORTON, 2017).

O fator Capacidades Gerenciais abrange as competências requeridas dos executivos para promover o alinhamento estratégico. Essa habilidade para implementar estratégias pode ser considerada uma fonte de vantagem competitiva e requer dos executivos demonstração de alta capacidade de integração, recurso rentável e capaz de melhorar o desempenho organizacional (PRIETO; CARVALHO, 2016).

Hambrick e Cannella Junior (1989) atribuem ao estrategista o papel de negociação e convencimento a respeito da estratégia. Para Prieto e Carvalho (2016), a necessidade de se negociar a estratégia com objetivo de construir e manter o suporte necessário à sua implementação surge em virtude do interesse de determinadas partes em manter a velha estratégia ou por falta de compreensão da nova proposta.

Por fim, o Envolvimento das Pessoas com a estratégia está relacionado à promoção de condições necessárias para o comportamento orientado ao alcance de objetivos e metas, tais como, cultura e sistemas de recompensa e reconhecimento que permitam o engajamento das pessoas com os objetivos traçados (PRIETO; CARVALHO, 2016).

No que diz respeito a pesquisas sobre os fatores chave para o alinhamento horizontal, há lacuna maior na literatura. Prieto (2011) faz referência a **orientação para processos (OP)** e a **orientação para clientes (OC)** como fatores que compõem essa dimensão.

Segundo a autora, a orientação para processos “pretende mensurar o quanto os departamentos e funções são permeáveis no sentido de permitir o cumprimento dos objetivos estratégicos, principalmente quanto ao atendimento das necessidades dos clientes” (PRIETO, 2011, p. 64).

A pesquisadora definiu ainda como orientação para clientes “o quanto departamentos e funções seguem uma direção única, estabelecida estrategicamente, no sentido de atender e antecipar as necessidades dos clientes” (PRIETO, 2011, p. 65).

Processos e clientes são perspectivas presentes também nos modelos de alinhamento estratégico de Kaplan e Norton (1992, 1996) e Labovitz e Rosansky (1997). Estes autores consideram que, após a identificação dos clientes estratégicos para a organização, há que existir uma relação direta entre as necessidades do cliente, a configuração dos processos e a infraestrutura organizacional. Ou seja, o alinhamento requer da organização a identificação dos processos-chave que sustentam a estratégia a fim de continuamente melhorá-los e redesenhá-los conforme a necessidade dos clientes.

Os conceitos remontam aos estudos sobre processos disseminados nos anos 80, quando houve um movimento para a gestão da qualidade total (DAVENPORT; SHORT, 1990; HACKMAN; WAGEMAN, 1995). Para estudiosos como Hackman e Wageman (1995), a qualidade dos produtos e serviços dependeria, sobretudo, dos processos nos quais tivessem sido planejados e produzidos.

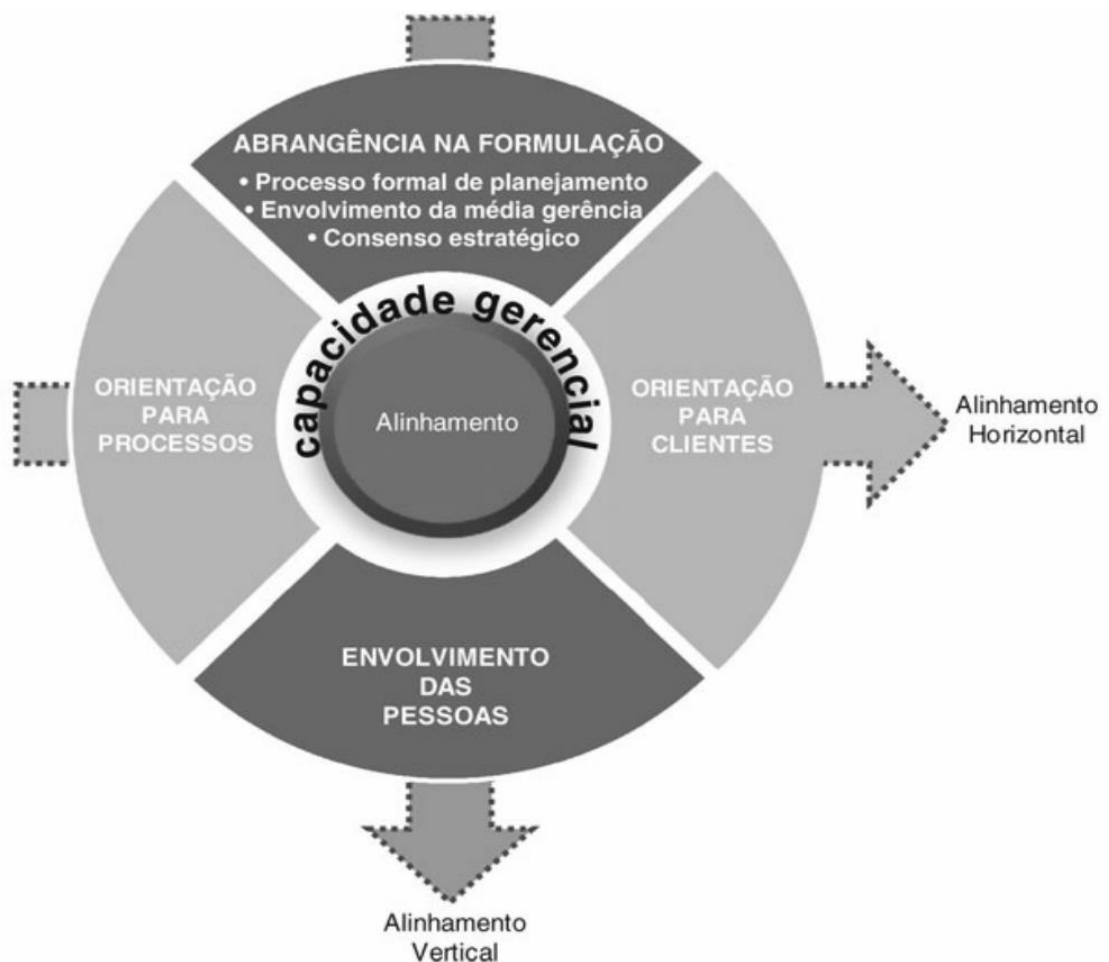
O conceito expandiu-se para o nível estratégico e buscou integrar a qualidade a um amplo sistema de controle de metas, planos e ações para o alcance dos objetivos propostos, que deveriam estar orientados para o mercado, o cliente e suas necessidades (PRIETO, 2011).

A gestão por processos continuou se expandindo e atualmente tem como objetivo o alinhamento da organização aos objetivos estratégicos, dentre eles a gestão orientada para o cliente e os processos (PRIETO, 2011). Uma gestão por processos tem o objetivo de alinhar os processos com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes (LEE; DALE, 1998).

Para Olson, Slater e Hult (2005) a orientação para cliente pode levar à obtenção de vantagem competitiva por colocar como alta prioridade a criação e manutenção do valor ao cliente, o que, conseqüentemente, fará com que novas capacidades sejam adicionadas para entregar produtos e serviços que agreguem valor.

Tendo em vista que o alinhamento é condição para o bom desempenho das organizações, Carvalho, Prieto e Bouer (2013), aperfeiçoaram o modelo proposto por Prieto (2011) reunindo os fatores chave para a existência do alinhamento estratégico interno da seguinte forma: alinhamento vertical (abrangência na formulação e envolvimento das pessoas), alinhamento horizontal (orientação para clientes e processos) e capacidades gerenciais da organização representando a força motriz para o alinhamento dos fatores, conforme exposto na Figura 3.

Figura 3 - Modelo de Alinhamento Estratégico.



Fonte: Carvalho, Prieto e Bouer, 2013, p. 11.

Ante o exposto e adotando o modelo de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) para explicar o alinhamento estratégico, compreende-se a difícil tarefa dos líderes de uma organização responsáveis por desenvolver um processo de formulação do planejamento que envolva a média gerência em sua elaboração, os convença a se comprometer com a estratégia adotada e, ao final, formalize os objetivos escolhidos para melhor comunicá-los a toda a organização.

Todo esse processo deve considerar ainda etapas para identificar os principais clientes e suas necessidades a fim de que se desenvolvam processos gerenciais e operacionais capazes de entregar valor àqueles para quem a organização oferece seus serviços.

Por fim, de nada adiantaria tamanho esforço, se as pessoas que de fato irão implementar a estratégia não a estiverem compreendendo, visto que o sucesso da efetiva implementação depende primordialmente das pessoas que serão responsáveis por executá-la.

Assim, diante dos conceitos teóricos apresentados, elenca-se a seguir os estudos empíricos anteriores que foram utilizados para a presente pesquisa.

2.3 Estudos empíricos anteriores

Inicia-se a subseção com o estudo realizado por Prieto e Carvalho (2006) para identificar modelos teóricos que pudessem servir de referência para o processo de alinhamento estratégico e compreensão de suas ações ou etapas. Os autores investigaram os modelos de Labovitz e Rosansky (1997), Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), Hambrick e Cannella (1989), e Beer e Eisenstat (1996, 2000), permitindo identificar lacunas na literatura e prospectar mais temas de pesquisa.

Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008) também estudaram o tema, utilizando-se para isso de pesquisa que teve o objetivo de identificar e comparar as principais práticas de alinhamento estratégico e seu nível de maturidade em organizações industriais e de serviço no Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa demonstraram que não existem grandes diferenças entre as práticas desenvolvidas pelas organizações industriais e de serviços, indício de que independente do ramo de atuação, existem práticas comuns que possibilitam o alinhamento em organizações.

No ano seguinte, Prieto et al. (2009) revisaram e compararam os modelos anteriormente citados (LABOVITZ; ROSANSKY, 1997; KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1996, 2000; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; BEER; EISENSTAT, 1996, 2000), o que permitiu a análise de quatro componentes (visão do alinhamento, modelo para implementação, elementos do modelo e processos gerenciais para implementação), além da identificação em cada modelo de diferentes visões sobre como desenvolver o alinhamento e em quais elementos e processos gerenciais devem ser considerados.

As pesquisas prosseguiram e não se restringiram aos elementos e processos, Hill e Cuthbertson (2011) se dedicaram a investigar a relação entre o alinhamento interno e o desempenho de negócios, propor seis classificações de alinhamento interno usando o "mapa estratégico" e a estrutura gerencial e identificar como as empresas devem passar de uma

classificação para outra, sem descuidar do impacto que essas mudanças terão no desempenho dos negócios. Os autores concluíram que o alinhamento da estratégia de operações dentro de uma organização é relacionado de forma positiva e significativa à participação de mercado, enquanto o alinhamento do sistema de prestação de serviços é relacionado de modo positivo ao retorno das vendas. Contudo, nem o alinhamento da estratégia de operações nem o sistema de prestação de serviços parece ter relação com o retorno do investimento.

De maneira distinta, no mesmo ano, Prieto (2011) propôs um modelo teórico de alinhamento estratégico interno cujos resultados validaram empiricamente o modelo especificado e confirmaram a covariação entre o alinhamento vertical e horizontal, que têm impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

Senff, Compagnoni e Bendlin (2014) seguiram os estudos sobre o tema em busca de validar a aplicação de uma ferramenta para análise do perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico proposta por Labovitz e Rosanski (1997), o que permitiria verificar a convergência de todas as ações da organização em direção à estratégia. O perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico demonstrou ser uma eficiente ferramenta para estabelecer o grau de alinhamento interno entre as unidades de negócio, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes do modelo em direção ao propósito essencial estabelecido.

Ainda sem esgotar todos os comentários acerca de estudos sobre o tema cujo conteúdo encontra-se de forma esquemática no Apêndice 1 - Quadro resumo contendo estudos sobre o alinhamento estratégico - apresenta-se estudo realizado por Prieto e Carvalho (2016), que teve o objetivo de identificar e propor um framework com fatores chave para o alinhamento estratégico vertical internamente à organização. No referido trabalho de Prieto e Carvalho (2016), identificou-se que tem sido dada maior ênfase ao planejamento de curto prazo nas organizações pesquisadas, além de existir a necessidade de se ampliar a participação da média gerência durante a formulação da estratégia. Os resultados também apontaram lacunas nas capacidades gerenciais para a implementação da estratégia e nos fatores que podem aumentar o envolvimento das pessoas com a estratégia.

E, por fim, em estudo recente, Sousa e Saraiva (2017) diagnosticaram o grau de alinhamento estratégico de um programa corporativo de otimização de custos operacionais de uma empresa brasileira do setor de energia, utilizando-se para isso a seguinte escala para classificar os resultados: a) caso o resultado estivesse entre 0 e 59,99%, não haveria alinhamento da estratégia; b) caso o resultado estivesse entre 60 e 79,99%, haveria um alinhamento parcial; e, c) caso o resultado estivesse entre 80 e 100%, reconhecer-se-ia o alinhamento. A pesquisa

resultou diagnóstico indicando que não há alinhamento estratégico relacionado ao programa de otimização de custos operacionais nas gerências pesquisadas.

Isto posto, discutidos os conceitos teóricos acerca do tema, passa-se a expor as hipóteses da presente pesquisa.

2.4 Hipóteses

A partir da definição dos objetivos da pesquisa, conceitos apresentados para os fatores-chave do alinhamento estratégico e resultados obtidos em estudos anteriores, tais como os de: Kich e Pereira (2011), que destacaram a existência de uma atenção maior, tanto pelos autores da área quanto pelos executivos, nos processos de formulação do planejamento estratégico, ao invés de nas metodologias de implementação, e Sousa e Saraiva (2017), que demonstraram a ausência de alinhamento entre as gerências de uma empresa brasileira do setor de energia e o programa corporativo de otimização de custos operacionais, formulou-se as seguintes hipóteses para a pesquisa:

- H1: O alinhamento estratégico interno vertical está ausente na instituição.
- H2: A força motriz para o alinhamento estratégico interno está ausente na instituição.
- H3: O alinhamento estratégico interno horizontal está ausente na instituição.

3 METODOLOGIA

A presente seção apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, descrevendo-os quanto aos objetivos e à abordagem, expondo, na sequência, a unidade de análise, a população a ser investigada, o processo de coleta dos dados e os procedimentos que serão utilizados para a análise.

3.1 Enquadramento metodológico

No que diz respeito à abordagem metodológica, caracteriza-se a pesquisa como quantitativa, visto que se concentra na objetividade, com o intuito de compreender a realidade com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros (FONSECA, 2002).

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

No que se refere à natureza, classifica-se como pesquisa aplicada, uma vez que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, visto que se baseia na coleta e exame de dados para analisar uma situação preexistente. Tais estudos são recomendados quando se pretende coletar informações e medir variáveis de forma independente (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Ademais, quanto aos procedimentos utilizados, consistiu a pesquisa em bibliográfica e de campo, uma vez que a investigação se fundamentou em material já elaborado (livros e artigos) e no aprofundamento do entendimento da realidade por meio da aplicação de questionários de informantes, para captar explicações e interpretações sobre a realidade específica (GIL, 2002).

Justifica-se a escolha do TCE-CE como unidade de análise em função da acessibilidade dos dados primários necessários para a consecução dos objetivos propostos no estudo e da ausência de pesquisas acadêmicas voltadas para o alinhamento estratégico nessa organização.

3.2 Unidade de análise

De acordo com a constituição do Estado do Ceará, compete à Assembleia Legislativa exercer, com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado, a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e Municípios e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas (CEARÁ, 2018).

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará é, segundo a lei 12.509, de 06 de dezembro de 1995, o órgão responsável por, dentre outras atividades, julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das unidades administrativas dos Poderes do Estado, do Ministério Público e das entidades da administração indireta, incluídas fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual, bem como as contas daquelas que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade que resulte dano ao erário (CEARÁ, 2015).

Diante dessa atribuição, o órgão apresentou em seu planejamento estratégico elaborado para o período de 2016 a 2020 a seguinte missão: “ser o guardião dos recursos públicos estaduais, contribuindo para o aprimoramento da governança e da gestão pública em benefício da sociedade” (CEARÁ, 2016).

Para cumpri-la, a instituição organiza-se de maneira distinta de outras, visto que as decisões se concentram nos órgãos colegiados, o Plenário e as Câmaras, compostos por 7 (sete) Conselheiros titulares e 6 (seis) Conselheiros substitutos. Ademais, existem Unidades Técnicas responsáveis por realizar as atividades administrativas e finalísticas da organização, além do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado cuja função precípua consiste em emitir opiniões quanto ao cumprimento da legislação vigente e à defesa do interesse público.

As Unidades Técnicas são compostas por servidores públicos que têm, de acordo com a legislação brasileira, a competência para fiscalizar a aplicação dos recursos públicos e instruir os processos administrativos que são posteriormente submetidos à apreciação e julgamento dos órgãos colegiados.

O Ministério Público tem o dever de verificar a aplicação das leis durante as fiscalizações e instruções processuais, bem como elaborar pareceres opinativos sobre como os julgamentos devem ocorrer para o resguardo do interesse público.

Ademais, os Colegiados devem julgar as matérias a que são submetidos com o objetivo de avaliar a gestão pública, evitar o desperdício de recursos públicos e/ou recuperá-los quando o prejuízo já tiver acontecido.

Conforme exposto no item de justificativa deste trabalho, emenda constitucional nº 92 do Estado do Ceará, publicada no Diário Oficial do Estado no dia 21 de agosto de 2017 extinguiu o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará e repassou todas as atividades e servidores ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará (CEARÁ, 2018).

Este fato trouxe ao órgão nova realidade, visto que, conforme informações extraídas do sítio eletrônico, atualmente conta com 603 servidores públicos, distribuídos, na maior parcela, da seguinte forma: 252, nas unidades técnicas responsáveis pela atividade fim (fiscalização e instrução processual), 50, no Ministério Público junto ao Tribunal e 115, nos setores responsáveis pelo funcionamento dos Gabinetes dos Conselheiros e Conselheiros Substitutos. O restante dos servidores encontra-se em setores que realizam atividades administrativas necessárias ao andamento da instituição.

A Tabela 1 apresenta a seguir a lotação completa dos recursos humanos da instituição, de acordo com o organograma aprovado na Resolução Administrativa nº 02/2016 do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Destaca-se que os setores são apresentados de forma concatenada. O número de pessoas existentes:

a) nos Gabinetes do Conselheiros e Conselheiros Substitutos está agrupado em um setor chamado “Plenário”;

b) nos Gabinetes dos Procuradores de Contas do Ministério Público do Tribunal de Contas do Estado está agrupado em um setor chamado “Ministério Público do Tribunal de Contas”;

c) na(s)/no(s) setores Vice-Presidência, Gabinetes de Conselheiros Substitutos Assessoria de Planejamento e Gestão, Procuradoria Jurídica, Controladoria, Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Jurisprudência, Escola de Contas, Biblioteca, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas, Coordenadoria de Saúde e Meio Ambiente do Trabalho – COSISMAT está agrupado em um setor chamado “Setores de apoio ao Plenário”;

d) na Secretaria Geral e suas unidades subordinadas está agrupado em um setor chamado “Secretaria Geral”;

e) na Secretaria de Administração e suas unidades subordinadas está agrupado em um setor chamado “Secretaria de Administração”,

f) na Secretaria de Tecnologia da Informação e suas unidades subordinadas está agrupado em um setor chamado “Secretaria de Tecnologia da Informação”; e

g) o número de pessoas existentes na Secretaria de Controle Externo e suas unidades subordinadas está agrupado em um setor chamado “Secretaria de Controle Externo”.

Tabela 1 – Distribuição de servidores do TCE-CE de acordo com a classificação dos setores.

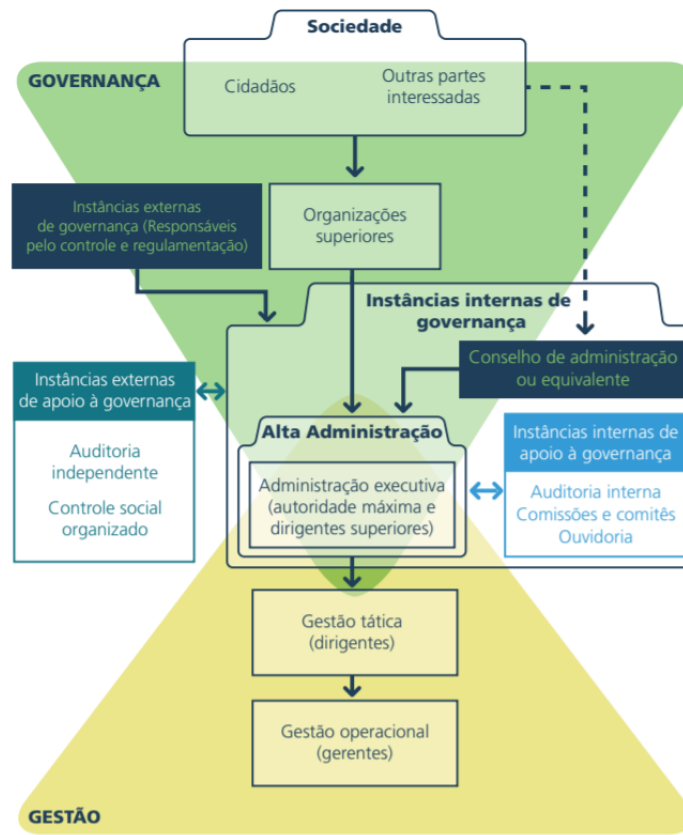
SETORES DA INSTITUIÇÃO	QUANT. DE PESSOAS	%
PLENÁRIO	115	19,07%
PRESIDÊNCIA	14	2,32%
MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS	50	8,29%
SETORES DE APOIO AO PLENÁRIO	52	8,62%
SECRETARIA GERAL	52	8,62%
SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO	47	7,79%
SECRETARIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	21	3,48%
SECRETARIA DE CONTROLE EXTERNO	252	41,79%
TOTAL	603	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponíveis no sítio eletrônico da instituição.

Verifica-se que, a maior quantidade de servidores concentra-se na Secretaria de Controle Externo, setor responsável por direcionar as atividades de fiscalização das ações governamentais e as instruções processuais, análises técnicas que subsidiam as decisões do Plenário.

O Tribunal de Contas da União – TCU, órgão responsável por fiscalizar as contas públicas federais, publicou em 2014 a 2ª versão do Referencial Básico de Governança aplicável a todos os órgãos e entidades da administração pública e trouxe em seu capítulo sobre conceitos a proposta de um modelo apresentado a seguir para a adoção de um sistema de governança para o setor público.

Figura 4 - Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.



Fonte: Tribunal de Contas da União - TCU, 2014, p. 28.

Destaca-se no modelo apresentado cinco conceitos de instâncias que se aplicam à organização objeto de estudo:

- a) **As instâncias internas de governança:** responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas formuladas atendam ao interesse público servindo de elo entre o principal e o agente.
- b) **As instâncias internas de apoio à governança:** setores que realizam a comunicação entre as partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam e monitoram riscos e controles internos, comunicando quaisquer disfunções identificadas à alta administração.
- c) **A administração executiva:** responsável por avaliar, direcionar e monitorar, internamente, o órgão ou a entidade. A autoridade máxima da organização e os dirigentes superiores são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura. De forma geral, enquanto a autoridade máxima é a principal responsável pela gestão da organização, os dirigentes superiores (gestores de nível estratégico e administradores executivos diretamente ligados à autoridade máxima) são responsáveis por estabelecer políticas e objetivos e prover direcionamento para a organização.

- d) **A gestão tática:** responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas. Os dirigentes que integram o nível tático da organização (p. ex. secretários) são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura.
- e) **A gestão operacional:** responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio. Os gerentes, membros da organização que ocupam cargos ou funções a partir do nível operacional (p. ex. diretores, gerentes, supervisores, chefes), são os agentes públicos que, tipicamente, atuam nessa estrutura (BRASIL, 2014, p. 29-30).

Utilizando-se do modelo apresentado, é possível reorganizar o quantitativo de servidores de modo a evidenciar as instâncias administrativas que mais se aproximam dos conceitos elucidados pelo Tribunal de Contas da União.

Entretanto, far-se-á esta classificação no subitem 3.3 – População e amostra, apresentado a seguir, apropriado para demonstrar, dentre outros aspectos, quais foram os sujeitos da pesquisa proposta.

Ante o exposto, após apresentar informações gerais sobre a unidade estudada, passa-se a explicar sobre a população e amostra escolhida.

3.3 População e amostra

Para Creswell (2010), é importante que um projeto de pesquisa científica defina as características da população e da amostra a serem estudadas, assim como planeje os procedimentos que serão utilizados para defini-las.

No presente estudo, intencionou-se realizar um censo com todos os 603 servidores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Segundo Hair Jr., et al. (2005), um censo envolve a coleta de dados de todos os membros de uma determinada população, o que implica que, neste caso, a amostra da pesquisa corresponderá à população.

A medida torna-se necessária porque investigar os fatores-chave para o alinhamento estratégico passa, necessariamente, pelo entendimento de percepções dos diferentes níveis hierárquicos (Alta Administração, Média Gerência e Nível Operacional).

Nesse sentido, a tabela 2 disposta a seguir traz o número de servidores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE-CE classificados conforme os conceitos utilizados pelo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União – TCU, ressaltando-se que considerou-se as classificações originais: “instâncias internas de governança” e “instâncias

internas de apoio à governança”, uma única classificação, a saber, instâncias internas de apoio à governança.

Tabela 2 – Quantidade de servidores do TCE-CE classificados conforme os conceitos indicados pelo referencial de governança do TCU.

CLASSIFICAÇÃO CONFORME REFERENCIAL DE GOVERNANÇA DO TCU	QUANT. DE PESSOAS	%
ALTA ADMINISTRAÇÃO	129	21,39%
INSTÂNCIA INTERNA DE APOIO À GOVERNANÇA	102	16,92%
MÉDIA GERÊNCIA (GESTÃO TÁTICA)	6	1,00%
GESTÃO OPERACIONAL	76	12,60%
OPERACIONAL	290	48,09%
TOTAL	603	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados disponíveis no sítio eletrônico da instituição e referencial de governança do TCU.

A classificação dos setores ocorreu da seguinte maneira:

1 - Alta Administração: servidores lotados na(s)/no(s) Presidência, Gabinetes de Conselheiros.

2 - Instâncias Internas de Apoio à Governança: servidores lotados na(s)/no(s) Vice-Presidência, Gabinetes de Conselheiros Substitutos, Gabinetes de Procuradores do Ministério Público junto ao Tribunal, Assessoria de Planejamento e Gestão, Procuradoria Jurídica, Controladoria, Corregedoria, Ouvidoria, Comissão de Jurisprudência, Escola de Contas, Biblioteca, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas, Coordenadoria de Saúde e Meio Ambiente do Trabalho - COSISMAT.

3 - Média Gerência (Gestão Tática): servidores lotados na(s)/no(s) Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Controle Externo.

4 – Gestão Operacional: servidores designados para cargos/funções de gestão na(s)/no(s) Unidades subordinadas às Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Controle Externo (Secretaria de Administração - Aquisições e Contratos, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Administrativa e Financeira – Remuneração, Diretoria Administrativa e Financeira – Desenvolvimento, Ger. de Atos Funcionais, Ger. de Contabilidade e Finanças, Ger. de Material e Patrimônio, Ger. de Manutenção, Conservação e Transporte, Ger. de Projetos e Edificações, Ger. de Atendimento, Protocolo e Autuação, Sala de Sessões, Ger. de Instrução Processual, Unidade de Expedição de Documentos, Ger. de Publicações Oficiais, Arquivo, Assessoria de Recursos e Consultas,

Assessoria de Informações Estratégicas, Diretoria de Controle de Atos, Ger. de Atos de Nomeação e Pensão, Ger. de Atos de Aposentadoria e Reforma, 2a. Inspeção de Municípios, 14a. Inspeção de Municípios, Diretoria de Controle de Contas, Ger. de Contas de Governo, Ger. de Contas de Gestão I, Ger. de Contas de Gestão II, Ger. de Estoque de Contas, Diretoria de Fiscalização de Contas Municipais, 3a. Inspeção de Municípios, 4a. Inspeção de Municípios, 5a. Inspeção de Municípios, Diretoria de Controle Especializado, Ger. de Fiscalização de Licitações e Contratos, Ger. de Fiscalização de Convênios, Ger. de Fiscalização de Desestatizações, Ger. de Fiscalização de Pessoal, Ger. de Obras e Meio Ambiente, Ger. de Operações de Crédito e TI, Ger. de Avaliação de Políticas Públicas).

5 - Operacional: servidores que não foram designados para cargos/funções de gestão lotados na(s)/no(s) Unidades subordinadas às Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Tecnologia da Informação, Secretaria de Controle Externo (Secretaria de Administração - Aquisições e Contratos, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria Administrativa e Financeira – Remuneração, Diretoria Administrativa e Financeira – Desenvolvimento, Ger. de Atos Funcionais, Ger. de Contabilidade e Finanças, Ger. de Material e Patrimônio, Ger. de Manutenção, Conservação e Transporte, Ger. de Projetos e Edificações, Ger. de Atendimento, Protocolo e Autuação, Sala de Sessões, Ger. de Instrução Processual, Unidade de Expedição de Documentos, Ger. de Publicações Oficiais, Arquivo, Assessoria de Recursos e Consultas, Assessoria de Informações Estratégicas, Diretoria de Controle de Atos, Ger. de Atos de Nomeação e Pensão, Ger. de Atos de Aposentadoria e Reforma, 2a. Inspeção de Municípios, 14a. Inspeção de Municípios, Diretoria de Controle de Contas, Ger. de Contas de Governo, Ger. de Contas de Gestão I, Ger. de Contas de Gestão II, Ger. de Estoque de Contas, Diretoria de Fiscalização de Contas Municipais, 3a. Inspeção de Municípios, 4a. Inspeção de Municípios, 5a. Inspeção de Municípios, Diretoria de Controle Especializado, Ger. de Fiscalização de Licitações e Contratos, Ger. de Fiscalização de Convênios, Ger. de Fiscalização de Desestatizações, Ger. de Fiscalização de Pessoal, Ger. de Obras e Meio Ambiente, Ger. de Operações de Crédito e TI, Ger. de Avaliação de Políticas Públicas).

Isto posto, destaca-se que a pesquisa teve o objetivo de contemplar a percepção de todos os servidores da instituição acerca da presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico interno de organizações no TCE-CE, recebendo, contudo, 224 respostas das 603 possíveis. Embora o questionário tenha sido enviado para todos os servidores por meio do e-mail institucional, permitiu-se as respostas somente daqueles que o acessaram nas dependências físicas da instituição, motivo pelo qual é provável que alguns servidores não o tenham realizado, em virtude de viagens a trabalho ou ausências por causa de férias ou licenças.

Em seguida, expõem-se os procedimentos utilizados para coletar e analisar os dados necessários ao atingimento dos objetivos.

3.4 Coleta dos dados

Para realizar a pesquisa, aplicou-se instrumento de coleta elaborado pelo autor com base em Carvalho, Prieto e Bouer (2013). O questionário, denominado “Identificação de práticas que promovam o alinhamento estratégico em Tribunais de Contas”, foi submetido à totalidade dos 603 servidores do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e encontra-se disponível para consulta no APÊNDICE 2.

O instrumento original propõe-se a diagnosticar o alinhamento estratégico em organizações, com o objetivo de indicar aos gestores quais são áreas que merecem maior atenção, quando da elaboração de um plano de ação.

A escolha do instrumento apresentado por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) fundamentou-se no conceito de alinhamento estratégico, definido como o resultado do ajuste conjunto de elementos da dimensão vertical e horizontal.

A primeira dimensão, o **Alinhamento Vertical**, divide-se em dois fatores-chave, a **Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE)** e o **Envolvimento das Pessoas com a Estratégia (EPE)**. O primeiro fator, AFE, subdivide-se ainda, em 3 (três) componentes: o **Processo Formal de Planejamento (PFP)**, o **Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG)** e o **Consenso Estratégico (CE)**. Cada componente contém 4 perguntas para aferição de sua presença na instituição, totalizando 12 perguntas para o fator-chave AFE. O fator-chave EPE traz no questionário 4 perguntas para aferição de sua presença, o que resulta em 16 perguntas acerca dessa primeira dimensão.

A segunda dimensão refere-se à **Força Motriz** do modelo proposto por Carvalho, Prieto e Bouer (2013), as **Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia (CG)**, e contém 4 perguntas de verificação de sua presença na instituição.

Por fim, a terceira dimensão, o **Alinhamento Horizontal**, também se divide em dois fatores-chave, a **Orientação para Processos (OP)** e a **Orientação para Cidadãos (OC)**, e cada um desses fatores-chave contém 4 perguntas de verificação de sua presença na instituição, o que resulta em 8 perguntas sobre a essa dimensão.

O questionário contém ao todo 28 perguntas divididas a depender da dimensão, fator-chave e/ou componente, conforme apresentado no quadro 1 exposto a seguir.

Quadro 1 – Dimensões x fator-chave x componentes x questões do questionário.

Dimensão	Fator-chave	Componentes	Questões
Alinhamento Vertical	Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE)	Processo Formal de Planejamento (PFP)	Q1 a Q4
		Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG)	Q5 a Q8
	Consenso Estratégico (CE)	Q9 a Q12	
	Envolvimento das Pessoas com a Estratégia (EPE)	Não há divisão em componentes	Q13 a Q16
Força-motriz	Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia (CG)	Não há divisão em componentes	Q17 a Q20
Alinhamento Horizontal	Orientação para Processos (OP)	Não há divisão em componentes	Q21 a Q24
	Orientação para Cidadãos (OC)	Não há divisão em componentes	Q25 a Q28

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Em virtude das diferenças existentes entre as organizações públicas e privadas, em especial, as que dizem respeito à estrutura organizacional de um Tribunal, fez-se necessário realizar adaptações no instrumento, com o intuito de aproximar a linguagem utilizada por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) às denominações e nomenclaturas existentes na unidade de pesquisa escolhida.

Os termos “Alta Administração, Média Gerência, Executivos-chave e Gestores” foram alterados por nomes/cargos correspondentes aos utilizados na instituição pesquisada, tais como, “Conselheiros, Secretários, Diretores e Gestores Operacionais”.

Além disso, a nomenclatura “orientação para clientes” foi alterada para “orientação para cidadãos”, visto que esta denominação é mais relacionada ao vocabulário em organizações públicas.

Ademais, o questionário de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) apresenta 28 perguntas cujas respostas devem ser indicadas em uma escala de pontuação que varia de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente).

Adaptou-se as opções de respostas do instrumento para uma escala Likert contendo seis alternativas: a) “em nenhuma das oportunidades”; b) “em menos da metade das oportunidades”;

c) “em cerca de metade das oportunidades”; d) “em mais da metade das oportunidades”; e) “em todas as oportunidades” e, f) “não tenho condições de opinar”.

A fim de se conhecer a população pesquisada, trouxe ainda o instrumento questionamentos relacionados ao perfil dos respondentes, com indagações sobre as características pessoais (sexo, escolaridade e idade) e profissionais (tempo de trabalho no órgão, participação na formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020, instituição de origem e setor de atuação) dos participantes.

Com o intuito de avaliar a clareza da redação e a uniformidade de entendimento do significado de cada questão e diminuir as chances de falhas de comunicação e interpretações distintas, realizou-se pré-teste em agosto de 2018 com dez servidores da instituição, sendo no máximo dois escolhidos de setores classificados no mesmo grupo conforme os conceitos indicados pelo referencial de governança do TCU (Alta Administração, Instâncias Internas de Apoio à Governança, Média Gerência, Gestão Operacional e Operacional) e verificou-se a inteligibilidade do instrumento.

Por fim, destaca-se ainda que todos os questionários foram aplicados nos meses de setembro e outubro de 2018 por meio da ferramenta LimeSurvey, a qual permitiu o envio das perguntas e recebimento das respostas de todos os participantes por meio de endereços eletrônicos, além da possibilidade de se formar um banco com os dados coletados.

Após a coleta de dados, prosseguiu-se a análise à luz dos conceitos de alinhamento estratégico e com a finalidade de atender, especialmente, aos objetivos específicos traçados.

3.5 Análise e tratamento dos dados

Uma das principais tarefas do pesquisador é converter os dados coletados na pesquisa em conhecimento. Dessa forma, é importante a escolha do método mais adequado à análise, a fim de que as informações coletadas durante o processo de pesquisa possam, de fato, contribuir para a formulação do conhecimento (HAIR JR., et al., 2005).

No presente estudo, conforme exposto na subseção 3.4 - coleta dos dados - utilizou-se escala diferente da proposta por Carvalho, Prieto e Bouer (2013). Contudo, manteve-se a premissa de que para haver alinhamento seria necessário que mais da metade das ações da organização estejam no mesmo sentido.

Dessa forma, adotou-se que, para cada dimensão pesquisada: a) caso a soma das frequências das alternativas “em nenhuma das oportunidades”, “em menos da metade das oportunidades” e “em cerca de metade das oportunidades” contivesse o maior número de

respostas, considerar-se-ia ausente o alinhamento; b) caso a frequência da alternativa “em mais da metade das oportunidades” contivesse o maior número de respostas, considerar-se-ia parcialmente presente o alinhamento; c) caso a frequência da alternativa “em todas as oportunidades” contivesse o maior número de respostas, considerar-se-ia presente o alinhamento; e d) caso a frequência da alternativa “não tenho condições de opinar” contivesse o maior número de respostas, não haveria conclusão acerca do fator pesquisado, visto que a análise depende da percepção dos respondentes para ocorrer.

Assim, seguiu-se o seguinte roteiro:

1 - Elaborou-se o perfil dos respondentes por meio da identificação da escolaridade, idade, ocupação atual na instituição, setor de atuação, tempo de trabalho no órgão e participação na formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020.

2 - Verificou-se, conforme as perguntas, a frequência das respostas em relação aos componentes (quando existentes) e fatores-chave pesquisados.

3 - Calculou-se o percentual de frequência das respostas aferidas por fator em relação ao total de respondentes.

4 - Somou-se as frequências relativas as alternativas “em nenhuma das oportunidades”, “em menos da metade das oportunidades” e “em cerca de metade das oportunidades” e comparou-se com o resultado das frequências obtidas nas alternativas restantes.

5 - Após a comparação, classificou-se os fatores conforme explicado anteriormente.

6 - Por fim, inferiu-se do resultado: a ausência, a presença parcial ou a presença total de práticas que, segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013), promovem o alinhamento estratégico em organizações.

Ressalta-se que, para facilitar a análise e tratamento dos dados, utilizou-se os softwares Excel e Power BI, ferramentas que possibilitaram a análise dos resultados apresentados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

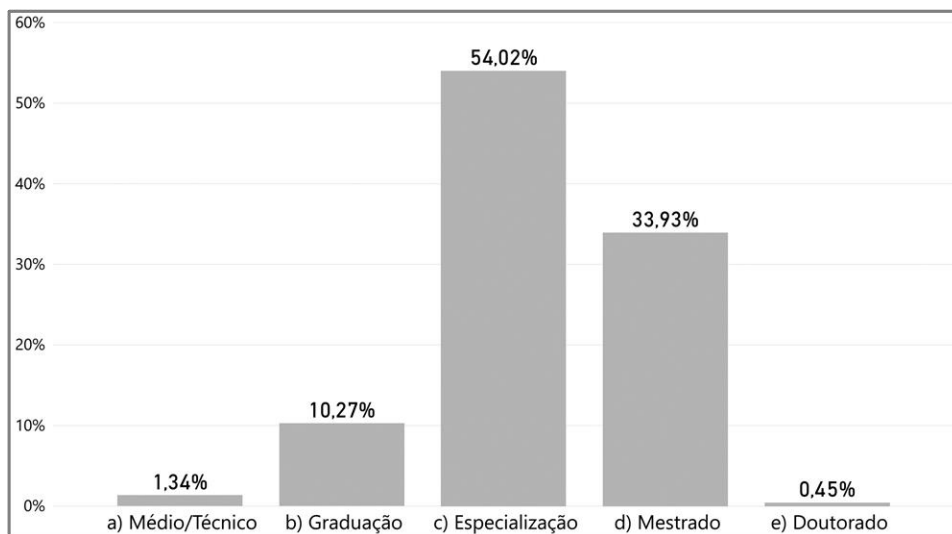
Nesta seção apresenta-se os resultados obtidos após a aplicação do instrumento de pesquisa elaborado por Carvalho, Prieto e Bouer (2013), adaptado pelo autor. Ao final da fase de coleta, em um universo de 603 pessoas convidadas a participar, 224 servidores, excluindo-se os do pré-teste, responderam o questionário que passa a ter suas respostas analisadas a seguir.

4.1 Perfil da população

As perguntas destinadas a conhecer o perfil dos respondentes permitiram ao pesquisador observar os seguintes fatos sobre a população.

O gráfico 1 apresenta a distribuição dos participantes conforme a escolaridade informada.

Gráfico 1 – Distribuição da população de acordo com a escolaridade informada.

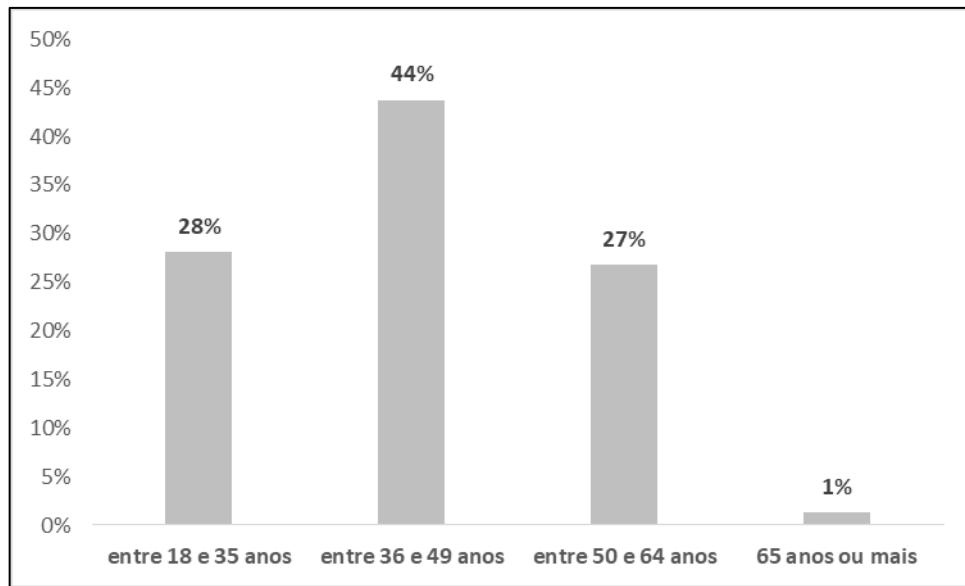


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Nota-se que a maioria dos respondentes (54,02%) tem título de especialização e cerca de 34%, de mestrado. A constatação indica respostas à pesquisa de um grupo bastante qualificado, no que diz respeito ao quesito formal de educação.

O gráfico 2 apresenta a distribuição dos participantes conforme a faixa etária informada.

Gráfico 2 – Distribuição da população de acordo com faixa etária informada.

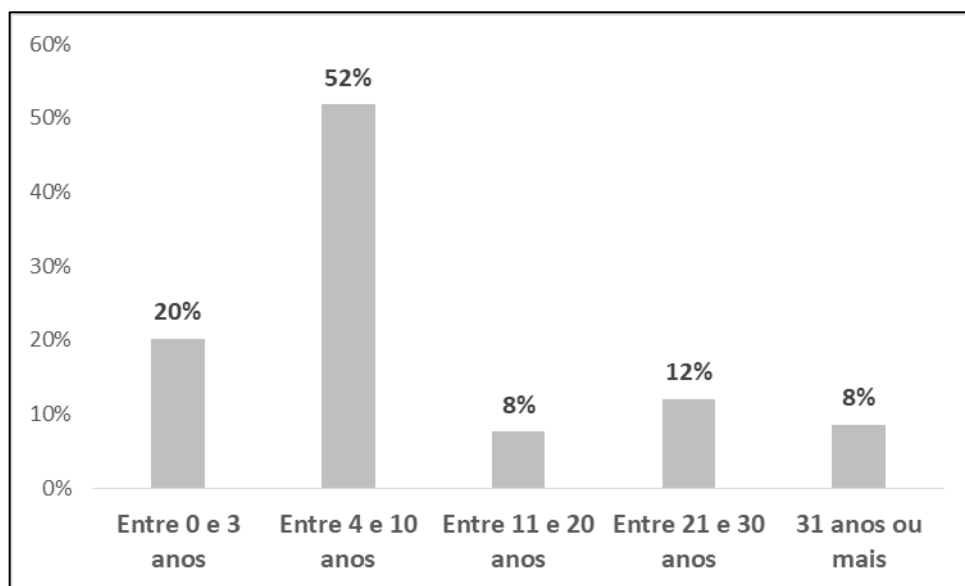


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que 44% dos respondentes tem entre 36 e 49 anos de idade, indicando que uma parte considerável dos participantes está em uma fase intermediária da vida, na qual presume-se maturidade profissional e maior discernimento para opinar sobre questões organizacionais.

O gráfico 3 apresenta a distribuição dos participantes conforme o tempo informado de atuação no TCE-CE.

Gráfico 3 – Distribuição da população de acordo com o tempo informado de atuação.

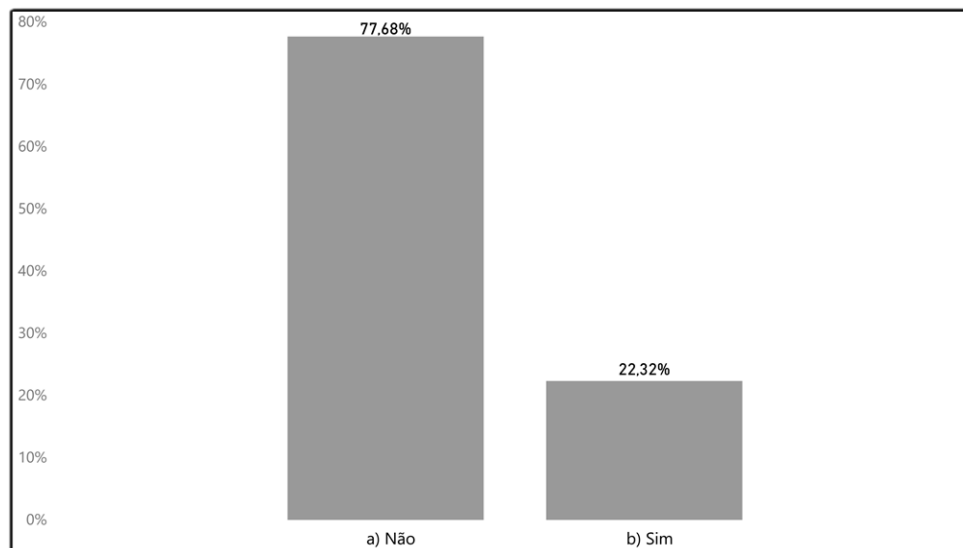


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que, a maioria dos respondentes (52%) já contribuem com trabalhos na instituição há algum tempo, que varia entre 4 a 10 anos. Outro grupo que se destaca é o de respondentes que ainda se encontram no estágio probatório - entre 0 e 3 anos - 20% do total das respostas, pessoas novas na instituição e que, geralmente, ainda estão em período de aprendizado e adaptação à cultura interna.

O gráfico 4 apresenta a distribuição dos participantes conforme a participação na formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020.

Gráfico 4 – Distribuição da população de acordo com a participação na formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020.

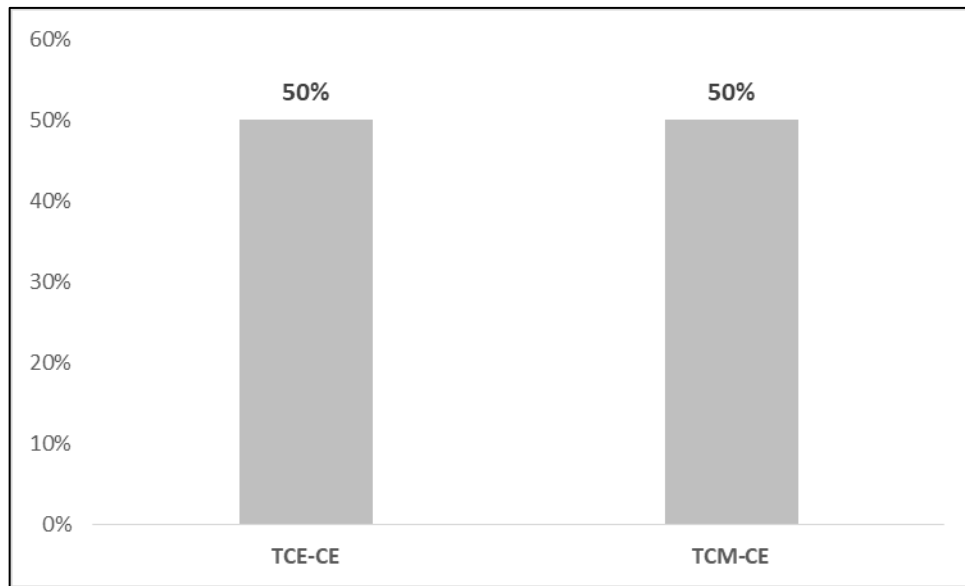


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que, 22,32% dos respondentes participaram da formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020. É possível que tais participantes tenham a percepção dos fatores pesquisados distinta dos demais, uma vez que há maiores chances de que já estejam familiarizados com os objetivos de longo prazo traçados, bem como tenham ciência das principais ações que estão sendo desenvolvidas pela organização para o alcance da estratégia planejada.

O gráfico 5 apresenta a distribuição dos participantes conforme o órgão de origem informado.

Gráfico 5 – Distribuição da população de acordo com o órgão de origem informado.



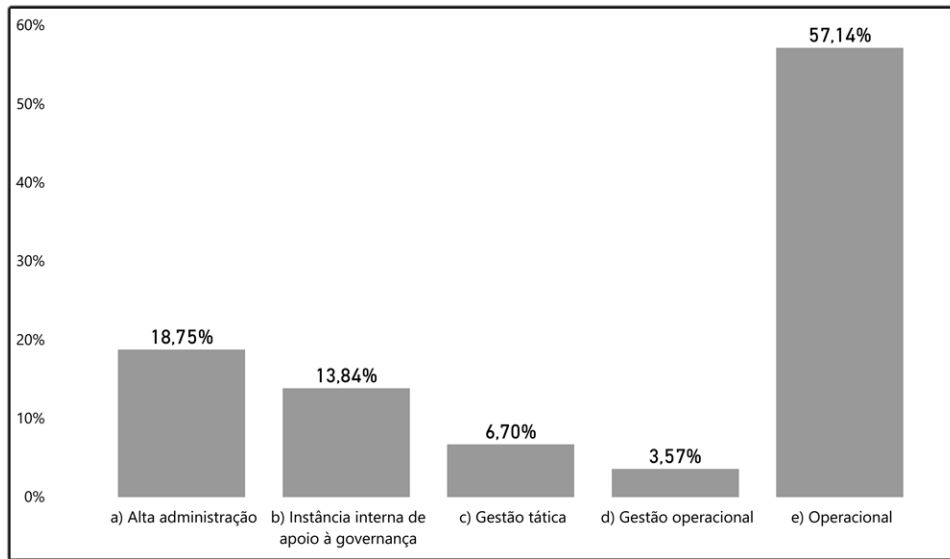
Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Neste quesito, os respondentes dividiram-se igualmente, 50% para cada órgão questionado. Em virtude da extinção do Tribunal de Contas dos Municípios, ocorrida em 21 de agosto de 2017 (descrita anteriormente neste relatório) o Tribunal de Contas do Estado do Ceará incorporou aos seus quadros todos os servidores egressos do órgão extinto.

Presume-se da situação que tais servidores tenham a percepção diferente sobre os questionamentos realizados, visto que estão em período de adaptação e conhecimento do novo ambiente e rotinas adotadas.

O gráfico 6 apresenta a distribuição dos participantes conforme a classificação do setor em que trabalha, segundo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União - TCU.

Gráfico 6 – Distribuição da população de acordo com a classificação do setor em que trabalha, segundo Referencial Básico de Governança do Tribunal de Contas da União.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Nesse questionamento, o maior número de respondentes indicou estar lotado em setores classificados como operacionais (57,14%). Contudo, verifica-se também a participação de outros setores, em especial, de pessoas da alta administração (18,75%). É de se esperar que as diferentes lotações influenciem a percepção dos servidores de forma distinta, tendo em vista que as atividades e decisões exigem competências diferentes e, em geral, segmentado do entendimento total da organização.

4.2 Fator-chave 1: Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE)

Apresenta-se neste item as questões relativas ao fator-chave denominado Abrangência da Formulação da Estratégia (AFE), o qual compreende, de acordo com o modelo de Carvalho, Prieto e Bouer (2013), 3 (três) componentes: o “Processo Formal de Planejamento (PFP)”, o “Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG)” e o “Consenso Estratégico (CE)”.

Discorre-se a respeito do resultado correspondente a cada componente nos subitens seguintes.

4.2.1 Processo Formal de Planejamento (PFP)

Para investigar o componente “Processo Formal de Planejamento”, utilizou-se de 4 (quatro) perguntas cujo resultado apresenta-se na Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Resultado referente ao componente 1.1: “Processo Formal de Planejamento”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.

Componente 1.1 - Processo formal de planejamento	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
1 - As ações da organização são baseadas em planos formais?	1,34%	7,14%	16,96%	36,61%	11,16%	26,79%
2 - Todos os Secretários, Diretores e Gerentes demonstram conhecimento sobre os objetivos de longo prazo formalizados pela organização?	1,79%	18,30%	15,63%	26,79%	8,04%	29,46%
3 - Todos os Secretários, Diretores e Gerentes demonstram conhecimento sobre as metas específicas de curto prazo formalizadas pela organização?	0,45%	11,16%	16,96%	29,46%	15,18%	26,79%
4 - As ações traçadas no planejamento estratégico preocupam-se com o desenvolvimento da organização como um todo?	0,45%	9,82%	12,50%	36,61%	17,86%	22,77%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

A partir dos resultados observa-se que a maioria dos respondentes, 36,61%, considera que a organização se baseia em planos formais “em mais da metade das oportunidades”, número superior à soma das frequências de respostas dos itens “em nenhuma das oportunidades”, “em menos da metade das oportunidades” ou “em cerca de metade das oportunidades”, significando, portanto, prática parcialmente presente na organização.

Estudiosos como Giacobbo (1997) e Vasconcellos Filho (1982) afirmam que a utilização de ferramentas para planejar têm o condão de provocar mudanças de enfoque na organização, que pode passar a direcionar a alocação de esforços alinhados com os objetivos, evitando eventuais erros futuros.

As respostas indicam também que a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” resulta em 35,72% dos participantes (1,79% + 18,30% + 15,63%). Estes entendem que há na gestão tática e operacional demonstração do conhecimento sobre os objetivos de longo prazo “em nenhuma das oportunidades”, “em menos da metade das oportunidades” ou “em cerca de metade das oportunidades”, indicando que, de acordo com a metodologia adotada, a prática não está presente na organização.

Infere-se que, mesmo que os gestores entendam os objetivos estratégicos, é possível que não demonstrem o conhecimento para uma parcela dos servidores sobre o que fora traçado para

o longo prazo da instituição, diminuindo-se a chance de que todos os servidores entendam o direcionamento escolhido para a organização.

Em relação à questão 3, nota-se que a percepção dos servidores quanto à frequência de demonstração do conhecimento dos gestores táticos e operacionais sobre as metas de curto prazo indica tal ocorrência “em mais da metade das oportunidades” (29,46%), resposta esta que superou os 26,79% dos participantes que disseram “não ter condição de opinar”.

É provável que a necessidade de cumprir com as entregas do cotidiano organizacional influencie os gestores a expressarem e comunicarem mais as preocupações com metas de curto prazo, preterindo assim explicações sobre os objetivos de longo prazo.

Contudo, ainda que um sistema de medição de desempenho organizacional bem construído seja capaz de alinhar toda a organização em torno da estratégia organizacional, é necessário que os servidores tenham conhecimento dos objetivos de longo prazo para que as metas de curto prazo façam sentido e as pessoas mais indicadas para demonstrar este conhecimento para os colaboradores são os gestores da organização (KAPLAN; NORTON, 1997).

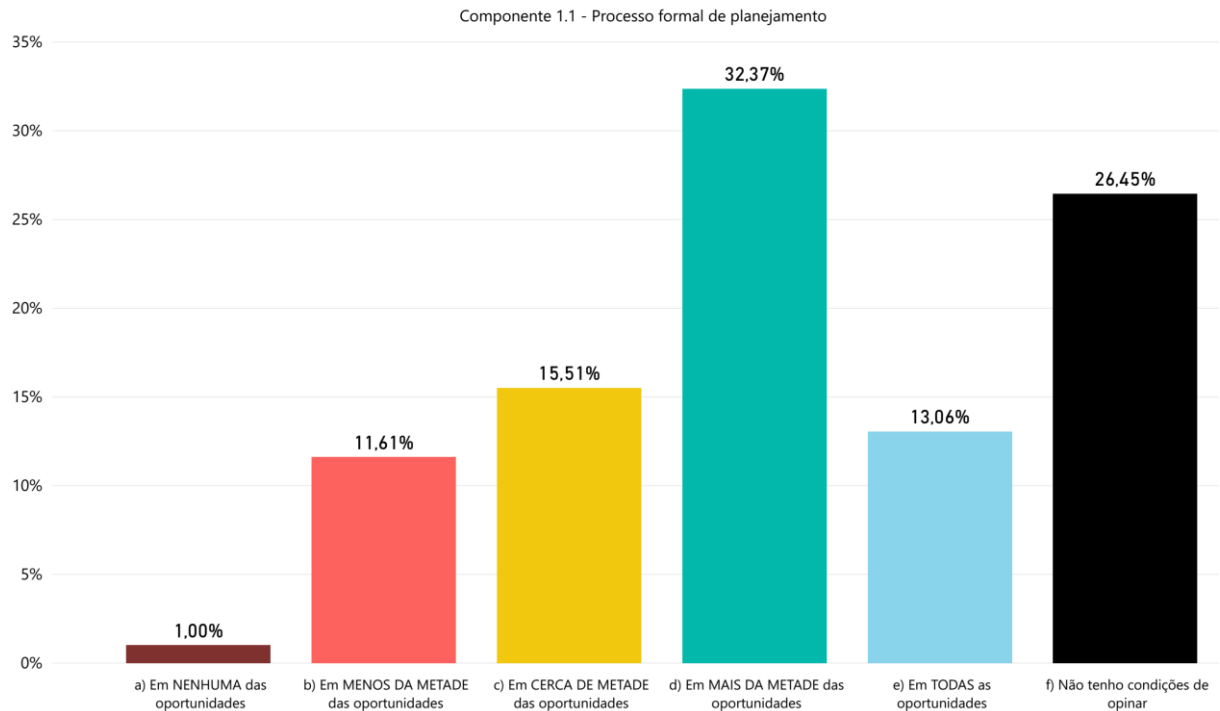
No que diz respeito à questão 4, as respostas encontradas em maior número concentram-se em 36,61% e 17,86% dos respondentes, correspondendo, respectivamente, às seguintes respostas, “em mais da metade das oportunidades” e “em todas as oportunidades”.

Embora 22,77% dos respondentes tenham afirmado “não ter condições de opinar”, os resultados demonstram que a percepção dos servidores é de que as ações traçadas no planejamento estratégico se preocupam com o desenvolvimento da organização como um todo.

A constatação vai ao encontro do pensamento de Hanna (1987), uma vez que, para o autor, a responsabilidade do planejamento não deve ser vista como tarefa exclusiva dos planejadores centrais, porque melhor será a contribuição das pessoas quando o conteúdo for discutido e difundido por toda a organização.

Utilizando-se das variáveis apresentadas para o componente e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 7 a presença do componente 1.1, o Processo Formal de Planejamento - relacionado ao fator-chave 1, a Abrangência da Formulação da Estratégia para o alinhamento estratégico em organizações, segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013).

Gráfico 7 – Componente 1.1: “Processo Formal de Planejamento”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que, de acordo com 32,37% das respostas, as práticas investigadas para o componente em questão encontram-se na organização “em mais da metade das oportunidades”, indicando, por exemplo, a preocupação com um processo formal de planejamento, em virtude da formalização dos planos e a atenção para o desenvolvimento da organização como um todo, conforme a percepção dos participantes.

Entretanto, destaca-se a quantidade de respondentes que assinalou não ter condições de opinar (26,45%), número este que pode indicar a falta ainda de oportunidade para perceber a existência dessas práticas, principalmente para os servidores recém incorporados do órgão extinto.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do “Processo Formal de Planejamento”, componente 1.1 do fator 1, encontram-se parcialmente presentes na organização.

4.2.2 Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG)

Para verificar a percepção dos servidores quanto ao envolvimento da média gerência (gestão tática) durante a formulação da estratégia, 4 (quatro) perguntas foram aplicadas no instrumento de pesquisa. A tabela 4 a seguir apresenta a frequência de respostas de tais questionamentos.

Tabela 4 – Resultado referente ao componente 1.2: “Envolvimento da média gerência na formulação”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.

Componente 1.2 - Envolvimento da média gerência na formulação	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
5 - A Presidência, os Gabinetes dos Conselheiros e as Secretarias trabalham juntos para decidir o que será feito para que as Secretarias implementem a estratégia da organização?	3,57%	20,09%	14,29%	21,43%	7,14%	33,48%
6 - As Secretarias tomam conhecimento da estratégia com antecedência antes de serem chamadas a implementá-la?	1,79%	15,63%	15,18%	17,86%	11,61%	37,95%
7 - Durante a implementação da estratégia, as Secretarias sentem que podem procurar a Presidência e os Gabinetes dos Conselheiros para sugerir mudanças nas atividades de implementação?	4,02%	14,29%	13,84%	17,41%	10,27%	40,18%
8 - São significativas as responsabilidades dos(as) Secretários(as) durante a implementação da estratégia?	0,89%	7,49%	11,16%	26,34%	25,00%	29,02%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito à ocorrência de interação entre a alta administração (Conselheiros) e a média gerência (Secretários) da organização, 33,48% dos respondentes não souberam opinar. O fato pode ter ocorrido em virtude de a visibilidade ou cotidiano do relacionamento entre a alta administração e a gestão tática ficar restrita a uma parcela menor de servidores.

Contudo, de acordo com a metodologia adotada, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” resulta em 37,95% (3,57% + 20,09% + 14,29%) dos participantes, os quais afirmaram que o trabalho conjunto entre a alta administração e a gestão tática ocorre “em nenhuma das oportunidades”, “em menos da metade das oportunidades” ou “em cerca de metade das oportunidades”.

A soma dos percentuais indica, assim, a falta de trabalhos em conjunto entre a alta administração e a média gerência, segundo a percepção dos servidores, ou, pelo menos, a falta de conhecimento sobre como ocorre o relacionamento desses atores. Ou seja, de acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Outro questionamento procurou demonstrar se a gestão tática toma conhecimento com antecedência sobre a estratégia, antes de ser acionada para implementar. Verificou-se que 37,95% dos respondentes (maior número de alternativas marcadas) “não tiveram condições de opinar”, o que implica, conforme metodologia adotada, na impossibilidade de concluir sobre a presença da prática.

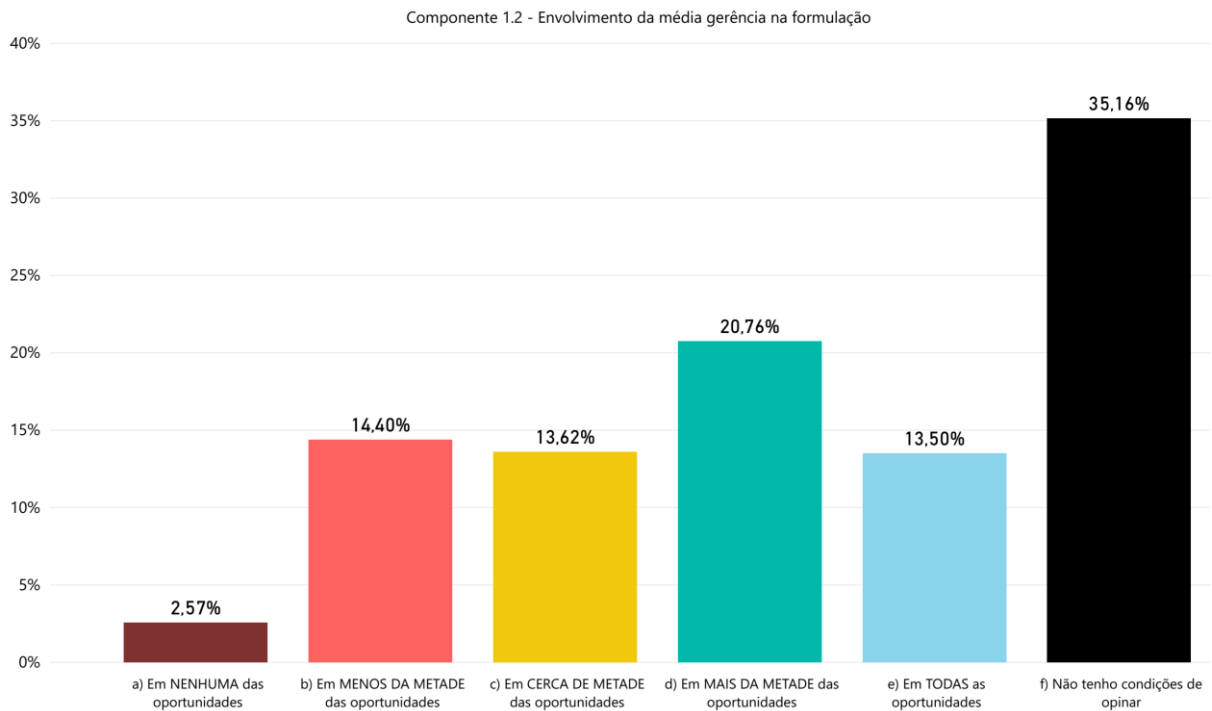
A falta de predominância de alguma das respostas, exceto a que se refere a ausência de condições para opinar, indica a dificuldade de a organização perceber, de fato, se a gestão tática é convocada com tempo hábil pela alta administração para conversar sobre a estratégia que será implementada.

No tocante à possibilidade para que a gestão tática sugira à alta administração alterações nas atividades necessárias para a implementação da estratégia, também houve a predominância da “falta de condições para opinar”, que resultou em 40,18% dos participantes.

Outro assunto discutido foi a importância das responsabilidades assumidas pela média gerência durante a sua implementação. Observa-se neste quesito a manutenção do padrão dos três questionamentos anteriores em relação à resposta mais frequente (29,02% dos respondentes não tiveram condições de opinar), o que impede, de acordo com a metodologia adotada e diante da ausência de percepção dos servidores, concluir sobre a existência da prática na organização.

Utilizando-se das variáveis apresentadas para o componente e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 8 a presença do componente 1.2, o Envolvimento da Média Gerência na Formulação - relacionado ao fator-chave 1, a Abrangência da Formulação da Estratégia, para o alinhamento estratégico em organizações, segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013).

Gráfico 8 – Componente 1.2: “Envolvimento da Média Gerência na Formulação”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que sobre o componente em questão, de acordo com os participantes da pesquisa, 35,16% dos respondentes (maior número de respostas obtidas) “não tiveram condições de opinar”, o que pode representar a ausência das práticas pesquisadas ou dificuldade de a organização perceber a presença de ações que se preocupem com a comunicação e o relacionamento entre a alta administração (Conselheiros) e a média gerência (Secretários).

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do “Envolvimento da Média Gerência na Formulação”, componente 1.2 do fator 1, não puderam ser aferidas.

4.2.3 Consenso Estratégico (CE)

Para verificar a percepção dos servidores quanto ao consenso estratégico, 4 (quatro) perguntas foram aplicadas no instrumento de pesquisa. A tabela 5 a seguir apresenta a frequência de respostas de tais questionamentos.

Tabela 5 – Resultado referente ao componente 1.3: “Consenso estratégico”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.

Componente 1.3 - Consenso estratégico	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
9 - Os objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico são apropriados para a organização?	0,00%	6,70%	14,29%	39,73%	17,40%	21,88%
10 - As ações previstas pelo planejamento estratégico conduzem a organização à realização de sua missão?	0,00%	7,59%	18,30%	34,82%	20,54%	18,75%
11 - As ações previstas pelo planejamento estratégico estão de acordo com os interesses mais relevantes da organização?	0,00%	6,70%	19,64%	36,61%	17,41%	19,64%
12 - Espera-se que o sucesso das ações previstas pelo planejamento estratégico afete de forma positiva o futuro da organização?	0,89%	4,91%	12,05%	30,36%	39,29%	12,50%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Quanto à adequação dos objetivos traçados pelo planejamento estratégico para a organização, nota-se que 39,73% dos respondentes têm a percepção de que são apropriados para a instituição “em mais da metade das oportunidades”, item com maior número de respostas. Ademais, nenhum participante alegou a existência de objetivos estratégicos que não sejam apropriados à organização.

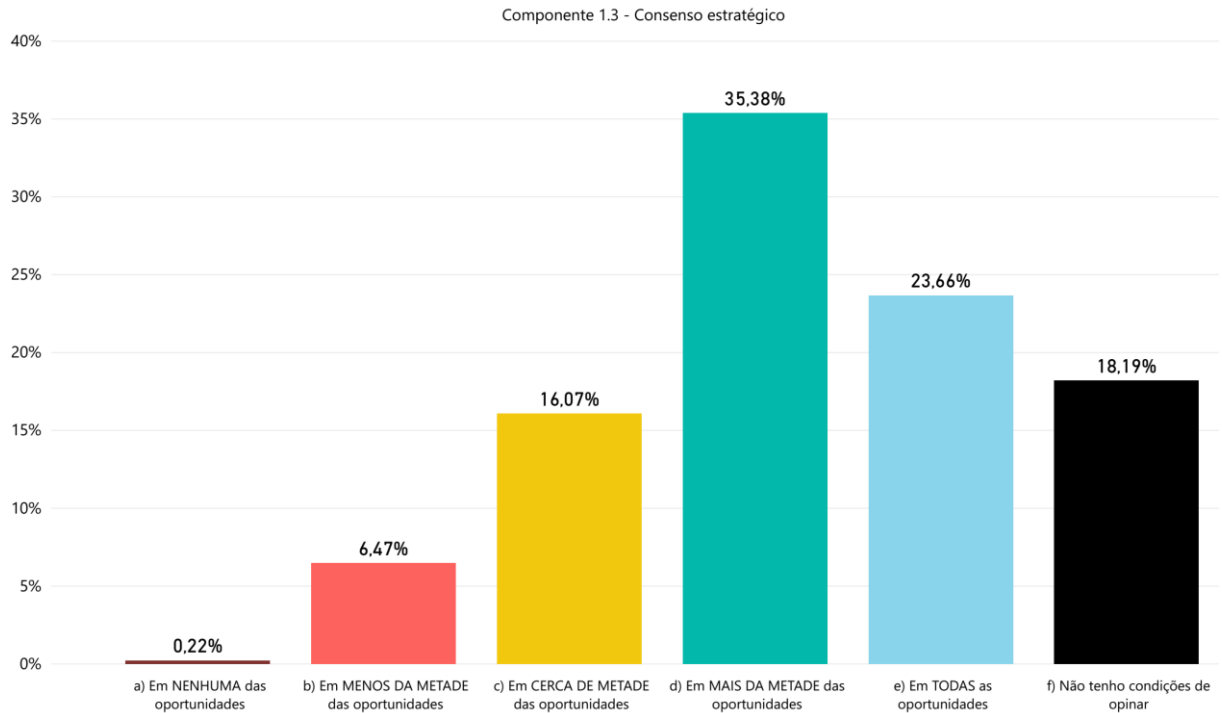
No tocante à existência, no planejamento estratégico, de ações que conduzam a organização a realizar sua missão, 34,82% dos participantes entende que “em mais da metade das oportunidades” (item com maior número de respostas) tais ações conduzem a instituição ao cumprimento da missão.

Em relação às ações previstas no planejamento estratégico estarem de acordo com os interesses mais relevantes da organização, 36,61% dos respondentes afirmaram que “em mais da metade das oportunidades” (semelhante às práticas anteriores, item com maior número de respostas) tais ações estão de acordo com esses interesses.

Por fim, 39,29% dos participantes responderam que “em todas as oportunidades” (uma vez mais, item com maior número de respostas) espera-se que o sucesso das ações previstas no planejamento estratégico afete de forma positiva o futuro da organização.

Utilizando-se das variáveis apresentadas para o componente e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 9 a presença do componente 1.3, o Consenso Estratégico - relacionado ao fator-chave 1, a Abrangência da Formulação da Estratégia, para o alinhamento estratégico em organizações, segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013).

Gráfico 9 – Componente 1.3: “Consenso Estratégico”, integrante do fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que 35,38% dos respondentes têm a percepção de que as práticas investigadas se encontram presentes “em mais da metade das oportunidades”.

Inferese, então, que, de acordo com a resposta mais assinalada pelos servidores entrevistados, os objetivos estratégicos estabelecidos são apropriados à organização e as ações a conduzem ao atingimento de sua missão e alcance dos interesses mais relevantes, o que gera a expectativa de que o sucesso de tais ações afete de forma positiva o futuro da organização.

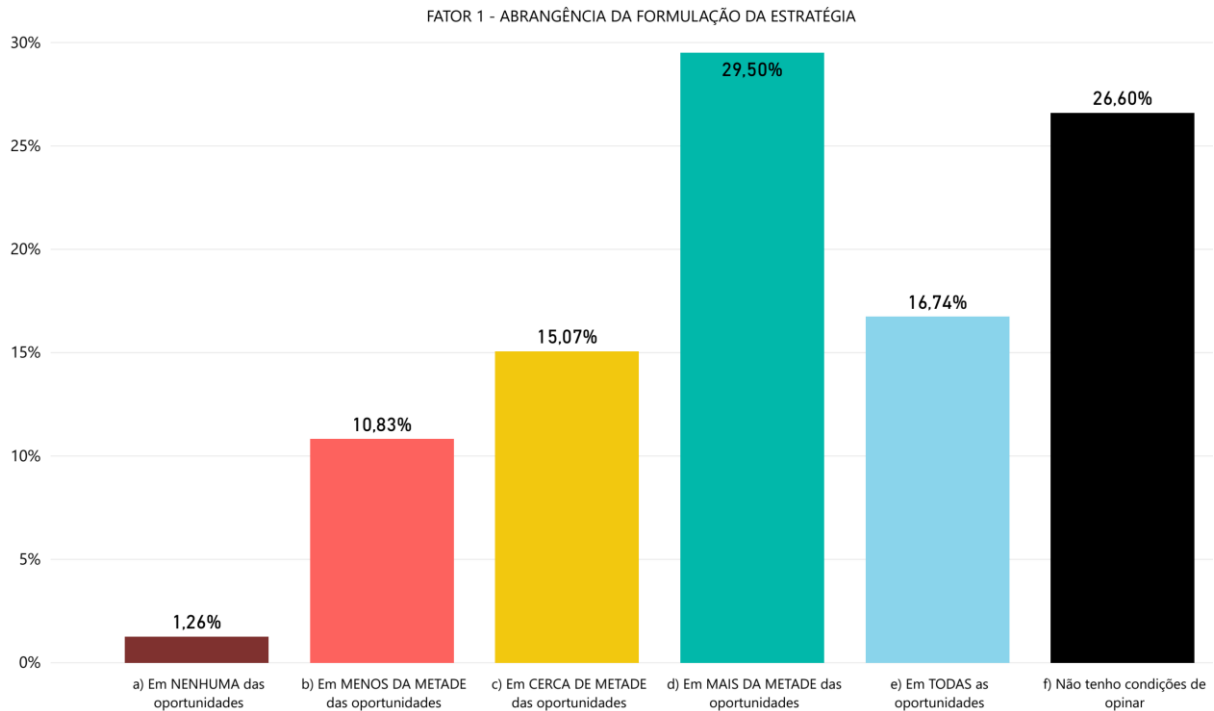
Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do “Consenso Estratégico”, componente 1.3 do fator 1, encontram-se parcialmente presentes na organização.

4.2.4 Consolidação dos componentes Processo Formal de Planejamento (PFP), Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG) e Consenso Estratégico (CE)

De acordo com o modelo proposto por Carvalho, Prieto e Bouer (2013), integram o fator-chave 1, “Abrangência da Formulação da Estratégia”, os componentes: Processo Formal de Planejamento (PFP), Envolvimento da Média Gerência na Formulação (EMG) e Consenso Estratégico (CE).

Deste modo, para verificar a percepção dos respondentes quanto à presença deste fator, faz-se necessário consolidar as respostas apresentadas para os 3 (três) componentes em questão. Assim, apresenta-se o gráfico 10 contendo o resultado sobre o fator-chave 1, a Abrangência da Formulação da Estratégia, para o alinhamento estratégico em organizações, segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013).

Gráfico 10 – Fator 1: Abrangência da Formulação da Estratégia.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que, embora 26,60% das respostas apresentadas indiquem a “ausência de condições para opinar”, a resposta mais escolhida pelos servidores respondentes (29,50%) indicou a ocorrência das práticas investigadas “em mais da metade das oportunidades”, número que superou a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” ($1,26\% + 10,83\% + 15,07\% = 27,16\%$).

Inferese do resultado que a instituição preza por ações que possibilitem, dentre outras, abranger o maior número de servidores do órgão no planejamento das ações.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do fator 1 “Abrangência da Formulação da Estratégia” encontram-se parcialmente presentes na organização.

4.3 Fator-chave 2: Envolvimento das Pessoas com a Estratégia (EPE)

Para verificar a percepção dos servidores quanto ao fator-chave “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia”, 4 (quatro) perguntas foram aplicadas no instrumento de pesquisa. A tabela 6 a seguir apresenta a frequência de respostas para tais questionamentos.

Tabela 6 – Resultado referente ao fator-chave 2, “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia”.

Fator 2 - Envolvimento das pessoas com a Estratégia	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
13 - As metas estabelecidas para cada setor da instituição são compreendidas por todos os servidores da organização?	5,36%	29,46%	17,40%	25,45%	6,70%	15,63%
14 - Os servidores são comprometidos e mantêm um elevado senso de responsabilidade para com a organização?	1,34%	16,07%	25,00%	35,71%	13,84%	8,04%
15 - A organização como um todo se esforça para alcançar as metas?	1,79%	10,71%	21,43%	39,29%	17,40%	9,38%
16 - Os conhecimentos e habilidades exigidos das pessoas são definidos a partir dos objetivos traçados no planejamento estratégico da organização?	3,13%	28,57%	17,41%	22,77%	6,70%	21,43%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

No que concerne à compreensão das metas por todos os servidores da instituição, percebe-se que a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (5,36% + 29,46% + 17,40%) aponta que 52,22% dos servidores respondentes entendem as metas, ou, “em nenhuma das oportunidades” ou “em menos da metade das oportunidades” ou “em cerca de metade das oportunidades”. O resultado demonstra que, de acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

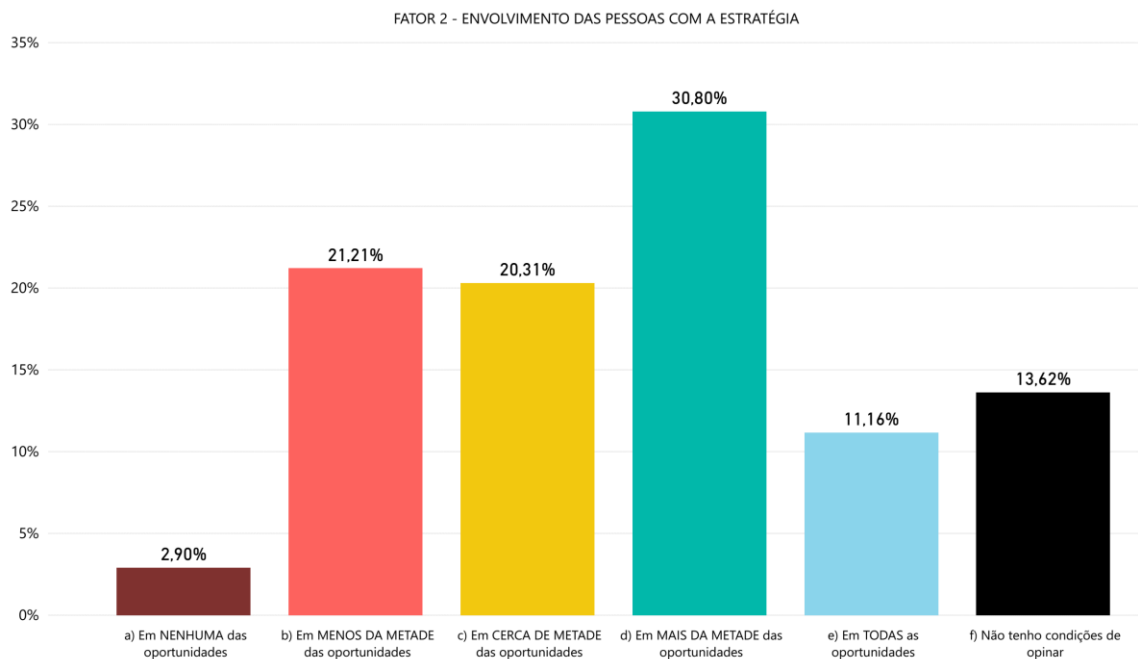
Ao se perguntar sobre o comprometimento dos servidores e senso de responsabilidade para com a organização, verificou-se que a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (1,34% + 16,07% + 25,00%) indicou que 42,41% de servidores disseram que o comprometimento e senso de responsabilidade ocorre, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades” ou “em cerca de metade das oportunidades”. O resultado demonstra que, de acordo com a metodologia adotada, a prática não é percebida na instituição, fato indesejável em organizações, visto que precisam do engajamento das pessoas para que as ações surtam efeito.

Quanto ao esforço coletivo para alcançar as metas, 39,29% dos participantes responderam que “em mais da metade das oportunidades” (item com maior número de respostas) a organização se esforça com um todo para o atingimento delas e a prática encontra-se parcialmente presente na organização.

Contudo, ao se referirem aos conhecimentos e habilidades exigidos pela organização, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (3,13% + 28,57% + 17,41%) indicou que 49,11% dos participantes responderam que, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades” é exigido das pessoas conhecimentos e habilidades condizentes com os objetivos estratégicos traçados. O resultado demonstra que, de acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Por fim, utilizando-se das variáveis apresentadas para o fator e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 11 a presença do fator 2, “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia”, para o alinhamento estratégico em organizações, segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013).

Gráfico 11 – Fator 2: Envolvimento das Pessoas com a Estratégia.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que o percentual de respostas “sem condições de opinar” é menor neste fator do que em relação ao fator 1, anteriormente abordado. É possível que o fato tenha ocorrido, em virtude de as perguntas estarem mais relacionadas a práticas que influenciem ou estejam ligadas diretamente ao comportamento dos servidores e, conforme diz o próprio nome do fator, ao envolvimento deles com a estratégia.

A opção de resposta mais utilizada (30,80%) para as perguntas que investigaram práticas sobre o “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia” indica que haveria percepção “em mais da metade das oportunidades” da ocorrência de tais práticas na instituição.

Contudo, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (2,90% + 21,21% + 20,31%) indica que 44,42% dos respondentes indicou que as práticas pesquisadas para constatar a existência deste fator ocorrem, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do fator 2 “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia” não se encontram presentes na organização.

4.4 Fator-chave 3: Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia (CG)

Para verificar a percepção dos servidores quanto ao fator-chave “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia”, 4 (quatro) perguntas foram aplicadas no instrumento de pesquisa. A tabela 7 a seguir apresenta a frequência de respostas para tais questionamentos.

Tabela 7 – Resultado referente ao fator-chave 3, “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia”.

Fator 3 - Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
17 - A Presidência e os Gabinetes dos Conselheiros desenvolvem e comunicam um senso de direção único a ser compartilhado por todos os servidores da organização?	6,70%	31,25%	20,98%	13,39%	6,25%	21,43%
18 - A organização utiliza-se da tomada de decisão compartilhada entre a Presidência, os Gabinetes dos Conselheiros e as Secretarias?	5,36%	22,32%	20,09%	15,63%	8,03%	28,57%
19 - As Secretarias buscam obter entre si o consenso entre opiniões conflitantes, a melhoria da coordenação e a efetiva colaboração?	4,46%	21,43%	16,96%	16,52%	7,15%	33,48%
20 - As Secretarias buscam identificar os obstáculos à implementação da estratégia antes de coloca-la em ação?	3,57%	24,11%	18,75%	16,07%	6,25%	31,25%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Quando questionados sobre o desenvolvimento e a comunicação de um senso de direção único para os servidores, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (6,70% + 31,25% + 20,98%) indica que 58,93% dos respondentes entendem que a prática ocorre, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de

metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição, fato indesejável, uma vez que seus membros ficarão confusos e com uma tendência de definir “resultados” conforme sua própria especialidade, caso não haja direcionamento (DRUCKER, 1995).

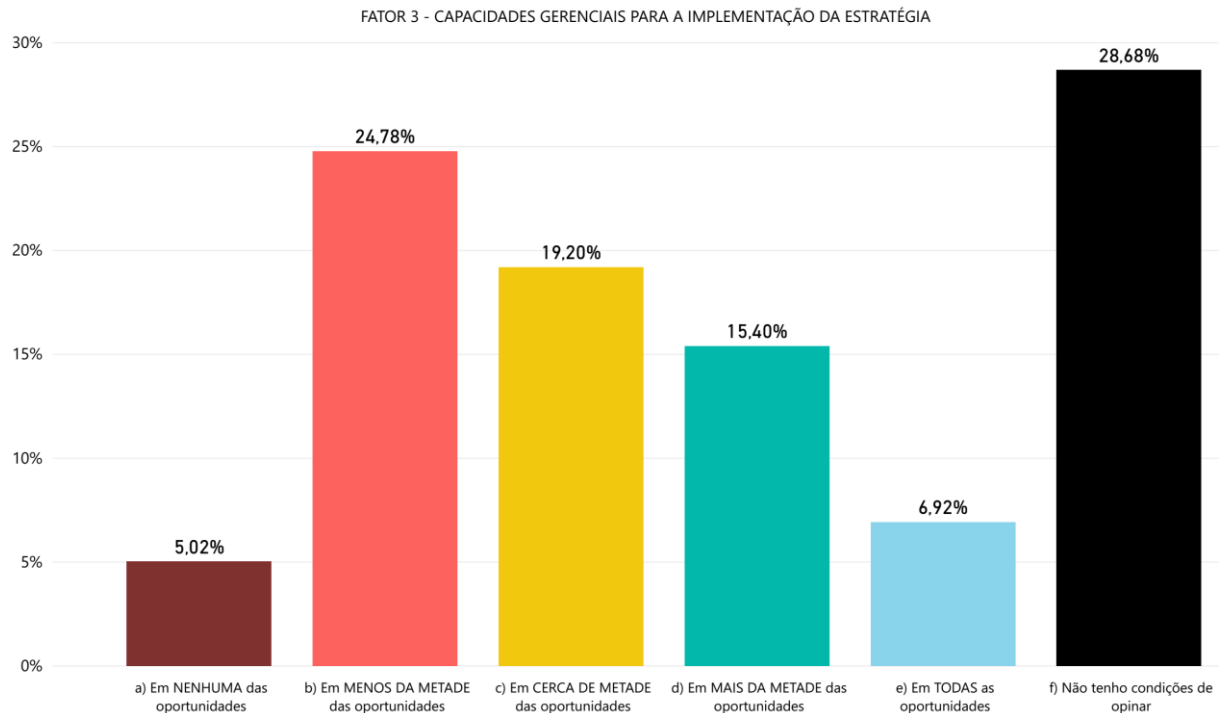
No que se refere à ocorrência de tomada de decisão compartilhada entre a alta administração e a média gerência, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (5,36% + 22,32% + 20,09%) indica que 47,77% dos respondentes entendem que a prática ocorre, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. Também de acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição. Segundo Hanna (1987) não basta que os planos e estratégias sejam racionalmente articulados para o sucesso da implementação das ações contidas no planejamento. É preciso que a responsabilidade seja difundida por toda a organização ao invés de ser vista como tarefa exclusiva dos planejadores centrais.

No tocante à busca dos gestores táticos (Secretários) para obter consenso entre opiniões conflitantes e melhorar a coordenação e efetiva colaboração, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (4,46% + 21,43% + 16,96%) indica que 42,85% dos respondentes entendem que a prática ocorre, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Em relação à identificação de obstáculos (eventos que impeçam o atingimento dos objetivos estratégicos) antes mesmo de implementar as ações, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (3,57% + 24,11% + 18,75%) indica que 46,43% dos participantes entendem que a prática ocorre, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Assim, utilizando-se das variáveis apresentadas para o fator e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 12 a presença do fator 3, “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia”, segundo o modelo de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) para o alinhamento estratégico em organizações.

Gráfico 12 – Fator 3: Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Nota-se que, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (5,02% + 24,78% + 19,20%) resulta em 49,00% de respondentes que têm a percepção de que as práticas pesquisadas para constatar a existência deste fator ocorrem, ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do fator 3 “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia” não se encontram presentes na organização.

4.5 Fator-chave 4: Orientação para Processos (OP)

Para verificar a percepção dos servidores quanto ao fator-chave “Orientação para Processos”, 4 (quatro) perguntas foram aplicadas no instrumento de pesquisa. A tabela 8 a seguir apresenta a frequência de respostas para tais questionamentos.

Tabela 8 – Resultado referente ao fator-chave 4, “Orientação para Processos”.

Fator 4 - Orientação para Processos	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
21 - Os Secretários, Diretores e Gerentes cuidam de como o trabalho é feito, bem como dos seus resultados?	0,45%	12,50%	16,96%	37,95%	16,07%	16,07%
22 - Os processos de trabalho são regularmente revisados com o objetivo de saber o quanto eles estão funcionando?	3,13%	24,11%	16,07%	29,02%	11,16%	16,52%
23 - Quando alguma coisa sai errada, as causas apontadas são corrigidas para evitar que o problema ocorra novamente?	1,79%	20,98%	24,11%	22,77%	16,07%	14,29%
24 - Os fluxos dos processos (administrativos e finalísticos) são revisados para assegurar que contribuam para alcançar as metas estratégicas?	2,23%	23,21%	17,41%	21,43%	12,50%	23,21%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

A partir da Tabela 6, destaca-se que, em relação à atuação da gestão tática e operacional (Secretários, Diretores e Gerentes) durante a conferência de como são feitos os trabalhos e a verificação de resultados, 37,95% afirmaram que a prática ocorre “em mais da metade das oportunidades” (item com maior número de respostas). De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada está parcialmente presente na instituição.

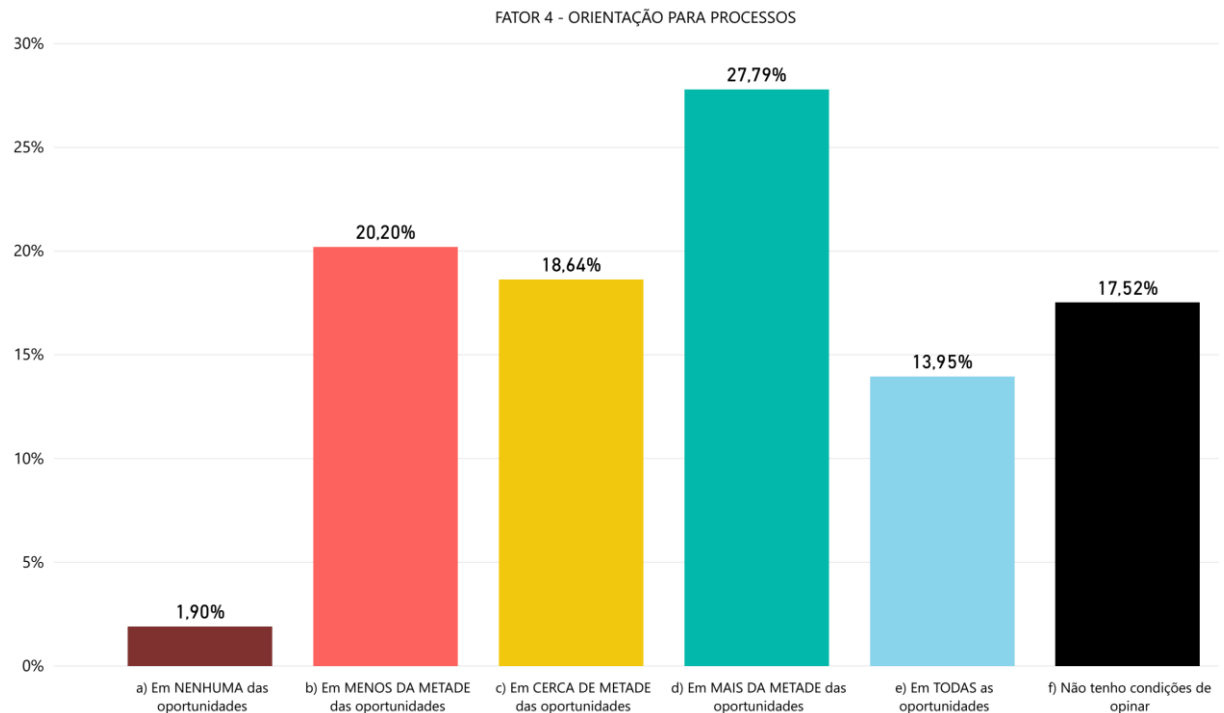
Além disso, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (3,13% + 24,11% + 16,07%) indica que 43,31% dos participantes disseram que os processos de trabalho são regularmente revisados com objetivo de saber o quanto eles estão funcionando ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Perguntou-se ainda se as causas de problemas apontadas são corrigidas para que não ocorram novamente. Neste questionamento, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (1,79% + 20,98% + 24,11%) indica que 46,88% dos participantes disseram que a situação ocorre ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Por fim, investigou-se se ocorre a revisão de processos administrativos e finalísticos para assegurar que as metas serão alcançadas. Neste caso, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (2,23% + 23,21% + 17,41%) indica que 42,85% dos respondentes disseram que a situação ocorre ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Assim, utilizando-se das variáveis apresentadas para o fator e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 13 a presença do fator 4, “Orientação para Processos”, segundo o modelo de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) para o alinhamento estratégico em organizações.

Gráfico 13 – Fator 4: Orientação para Processos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (1,90% + 20,20% + 18,64%) resulta no total de 40,74% de respondentes que têm a percepção de que as práticas investigadas ocorrem na instituição ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do fator 4 “Orientação para Processos” não se encontram presentes na organização.

4.6 Fator-chave 5: Orientação para Cidadãos (OC)

Para verificar a percepção dos servidores quanto ao fator-chave “Orientação para Cidadãos”, 4 (quatro) perguntas foram aplicadas no instrumento de pesquisa. A tabela 9 a seguir apresenta a frequência de respostas para tais questionamentos.

Tabela 9 – Resultado referente ao fator-chave 4, “Orientação para Cidadãos”.

Fator 5 - Orientação para Cidadãos	a) Em NENHUMA das oportunidades	b) Em MENOS DA METADE das oportunidades	c) Em CERCA DE METADE das oportunidades	d) Em MAIS DA METADE das oportunidades	e) Em TODAS as oportunidades	f) Não tenho condições de opinar
25 - A organização incorpora em seus serviços soluções para atender as necessidades dos cidadãos que ainda não foram atendidas?	2,23%	21,88%	20,54%	28,57%	9,82%	16,96%
26 - A instituição busca continuamente descobrir necessidades dos cidadãos que eles ainda não perceberam?	6,70%	26,79%	17,41%	22,77%	8,04%	18,30%
27 - A organização busca influenciar o modo como os cidadãos usam os seus serviços?	2,68%	21,88%	23,21%	27,68%	7,59%	16,96%
28 - A organização trabalha próximo a pessoas-chave da sociedade, visando reconhecer as necessidades dos cidadãos com antecedência de meses ou até mesmo anos antes que a maioria das pessoas possa conhecê-las?	12,05%	29,46%	16,07%	12,05%	8,04%	22,32%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

No que diz respeito à incorporação nos serviços da organização de soluções para atender as necessidades dos cidadãos que ainda não foram atendidas, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (2,23% + 21,88% + 20,54%) indica que 44,65% dos respondentes disseram que a situação ocorre ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Em relação à busca contínua de necessidades que os cidadãos ainda não perceberam, 50,90% (6,70% + 26,79% + 17,41%) dos respondentes disseram que a situação ocorre ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

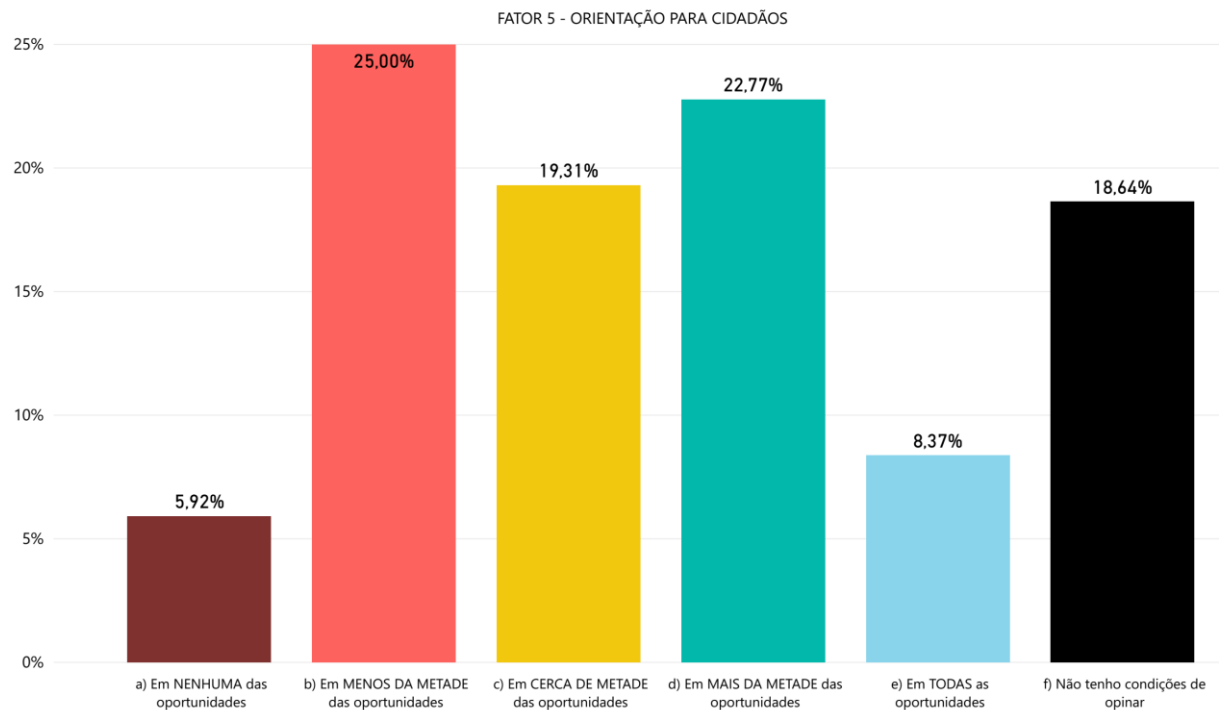
No que se refere à busca da organização em influenciar o modo como os cidadãos utiliza os seus serviços, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (2,68% + 21,88% + 23,21%) indica que 47,77% dos respondentes afirmaram que a prática ocorre ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Por fim, quando indagados sobre a frequência que a organização trabalha próximo a pessoas-chave da sociedade, no intuito de conhecer as necessidades dos cidadãos com antecedência, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (12,05% + 29,46% + 16,07%) indica que 57,58% dos respondentes afirmaram que a prática ocorre ou, “em nenhuma

das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”. Destaque para os 12,05% dos participantes que tem a percepção de que a organização nunca trabalha com pessoas-chave da sociedade com o intuito de conhecer as necessidades dos cidadãos com antecedência. De acordo com a metodologia adotada, a prática pesquisada não está presente na instituição.

Assim, utilizando-se das variáveis apresentadas para o fator e compilando o resultado das frequências aferidas, apresenta-se no gráfico 14 a presença do fator 5, “Orientação para Cidadãos”, segundo o modelo de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) para o alinhamento estratégico em organizações.

Gráfico 14 – Fator 5: Orientação para Cidadãos.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que, a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (5,92% + 25,00% + 19,31%) resulta em 50,23% de respondentes que têm a percepção de que as práticas investigadas encontram-se ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença do fator 5 “Orientação para Cidadãos” não se encontram presentes na organização.

4.7 Frequências das respostas: originários do TCE-CE x originários do TCM-CE

Conforme exposto na seção 3, emenda constitucional nº 92 do Estado do Ceará, publicada no Diário Oficial do Estado no dia 21 de agosto de 2017 extinguiu o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará e repassou todas as atividades ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará (CEARÁ, 2018).

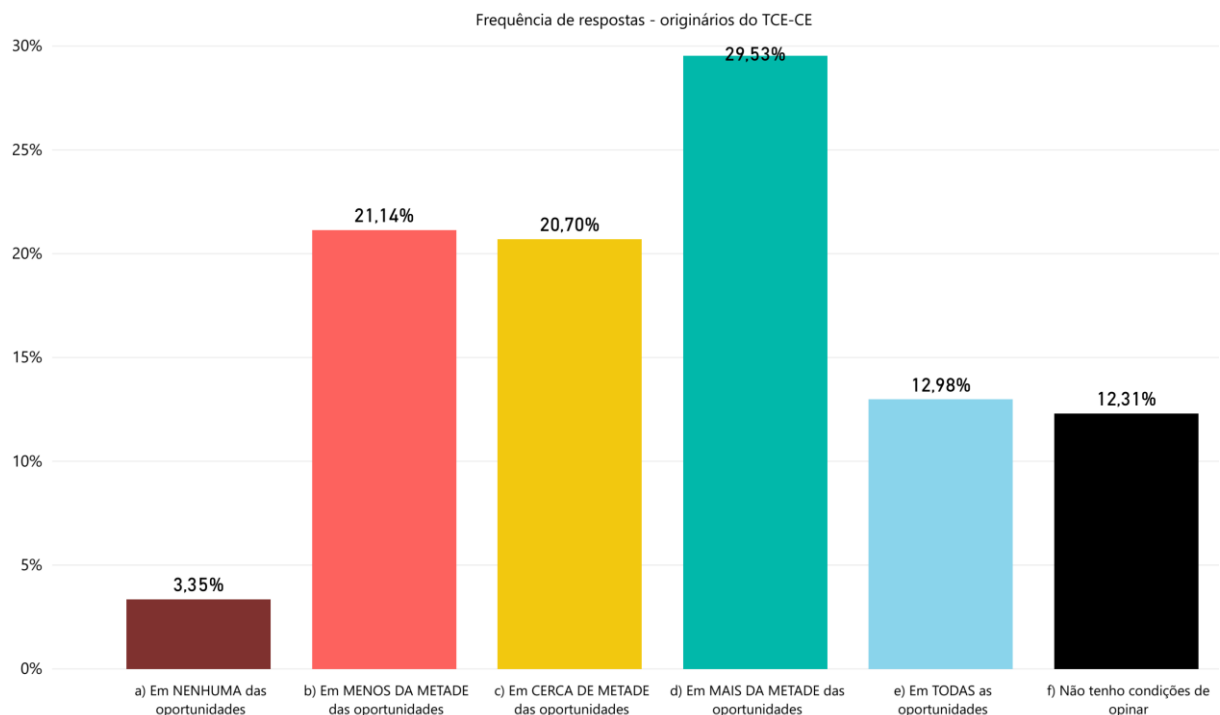
Diante da situação, o Tribunal de Contas do Estado do Ceará recebeu todos os servidores do extinto órgão e a responsabilidade de incorporar todas as competências, sistemas e atividades.

Contudo, leva tempo até que a transição ocorra por completo, motivo pelo qual analisa-se nesta subseção a frequência de respostas dos participantes, de acordo com o órgão originário do servidor.

Justifica-se a análise no intuito de se identificar possível razão para o número elevado de respostas à alternativa “não tenho condições de opinar”.

O gráfico 15 apresenta a seguir a frequência das respostas escolhidas em todas as perguntas do questionário pelos servidores originários do TCE-CE.

Gráfico 15 – Frequência de respostas dos servidores originários do TCE-CE.

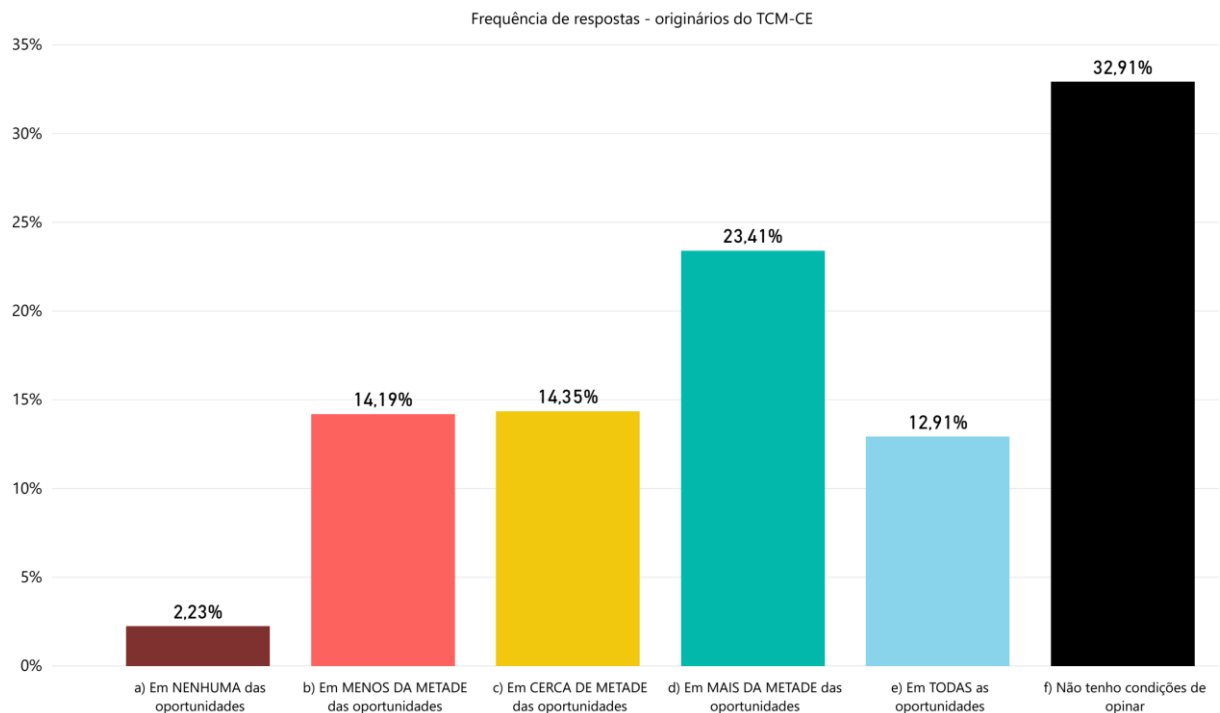


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Percebe-se que, ao se reunir as respostas às 28 perguntas submetidas, 12,31% das 3136 respostas dadas à pesquisa por servidores originários do TCE-CE foram do tipo “não tenho condições de opinar”.

Com o intuito de comparar as frequências, o gráfico 16 a seguir apresenta a frequência das respostas escolhidas em todas as perguntas do questionário pelos servidores originários do TCM-CE.

Gráfico 16 – Frequência de respostas dos servidores originários do TCM-CE.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Nota-se que, neste caso, ao se reunir as respostas às 28 perguntas submetidas, 32,91% das 3136 respostas dadas à pesquisa por servidores originários do TCM-CE foram do tipo “não tenho condições de opinar”.

Embora esta análise estratificada não tenha o objetivo de verificar as percepções distintas em relação aos fatores, infere-se do resultado que o período transcorrido entre a extinção do órgão e os dias atuais não foi suficiente para que os servidores advindos do órgão extinto se sentissem em condições equivalentes aos servidores que já se encontravam na instituição para opinar sobre as práticas investigadas.

É possível que, a falta da presença do fator 3 - “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia”, por exemplo, possa ter influenciado a ausência de condições de tantos servidores oriundos do TCM-CE para opinar sobre as questões que dizem respeito à

instituição, visto que o fator está relacionado a práticas que visam a colaboração entre os setores e a identificação de obstáculos à implementação da estratégia com antecedência.

Aliado a este fato, presume-se que o curto intervalo de tempo transcorrido desde a extinção e a barreira natural a ser transposta quando há que se aprender sobre novas culturas, atividades e sistemas podem ter influenciado os servidores do órgão extinto a ainda “não opinar” sobre sua percepção acerca das práticas no órgão.

O resultado indica uma necessidade natural de se repassar aos servidores recém-chegados o máximo que se puder sobre o funcionamento da instituição, a fim de que conheçam os objetivos de longo prazo e, o quanto antes, se envolvam com a estratégia traçada para que possam contribuir de maneira ainda mais efetiva.

4.8 Visão geral dos fatores

O quadro 2 a seguir apresenta resumo dos resultados segmentado por fator-chave.

Quadro 2 – Fatores-chave x presença e intensidade.

Fatores-Chave	Presença e intensidade
Abrangência da Formulação da Estratégia	Parcialmente presente
Envolvimento das Pessoas com a Estratégia	Ausente
Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia	Ausente
Orientação para Processos	Ausente
Orientação para Cidadãos	Ausente

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se que 4 (quatro) dos fatores não se encontram presentes na organização ao passo que 1 (um), a Abrangência da Formulação da Estratégia encontra-se parcialmente presente na instituição.

Para aproximar a análise dos objetivos específicos traçados, o quadro 3 apresenta os resultados segmentados por dimensões.

Quadro 3 – Dimensões x presença (conforme % de alternativas escolhidas).

	Ausente (soma das alternativas “a”, “b” e “c”).	Parcialmente presente (alternativa “d”)	Totalmente presente (alternativa “e”)	Sem condições de opinar (alternativa “f”)
Alinhamento estratégico interno				
Alinhamento interno vertical	35,79%	30,15%	13,95%	20,11%
Força motriz para o alinhamento	49,00%	15,40%	6,92%	28,68%
Alinhamento interno horizontal	45,49%	25,28%	11,16%	18,08%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Nota-se que a frequência das respostas concentra-se na percepção de que as práticas investigadas encontram-se no cotidiano da instituição ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”, o que induz à conclusão de que não existe na organização o alinhamento estratégico interno.

O quadro 4 a seguir apresenta em síntese o resultado do diagnóstico realizado em relação às dimensões do modelo utilizado de Carvalho, Prieto e Bouer (2013).

Quadro 4 – Dimensões x presença.

DIMENSÕES	PRESENÇA
Alinhamento interno vertical	Ausente
Força motriz para o alinhamento	Ausente
Alinhamento interno horizontal	Ausente

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Verifica-se do resultado geral que, segundo a percepção dos respondentes, não há na organização alinhamento interno vertical, alinhamento interno horizontal ou força motriz para implementar a estratégia.

O resultado diverge do que Prieto et al. (2009) espera de uma organização alinhada. Para os pesquisadores o alinhamento vertical ocorre quando há relação entre a estratégia definida e as ações que estão sendo realizadas pelas pessoas, fato que, de acordo com a percepção dos servidores pode não estar acontecendo na organização.

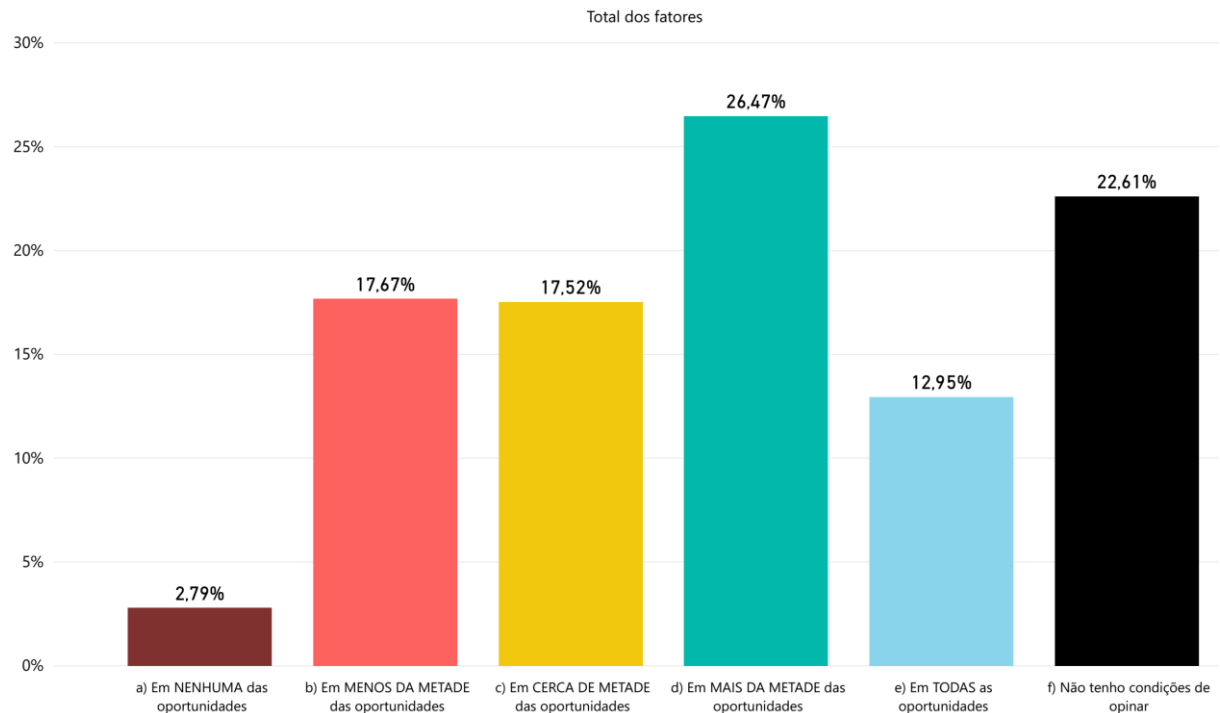
Além disso, estes pesquisadores acreditam que a identificação e compreensão das necessidades dos clientes até a elaboração de processos capazes de entregar o que eles necessitam caracteriza uma organização alinhada em sua dimensão horizontal, situação que, de acordo com a percepção dos servidores também pode não estar acontecendo na organização.

Ainda para Prieto et al. (2009), a complexidade que se impõe às organizações as induzem a adotar um modelo de alinhamento estratégico que tenha a finalidade de assegurar que as atividades necessárias ao processo de transformação da estratégia em ação sejam ordenadas de maneira lógica e integrada, sem perder a flexibilidade, e permitindo que mudanças estratégicas possam ser incorporadas a este processo.

Contudo, a força motriz para o alinhamento, de acordo com Carvalho, Prieto e Bouer (2013) são as “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia” que, de acordo com a percepção dos servidores podem não estar sendo demonstradas na organização.

Por fim, com o intuito de analisar a visão geral dos fatores, o gráfico 17 apresenta a seguir o resultado agregado de todos os fatores investigados.

Gráfico 17 – Visão geral dos fatores



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa (2018).

Ao agrupar as respostas, nota-se que a soma das frequências das alternativas “a”, “b” e “c” (2,79% + 17,67% + 17,52%) resulta em 37,98% de respondentes que têm a percepção de que as práticas investigadas encontram-se ou, “em nenhuma das oportunidades”, ou, “em menos da metade das oportunidades”, ou, “em cerca de metade das oportunidades”.

Ante o exposto, de acordo com a metodologia adotada neste estudo, as práticas sugeridas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) como necessárias à presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico interno não se encontram presentes na organização.

Assim, diante das hipóteses formuladas, verificou-se que não rejeita-se H1, visto que, de acordo com a percepção dos respondentes, o alinhamento estratégico interno vertical está ausente na instituição; não rejeita-se H2, vez que, ainda de acordo com a percepção dos respondentes, a força motriz para o alinhamento estratégico interno também está ausente na instituição e, por fim, não rejeita-se H3, pois, também de acordo com a percepção dos respondentes, o alinhamento estratégico interno horizontal está ausente na instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acelerado ritmo de mudanças na sociedade exige cada vez mais que a estratégia possibilite às organizações maior capacidade de adaptação e ajustes nas estruturas, processos e modelos de gestão das organizações sempre que necessário.

Neste enfoque, inserem-se os estudos relacionados ao alinhamento estratégico organizacional, visto que o entendimento sobre o modo como se relacionam as estratégias, pessoas, processos e clientes permite aos gestores promover a continuidade da organização e melhorar a execução das atividades cotidianas.

O setor público, mesmo sem visar o lucro, não está à margem desse universo, motivo pelo qual investigar organizações públicas quanto ao alinhamento pode trazer respostas para lacunas sobre a ausência de efetividade ou resultados em algumas instituições.

Nesse sentido, realizou-se um estudo com o objetivo de investigar a presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico interno de organizações no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, conforme a percepção dos servidores. Para atingir o objetivo desta pesquisa quantitativa, aplicou-se um questionário adaptado pelo autor a partir do modelo de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) a todos os servidores da instituição (603 pessoas), dentre os quais 224 emitiram sua opinião sobre a sua percepção acerca da presença na organização de práticas que possibilitem a ocorrência do alinhamento estratégico.

Encontram-se entre os respondentes, 44% entre 36 e 49 anos, com grau elevado de estudo formal (54% possuem especialização e 34% mestrado) e a maioria (52%) trabalha no órgão há um período compreendido entre 4 e 10 anos (considerou-se tanto o TCE-CE como o TCM-CE). Metade dos participantes é originário do TCE-CE e a outra metade, do TCM-CE e 22,32% dos respondentes participaram do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que, de acordo com a metodologia adotada (percepção dos servidores), não está presente na instituição o alinhamento estratégico vertical, visto que, apesar de o fator “Abrangência da Formulação da Estratégia” apresentar-se parcialmente presente, o “Envolvimento das Pessoas com a Estratégia” não se encontra presente, o que resulta na ausência de alinhamento estratégico interno vertical.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico, concluiu-se que, não se encontra presente na instituição a força motriz do modelo desenvolvido por Carvalho, Prieto e Bouer (2013), as “Capacidades Gerenciais para a Implementação da Estratégia”.

Quanto ao terceiro objetivo específico, o alinhamento estratégico horizontal também não se encontra presente, visto que, os fatores “Orientação para Processos” e “Orientação para Cidadãos” não são percebidos pelos servidores respondentes na organização.

Por fim, no que se refere ao quarto objetivo, infere-se que o período transcorrido entre a extinção do órgão e os dias atuais não foi suficiente para que os servidores advindos do órgão extinto se sentissem em condições equivalentes aos servidores que já se encontravam na instituição para opinar sobre as práticas investigadas. O resultado indica uma necessidade natural de se repassar aos servidores recém-chegados o máximo que se puder sobre o funcionamento da instituição, a fim de que conheçam os objetivos de longo prazo e, o quanto antes, se envolvam com a estratégia traçada para que possam contribuir de maneira ainda mais efetiva.

Fundamentado em Kich e Pereira (2011), que destacaram a existência de uma atenção maior, tanto pelos autores da área quanto pelos executivos, nos processos de formulação do planejamento estratégico, ao invés de nas metodologias de implementação e Sousa e Saraiva (2017), que demonstraram a ausência de alinhamento entre as gerências de uma empresa brasileira do setor de energia e o programa corporativo de otimização de custos operacionais, formulou-se três hipóteses para a pesquisa, H1: O alinhamento estratégico interno vertical está ausente na instituição, H2: A força motriz para o alinhamento estratégico interno está ausente na instituição e, H3: O alinhamento estratégico interno horizontal está ausente na instituição.

Não se rejeita a primeira hipótese, haja vista que o alinhamento estratégico interno vertical foi considerado, de acordo com a metodologia adotada, ausente na instituição. Também não se rejeita a segunda hipótese, pois a força motriz foi considerada, de acordo com a metodologia adotada, ausente na instituição. E, por fim, não se rejeita a terceira hipótese, porque o alinhamento estratégico interno horizontal foi considerado, de acordo com a metodologia adotada, ausente na instituição.

Desta forma, atingiu-se o objetivo geral traçado para o presente trabalho de investigar a presença dos fatores-chave para o alinhamento estratégico interno de organizações no Tribunal de Contas do Estado do Ceará, conforme a percepção dos servidores.

E, constatou-se que, não há na instituição a presença de um alinhamento estratégico interno, motivo pelo qual, recomenda-se à instituição pesquisada o planejamento e a execução de práticas que estimulem a comunicação entre a Alta Administração (Conselheiros) e o Operacional (Servidores), em especial, no que diz respeito ao desenvolvimento do senso de direção único necessário para que as organizações concentrem seus esforços no atingimento de objetivos comuns.

Além disso, ressalta-se que cabe investir em ações que possibilitem a tomada de decisão compartilhada entre a Alta Administração (Conselheiros) e a Média Gerência (Secretários), uma vez que os dois grupos são os maiores responsáveis pela elaboração e implementação da estratégia. E, de acordo com os estudiosos apresentados, há que se existir o elo entre os que pensam os objetivos e aqueles que implementam as ações.

Nesse sentido, ainda que se consiga a interação entre a Alta Administração, Média Gerência e Operacional, não se pode olvidar da necessidade de se identificar obstáculos (riscos) à implementação da estratégia e se negociar opiniões conflitantes para que, sabendo-se dos problemas, existam acordos entre os setores sobre a forma como irão atuar para solucionar as situações.

Importante ressaltar que ocorreram limitações à pesquisa, tais como, a recente incorporação de servidores do extinto Tribunal de Contas do Estado dos Municípios – TCM-CE, visto que os recém chegados ainda estão em fase de adaptação à cultura do Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE-CE e optaram, em muitas das perguntas, por responder que “não tinham condições de opinar”.

Outra limitação advém da metodologia escolhida para mensurar a presença dos fatores pesquisados. Ao se optar por transformar uma escala de 10 (dez) opções, propostas por Carvalho, Prieto e Bouer (2013) e utilizada em estudo de Sousa e Saraiva (2017), para uma de 6 (seis) opções, sendo a soma de 3 (três) considerada ausência das práticas investigadas, 1 (uma), presença parcial das práticas, 1 (uma), presença total das práticas, e, 1 (uma), impossibilidade de opinar, houve um desequilíbrio entre o número de escolhas favoráveis e desfavoráveis à presença das práticas investigadas. O desequilíbrio pode ter influenciado o resultado da pesquisa.

Ademais, em algumas questões, o número de pessoas que se absteve de opinar poderia alterar de forma relevante o resultado atingido, caso já estivessem em condições de emitir opinião sobre o assunto. A situação decorre das consequências trazidas pela emenda constitucional nº 92 do Estado do Ceará, publicada no Diário Oficial do Estado no dia 21 de agosto de 2017, que extinguiu o Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Ceará e repassou todas as atividades e servidores ao Tribunal de Contas do Estado do Ceará (CEARÁ, 2018). Contudo, sabe-se que a situação é transitória e traria um resultado diferente, caso a pesquisa tivesse sido realizada em outro momento.

Por fim, vislumbra-se em pesquisas futuras, desenvolver metodologia de mensuração dos resultados que possibilite a classificação da presença dos fatores em níveis de maturidade,

como forma de se diagnosticar os graus de evolução para os quais as organizações públicas ainda podem evoluir.

Outra possibilidade é reaplicar a pesquisa em momento posterior na própria instituição, com a expectativa de que os recém-chegados já tenham se adaptado à cultura do novo ambiente de trabalho e tenham condições de opinar sobre a existência de práticas necessárias ao alinhamento estratégico interno do Tribunal de Contas do Estado do Ceará.

Além disso, é possível investigar outras organizações públicas, em especial, Tribunais de Contas de outros Estados da Federação no intuito de, a partir da identificação da presença dos fatores-chave, investigar-se quais são as atividades praticadas que permitem o alinhamento estratégico da organização, ou, da ausência dos fatores-chave, elaborar-se planos de ação com objetivo de promover condições que permitam a ocorrência do alinhamento estratégico em momento futuro da instituição.

REFERÊNCIAS

- ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.
- ANDREWS, K. Richmond. **The Concept of Corporate Strategy**. 3. ed. Homewood: Irwin, 1987.
- ASHBY, W. Ross. **Introduction to Cybernetics**. London: Chapman & Hall, 1956.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1108/00251740610715740>>. Acesso em: 01 set. 2018.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage** **Journal of Management**, 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920639101700108>> Acesso em: 28 set. 2018.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**, v. 49, n. 5, p. 597, 1996.
- _____. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**. v. 41, n. 4, p. 29, 2000.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 1968.
- BOTELHO, R. D.; PAIVA, K. C. M. DE. Comprometimento organizacional: um estudo no Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1249–1283, set./out. 2011.
- BOWER, J. L. Business policy in the 1980s. **Academy of Management Review**. v. 7, n. 4, p. 630-638, out. 1982.
- _____. Building the Velcro organization: Creating value through integration and maintaining organization-wide efficiency. **Ivey Business Journal**, v. 68, n. 2, p. 1–10, nov./dez. 2003.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/Carlos%20Nascimento/Downloads/Referencial%20b_sico%20de%20governan_a.PDF>. Acesso em: 1 Out. 2018.
- CANÉPA, P. C. V.; RIGONI, E. H.; BRODBECK, Â. F. Práticas de alinhamento estratégico: um estudo exploratório em organizações industriais e de serviços. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, p. 107-129, jan./fev. 2008.
- CARVALHO, M. M.; PRIETO, V. C.; BOUER, R. **Maximização da estratégia: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil. Edição do Kindle. 2013.
- CEARÁ. Assembleia Legislativa. Instituto de Estudos e Pesquisas sobre o Desenvolvimento do Estado do Ceará. **Constituição do Estado do Ceará, 1989**. Fortaleza: INESP, 2018. 182p.
- CEARÁ. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Assessoria de Comunicação. **Lei 12.509, de 06 de dezembro de 1995**. Fortaleza: ASSCOM, 2015. 47 p.
- CEARÁ. Tribunal de Contas do Estado do Ceará. Secretaria de Administração. **Planejamento estratégico: Tribunal de Contas do Estado do Ceará 2016-2020**. Fortaleza: SECADM, 2016. 45p.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: Chapters in the history of American enterprise. Cambridge, Mass.: M.I.T. Press, 1962.

_____. The functions of the HQ unit in the multibusiness firm. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 31-50, jan./fev. 1991.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resource Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 118-128, jul./ago. 1995.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHRISTENSEN, K. H.; MONTGOMERY, C. A. Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure. **Strategic Management Journal**. v. 2, n. 4, p. 327-343, out./dez. 1981.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, p. 11-27, 1990.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. **Alternative forms of fit in contingency theory**. Administrative Science Quarterly, v. 30, n. 4, p. 514-539, dez. 1985.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

EVERED, R. So what is strategy? **Long Range Planning**, v. 16, n. 3, p. 57-72, jun. 1983.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FIGUEIRÊDO, C. M. C. Ética na gestão pública e exercício da cidadania: o papel dos tribunais de contas brasileiros como agências de accountability. O caso do Tribunal de Contas de Pernambuco. **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, p. 8-11, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R.. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GALBRAITH, J. R.; KAZANJIAN, R. K. **Strategy implementation**: structure, systems and process. St Paul: West Pub., 1986.

GALBRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. **Strategy implementation**: the role of structure and process. New York: West, 1978.

GALBRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. The role of organizational structure and process in strategy implementation. In D. Schendel & C. W. Hofer (Eds.), **Strategic management**: A new view of business policy and planning. Boston: Little, Brown, 1979, 249-283.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOBBO, M.. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. **Revista do TCU**, v. 28, n. 74, p. 73-107, out. 1997.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

- HACKMAN, J. R.; WAGEMAN, R. Total quality management empirical, conceptual, and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, v. 40, n. 2, p. 309-342, 1995.
- 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.
- HANNA, N. Planejamento estratégico e administração da mudança. **Finanças & Desenvolvimento**, v. 7, n. 1, p. 30-33, mar. 1987.
- HILL, A.; CUTHBERTSON, R. Fitness map: a classification of internal strategic fit in service organisations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 9, p. 991-1020, 2011.
- HREBINIAK, L. G. **Obstacles to effective strategy implementation**. *Organizational Dynamics*, v. 35, n. 1, p. 12-31, jan., 2006.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future Research. In M. Hitt, R. E. Freeman & J. Harrison (Eds.), **Handbook of Strategic Management**, p. 602-626, 2001. Oxford: Blackwell Business.
- JAUCH, L. R.; OSBORN, R. N. Toward an integrated theory of strategy. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 491-498, jul. 1981.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n.1, p. 71-79, jan./fev., 1992.
- _____. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-147, set./out., 1993.
- _____. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, jan./fev., 1996.
- _____. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- _____. Having Trouble With Your Strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 5, p. 167-176, set./out., 2000.
- _____. The office of strategy management. **Harvard business review**, v. 84, n. 2, p. 158, out. 2005.
- _____. **Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- 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.
- KICH, J.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, artigo 6, p. 1.045-1.065, 2011.
- KING, W. R. Strategic planning for management information systems. **MIS Quarterly**, v. 2, n. 1, p. 27-37, mar. 1978.
- LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 1997.
- LEE, R.; DALE, B. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 214-225, 1998.
- LORANGE, P.; VANCIL, R. F. **Strategic planning systems**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1977.

- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.
- MATUS, C. **Política, planejamento & governo**. Brasília: Ipea, 1993.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MENEGAZZI, J. T. O alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança em uma empresa do agronegócio. 2016.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN Jr, H. J. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546–562, jul. 1977.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Fit, Failure and the Hall of Fame. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 10-28, mar./jun. 1984.
- NEWPORT, S.; DESS, G.G.; RASHEED, A.M.A. Nurturing strategic coherency. **Planning Review**. v. 19, n. 6, p. 18-47, nov./dez. 1991.
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, oct. 1999.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais do 30º Enanpad**. Salvador, 2006. p. 1-13.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.; FISCHMANN, A. A.. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Produção**, v. 19, n. 2, p. 317-331, maio/ago. 2009.
- PRIETO, V. C. Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho. 2011. 191 f. **Tese (Doutorado em engenharia de produção)**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M.. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Produção**, v. 26, n. 3, p. 626-641, jul./set. 2016.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 1986.
- RAMOS, L. de O.; CUNHA, L. G.; OLIVEIRA, F. L. de; SAMPAIO, J. de O.; BUENO, R. de L. S. B.; ÚBIDA, G.; **Relatório ICJBrasil**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2017.
- RIBAS, M. **Responsabilidade social como elemento intrínseco do alinhamento organizacional: um estudo em organizações certificadas pela SA 8000**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul. Ijuí, 2006. – 190 f.

- RUMELT, R. P. *Strategy, structure, and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press, 1974.
- _____. Diversity and profitability. **Strategic Management Journal**. v.3, n. 4, p. 359-369, oct./dec. 1982.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, v. 10, n. 1, p. 30-48. 1981.
- SENFF, C. O.; COMPAGNONI, U. M.; BENDLIN, L. Mensuração do grau de alinhamento estratégico: um estudo de caso. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 620, p. 120, maio/ago. 2014.
- SHARPLIN, A. D. **Strategic Management**. Nova York: McGraw-Hill Companies, 1985.
- SILVA, F. DE A. E; MÁRIO, P. DO C. O processo de formulação e monitoramento do planejamento estratégico de Tribunais de Contas sob a ótica da Nova Sociologia Institucional. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 6, p. 1401-1427, jun. 2015.
- STEINER, G. A. **Strategic Planning**. Nova York, Free Press Paperbacks, 1979.
- STONICH, P. J. **Implementing strategy: Making strategy happen**. Cambridge: Mass. Ballinger, 1982.
- SOTO, M. J. DEL C. M. Planejamento institucional capacidade de conduzir ações. **São Paulo em perspectiva**. p. 198-204, 2003.
- SOUSA, G. A.; SARAIVA, E. V. Diagnóstico do alinhamento estratégico de gerências ao programa de otimização de custos operacionais em empresa brasileira do setor de energia. In: XXIV Congresso Brasileiro de Custos. 24., 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABC, 2017.
- THORELLI, H. B. Organization theory: An ecological view. In: THORELLI, H. B. **Strategy + structure = performance**. Bloomington: Indiana University Press, 1977. p. 277-301.
- VAN DE VEN, A. H. Review of Aldrich's (1979) book - Organizations and environments. **Administrative Science Quarterly**, 1979, 24, 320-326.
- VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico: formulação implantação e controle**. Rio de Janeiro, LTC, 1982.
- VENKATRAMAN, N. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 423-444, jul. 1989.
- _____. Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. **Journal of Management Studies**. Jan, vol. 27, n. 1, p.19, jan. 1990.
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 513-525, jul. 1984.
- WARD, A.; GRIFFITHS, J. **Strategic Planning for Information System**. Chichester, England, John Wiley and Sons, 1996.
- WATERMAN, R. H.; PETERS, T. J.; PHILLIPS, J. R. Structure is not organization. **Business Horizons**, v. 23, n. 3, p. 14-26, jun. 1980.
- ZAJAC, E. J.; KRAATZ, M. S.; BRESSER, R. K. F.. Modeling the dynamics of strategic fit:

A normative approach to strategic change. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 429-453, mar. 2000.

APÊNDICE 1 - QUADRO RESUMO CONTENDO ESTUDOS SOBRE O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Autoria	Objetivo Geral	Principais Resultados
Prieto e Carvalho (2006)	Identificar modelos teóricos que possam servir de referência para o processo de alinhamento e a compreensão de suas ações ou etapas.	A análise dos modelos de Labovitz e Rosansky (1997), o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996, 2000), o modelo de Hambrick e Cannella (1989) e o Organizational Fitness Profiling (OFP) de Beer e Eisenstat (1996, 2000), permitiu identificar lacunas na literatura e prospectar temas de pesquisa neste campo.
Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008)	Identificar e comparar as principais práticas de alinhamento estratégico e seu nível de maturidade em organizações industriais e de serviço, no Rio Grande do Sul.	Os resultados demonstraram que não existem grandes diferenças entre as práticas desenvolvidas pelas organizações industriais e de serviços.
Löbler, Bobsin e Visentini (2008)	Verificar o nível de maturidade existente entre o Plano Estratégico de Tecnologia de Informação (PETI) e o Plano Estratégico de Negócio (PEN) e identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que favorecem o seu alinhamento.	Os resultados da análise de duas empresas da região sul, uma de grande e outra de pequeno porte, apresentaram diferentes níveis de alinhamento estratégico entre PEN e PETI, tendo a primeira um alinhamento de nível 5, e a segunda de nível 3.
Prieto et al. (2009)	Apresentar uma revisão e análise comparativa dos modelos de alinhamento estratégico.	Os resultados da análise de quatro componentes (visão do alinhamento, modelo para implementação, elementos do modelo e processos gerenciais para implementação) identificaram em cada modelo diferentes visões sobre como desenvolver o alinhamento, sobre quais elementos e processos gerenciais devem ser considerados.
Moreira e Munck (2010)	Verificar as relações existentes entre a gestão por competências, as estratégias delineadas pela organização e o processo de alinhamento estratégias-competências por meio de um estudo teórico-científico que revise os principais escritos acadêmicos sobre tais temas.	Estratégias bem elaboradas e adequadas não são suficientes para garantir o sucesso do negócio, é preciso um processo pensado e dirigido de gestão e comunicação das estratégias. O alinhamento estratégico, por meio da utilização de ferramentas como o BSC e o mapeamento estratégico, pode ser responsável pelo alcance dos objetivos traçados, pela detecção das competências centrais da organização e promoção de sinergia entre parceiros, processos e da organização.
Hill e Cuthbertson (2011)	Investigar a relação entre o alinhamento interno e o desempenho de negócios, propor seis classificações de alinhamento interno usando o "mapa estratégico" e a estrutura gerencial e identificar como as empresas devem passar de uma classificação para outra, além do impacto que essas mudanças terão no desempenho dos negócios.	O alinhamento da estratégia de operações dentro de uma organização é significativamente positivamente relacionado à participação de mercado, enquanto que o alinhamento do sistema de prestação de serviços é positivamente relacionado ao retorno das vendas. No entanto, nem o alinhamento da estratégia de operações nem o sistema de prestação de serviços parece ter relação com o retorno do investimento. Seis classificações alinhamento estratégico interno surgiram: organizações mal alinhadas são "processos de compreensão" ou "entender os mercados", as empresas de médio porte estão "gerenciando processos" ou "desenvolvendo ofertas" e empresas bem alinhadas estão "alavancando serviços e capacidades de processo" ou "alavancando mercados e capacidades de design".
Prieto (2011)	Propor um modelo teórico de alinhamento estratégico interno.	Os resultados validam empiricamente o modelo especificado e confirmam a covariação entre o alinhamento vertical e horizontal tem impacto positivo sobre o desempenho organizacional.
Tonolli Júnior,	Explorar as relações dos elementos de alinhamento estratégico (AE) sob uma nova perspectiva, ou seja, compreender o AE entre	Os principais resultados mostram a existência de elementos de alinhamento estratégico (AE) ao longo do processo de desenvolvimento de produtos (PDP),

Brodbeck e Costa (2012)	negócio e tecnologia da informação (TI) dentro de um processo específico de negócio – o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) –, sob a ótica dos seguintes modelos de referência: desenvolvimento de produto de Rozenfeld et al. (2006), alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (1993) e direcionadores estratégicos de Luftman, Lewis e Oldach (1993).	intensidades variadas de relacionamento entre os elementos de AE e os do PDP, relações dependentes da escolha estratégica da empresa – ser líder ou seguidora – e o caráter estratégico ou operacional do PDP como sendo direcionado tanto por elementos de AE quanto por elementos de TI.
Senff, Compagnoni e Bendlin (2014)	Discutir e validar a aplicação de ferramenta para análise do perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico proposta por Labovitz e Rosanski (1997), que permite verificar a convergência das ações de toda a organização em direção à estratégia.	O perfil de diagnóstico de alinhamento estratégico demonstrou ser uma eficiente ferramenta para estabelecer o grau de alinhamento interno entre as unidades de negócio, refletindo as dificuldades e fraquezas, bem como pontos fortes e acertos das ações dos quatro componentes do modelo em direção ao propósito essencial estabelecido.
Silveira e Natanael (2014)	Realizar revisão teórica sobre os conceitos relacionados ao tema alinhamento estratégico, buscando oferecer uma fundamentação teórica essencial, assim como identificar perspectivas teóricas na gestão estratégica de pessoas que abordam o alinhamento estratégico.	Ocorre uma dissonância teórica envolvendo as diversas noções de alinhamento estratégico, o que favorece estudos com menor consistência conceitual e prática, e que vai se desdobrar em dificuldades teóricas e metodológicas no campo da gestão estratégica de pessoas.
Neis et al. (2015)	Analisar o processo de implementação das estratégias na realidade do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC).	Determinadas práticas tendem a promover a implementação das estratégias, como o engajamento da coalizão dominante da Instituição com o processo de implementação das estratégias formuladas a partir do planejamento estratégico e emprega processos legais já existentes para incorporar novas diretrizes na cultura organizacional; e práticas que tendem a dificultar o processo de implementação, como o distanciamento entre os planejadores e os executores das estratégias e a falta da visão simultânea entre o planejamento e a execução.
Prieto e Carvalho (2016)	Identificar e propor um framework com fatores chave para o alinhamento estratégico vertical internamente à organização.	Tem sido dada maior ênfase no planejamento de curto prazo e existe necessidade de ampliar a participação da média gerência na formulação. Os resultados também apontam lacunas nas capacidades gerenciais para a implementação da estratégia e nos fatores que podem aumentar o envolvimento das pessoas com a estratégia.
Silva e Mário (2015)	Descrever o processo de adoção do planejamento estratégico nos Tribunais de Contas brasileiros, desde o planejamento até o monitoramento, sob a ótica da Nova Sociologia Institucional.	Esse processo, por ainda ser recente para muitos Tribunais (em grande parte deles), está em fase de amadurecimento e nem todas as melhores práticas vêm sendo observadas, restando ainda algumas barreiras a serem superadas para colocar o sistema de planejamento e monitoramento operando efetivamente.
Menegazzi e Maciel (2016)	Analisar as dimensões do alinhamento organizacional enquanto ferramenta de apoio ao processo de gestão e a melhor governança.	O nível de alinhamento da empresa pesquisada é precário e insuficiente para considerar a empresa alinhada ao propósito central, contudo, com possibilidade potencial de melhorias. O alinhamento vertical na relação da dimensão da estratégia e das pessoas se apresenta como insipiente e pouco estruturado. No que se refere ao alinhamento horizontal, na dimensão dos processos e clientes, ficou evidenciado que os processos precisam se alinhar melhor para atender e interagir com o que o cliente necessita.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da revisão de literatura (2018).



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ



Programa de Pós-Graduação em
Administração e Controladoria
Mestrados Acadêmico e Profissional

APÊNDICE 2 - CONVITE AOS PARTICIPANTES

Prezado(a) Senhor(a),

Convido-o(a) a participar de pesquisa que subsidiará o desenvolvimento da Dissertação do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria intitulada: **A PRESENÇA DOS FATORES CHAVE PARA O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ – TCE/CE.**

O estudo tem o objetivo de investigar quais fatores chave para o alinhamento estratégico em organizações estão presentes no TCE-CE e permitirá ao pesquisador analisar a percepção dos servidores sobre a existência de práticas que permitam a **abrangência na formulação da estratégia, o envolvimento das pessoas com a estratégia, a orientação da organização para processos, o atendimento das demandas dos cidadãos, bem como a capacidade de o órgão gerenciar (implementar) a estratégia traçada.**

Atualmente, não bastam planos e estratégias racionalmente articulados para que a instituição implemente com sucesso as ações contidas no planejamento estratégico, motivo pelo qual entender como se alinham os **objetivos, as pessoas, os processos e as demandas** transformou-se em vantagem competitiva para as organizações contemporâneas e, ao mesmo tempo, objeto de interesse acadêmico.

Assim, oferece-se a todos os servidores desta instituição a oportunidade de participar da pesquisa, pois, o resultado do estudo somente será fidedigno à realidade, caso tenha a capacidade de identificar a percepção de pessoas que se encontrem nos diferentes níveis hierárquicos da organização (Alta Administração, Média Gerência e Operacional).

Por fim, agradecemos sua colaboração e colocamo-nos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas por meio do telefone (85) 98535-5631 (Carlos Nascimento) ou e-mail: carlos.nascimento@tce.ce.gov.br.

Atenciosamente,

Carlos Alberto de Miranda Nascimento
Mestrando

Prof^a. Dr^a. Suzete Suzana Rocha Pitombeira
Orientadora da Pesquisa



UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ



Programa de Pós-Graduação em
Administração e Controladoria
Mestrados Acadêmico e Profissional

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO – IDENTIFICAÇÃO DE PRÁTICAS QUE PROMOVAM O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM TRIBUNAIS DE CONTAS

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário tem o objetivo de identificar a existência de práticas que demonstrem a presença na instituição de fatores chave para o alinhamento estratégico em organizações. As perguntas estão divididas em 2 (duas) etapas: perfil dos respondentes e identificação das práticas.

Para contribuir com a pesquisa, não será necessário identificar-se, contudo, em um primeiro momento, solicita-se ao participante que responda a 7 (sete) questões que têm o intuito de traçar o perfil dos respondentes para, posteriormente, analisar as diferentes percepções que podem existir na instituição.

<p>1. Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino</p>	<p>2. Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> Médio/Técnico <input type="checkbox"/> Graduação</p> <p><input type="checkbox"/> Especialização <input type="checkbox"/> Mestrado</p> <p><input type="checkbox"/> Doutorado</p>
<p>3. Idade:</p> <p><input type="checkbox"/> entre 18 e 35 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 36 e 49 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 50 e 64 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 65 anos ou mais</p>	<p>4. Tempo de órgão:</p> <p><input type="checkbox"/> entre 0 e 3 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 4 e 10 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 11 e 20 anos</p> <p><input type="checkbox"/> entre 21 e 30 anos</p> <p><input type="checkbox"/> 31 anos ou mais</p>
<p>5. Participou da formulação do planejamento estratégico referente ao período de 2016-2020:</p> <p><input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não</p>	<p>6. Instituição de origem:</p> <p><input type="checkbox"/> TCE-CE <input type="checkbox"/> TCM-CE</p>
<p>7. Setor de atuação:</p> <p><input type="checkbox"/> Gabinetes de Conselheiros, Conselheiros Substitutos ou Presidência (alta administração)</p> <p><input type="checkbox"/> Gabinetes de Procuradores do Ministério Público junto ao Tribunal, Vice-Presidência, Assessoria de Planejamento e Gestão, Controladoria, Procuradoria Jurídica, Ouvidoria, Corregedoria, Assessoria de Comunicação Social, Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas, COSISMAT, Escola de Contas ou Biblioteca (instância interna de apoio à governança)</p> <p><input type="checkbox"/> Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Tecnologia da Informação ou Secretaria de Controle Externo (gestão tática)</p> <p><input type="checkbox"/> Gestor de unidades subordinadas à Secretaria Geral, Secretaria de Administração, Secretaria de Tecnologia da Informação ou Secretaria de Controle Externo (gestão operacional)</p>	

() Unidades subordinadas à Secretaria Geral - Arquivo, Ger. de Atendimento, Protocolo e Autuação, Ger. de Instrução Processual, Ger. de Publicações Oficiais, Sala de Sessões ou Unidade de Expedição de Documentos (**operacional**)

() Unidades subordinadas à Secretaria de Administração - Diretoria Administrativa e Financeira, Ger. de Atos Funcionais, Ger. de Contabilidade e Finanças, Ger. de Manutenção, Conservação e Transporte, Ger. de Material ou Patrimônio (**operacional**)

() Unidades subordinadas à Secretaria de Tecnologia da Informação (**operacional**)

() Unidades subordinadas à Secretaria de Controle Externo - Diretoria de Controle de Contas, Gerências subordinadas à Diretoria de Controle de Contas, Diretoria de Controle de Atos, Gerências subordinadas à Diretoria de Controle de Atos, Diretoria de Controle Especializado, Gerências subordinadas à Diretoria de Controle Especializado, Diretoria de Fiscalização Municipal, Inspetorias de Municípios subordinadas à Diretoria de Fiscalização Municipal, Assessoria de Recursos e Consultas ou Assessoria de Informações Estratégicas (**operacional**)

Obrigado por responder às perguntas realizadas na primeira etapa. A seguir, solicita-se que o participante escolha somente uma resposta para cada pergunta, baseando-se para tal na frequência com que as situações ocorrem durante o cotidiano da instituição. Utilize-se, por favor, das seguintes respostas:

Letra “a”: quando a situação não ocorrer em **NENHUMA** das oportunidades;

Letra “b”: quando a situação ocorrer em **MENOS DA METADE** das oportunidades;

Letra “c”: quando a situação ocorrer em **MAIS DA METADE** das oportunidades;

Letra “d”: quando a situação ocorrer em **TODAS** as oportunidades;

Letra “e”: quando o participante **NÃO TIVER CONDIÇÕES DE OPINAR** sobre a situação.

FATOR 1		ABRANGÊNCIA DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA				
Componente 1.1		Processo formal de planejamento				
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportuni- dades	Não posso opinar
1 - As ações da organização são baseadas em planos formais?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
2 - Todos os Secretários, Diretores e Gerentes demonstram conhecimento sobre os objetivos de longo prazo formalizados pela organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
3 - Todos os Secretários, Diretores e Gerentes demonstram conhecimento sobre as metas específicas de curto prazo formalizadas pela organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
4 - As ações traçadas no planejamento estratégico preocupam-se com o desenvolvimento da organização como um todo?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()

Componente 1.2		Envolvimento da média gerência na formulação				
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportunidades	Não posso opinar
5 – A Presidência, os Gabinetes dos Conselheiros e as Secretarias trabalham juntos para decidir o que será feito para que as Secretarias implementem a estratégia da organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
6 – As Secretarias tomam conhecimento da estratégia com antecedência antes de serem chamadas a implementá-la?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
7 - Durante a implementação da estratégia, as Secretarias sentem que podem procurar a Presidência e os Gabinetes dos Conselheiros para sugerir mudanças nas atividades de implementação?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
8 - São significativas as responsabilidades dos(as) Secretários(as) durante a implementação da estratégia?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
Componente 1.3		Consenso estratégico				
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportunidades	Não posso opinar
9 - Os objetivos estabelecidos pelo planejamento estratégico são apropriados para a organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
10 - As ações previstas pelo planejamento estratégico conduzem a organização à realização de sua missão?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
11 - As ações previstas pelo planejamento estratégico estão de acordo com os interesses mais relevantes da organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
12 - Espera-se que o sucesso das ações previstas pelo planejamento estratégico afete de forma positiva o futuro da organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
FATOR 2		ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS COM A ESTRATÉGIA				
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportunidades	Não posso opinar

13 - As metas estabelecidas para cada setor da instituição são compreendidas por todos os servidores da organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
14 - Os servidores são comprometidos e mantêm um elevado senso de responsabilidade para com a organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
15 - A organização como um todo se esforça para alcançar as metas?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
16 - Os conhecimentos e habilidades exigidos das pessoas são definidos a partir dos objetivos traçados no planejamento estratégico da organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
FATOR 3	CAPACIDADES GERENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA					
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportunidades	Não posso opinar
17 - A Presidência e os Gabinetes dos Conselheiros desenvolvem e comunicam um senso de direção único a ser compartilhado por todos os servidores da organização?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
18 - A organização utiliza-se da tomada de decisão compartilhada entre a Presidência, os Gabinetes dos Conselheiros e as Secretarias?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
19 - As Secretarias buscam obter entre si o consenso entre opiniões conflitantes, a melhoria da coordenação e a efetiva colaboração?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
20 - As Secretarias buscam identificar os obstáculos à implementação da estratégia antes de coloca-la em ação?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
FATOR 4	ORIENTAÇÃO PARA PROCESSOS					
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportunidades	Não posso opinar
21 - Os Secretários, Diretores e Gerentes cuidam de como o trabalho é feito, bem como dos seus resultados?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
22 - Os processos de trabalho são regularmente revisados com o objetivo de saber o quanto eles estão funcionando?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()

23 - Quando alguma coisa sai errada, as causas apontadas são corrigidas para evitar que o problema ocorra novamente?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
24 - Os fluxos dos processos (administrativos e finalísticos) são revisados para assegurar que contribuam para alcançar as metas estratégicas?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
FATOR 5			ORIENTAÇÃO PARA CIDADÃOS			
Alternativas: Perguntas:	Em NENHUMA das oportunidades	Em MENOS DA METADE das oportunidades	Em METADE das oportunidades	Em MAIS DA METADE das oportunidades	Em TODAS as oportunidades	Não posso opinar
25 - A organização incorpora em seus serviços soluções para atender as necessidades dos cidadãos que ainda não foram atendidas?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
26 - A instituição busca continuamente descobrir necessidades dos cidadãos que eles ainda não perceberam?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
27 - A organização busca influenciar o modo como os cidadãos usam os seus serviços?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()
28 - A organização trabalha próximo a pessoas-chave da sociedade, visando reconhecer as necessidades dos cidadãos com antecedência de meses ou até mesmo anos antes que a maioria das pessoas possa reconhecê-las?	a. ()	b. ()	c. ()	d. ()	e. ()	f. ()

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Carvalho, Prieto e Bouer (2013).