

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E SEUS FATORES DE IMPACTO EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGY AND ITS IMPACT FACTORS IN PUBLIC UNIVERSITIES

Leticia Stedile^{1*}

Luana de Freitas Gonçalves^{2*}

Júlio Eduardo Ornelas Silva^{3*}

RESUMO

No caso das universidades públicas, a implementação da estratégia representa um importante desafio, tendo em vista as suas características estruturais singulares. Nesse sentido, este artigo objetiva identificar quais são os fatores de impacto na implementação da estratégia organizacional no âmbito das instituições públicas de ensino superior. Para isso foi realizado um levantamento dos estudos brasileiros já publicados, os quais foram analisados de forma interpretativa e em termos bibliométricos. Dos resultados identificados percebe-se que as abordagens de estudo são heterogêneas, e decorrem da combinação de diferentes teorias. Depreende-se que não é possível definir ou analisar a implementação da estratégia em universidades públicas a partir de um aspecto único, pois há uma confluência de diferentes enfoques que coexistem e se complementam. Concluiu-se que o tema pode ser mais explorado, sendo uma oportunidade para novas pesquisas.

Palavras-chave: Execução da Estratégia; Implementação da Estratégia; Estratégia; Universidades Públicas; Instituições Públicas de Ensino Superior.

ABSTRACT

In the case of public universities, strategy implementation represents an important challenge because of their unique structure characteristics. In that regard, this article aims to identify which are the factors that impact on strategy implementation in public higher education institutions and how this affects the academic environment. To do this, a survey was of published brazilian studies conducted and the studies were analysed on bibliometric and content terms. The results show that, even though the articles had both similar methods and theoretical basis, the studies approaches are heterogeneous, and stems from the combination of different theories. Thus, it was inferred that it is not possible to

^{1*} Administradora - Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina. MBA em Gestão Pública. Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: leticia.stedile@ufsc.br

^{2*} Administradora - Campus Joinville. Universidade Federal de Santa Catarina. MBA em Gestão Pública. Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: luana.freitas@ufsc.br

^{3*} Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Universidade Federal de Santa Catarina. Doutor em Administração. E-mail: julioornelas@yahoo.com.br

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

define or analyze the strategy implementation on public universities by a single aspect, there is a confluence of different approaches that coexist and complement themselves. It was concluded that this theme can be more explored, which is a opportunity for new researches.

Key words: Strategy Execution; Strategy Implementation; Strategy; Public University; Public Higher Education Institutions

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, acredita-se que a definição de uma boa gestão organizacional é baseada na realização de um planejamento estratégico eficiente. Dessa forma, realizar uma excelente administração significa implementar e gerenciar ações estratégicas buscando os recursos necessários para que os objetivos propostos sejam alcançados.

De certo, implantar uma estratégia eficaz implica em um componente crucial para que qualquer organização possa executar suas ações e gerar diferenciais que impactem positivamente em sua performance. Para Oliveira (2007) estratégia tem como propósito direcionar uma rota e programas de ação no intuito de alcançar os objetivos propostos pela organização. O autor ainda afirma que a estratégia tem seu conceito diretamente relacionado com o ambiente de atuação da organização.

Consoante a esta ideia, Andrews (2007) considera que “a estratégia corporativa é um processo organizacional, de muitas formas inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre”. Ao estender esta ótica para as demais organizações, a estratégia assume um caráter contingencial, na medida em que depende de características inerentes a cada ambiente organizacional.

No caso das universidades, o ambiente de atuação é visto como plural, a começar por seus diferentes objetivos: ensino, pesquisa e extensão e a própria administração. De acordo com Amarante et al (2016), as universidades, por serem caracterizadas como organizações complexas, têm a sua gestão estratégica impactada por essas particularidades.

Andrews (2007) sugere que a gestão estratégica é constituída por dois processos inter-relacionados, a formulação e a implementação. Para Friesl, Stensaker e Colman (2020), a fase de implementação da estratégia é um desafio para a organização. Segundo os autores, evidências demonstram que a estratégia falha durante a implementação, e não durante a formulação.

Dessa forma, considerando as particularidades próprias do ambiente universitário, bem como, os desafios inerentes ao processo de implementação da estratégia, o presente artigo objetiva

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

identificar quais são os fatores de impacto na implementação da estratégia organizacional no âmbito das instituições públicas de ensino superior, por meio de uma revisão sistemática do tipo bibliométrica. A pesquisa bibliométrica pressupõe a análise quantitativa dos dados coletados, com vistas a analisar o estágio do conhecimento científico em determinada área (SILVA et al, 2015).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, discute-se a literatura abordando os conceitos de estratégia, implementação da estratégia em organizações e implementação da estratégia em universidades públicas. Na sequência, na seção de metodologia são demonstrados os procedimentos adotados para execução da pesquisa. Após, os resultados são apresentados e nas considerações finais os autores retomam as abordagens identificadas na pesquisa e revisão de literatura e tecem sugestões de futuros estudos, com base nas descobertas da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA

Desde os anos 1960, quando o conceito de estratégia aplicado à gestão se popularizou, esta tem sido uma temática que permeia as organizações e caracteriza-se pela importância do seu entendimento para a consecução dos objetivos organizacionais. Embora amplamente utilizado, o conceito de estratégia não possui uma definição única. Para Mintzberg (1987), a estratégia pode ser definida como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia vista como um plano, pressupõe que exista algum tipo de diretriz previamente estabelecida, uma ação consciente. Definir o conceito de estratégia como um pretexto, consiste em identificar esta como uma manobra particular a fim de superar um oponente ou concorrente. A estratégia definida como padrão decorre da consistência no comportamento, sendo este pretendido ou não. Por sua vez, definir estratégia como posição significa localizar uma organização em seu ambiente. Já a estratégia como perspectiva indica uma forma de olhar o mundo, que é compartilhada pelos membros de uma organização. (MINTZBERG, 1987)

Ainda em relação à pluralidade de conceitos, Mintzberg e Lampel (1999), identificaram na literatura diferentes abordagens sobre estratégia, categorizando-as em dez escolas, sendo três do tipo prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento e Escola do Posicionamento; seis do tipo descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder,

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

Escola Cultural, Escola Ambiental; e uma que apresenta características descritivas e prescritivas: Escola da Configuração.

Com base em Mintzberg e Lampel (1999), as características básicas das dez escolas foram elencadas no Quadro 1:

Natureza	Escola	Premissas básicas
Prescritiva	Escola do Design	O processo de formação da estratégia deveria ocorrer a partir da adequação entre forças e fraquezas internas com oportunidades e ameaças externas.
	Escola do Planejamento	O processo de formação da estratégia deveria ser formal e decomposto em diferentes etapas, sendo apoiada por técnicas e checklists.
	Escola do Posicionamento	O processo de formação da estratégia deveria ser uma posição genérica, selecionada através da análise do contexto da organização.
Descritiva	Escola Empreendedora	O processo de estratégia decorre da visão do líder. A visão serve como inspiração e senso do que deve ser feito.
	Escola Cognitiva	A estratégia é formada a partir de processos mentais na mente do estrategista.
	Escola do Aprendizado	A estratégia decorre do aprendizado emergente, que é disseminado pela organização e possui vários estrategistas potenciais.
	Escola do Poder	A estratégia é um processo de negociação, persuasão e confrontação, tanto no ambiente micro, quanto no macro ambiente.
	Escola Cultural	A estratégia é um processo coletivo, baseado no interesse comum e integração.
	Escola Ambiental	A estratégia é um processo reativo às condições ambientais.
Configuração	Escola da Configuração	Cada organização possui uma determinada configuração de acordo com o contexto, o processo de estratégia é visto como uma transformação, pois acontece a partir da mudança do estado da organização.

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

Apesar das diversas abordagens e perspectivas, é consenso que a prática da estratégia é fundamental para que qualquer organização atinja seus objetivos. Para além de uma abordagem conceitual, a aplicabilidade da estratégia pressupõe a sua formulação e implementação, atividades que, para Prieto et al. (2009), compõem o mesmo processo, sendo relacionadas e interdependentes.

2.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Ainda que a literatura apresente vastos estudos sobre a estratégia, verifica-se que as pesquisas privilegiam o estudo da formulação, abordando em menor grau a implementação da estratégia (TAWSE; TABESH, 2021). Para os autores, a implementação não recebe o mesmo nível de atenção que é dispendido nos planos estratégicos, o que, conseqüentemente, acarreta em uma lacuna de modelos que orientem a transposição do plano para a prática.

Outrossim, a administração estratégica está comumente envolvida em três fases distintas: a de formulação, implementação e controle (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Sendo assim, a implementação da estratégia sucede a sua formulação, mas pode ser alinhada quando necessário, conforme indicado em sua avaliação. Por se tratar de um processo cíclico, pode incluir, se for adequado, a reformulação da própria missão da organização (BIONDINI, 2015).

De acordo com Oliveira (2007) a estratégia para uma empresa é utilizar da melhor forma possível todos os recursos disponíveis, sejam eles físicos, financeiros e humanos, com o objetivo de diminuir os problemas e aumentar as oportunidades.

Dessa forma, as organizações elaboram planos futuros e também criam experiências com o seu passado. Sendo a primeira conhecida como estratégia pretendida e a segunda de estratégia realizada (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000).

Porém, mais que escolher e determinar a melhor estratégia é necessário implementá-la, Bossidy e Charan (2002) descrevem que quando as empresas têm insucesso na entrega do que almejam, a justificativa quase sempre é a escolha do CEO por uma estratégia não adequada. Contudo, os autores afirmam, que a execução da estratégia não é uma simples tática, mas sim uma disciplina que integra a estratégia, sendo a responsabilidade principal dos gestores e um elemento central na cultura organizacional. Isto também inclui que, para as ações acontecerem é necessário realizar análises e acompanhamentos minuciosos do ambiente em que a empresa está inserida e assim integrar estratégia à realidade, alinhando pessoas com metas e com isso atingir os objetivos prometidos (BOSSIDY; CHARAN, 2002).

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

Segundo Whittington (2002), as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, fracassarão se não houver uma boa implementação e as estruturas organizacionais certas; pois estes são elementos fundamentais para o sucesso prático da estratégia. Por isso, esta é uma área que merece atenção e muito é debatida entre os teóricos.

Com efeito, a implementação da estratégia está relacionada a alguns fatores, tais como: novo produto, serviço, cliente ou tecnologia, e por isso há necessidade de realizar mudanças na estrutura da organização, em seus sistemas de informação e na alocação e administração de seus recursos. Saber analisar e identificar esses fatores auxilia os gestores a identificarem problemas em relação a nova estratégia e seus resultados (OLIVEIRA, 2007).

Assim como a estratégia, a sua implementação é um processo que vem sendo construído ao longo do tempo e que está sempre evoluindo e, portanto, não há como definir um padrão (OKUMUS, 2003). Além disso, Jick (2001) afirma que à medida que os estudos sobre estratégia evoluíam, os estudiosos promoviam maior enfoque no processo de formulação, porém todo este esforço não levaria a lugar algum sem que exista a execução plena das ações planejadas.

Segundo Kaplan e Norton (2004) a implementação é a estratégia em ação, é a intenção transformando-se em resultado, ou seja, a capacidade de executar a estratégia. No entanto, a implementação de uma estratégia não é realizada de forma isolada “[...] resulta de uma série de decisões ou ações integradas ao longo do tempo” (HREBINIAK, 2006, p. 30).

Em seus estudos sobre implementação da estratégia Lawrence G. Hrebiniak (2006, p. 23) considera que:

A execução é essencial para o sucesso. Ela representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas.

Acrescentando, Morgan, Levitt e Malek (2007) inferem que a execução da estratégia possui papel muito importante no ambiente organizacional, além do treinamento e desenvolvimento de gestores. Com isso, exige-se das empresas uma visão sistêmica para alocar corretamente esforços e recursos, sendo possível dessa forma identificar, mapear e priorizar projetos; iniciativas e investimentos visualizando suas relevâncias e identificando a importância da soma destas atividades para a execução da estratégia.

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

A década de 1980 disseminou progressivamente a prática da gestão estratégica nas organizações em ambientes competitivos. Nos dias atuais, também se faz presente em outros contextos organizacionais como órgãos governamentais, bancos, igrejas, hospitais, escolas, museus, universidades, organizações sem fins lucrativos, como também em organizações comunitárias. No entanto, cada uma dessas organizações apresentam características próprias bem como ambientes externos distintos entre si, tornando o desafio dos gestores ainda maior. É o caso de organizações sociais como universidades, as quais estão inseridas em um ambiente altamente dinâmico sendo constantemente impactadas pela crescente democratização da sociedade, tornando-as complexas, admiráveis, enigmáticas e contraditórias (MEYER JR.;PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Sendo assim, por envolver aspectos racionais, emocionais, intuitivos, simbolismos e manobras políticas, os gestores têm pela frente um grande desafio envolvendo a formação e implementação de estratégias nas organizações. Nesse sentido, essas atividades requerem desses profissionais, conhecimento, habilidades criativas e de negociação, experiências, entre outras, que possibilitem gerir a organização em sistemas complexos para sua melhor performance (MEYER JR.;PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

Ao longo dos anos, as transformações tecnológicas e a evolução da humanidade transformaram a mudança como um elemento essencial para o enfrentamento de fenômenos sociais, econômicos e culturais do século atual (MEYER JR.;PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Nesse contexto de mudanças, Meyer Jr., Pascucci e Magnolin (2012) explicam que, assim como as empresas de todos os setores, as universidades públicas também passaram a se preocupar com as mudanças externas e com a necessidade de enfrentá-las, visando a melhoria de seu próprio desempenho.

Contudo, as universidades apropriam-se de ferramentas de gestão estratégica, que em grande parte derivam de modelos empresariais. Dessa forma, acabam ignorando o fato de que por possuírem características especiais requerem também uma abordagem própria para sua gestão estratégica (MEYER JR.;PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

De acordo com Faria e Gonçalves (2014), as razões que impedem as universidades públicas federais de implementarem uma gestão adequada aos seus propósitos deriva não somente da escassez de recursos financeiros, humanos e materiais, mas também do atraso da legislação vigente, a qual

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

promove a burocracia administrativa. Sendo assim, se faz necessário uma reavaliação dessa legislação e não mais aplicá-la às instituições, cujo compromisso é fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

Diante da complexidade que envolve a gestão universitária, entre os motivos, destacam-se as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos, há de se considerar a aplicação de estratégias específicas ao ambiente o qual estão inseridas (RIZZATTI E RIZZATTI JR., 2004).

Para isso, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), regulamentou o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que exige das Instituições de Ensino Superior (IFEs) a elaboração de um planejamento a ser considerado dentro da gestão estratégica e que caracterize a identidade institucional (MORITZ *ET AL.*, 2012).

De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2017), o PDI consiste em:

19.2 Um documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

Isto tem feito com que estas instituições busquem um gerenciamento estratégico que lhes permitam a melhor definição de objetivos, estabelecimento de prioridades, uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização e implementação das estratégias (MORITZ *ET AL.*, 2012).

Dessa forma, percebe-se que por meio dos avanços tecnológicos e econômicos, as universidades federais públicas identificaram a necessidade de utilizar e aprimorar os modelos de gestão para alçarem seus objetivos e metas institucionais (MEYER JR.;PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Em suma, a gestão estratégica praticada nas universidades brasileiras remete à figura de um novo reitor ou de uma nova administração e muitas vezes atrelada à elaboração de um plano estratégico (MEYER JR.;PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

Em seus estudos sobre implementação de estratégias em universidades, Soares e Melo (2017) avaliam a partir de entrevistas realizadas com Pró-Reitores de duas universidades públicas, que o ideal é cumprir efetivamente tudo o que é planejado no PDI e, com isso, atender ao seu Planejamento Estratégico. Porém, identificam algumas barreiras difíceis de serem administradas, sendo uma delas a falta de comprometimento ou mesmo participação de alguns segmentos internos da universidade. Por questões ideológicas ou políticas, tudo parece não ir para frente e, portanto, não é cumprido com o que foi estabelecido no PDI.

Além disso, de acordo com Lopes e Bernardes (2010), a aplicação de estratégias nas universidades brasileiras tem suas decisões influenciadas pela sua estrutura e o poder exercido pelo Estado ou de grupos de alto escalão nela representados, por isso a importância em se ter gestores com bons relacionamentos com os vários grupos que exercem influência sobre as universidades entre eles: comunidade local, governos, lideranças representativas, conselho estudantil, sindicatos e entre outros grupos influentes entre outros.

Além disso, a pluralidade existente na universidade, envolvendo linhas de disciplinas, professores e seus subgrupos, alunos e administradores, a torna a organização mais complexa do mundo (PEREIRA, MELO e CUNHA, 2008). Corroborando com essa ideia Rizzatti e Rizzatti Jr. (2004) indicam que as universidades como organizações são sistemas sociais que introduzem uma alta dinâmica e complexidade, sendo o resultado de conflitos entre grupos internos e externos ligados a elas os quais atuam conforme seus interesses próprios. Por fim, os autores ainda afirmam que muitos desses conflitos têm origem na complexidade de sua estrutura social, acadêmica, nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

Por suas características específicas, as universidades normalmente não conseguem aplicar técnicas de gestão estratégica oriundas de outras organizações. Por ser uma forma de ambiente e organização diferente mas que busca o aprimoramento constante, também exige de seus gestores, servidores técnicos e docentes, capacidade de mudar, de aplicar diferentes estratégias, superar a forma cultural impregnada de repetir velhas técnicas (MORITZ ET AL., 2012).

A literatura ainda é escassa no que tange a estudos aprofundados, voltados à formação de estratégias em organizações educacionais. Simões (2004) afirma que há uma ausência significativa de estudos práticos no Brasil no que se refere a área da administração universitária, principalmente à gestão universitária de instituições públicas que envolve um conhecimento especializado voltado, em

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

especial, para gestores universitários, bem como para profissionais da área de Contabilidade, Administração, Economia e Gestão Educacional.

Mediante o exposto, pode-se inferir que qualquer processo de mudança a ser introduzido dentro das universidades, se faz necessário antes de tudo, realizar a sensibilização dos atores responsáveis no que diz respeito ao seu conhecimento, conceitos e objetivos, para que posteriormente a instituição não se depare com barreiras corporativas e reacionárias (SIMÕES, 2004).

Portanto, entende-se que as universidades públicas precisam abandonar práticas de implementação de estratégias arcaicas apoiadas em uma legislação ultrapassada, as quais interferem em seu planejamento e devem priorizar uma gestão efetiva envolvendo todos os atores internos e externos, para que assim atenda a suas necessidades visando o alcance de seus objetivos e metas institucionais (MORITZ *ET AL.*, 2012).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como exploratória, visto que teve como objetivo proporcionar maior familiaridade sobre a temática da implementação da estratégia em instituições públicas de ensino superior. No que se refere a seu procedimento técnico, trata-se de pesquisa bibliográfica, pois analisa a produção científica da área (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Inicialmente, foram realizadas pesquisas exploratórias sobre o tema, a partir das quais foi levantada a bibliografia que viria a compor o referencial teórico. Posteriormente, a amostra de pesquisa foi definida por meio de busca no Portal de Periódicos Capes na data de 21 de abril de 2021, através de levantamento bibliográfico que considerou a combinação de termos e palavras-chaves descritas na Tabela 1:

Tabela 1 - Artigos resultantes da busca de palavras-chaves

Expressão de busca	Quantidade de artigos identificados
“execução da estratégia” AND “universidade”	87
“execução da estratégia” AND “universidades”	22
"execução da estratégia" AND "instituição pública de ensino superior"	1
"execução da estratégia" AND "instituições públicas de ensino superior"	0

"implementação da estratégia" AND "universidade"	187
"implementação da estratégia" AND "universidades"	36
"implementação da estratégia" AND "instituição pública de ensino superior"	0
"implementação da estratégia" AND "instituições públicas de ensino superior"	0
Total	333

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Em todas as buscas, utilizou-se o filtro “periódicos revisados por pares” e não foi realizado corte temporal, tendo sido identificados 333 artigos. Após tabelar os dados dos estudos, foram excluídos aqueles em duplicidade, o que resultou em uma amostra de 266 artigos. Na sequência, considerando o objetivo norteador desta pesquisa que era identificar como a literatura vem apresentando fatores de impacto na implementação da estratégia em instituições públicas de ensino superior, realizou-se a exclusão de artigos pelo título e pelo resumo. Foram excluídos todos aqueles artigos que não correspondiam ao tema pesquisado.

Assim, foram selecionados estudos que relacionassem a temática de estratégia e universidades, ou, aqueles sobre estratégia aplicada a organizações de uma forma ampla, tendo sido excluídos estudos sobre estratégia aplicada a nichos empresariais. Adotou-se este critério, tendo em vista, as características das instituições públicas de ensino superior, as quais diferem em termos de objetivo, estrutura e cultura em relação ao âmbito empresarial.

Por fim, a amostra final apresentou 13 artigos que guardavam relação com a temática de estratégia e/ou universidades. Após a classificação e seleção dos estudos foi realizada a análise. Para isso, optou-se por analisar os artigos de maneira interpretativa, de forma a relacionar os textos dos artigos selecionados com o referencial teórico abordado previamente. De acordo com Gil (2019, p. 80), a análise interpretativa “visa estabelecer relação entre o conteúdo das fontes e conteúdos obtidos em outras fontes”. Na próxima seção são apresentados os resultados.

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

4 RESULTADOS

No Quadro 1 são apresentados os estudos coletados, por ordem do ano de publicação:

Quadro 1 - Artigos coletados

Ano	Autor (es)	Título	Revista
2011	CANHADA, Diego Iturriet Dias; BULGACOV, Sergio	Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS	Revista de Administração Pública
2011	WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi; FONSECA, Valéria Silva da	O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington	Cadernos Ebape.Br
2012	SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; VANZ, Samile Andrea de Souza	A Pesquisa Em Administração Estratégica Nos Primeiros Anos Do Século XXI: Um Estudo Bibliométrico De Citação E Cocitação No Strategic Management Journal Entre 2001 E 2007	Revista Eletrônica Estratégia & Negócios
2013	LUZ, Cláudio Luiz Melo da; GOBBO, Gustavo; LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa	A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992).	Revista Ibero Americana de Estratégia
2013	MIZAEEL, Glener Alvarenga; BOAS, Ana Alice Vilas; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa	Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.	Revista Administração Pública
2013	ZANDAVALLI, Carla; MELLO, Marta Inês Caldart de; SOUZA, Ana Clara Medina Menezes de; ANDREOLLA, Veruschka Rocha Medeiros; JUBINI, Gilberto Mazoco	O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino	Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual
2015	NEIS, Dyogo; PEREIRA, Mauricio Fernandes	As Origens do Campo da Estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg	Revista Eletrônica Estratégia & Negócios
2015	PALÁCIOS, Fernando Antônio Colares	Proposta de esquema analítico para o processo estratégico: o caso de uma universidade pública	Revista de Administração Mackenzie
2015	RODRIGUES, Daniel; TEIXEIRA, Rafael	As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias	Revista Ibero-Americana de Estratégia
2017	SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo	Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico.	Revista de Ciências da Administração

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

2017	VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita; BRAUM, Loreni Maria dos Santos	Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas	Revista Ibero-Americana de Estratégia
2018	HEINZEN, Daiane Aparecida de Melo; MARINHO, Sidnei Vieira	A Construção de Cenários para o Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia	Revista de Ciências da Administração
2019	NEVES, Thayse Kiatkoski; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; MARTINS, Cibele Barsalini	Práticas Estratégicas de Internacionalização de Programas de Pós-Graduação: estudo de caso em uma universidade pública do sul do Brasil	Internext

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A partir da análise do Quadro 1 percebe-se que há um maior volume de estudos nos anos de 2013 (3) e 2015 (3), no entanto, há uma diminuição nos anos mais recentes, com o registro de apenas 1 publicação no ano de 2019. No que se refere aos canais de publicação, há uma certa heterogeneidade, no total, os artigos foram publicados em 10 revistas diferentes. Destaque para as revistas “Revista de Ciências da Administração”, “Revista Eletrônica Estratégia & Negócios” e “Revista Ibero-Americana de Estratégia”, em que cada uma contabiliza a publicação de 2 artigos.

Do total de 13 artigos selecionados, 6 referem-se especificamente à implementação da estratégia em universidades públicas, os quais optou-se por denominar de “abordagem específica”; e 7 são denominados de “abordagem ampla”, que, neste contexto, refere-se aos estudos que abordam o conceito de estratégia em organizações em geral.

Em relação à metodologia, foi identificado que os artigos de abordagem ampla classificam-se como Ensaio teórico (3), Bibliométrico (2) e Pesquisa Bibliográfica (2). Enquanto os artigos de abordagem ampla podem ser enquadrados como estudos secundários, visto que analisam outros estudos já publicados, os artigos de abordagem específica constituem-se, em sua maioria, de pesquisas aplicadas, tendo sido utilizada a técnica de Estudo de Caso em 5 desses estudos.

No Quadro 2, são apresentados os dados relativos aos estudos de abordagem específica.

Quadro 2 - Artigos de abordagem específica

Ano	Autor (es)	Título
2011	CANHADA, Diego Iturriet Dias; BULGACOV, Sergio	Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

2013	LUZ, Cláudio Luiz Melo da; GOBBO, Gustavo; LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa	A Participação do Gerente de Nível Intermediário no Processo de Implementação da Estratégia Considerando os Estudos de Floyd e Wooldridge (1992).
2013	MIZAEI, Glener Alvarenga; BOAS, Ana Alice Vilas; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa	Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais.
2013	ZANNAVALLI, Carla; MELLO, Marta Inês Caldart de; SOUZA, Ana Clara Medina Menezes de; ANDREOLLA, Veruschka Rocha Medeiros; JUBINI, Gilberto Mazoco	O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino
2015	PALÁCIOS, Fernando Antônio Colares	Proposta de esquema analítico para o processo estratégico: o caso de uma universidade pública
2019	NEVES, Thayse Kiatkoski; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; MARTINS, Cibele Barsalini	Práticas Estratégicas de Internacionalização de Programas de Pós-Graduação: estudo de caso em uma universidade pública do sul do Brasil

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

A fim de atender ao objetivo desta pesquisa, o qual visava identificar quais são os fatores de impacto na implementação da estratégia em universidades públicas, procedeu-se à análise interpretativa dos artigos coletados. Acredita-se que a análise combinada de estudos primários e secundários pode contribuir para a construção do entendimento sobre quais fatores influenciam na implementação da estratégia em universidades públicas, visto a especificidade da temática dentro do campo da administração. Nesse sentido, nos próximos parágrafos são apresentadas as ideias principais de cada artigo, a fim de identificar similaridades e divergências, com a finalidade de formular hipóteses que respondam à questão desta pesquisa.

Nesta seção, além dos artigos coletados durante a pesquisa bibliográfica, optou-se por adicionar mais dois artigos (FRANCISCO;FARIA, 2014; SOARES; MELO, 2017) que foram encontrados durante a pesquisa exploratória e que compuseram o referencial teórico. Justifica-se esta inclusão pelo fato de estes artigos trazerem contribuições referentes à temática investigada. Esclarece-se que, para fins de análise, estes estudos serão mencionados dentro da categoria de artigos de abordagem específica.

Os estudos de Serra et al. (2012), Neis e Pereira (2015) e Villar, Walter e Braum (2017) convergem ao analisar a evolução e transformação dos conceitos de estratégia. Essas perspectivas são importantes para a compreensão da construção deste campo do conhecimento, na medida em que as concepções se transformam, impactando na utilização dinâmica de novos conceitos e ferramentas no âmbito organizacional. Diferentes vertentes de estudos sobre a concepção de estratégia focaram-se

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

em diferentes níveis de análise: a vertente Clássica enfatiza o nível organizacional e extraorganizacional; as vertentes Evolucionária e Sistêmica focalizam com maior ênfase o ambiente extraorganizacional; já a abordagem Processual se concentra sobre o nível organizacional; enquanto a vertente da Estratégia como Prática enfatiza o estudo sobre o ambiente micro-organizacional. (VILLAR; WALTER ; BRAUM, 2017).

Os artigos de abordagem específica refletem essa pluralidade de vertentes, posto que quatro deles seguem a vertente da Estratégia como Prática, conduzindo seus estudos sobre o ambiente micro-organizacional, na forma de pesquisas em unidades universitárias (CANHADA;BULGACOV, 2011; PALÁCIOS;COLARES, 2014; NEVES; LAVARDA; MARTINS, 2018; LUZ;GOBBO; LAVARDA, 2013) e quatro analisam a estratégia a nível organizacional, seguindo as vertentes Clássica e Processual, com ênfase na estratégia institucional, a partir de análise documental e entrevistas com reitores e pró-reitores (ZANDAVALLI et al., 2013; MIZAEI et al., 2013; FRANCISCO;FARIA, 2014; SOARES;MELO, 2017).

Essa dicotomia de abordagens a nível de análise organizacional também pode ser considerada um reflexo da estrutura das universidades públicas, uma vez que, em geral, as unidades universitárias gozam de autonomia administrativa e orçamentária em relação à administração central das instituições, sendo esta uma importante característica a ser considerada durante a implementação de estratégias. Além disso, é possível verificar que nenhum dos estudos apresenta interfaces de análise com o ambiente externo, próprio das vertentes Evolucionária e Sistêmica.

Walter, Augusto e Fonseca (2011) dialogam com a Teoria Institucional, a partir do conceito de Isomorfismo, e com a Teoria da Estruturação, relacionando essas concepções com o modelo proposto por Whittington (2006), sobre a estratégia como prática. Os autores propõem um modelo que integra as três concepções. De acordo com os autores, o isomorfismo institucional pressupõe “a adoção, pela organização, de práticas estratégicas oriundas de outros atores do campo organizacional [...]”. Destacam, entretanto, que essas práticas podem ser adaptadas ao contexto da organização. Nota-se aqui a aplicabilidade desta abordagem do ponto de vista de análise dos fenômenos que envolvem a incorporação, pelas universidades, de práticas estratégicas de outros atores do campo organizacional (empresas, outros órgãos públicos), as quais requerem modificações para uma maior efetividade.

Utilizando a mesma base teórica sobre a Teoria da Estruturação, Palácios (2015) elaborou um esquema analítico do processo estratégico, o qual foi aplicado na Projeto Pedagógico Institucional (PPI) da Escola de Artes, Ciências e Comunicação (Each) da Universidade de São Paulo (USP).

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

Por sua vez, Mizael et al. (2013) analisam a estratégia a partir do plano, na forma do Planejamento de Desenvolvimento Institucional. Os autores analisaram os planejamentos de sete universidades públicas, e constataram o viés burocrático destes planejamentos, os quais não resultam, necessariamente, na implementação das estratégias pré-definidas. Sobre este assunto, Sousa e Dias apontam que:

[...] a finalidade do planejamento estratégico é integrar o pensamento estratégico por meio do envolvimento de pessoas com intuição, criatividade e inovação viabilizando as estratégias operacionais no âmbito de organizações complexas. (SOUSA;DIAS, 2017, p. 42)

De forma complementar, Rodrigues e Teixeira (2015) investigam como o intraempreendedorismo pode trazer contribuições à implementação da estratégia. Para isso, os autores identificaram na literatura as principais barreiras que afetam a implementação da estratégia em organizações: falta de comprometimento, atuação ou habilidades das lideranças; comunicação ineficaz ou inadequada; ausência de sistemas de monitoramento; dimensionamento incorreto das necessidades de recursos para execução das estratégias; cultura organizacional; falta de sincronização entre prioridades e ações; não vinculação ou quantificação da visão e objetivos; coordenação frágil; falta de desdobramento da estratégia por toda a organização. Para os autores, as características do profissional empreendedor, podem, em certo grau, contribuir para a solução das barreiras à implementação da estratégia. Entende-se que as barreiras citadas pelos autores poderiam ser exploradas em pesquisas no contexto da gestão universitária, bem como, a contribuição do profissional empreendedor, a fim de compreender melhor esta realidade.

Seguindo nessa linha de análise de características pessoais relacionadas à implementação das estratégias, Luz, Gobbo e Lavarda (2013), investigaram os papéis de gerentes intermediários propostos por Floyd e Wooldridge (1992), em uma instituição pública de ensino superior, representados, neste caso, por diretores de departamentos e coordenadores e coordenadores. Os autores identificaram a presença dos quatro tipos de gerentes intermediários propostos por Floyd e Wooldridge (1992): Defensor, Facilitador, Sintetizador e Implementador. O gerente defensor desempenha um papel de divergência, apresentando alternativas estratégicas à alta direção; do mesmo modo, o gerente facilitador, também apresenta características de divergência, na medida em que promove a adaptação de planos de estratégia deliberados; por sua vez, o papel de gerente sintetizador se caracteriza por avaliar, interpretar e sumarizar informações à alta direção em linha com as estratégias deliberadas; também comprometido com as estratégias deliberadas, o gerente

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

implementador atua em intervenções de gestão junto à equipe com a finalidade de implementar as estratégias deliberadas.

Dois artigos estudaram a implementação da estratégia a partir de ferramentas que auxiliassem em sua operacionalização. Zandavalli et al. (2013), sugerem a utilização do método PDCA para facilitar a implementação de estratégias, visto que, em pesquisa junto a uma instituição pública de ensino superior, verificaram a não existência de ferramenta que auxiliasse este processo. Outrossim, Heizen e Marinho (2018) exploram a relação entre os métodos de construção de cenários e os processos de formulação e implementação de estratégias, sugerindo que a utilização de qualquer método proporciona contribuições.

Canhada e Bulgacov (2010), assim como, Neves, Lavarda e Martins (2019) utilizam a concepção de estratégia como prática social para analisar programas de pós-graduação. Entretanto, enquanto os primeiros recorrem à concepção para analisar os fatores que contribuem para a excelência dos programas em análise, os segundos buscam entender como funcionam as estratégias de internacionalização. A concepção da estratégia como prática decorre da visão sociológica sobre o processo de formulação e implementação de estratégias, situando este processo como um resultado da interação entre pessoas. Dessa maneira, o conjunto de atividades, práticas e interações entre os indivíduos são elementos constitutivos da estratégia, a qual depende do contexto sociocultural. (CANHADA;BULGACOV, 2011; NEVES;WALTER; AUGUSTO;FONSECA, 2011; VILLAR;WALTER;BRAUM, 2017; LAVARDA;MARTINS, 2019)

A pesquisa de Francisco e Faria (2014) analisou a relação entre planejamento e orçamento no âmbito de 41 instituições federais de ensino superior, por meio da aplicação de questionários. Em uma das perguntas, Francisco e Faria (2014, p. 14) solicitam que os respondentes avaliem se há na instituição “[...] ligação direta entre os objetivos, estratégias e ações contempladas no Plano de Desenvolvimento Institucional e os recursos alocados nos Projetos e Atividades do Orçamento da instituição”. A maior parte das instituições pesquisadas (75,6%) classifica a afirmação como moderadamente pertinente ou altamente pertinente, o que, segundo os autores, significa que a afirmação está de acordo com a realidade da instituição. Esses dados revelam que há, de certa forma, uma preocupação pela maior parte das instituições analisadas em viabilizar a implementação das estratégias deliberadas por meio da alocação de recursos, o que demonstra comprometimento com o processo de planejamento institucional.

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

Adicionalmente, em outra afirmativa, Francisco e Faria (2014, p. 14) solicitam aos respondentes para avaliar se “existem ações na instituição com o propósito de coibir a realização de gastos com Projetos e Atividades não compatíveis com o Plano de Desenvolvimento Institucional”. Para 75,6% dos respondentes esta afirmação é classificada como moderadamente pertinente ou altamente pertinente à luz da realidade de suas instituições. Esse resultado evidencia que há uma preocupação dos gestores em coibir ou evitar ações não contempladas no processo de planejamento formal da instituição. Sobre isso, Neis e Pereira (2015, p. 225) explicam que existem duas vertentes de compreensão do processo estratégico: a estratégia deliberada e a estratégia emergente, a “primeira vertente parte do entendimento que a implementação da estratégia ocorre após sua formulação, e a segunda que a estratégia é implementada de modo concomitante à sua formulação”. Fica evidente que, nas instituições analisadas, utiliza-se em maior grau o processo estratégico de estratégia deliberada.

De maneira antagônica ao identificado por Francisco e Faria (2014), a pesquisa conduzida por Soares e Melo (2017) em duas universidades federais apresenta outra visão sobre o processo estratégico. Os autores realizaram entrevistas com gestores institucionais, e em uma das perguntas, questionam se as estratégias implementadas estão de acordo com o delineado no PDI, obtendo-se como resposta uma visão negativa, os entrevistados citam fatores como a “[...] falta de comprometimento ou mesmo participação de alguns segmentos internos da universidade”, a “[...] falta de cultura do planejamento ou mesmo descrença do planejamento [...]” e “[...] questões de ordem orçamentária [...]” (SOARES; MELO, 2017, p. 16). Em outra questão, os autores evidenciaram que, em ambas as instituições percebe-se uma apatia da comunidade universitária tanto no momento de elaboração dos planos institucionais, bem como, durante a gestão destes planos. Outro fator ressaltado nas entrevistas é a questão orçamentária, vista como um impeditivo ao atendimento das demandas, considerando a tendência de redução de recursos repassados às universidades federais nos últimos anos.

A palavra “fator” pode ser definida como “qualquer elemento que contribua para a obtenção de um resultado” (FATOR, 2021). Por sua vez, a palavra “impacto” tem como uma de suas definições “efeito que, por sua força, impede ou acarreta mudanças” (IMPACTO, 2021). Com isso em mente, ao analisar os artigos coletados, objetivou-se identificar elementos institucionais ou ambientais que atuam como uma força impeditiva ou propulsora na implementação de estratégias nas instituições de ensino superior. Desse modo, esses elementos foram agrupados e categorizados na Figura 1:

Figura 1 - Fatores identificados

Elementos	Fator	Impacto
“Apesar da escassez dos recursos destinados às IFES, o orçamento tem se constituído ainda no principal instrumento de planejamento de gestão administrativa.” (FRANCISCO; FÁRIA, 2014, p. 17)	Orçamento	-
“[...] tínhamos recursos em abundância. Tudo aquilo que pedíamos ou planejávamos era possível. Sobrava dinheiro...hoje não mais. As coisas mudaram significativamente e muitas coisas que estão contidas no PDI, temos consciência que será impossível realizar. (SOARES; MELO, 2017, p. 16)		
“[...] existem alguns entraves difíceis de serem gerenciados, um deles, por exemplo, diz respeito à falta de comprometimento ou mesmo participação de alguns segmentos internos da universidade.”(SOARES; MELO, 2017, p. 16)	Falta de comprometimento	
“[...] que a estratégia de internacionalização é uma consequência da atuação conjunta de todos os participantes (docentes, discentes, coordenação, apoio técnico, órgãos externos, etc.)” (NEVES; LAVARDA; MARTINS, 2018, p. 104)	Cooperação	+
“[...] a proximidade entre professores, alunos e a coordenação do programa e as trocas sociais que ocorrem no contato constante são vistas nesses dois programas como grandes responsáveis pelos resultados superiores.”(CANHADA; BULGACOV, 2011, p. 26)		
“O comprometimento dos professores, alunos e da coordenação com o programa é expresso como altamente significativo para os resultados do programa.” (CANHADA, BULGACOV, 2011, p. 26)	Comprometimento	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir das ideias centrais e dos resultados identificados em cada artigo analisado, percebe-se que, ainda que os artigos apresentem similaridade em termos de métodos de estudo e arcabouços teóricos, as abordagens de estudo são heterogêneas, e decorrem da combinação de diferentes teorias. Dessa forma, depreende-se que não é possível definir ou analisar a implementação da estratégia em universidades públicas a partir de um aspecto único, há uma confluência de diferentes enfoques que coexistem e se complementam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A lacuna entre a formulação da estratégia e sua implementação é uma barreira a ser superada em diferentes organizações, tanto públicas como privadas. Nas universidades públicas este pode ser um desafio ainda maior, dada a sua complexidade estrutural. Nesse sentido, o objetivo deste artigo constituiu-se em identificar na literatura fatores que impactam a implementação da estratégia em instituições públicas de ensino superior.

A seleção e análise de artigos permitiu identificar que ainda não existem muitos estudos brasileiros específicos sobre a implementação da estratégia em universidades públicas. Percebe-se que, embora o tema seja abordado em artigos sobre estratégia, o enfoque prioritário dos estudos é em relação ao processo de formação e formulação.

Dentre os artigos selecionados, identificou-se que em pesquisas aplicadas há uma predominância da utilização do método de estudo de caso, enquanto, que em estudos secundários, opta-se por ensaios teóricos ou pesquisas bibliométricas. Em relação ao arcabouço teórico, observa-se ampla menção à concepção de estratégia como prática, tanto em estudos teóricos quanto em estudos aplicados.

Este artigo contribui para o avanço dos estudos sobre implementação da estratégia no campo da gestão universitária, na medida em que traz um compilado de artigos que tratam direta ou indiretamente sobre o tema, possibilitando um melhor entendimento sobre o atual estágio de estudos sobre esta temática no Brasil. Considera-se que este artigo atingiu de forma parcial o seu objetivo, o qual se constituía em identificar fatores que impactam a implementação da estratégia em instituições públicas de ensino superior.

Não foi encontrado um número alto de artigos específicos sobre o assunto, o que impossibilitou uma análise mais abrangente. Ao passo que esta foi uma limitação do estudo, constituiu-se também em uma oportunidade para pesquisas futuras, tendo em vista a carência de estudos aplicados sobre a implementação da estratégia em universidades públicas. Seria interessante a condução de estudos sobre a implementação da estratégia com abordagens de análise extraorganizacional, tendo em vista as trocas constantes entre universidade e sociedade. Outra sugestão para novos estudos é também a revisão de teses e dissertações sobre esta temática a fim de identificar pesquisas que não tenham resultado em artigos científicos, mas que possuam contribuições importantes para o campo da implementação da estratégia em universidades públicas.

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

REFERÊNCIAS

AKIM, Érica Kushihara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 337-366, abr. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612126126>.

ANDREWS, Kenneth R.. O CONCEITO DE ESTRATÉGIA CORPORATIVA. In: MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2007. Cap. 3. p. 78-84.

AMARANTE, Juliana Marangoni; CRUBELLATE, João Marcelo; MEYER JUNIOR, Victor. Estratégias em universidades: uma análise comparativa sob a perspectiva institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 190-212, 20 fev. 2017. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n1p190>.

ARAÚJO, Francisca Juliana de Andrade; CABRAL, Augusto César de Aquino; SANTOS, Sandra Maria dos; PESSOA, Maria Naiula Monteiro. Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 71-91, 1 jan. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p71>.

BIONDINI, Isabella Virgínia Freire. A formulação, implementação e acompanhamento da estratégia no Estado de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Projetos – GEP**, v. 6, n. 2. Maio/Ago.2015.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution, the discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.

BRASIL. **Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior, Cadastro e-MEC. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/1284644/do1-2017-12-22-portaria-n-21-de-21-de-dezembro-de-2017-1284640-1284640. Acesso em: 13 Abril 2021.

CANHADA, Diego Iturriet Dias; BULGACOV, Sergio. Práticas sociais estratégicas e resultados acadêmicos: o doutorado em administração na USP e na UFRGS. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 7-32, jan. 2011.

FARIA, Maria L. Veiga; GONÇALVES, Jailton. F.; **A gestão universitária na perspectiva do planejamento**. V SEGET, Niterói, 2014.

FATOR. In: MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. [S.I.], 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/FATOR/>. Acesso em: 31/07/2021.

- STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.
- FRIESL, Martin; STENSAKER, Inger; COLMAN, Helene Loe. Strategy implementation: taking stock and moving forward. **Long Range Planning**, [S.L.], p. 102064, nov. 2020. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. [S.I.]; Grupo GEN, 2019.. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 2021 ago. 06.
- HEINZEN, Daiane Aparecida de Melo; MARINHO, Sidnei Vieira. A Construção de Cenários para o Alinhamento entre Formulação e Implementação da Estratégia. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 24-43, 29 abr. 2018. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2018v20n50p24>.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- IMPACTO. In: MICHAELIS , **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. [S.I], 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/IMPACTO/>. Acesso em: 31/07/2021.
- JICK, T. D. Vision is 10%, Implementation the Rest. **Business Strategy Review**, London, v. 12, n. 4, p. 36- 38, 2001.
- LUZ, Cláudio Luiz Melo da; GOBBO, Gustavo; LAVARDA, Rosália Aldraci Barbosa. A Participação Do Gerente De Nível Intermediário No Processo De Implementação Da Estratégia Considerando Os Estudos De Floyd E Wooldridge (1992). **Revista Ibero-Americana de Estratégia - Riae**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 123-149, out. 2013.
- MARCO, Ricardo Antonio de; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O processo de formação de estratégias em instituições de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 211-233, 13 abr. 2016. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n1p211>.
- MEYER JR., Victor; PASCUCCHI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.
- MINTZBERG, Henry. **The Strategy Concept I: five ps for strategy**. California Management Review, [S.L.], v. 30, n. 1, p. 11-24, out. 1987. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.2307/41165263>.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the Strategy Process. Sloan Management Review, [S.I.], v. 40, n. 3, p. 21-30, abr. 1999.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRANDI, Bruce; LAMPEL, Joseph; trad. Montngelli Jr, Nivaldo. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico** - Porto Alegre: Bookman. 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, JB. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

- STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.
- MIZAEL, Glener Alvarenga; BOAS, Ana Alice Vilas; PEREIRA, José Roberto; SANTOS, Thiago de Sousa. Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 5, p. 1145-1164, set. 2013.
- MORGAN, M.; LEVITT, R. E.; MALEK, W. A. **Executing your strategy**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.
- MORITZ, Mariana Oliveira et al. A Implantação do Planejamento Estratégico em Organizações Complexas: O Caso da Universidade do Estado De Santa Catarina. **Revista GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228-249, jan./fev./mar./abr. 2012.
- NEIS, Dyogo; PEREIRA, Mauricio Fernandes. As Origens do Campo da Estratégia: contribuições de Igor Ansoff e Henry Mintzberg. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 207-237, maio 2015.
- NEVES, Thayse Kiatkoski; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa; MARTINS, Cibele Barsalini. Práticas Estratégicas de Internacionalização de Programas de Pós-Graduação: estudo de caso em uma universidade pública do sul do Brasil. **Internext**, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 93, 26 mar. 2019. Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). <http://dx.doi.org/10.18568/internext.v14i2.465>.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. ed. 23, São Paulo: Atlas, 2007.
- OKUMUS, F. **A framework to implementing strategies in organizations**. Management Decisions, v. 41, n. 9, p.871-882, 2003.
- PALÁCIOS, Fernando Antônio Colares. Proposta de esquema analítico para o processo estratégico: o caso de uma universidade pública. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 127-156, mar. 2015.
- PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. **A História e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o Processo de Planejamento Estratégico**. In: Gestão de Ensino Superior: temas contemporâneos. DOMINGUES, M. J. C. S.; SILVEIRA, A. Blumenau: Edifurb, 2008. p.127-150.
- PRIETO, Vanderli Correia; CARVALHO, Marly Monteiro de; FISCHMANN, Adalberto Américo. **Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico**. Produção, [S.I.], v. 19, n. 2, p. 317-331, maio 2009.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.
- RODRIGUES, Daniel; TEIXEIRA, Rafael. As Contribuições do Empreendedorismo Corporativo à Implementação de Estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.L.], v. 14, n. 01, p. 60-75, 1 mar. 2015. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v14i1.2050>.

STEDILE, Leticia. GONÇALVES, Luana de Freitas. SILVA, Júlio Eduardo Ornelas. **Implementação da estratégia e seus fatores de impacto em universidades públicas.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, V.16, nº 2, p.115-138. TRI II 2022. ISSN 1980-7031.

RODRÍGUEZ-PONCE, Emilio; PEDRAJA-REJAS, Liliana. Dirección Estratégica y Calidad de Las Universidades: un estudio exploratorio desde Chile. **Interciencia**, [S.I.], v. 38, n. 1, p. 34-41, jan. 2013.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; VANZ, Samile Andrea de Souza. A pesquisa em Administração Estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 257-274, maio 2012.

SIMÃO, Valdecir Antonio. **Exame da decisão no ensino superior.** Cascavel: Edunioeste, 2004.

SOUSA, Jonilto Costa; DIAS, Pedro Henrique Rodrigues de Camargo. Integração do Planejamento Estratégico ao Pensamento Estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], p. 29-44, 1 maio 2017. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n47p29>.

TAWSE, Alex; TABESH, Pooya. Strategy implementation: a review and an introductory framework. **European Management Journal**, [S.L.], v. 39, n. 1, p. 22-33, fev. 2021. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>.

QUEVEDO-SILVA, Filipe; SANTOS, Eduardo Biagi Almeida; BRANDÃO, Marcelo Moll; VILS, Leonardo. **Estudo Bibliométrico:** orientações sobre sua aplicação. Revista Brasileira de Marketing, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 246-262, 8 jun. 2016. Universidade Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/remark.v15i2.3274>.

RIZATTI, Gerson; RIZATTI JUNIOR, Gerson. **Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/35684>. Acesso em: 29 abril de 2021.

SOARES, Marison Luiz; MELO, Pedro Antonio de. **Processo de Formulação de Estratégias:** um estudo comparativo entre duas universidades públicas. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 22, set./dez. 2017.

VILLAR, Eduardo Guedes; WALTER, Silvana Anita; BRAUM, Loreni Maria dos Santos. Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: uma análise das concepções de estratégia e de estrategistas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.L.], v. 16, n. 01, p. 08-21, 1 mar. 2017. Universidade Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v16i1.2409>.

WALTER, Silvana Anita; AUGUSTO, Paulo Otávio Mussi; FONSECA, Valéria Silva da. Campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 282-298, jun. 2011.

ZANDAVALLI, Carla; MELLO, Marta Inês Caldart de; SOUZA, Ana Clara Medina Menezes de; ANDREOLLA, Veruschka Rocha Medeiros; JUBINI, Gilberto Mazoco. O PDCA como ferramenta de apoio à implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, [S.L.], p. 68-91, 1 dez. 2013. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2013v6n4p68>.