UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Luís Alberto Monteiro de Barros

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

2007

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Krugliankas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

LUÍS ALBERTO MONTEIRO DE BARROS

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Monteiro de Barros, Luís Alberto

Alinhamento estratégico / Luís Alberto Monteiro de Barros.

-- São Paulo, 2007.

159 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia

1. Organização (Administração) 2. Estratégia organizacional
3. Eficácia organizacional 4. Administração estratégica I. Universidade
de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 658.01

Para Izabella, Diogo, Rafael e Luiza

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Adalberto Fischmann, pelo privilégio em que se transformaram os inúmeros compromissos acadêmicos vivenciados sob a sua égide, no período do programa, bem como pela referência precisa, pela presença constante, em todos os momentos do curso, e, especialmente, durante o processo de elaboração desta Tese.

Ao Prof. Martinho Almeida e ao Prof. Silvio Santos, integrantes da banca de qualificação desta Tese, agradeço pelas importantes e pertinentes contribuições efetuadas por ocasião daquele estágio dos trabalhos, as quais balizaram o curso das ações que se seguiram.

Agradeço ao empresário Eduardo Bitar, pelo estímulo ao desenvolvimento acadêmico, materializado na forma invariavelmente flexível como lidou, desde o princípio, com as exigências impostas pelo programa.

Agradeço também o imprescindível e cirúrgico apoio do Prof. Sérgio Mikio pela co-orientação no planejamento e na condução das análises estatísticas multivariadas, sem as quais não teria sido viável abraçar boa parte dos desafios impostos pela pesquisa.

Aos demais professores, funcionários e colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, agradeço pelos conhecimentos adquiridos, pelo apoio prestado e pela sinergia gerada em todo o curso.

Agradeço ainda às empresas que participaram da pesquisa de campo, nas pessoas dos executivos respondentes, que atenderam ao convite, e se dispuseram a empenhar parte do seu tempo contribuindo para a realização deste estudo.

Para o final, reservo o espaço para agradecer à minha esposa Izabella e aos meus filhos Diogo, Rafael e Luiza, pelo amor, sem o qual nenhum objetivo faz sentido; pela paciência com que consideraram as restrições de tempo, durante todo o programa; e, claro, pelo apoio prestado nos períodos-chave da pesquisa, tal qual quando, juntos, passamos um final de semana inteiro envelopando questionários para envio aos correios.

“Para líderes de países, assim como para organizações empresariais, o problema crítico muitas vezes não está no que consiste a estratégia, mas sim em como ela será implementada.”

Arun Maira

RESUMO

Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada com os principais executivos de 153 das mil maiores organizações brasileiras, e que buscou ampliar o conhecimento até então existente acerca da contribuição do alinhamento organizacional para a eficácia da implementação das estratégias organizacionais através de uma abordagem sistêmica, cuja proposta metodológica reduziu a complexidade do contexto estratégico em pares de elementos organizacionais a serem alinhados, especificados como *combinações de sistemas*, as quais foram, então, analisadas de forma integrada em relação à variável dependente *eficácia da implementação das estratégias*, através da aplicação de técnicas estatísticas multivariadas. As análises quantitativas efetuadas permitiram a elaboração de um *ranking* de prioridades de alinhamento para o estrategista, a partir da conclusão de que o alinhamento de algumas combinações de sistemas é mais importante do que o alinhamento de outras combinações, no que diz respeito às suas contribuições para a eficácia da implementação das suas estratégias. A comparação deste *ranking* com aquele extraído a partir da manifestação dos executivos acerca da importância que eles atribuíram a cada uma das combinações de sistemas, evidenciou avaliação divergente em diversos itens, que podem se traduzir em oportunidades para as organizações ampliarem os seus níveis de eficácia na implementação de estratégias. Com relação ao propósito de investigar a possível existência de correlação entre o alinhamento das combinações de sistemas em estudo e a eficácia da implementação das estratégias das organizações, os trabalhos de campo e todas as subseqüentes análises dos dados coletados ratificaram essa hipótese, o que confere duplo valor ao achado. Primeiro por confirmar os conceitos obtidos a partir da base teórica, consolidando-os em um modelo abstrato, e, segundo, por permitir a utilização prática, de tal forma que as organizações podem, baseadas nestas constatações, concentrar os seus esforços de alinhamento naquelas combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias. Essa descoberta é tão importante quanto aquela que esclarece que a eficácia na implementação de estratégias evidenciada hoje decorre mais do alinhamento organizacional presente do que do alinhamento organizacional passado. Ou seja, para o bem e para o mal, os alinhamentos passados não são suficientes para sustentar os níveis de eficácia presente. A boa notícia é a de que, com base nesta tese, as organizações que mantiverem, ao longo do tempo, os alinhamentos capazes de sustentar níveis superiores de eficácia na implementação de suas estratégias, podem usufruir de vantagem competitiva sobre as organizações rivais, neste quesito.

ABSTRACT

This Thesis consists of an exploratory research carried out with 153 top executives from the largest Brazilian organizations, aiming at expanding current knowledge concerning the contribution of organizational alignment to effectiveness of organizational strategies implementation, by means of a systemic approach, whose methodological proposition reduced strategic context complexity in pairs of organizational elements to be aligned, here specified as systems combinations that were analyzed in an integrated manner in relation to dependent variable strategies implementation effectiveness, with the application of multivariate statistics techniques. The quantitative analyses enabled the elaboration of an alignment priority ranking to the strategist, from the conclusion that the alignment of some systems combinations is more important than the alignment of other combinations, in relation to their contribution to the strategies implementation effectiveness. The comparison between this ranking and that emerged from the manifestation of organization executives about the importance of each systems combinations, has revealed divergent evaluation in several items, which can be translated into opportunities to the organizations to improve their strategies implementation effectiveness level. With respect to the objective of investigating the eventual correlation between the studied systems combinations alignment and the effectiveness of organizational strategies implementation, the field works and subsequent gathered data analyses ratified this hypothesis, which offers double value to the findings. First, confirmed the concepts obtained from the theoretical basis, consolidating them in a conceptual framework and, second, allowed the practical use in a way that organizations can, based on these evidences, concentrate their alignment efforts on these systems combinations that more contribute to the strategies implementation effectiveness. This discovery is as important as that which explains that the strategies implementation effectiveness evidenced today arise more from the present organizational alignment than from the past organizational alignment. Therefore, for better or for worse, the past alignments are not sufficient to support the present effectiveness level. Good news is that, based on this argument, organizations that maintain the appropriate alignment to sustain superior levels of strategies implementation effectiveness over time, can benefit from competitive advantage over rivals, in this matter.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	2
LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	4
LISTA DE SÍMBOLOS	5
1. O PROBLEMA DE PESQUISA	7
1.1. Definição da situação problema	7
1.2. Questões e objetivos da pesquisa	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1. As organizações como sistemas	10
2.2. Alinhamento organizacional	13
2.3. Implementação de estratégias organizacionais	17
2.4. A implementação da estratégia e seus sistemas	19
2.5. Eficácia organizacional	24
2.6. O alinhamento de sistemas e a implementação da estratégia	37
2.7. Conclusão do referencial teórico	52
3. METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA	53
3.1. Método de pesquisa	53
3.2. População e amostra	55
3.3. Dados coletados	61
3.4. Análise e interpretação dos dados	65
3.5. Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos	75
4. CONCLUSÕES	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
APÊNDICE 1 – Modelo de envelope utilizado para o envio dos questionários	92
APÊNDICE 2 – Modelo de envelope para ser devolvido com o questionário	94
APÊNDICE 3 – Modelo de correspondência de encaminhamento do questionário	96
APÊNDICE 4 – Questionário utilizado para a coleta dos dados	98
APÊNDICE 5 – Reprodução do questionário <i>on-line</i> opcional de coleta dos dados	102
APÊNDICE 6 – Detalhamento das análises estatísticas efetuadas	106
APÊNDICE 7 – CD-ROM com a base de dados brutos primários e secundários	149

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 -	Modelo de alinhamento estratégico.....	15
Ilustração 2 -	Modelo sistêmico do acesso para a implementação da estratégia.....	23
Ilustração 3 -	Conceito de desenho organizacional	31
Ilustração 4 -	Passos envolvidos no controle estratégico	34
Ilustração 5 -	Processo do alinhamento: vertical e horizontal.....	39
Ilustração 6 -	Modelo de integração estratégica	43
Ilustração 7 -	Resumo dos trabalhos da pesquisa	54
Ilustração 8 -	<i>Ranking</i> das combinações de sistemas mais importantes.....	78
Ilustração 9 -	Arranjo gráfico da organização e seus sistemas a alinhar	79
Ilustração 10 -	Construto eficácia da implementação das estratégias	81
Ilustração 11 -	Modelo de eficácia da implementação das estratégias.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Distribuição de frequência pelo controle do capital e meio de resposta	56
Tabela 2 -	Distribuição de frequência por setor de atuação das organizações	57
Tabela 3 -	Distribuição de frequência das correspondências enviadas aos correios	58
Tabela 4 -	Distribuição de frequência por região do Brasil e setor de atividade.....	59
Tabela 5 -	Distribuição de frequência pelas vendas, região e unidade da federaçãoo	60
Tabela 6 -	Variáveis originais cujos dados foram obtidos de fontes secundárias	61
Tabela 7 -	Variáveis originais cujos dados foram obtidos de fontes primárias.....	62
Tabela 8 -	Dados primários brutos das variáveis originais do grupo C.....	63
Tabela 9 -	Dados primários brutos das variáveis originais do grupo D	64
Tabela 10 -	Dados primários brutos das variáveis originais dos grupos E e G	64
Tabela 11 -	Dados primários brutos das variáveis originais do grupo F	65
Tabela 12 -	Variáveis na equação da regressão logística – modelo de eficácia	66
Tabela 13 -	Variáveis estatísticas e modificadas nos processos de análise (continua)	68
Tabela 14 -	Variáveis estatísticas e modificadas nos processos de análise (conclusão)	69
Tabela 15 -	Probabilidade da eficácia da implementação nos níveis máximos da amostra	71
Tabela 16 -	Variáveis na equação do 1º passo da 3ª tentativa da regressão logísticaa.....	72
Tabela 17 -	Comparação entre o <i>ranking</i> extraído e a importância média atribuída	72
Tabela 18 -	Variáveis na equação do 13º passo da 3ª tentativa da regressão logística	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD-ROM	<i>Compact disk read-only memory</i>
ERP	<i>Enterprise resource planning</i>
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP
Fisher	Teste de Fisher
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin <i>measure of sampling adequacy</i>
<i>Logit</i>	(análise <i>logit</i>) Regressão logística
MSA	Medida geral de adequação da amostra (<i>measure of sampling adequacy</i>)
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TI	Tecnologia da informação
USP	Universidade de São Paulo

LISTA DE SÍMBOLOS

$\pm$	mais ou menos
B	coeficiente logístico
df	grau de liberdade (<i>degree of freedom</i>)
e	base do sistema natural de logaritmos
Exp(B)	coeficiente usado como expoente da base e do logaritmo neperiano
S.E.	erro padrão (<i>standard error</i>)
Sig.	nível de significância
Wald	estatística <i>Wald</i>
α	nível de significância
Σ	somatório

1. O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1. Definição da situação problema

Organizações são instituições que se encontram inseridas em um contexto sistêmico, cujos ambientes as influenciam e delas sofrem influências. Tal contexto, por sua vez, vem mudando com o acirramento da competição, como decorrência de fatores econômicos, tecnológicos e de mercado. Esse ambiente dinâmico tem motivado as organizações a perseguirem cada vez melhores níveis de desempenho nessa disputa por mercados e resultados, avaliando diversas opções de criação e sustentação de vantagem competitiva, tanto nos seus ambientes internos, como nos externos.

Uma das opções de melhoria de desempenho encontra-se nos fatores que auxiliam a implementação das estratégias das organizações, e que contribuem para aumentar a eficácia da implementação das estratégias planejadas. Entre esses fatores que colaboram para a eficácia da implementação das estratégias das organizações encontra-se o nível de alinhamento de seus sistemas, de tal forma que, quanto mais alinhados os sistemas organizacionais, maiores são as possibilidades de se obter uma implementação bem sucedida das estratégias da organização.

1.2. Questões e objetivos da pesquisa

O contexto da organização apresenta-se formado por sistemas formais, sociais e ambientais, entre outros sistemas, que realizam trocas permanentes de energia, matéria e informações, pressionando-se uns aos outros por demandas variadas, disputando uns com os outros por recursos diversos, e exigindo, por estes motivos, a permanente ação do administrador para alinhar principalmente aquelas combinações de sistemas com maior potencial de impacto nos objetivos e resultados decorrentes da implementação de suas estratégias em curso.

Para cada uma das variadas combinações possíveis entre esses diversos sistemas organizacionais, o estrategista precisa desenvolver um nível adequado de alinhamento, a fim de potencializar a implementação de suas estratégias. Considerando a constatação da necessidade de promover o alinhamento entre os sistemas organizacionais, emerge uma primeira pergunta:

- a. Quais, dentre as diversas combinações possíveis de sistemas presentes no contexto organizacional são aquelas que, alinhadas adequadamente, mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, merecendo maior atenção dos estrategistas?

Em complemento à questão anterior, e considerando a complexidade do problema do administrador, que lida com um número muito grande de combinações potenciais de sistemas para alinhar, pergunta-se:

- b. Entre essas combinações de sistemas, que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, existem grupos de combinações cujas contribuições possam ser estudadas conjuntamente, simplificando do problema?

Considerando agora que as organizações e os seus respectivos contextos diferem entre si, como decorrência de seus diferentes objetivos, estratégias, estruturas e ambientes, pergunta-se:

- c. Alinhadas adequadamente, essas combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, produzem o mesmo efeito (em termos da contribuição para a eficácia da implementação das estratégias) em todos os tipos de organizações e ambientes?

Por fim, considerando a possibilidade de os diferentes objetivos, estratégias, estruturas e ambientes organizacionais inviabilizarem a elaboração de uma única lista de combinações de sistemas que, alinhados adequadamente, mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, pergunta-se:

- d. Caso o alinhamento dessas combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações não produza o mesmo efeito (em termos da contribuição para a eficácia da implementação das estratégias) em todos os tipos de organizações e ambientes, é possível identificar as principais diferenças (combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias) entre cada um dos grupos que divergem?

Desta forma, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em ampliar o conhecimento pré-existente em torno da contribuição do alinhamento de sistemas organizacionais para a eficácia da implementação das suas estratégias, a partir de dados reais obtidos em pesquisa de campo. Como objetivos específicos, fixou-se:

- a. Obter um *ranking* das combinações de sistemas que, alinhados, mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações;
- b. Analisar o *ranking* das combinações de sistemas que, alinhados, mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações obtido, à luz das diferentes características das organizações pesquisadas;
- c. Avaliar a eventual existência de correlação entre a o alinhamento das combinações de sistemas e à eficácia da implementação das estratégias das organizações;

Os objetivos específicos acima descritos foram desenhados de forma que, ao serem alcançados, proporcionam a consecução do objetivo geral antes proposto. Os procedimentos metodológicos, que possibilitarão a resposta às questões de pesquisa, assim como o alcance dos objetivos propostos, encontram-se descritos em capítulo específico, após a apresentação da fundamentação teórica da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O eixo teórico do presente estudo encontra-se na implementação de estratégias organizacionais. Considerando o objetivo de investigar a contribuição do alinhamento de sistemas organizacionais para a eficácia dessa implementação de estratégias, o percurso desenhado para apresentar a fundamentação teórica foi trilhado em cima de quatro tópicos principais: as organizações como sistemas; alinhamento organizacional; implementação de estratégias organizacionais; e eficácia organizacional.

2.1. As organizações como sistemas

A conveniência se estudar a contribuição do alinhamento para a eficácia da implementação de estratégias organizacionais sob um enfoque sistêmico reside no fato de que o termo *alinhamento* pressupõe um ajuste entre elementos variados, que possam ser calibrados, o que vai ao encontro das possibilidades conceituais dos sistemas organizacionais, de realizarem trocas entre seus subsistemas e com o seu ambiente, viabilizando, portanto, a possibilidade teórica do alinhamento.

A origem do estudo da organização como sistema encontra-se na chamada *teoria geral dos sistemas*, que foi introduzida por Bertalanffy (BAKER, 1973, p. 1; BERTALANFFY, 1975, p. 10-11) em 1937, no seminário de filosofia de Charles Morris, na Universidade de Chicago (BERTALANFFY, 1975, p. 90), embora ele só a tenha publicado após o término da Segunda Grande Guerra (BAKER, 1973, p. 1). O foco dessa teoria encontra-se na formulação de princípios que são válidos para *sistemas* de uma maneira geral, qualquer que seja a natureza de seus elementos componentes e as relações ou *forças* entre eles (BERTALANFFY, 1975, p. 37), incluindo-se, nesse espectro, desde células unitárias até sociedades (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1344).

O termo *sistema* cobre um amplo espectro de conceitos. Pode denotar plano, método, ordem e preparo (JOHNSON, R. A.; KAST; ROSENZWEIG, 1964, p. 408). Pode ainda ser definido como um conjunto de elementos em permanente inter-relacionamento (BERTALANFFY, 1975, p. 55); como (tradução do autor) “[...] qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interatuantes ou interdependentes” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 147); ou ainda:

- a. como um grupo de itens que interage regularmente ou de forma interdependente, formando um todo unificado, tal qual uma forma de organização ou prática social,

política ou econômica;

- b. como um conjunto organizado de doutrinas, idéias ou princípios normalmente utilizados para explicar o arranjo ou o trabalho de um todo sistêmico, um procedimento estabelecido ou organizado; ou ainda
- c. como um arranjo ou modelo harmonioso (MERRIAN-WEBSTER, 2005).

Os sistemas, de uma maneira geral, podem ser divididos em abertos ou fechados, sendo que os sistemas fechados se caracterizam pelo fato de que as relações entre seus componentes são fixas ou automáticas, não ocorrendo trocas com o ambiente (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 156). Consequentemente, o comportamento destes sistemas depende substancialmente da dinâmica interna de suas partes (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1344).

Sistemas abertos são definidos por suas fronteiras, pela recepção seletiva de entradas e por sua transmissão típica de saídas (KATZ; KAHN, 1966, p. 13). Consistem em sistemas que realizam trocas de informações, recursos (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1253), energia e matérias-primas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p.156) com o seu ambiente, apresentando importação e exportação, construção e fragmentação, das suas partes componentes (BERTALANFFY, 1975, p. 141).

As organizações, por sua vez, são sistemas abertos, sócio-técnicos, estruturados, dos tipos mais complexos, compostas de diferentes sistemas que se relacionam tanto internamente como com diversos outros sistemas externos, de onde recebem *inputs* (insumos) e para onde enviam *outputs* (resultados), trocando energia e matéria-prima por bens e serviços (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 148-156), e que mantêm autonomia funcional, ao mesmo tempo em que se adaptam às pressões externas (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1253).

Quanto maior o porte da organização, maior é a complexidade e, tendo em vista a natural busca por diferenciação (tratamento individualizado) das partes distintas, como tentativa de redução da complexidade, o funcionamento dessas partes precisa ser integrado, para que o sistema inteiro seja viável (LAWRENCE; LORSCH, 1969, p. 6-7), até porque os sistemas de negócios fazem parte de sistemas maiores incluindo, talvez, muitas organizações e/ou segmentos, assim como a sociedade como um todo. Além do mais, sistemas organizacionais estão em constante estado de mudanças, pois são criados, operados, revisados e, muitas vezes, eliminados (JOHNSON, R. A.; KAST; ROSENZWEIG, 1964, p. 407).

A idéia de que a teoria dos sistemas contribui para o desenvolvimento de um ambiente objetivo e compreensível para o processo decisório nas organizações não é nova.

Segundo Johnson, Kast e Rosenzweig (1964, p. 407-418), essa abordagem dissemina uma maneira de pensar que, por um lado, ajuda a reduzir a complexidade e, por outro, auxilia o administrador a reconhecer a natureza dos problemas complexos. Dessa forma, dizem eles, enfatiza-se a integração de todas as atividades, na direção do cumprimento dos objetivos globais, mas também se reconhece a importância do desempenho eficiente dos subsistemas existentes na organização.

A moderna teoria dos sistemas também entende que essa abordagem possui o potencial de auxiliar o administrador na condução dos processos de organizações complexas. Cooper e Argyris (2003, p. 1253), por exemplo, explicam que, através dela, “[...] as organizações desenvolvem vários métodos para fixar objetivos, obter informações sobre a realização desses objetivos e efetuar as mudanças necessárias”, ajustando os seus funcionamentos para responder a desvios no desempenho esperado.

Isso ocorre porque as organizações, segundo Cooper e Argyris (2003, p. 1253) operam em fluxos cíclicos de movimentação de energia, matéria e informações, enquanto ajustam os seus funcionamentos para responderem aos eventuais desvios no desempenho esperado. Neste sentido, dizem ainda Cooper e Argyris que (tradução do autor):

Como sistemas abertos, as organizações buscam sustentar um ciclo de entrada/saída de atividades que visam a absorver insumos de informação e recursos do ambiente, transformando-os em resultados de bens e serviços, e exportando-os de volta para o ambiente. Este ciclo permite que as organizações reabasteçam-se continuamente, enquanto o ambiente fornecer insumos suficientes e a organização proporcionar resultados valorizados.

Assim, por exemplo, o processo estratégico das organizações inclui a manutenção de um sistema de monitoração que detecta sinais relevantes acerca do contexto em que elas atuam, através da observação constante das mudanças e tendências ambientais externas, que norteiam a formatação da estratégia pretendida das organizações (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, p. 52).

Ao mesmo tempo, essas estratégias pretendidas também são o resultado de um processo de negociação, barganha e compromisso interno, que envolve muitos indivíduos e grupos da organização (GRANT, R. M., 2005. p. 24), e ainda diferem das estratégias implementadas, que também sofrem interferências internas e externas, para aflorarem no formato de estratégias diferentes das planejadas, denominadas estratégias emergentes, que respondem pela não realização de parte das estratégias pretendidas (MINTZBERG, H., 1998, p. 11-12).

Estas demandas internas por ajustes, similares àquelas observadas na relação

das organizações com seu ambiente, podem ser explicadas pela natureza *multinível* dos sistemas organizacionais, segundo a qual os sistemas existem em diferentes níveis, ordenados hierarquicamente, de tal forma que cada nível mais alto do sistema compreende outros sistemas de níveis inferiores, por exemplo: “[...] as sociedades são compostas de organizações, as organizações são compostas de grupos; os grupos são compostos de indivíduos [...]” (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1345).

As organizações empresariais, segundo a lógica desta hierarquia de sistemas, também são formadas por vários outros subsistemas de ordem inferior, tais como as divisões, que são compostas de departamentos, que, por sua vez são compostos de outros subsistemas (as seções), e assim por diante (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 150).

Desta forma, concordam Cooper e Argyris (2003, p. 1346), todos os sistemas organizacionais são formados por diversos sistemas ao mesmo tempo em que são incorporados por outros sistemas, ou seja, “[...] é necessário olhar para cima e para baixo ao descrever um sistema e explicar o seu comportamento”. Segundo eles, os sistemas de nível mais alto estabelecem os limites e as oportunidades para o modo como os sistemas de níveis mais baixos organizam as suas partes, sendo que a natureza dessas partes interfere nas possibilidades de organização do sistema.

Portanto, existe uma ampla convicção entre os acadêmicos, de que os sistemas efetivamente configuram uma resposta válida para o crescente problema da complexidade dos ambientes nos quais se vive e se trabalha, muito embora ainda haja quem argumente existir pouca evidência empírica que apóie a idéia de que o pensamento sistêmico consiste em uma abordagem eficaz para se lidar com a complexidade, (MAANI, Kambiz E.; MAHARAJ, 2004, p. 21).

2.2. Alinhamento organizacional

A origem da palavra *alinhar* advém de *aligner*, do *francês médio* escrito e falado em torno dos séculos XV e XVII, que, por sua vez, advém do termo *lignier* do *antigo francês* escrito e falado por volta dos séculos X e XV, que decorre dos termos *lineare* e *linea*, do *latim clássico* praticado na antiga Roma até próximo do século IV (ETYMOLOGY DICTIONARY, 2005).

A variação *alinhamento* (substantivo masculino) foi atestada pela primeira vez em 1790 (ETYMOLOGY DICTIONARY, 2005) e diz respeito ao “ato ou efeito de alinhar(-se)”. O verbo *alinhar* nos tempos atuais significa “[...] dispor em linha reta. [...]”; *Tip.* Fazer o

alinhamento de. [...]; Formar-se ou dispor em linha reta; enfileirar-se [...]" (NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO, 1986, p. 86), ou ainda (tradução do autor, do inglês *align*) "ajustar (partes de um mecanismo, por exemplo) para produzir um relacionamento ou uma orientação apropriada" (AMERICAN HERITAGE DICTIONARY, 2005).

Como uma perspectiva do termo *ajuste* (do inglês *fit*), o conceito de alinhamento já aparecia há mais de duas décadas atrás associado (VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C., 1984. p. 516) a temas como:

- a. *interdependência* entre estratégias de várias organizações;
- b. mecanismos administrativos e organizacionais *em linha* com a estratégia;
- c. *moderação* entre o ponto de vista determinístico e o de cautela gerencial;
- d. *gerenciamento* estratégico envolvendo a formulação e a implementação, cobrindo decisões ambientais e organizacionais; e
- e. *interdependência* entre organização e ambiente.

Embora a conceituação do termo *alinhamento* não se apresente ainda totalmente pacificada na literatura em torno do tema estratégia organizacional, constata-se que o termo, de uma maneira geral, é utilizado em referência a *ajustes* entre elementos organizacionais ou ambientais, que estão sujeitos a alterações típicas das pressões exercidas por sistemas abertos em permanente disputa por *inputs* e *outputs* diversos, tais como energia, matéria e informações.

Portanto, do ponto de vista estratégico e sistêmico, o termo *alinhamento organizacional* refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, cujos elementos formais (como tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) precisam ser *alinhados* (ajustados) entre si, para a implementação eficaz das suas estratégias (BEER, M.; EISENSTAT, R. A., 1996, p. 598).

Henderson e Venkatraman (1993, p. 4-5), por sua vez, afirmam que o conceito de *alinhamento estratégico* se baseia em dois pressupostos. O primeiro dá conta de que o desempenho econômico está diretamente relacionado à habilidade do administrador de criar um *ajuste estratégico* entre a posição da organização e a arena competitiva de produto-mercado, mais a montagem de uma estrutura administrativa apropriada para apoiar a sua execução.

O segundo pressuposto remete aos conceitos da organização como sistema aberto, quando afirma que este ajuste estratégico é inerentemente dinâmico, de tal forma que as escolhas efetuadas por uma determinada organização empresarial poderão suscitar ações de organizações rivais imitadoras, as quais exigem a respectiva resposta. Portanto, concluem

Henderson e Venkatraman neste sentido (1993, p. 5), o “[...] alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adaptação e mudança contínuos” (tradução do autor).

Ilustração 1 - Modelo de alinhamento estratégico

Fonte: Henderson e Venkatraman (1993, p. 8)

Partindo destes pressupostos, Henderson e Venkatraman (1993, p. 5-9) definem o *alinhamento estratégico* como possuindo dois pilares de sustentação, que são o *ajuste estratégico* e a *integração funcional*, onde o primeiro corresponde às ações e reações da organização, em relação aos seus domínios interno e externo (ambiental), e o segundo refere-se à necessidade de se integrar a estratégia de TI à estratégia de negócios da organização empresarial (por eles denominada de *integração estratégica*); e de se conectar a infra-estrutura e os processos organizacionais com a infra-estrutura e os processos dos sistemas de informação, denominada *integração operacional* (vide Ilustração 1).

Ou seja, para que as organizações prosperem e sobrevivam às exigências e tensões típicas dos sistemas, elas precisam viabilizar a manutenção de um equilíbrio dinâmico entre as funções: a) de transformação dos insumos em resultados; b) de trocas com o ambiente; c) de regulamentação do comportamento do sistema, para a obtenção de um desempenho estável; e d) de adaptação do sistema às condições em mutação, equilíbrio dinâmico este que proporcione eficácia organizacional (COOPER; ARGYRIS, 2003, p.

1345).

Esse equilíbrio dinâmico, portanto, consiste nos ajustes ou *alinhamentos* dos sistemas, ou ainda nos trabalhos de calibração das *forças* demandantes, citadas por Bertalanffy (1975, p. 37), por parte de cada um dos elementos sistêmicos envolvidos, trabalho esse que, quando bem sucedido em relação aos sistemas que interferem (por exemplo) na implementação das estratégias das organizações, resulta em um alinhamento estratégico.

Assim, embora haja quem, como Sabherwal e Chan (2001, p. 27) defenda que os processos através dos quais o alinhamento é alcançado ainda precisam ser melhor compreendidos, a capacidade de alinhamento das organizações é considerada (POWELL, T. C., 1992, p. 119-134) um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores, e constitui importante fonte de vantagem competitiva para as organizações empresariais.

Entretanto, esse procurado ajuste ou alinhamento raramente é encontrado no dia-a-dia das organizações (BEER, M.; EISENSTAT, R. A., 1996, p. 599), a despeito de estar na origem, senão na essência, do pensamento estratégico organizacional (anos 50 do século passado), quando a solução para o, naquela ocasião denominado *problema estratégico* (discrepância entre os produtos da organização, por um lado, e a demanda do mercado, pelo outro) era (tradução do autor) “[...] vista como residir no *planejamento estratégico* – uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo ambiente, dos pontos fortes e fracos da firma e um ajuste (*estratégia*) entre os dois que melhor satisfaziam os objetivos da organização” (ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L., 1976, p. 1-5).

Fenômenos como a competição global, as rápidas mudanças tecnológicas e a desregulamentação estão exigindo que as organizações repensem as suas estratégias e se realinhem de forma contínua, para implementá-las (BEER, M.; EISENSTAT, R. A., 1996, p. 597-598)

Nesse sentido, muitas são as combinações de sistemas sugeridos pela literatura, como sendo de importância estratégica para as organizações. A título de exemplo, observa-se que, para a obtenção de competitividade estratégica e retornos acima da média do segmento, Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 132), além de Hui (2004, p. 605) recomendam o alinhamento entre as competências essenciais da organização, identificadas nos seus sistemas internos, e as oportunidades detectadas através da monitoração do sistema ambiental externo.

Outros exemplos, entre tantos, podem ser encontrados nos trabalhos de:

- a. Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 18-19), no qual eles recomendam o alinhamento entre o (por eles denominado) sistema de recursos humanos, a estratégia e o sistema de desempenho, para apoiar o processo de implementação das estratégias da

organização e criar valor para os clientes;

- b. Madapusi e D'Souza (2005, p. 7), que sugerem o alinhamento entre os sistemas integrados de gestão (ERP) das organizações (sistemas de computadores) com as suas estratégias internacionais, para que a implementação do ERP seja bem sucedida e para otimizar o desempenho dos negócios internacionais;
- c. Chan (2005, p. 152), o qual sugere o alinhamento entre a estratégia funcional de tecnologia da informação e a estratégia de negócios da organização, proporcionando um *framework* para o desenvolvimento de arquiteturas de tecnologia e processos de negócios através da cadeia de valor, por meio de uma abordagem sistêmica.

Seguindo essa linha de raciocínio, adaptar a organização ao conceito de sistemas significa sustentar um equilíbrio que proporcione à organização a estabilidade que a permita ser capaz de operar racionalmente, assim como a flexibilidade necessária para adaptá-la às condições de mudanças contínuas (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 1345). Significa enfatizar a integração das atividades, na direção do cumprimento dos objetivos globais, e também reconhecer a importância do desempenho eficiente dos subsistemas (JOHNSON, R. A.; KAST; ROSENZWEIG, 1964, p. 418).

2.3. Implementação de estratégias organizacionais

Estratégia consiste em um termo hoje muitas vezes utilizado para designar construtos complexos, de significados diferentes, porém relacionados entre si. Podem desde referir-se aos planos traçados para alcançar os objetivos da organização (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 24); passando pelo conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais elaborados e executados para viabilizar o melhor desempenho para a organização (THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J., 2003, p. 1); até significar a criação de uma posição competitiva única e de valor, envolvendo um conjunto de atividades diferentes (PORTER, M. E., 1996, p. 55).

A fim de consolidar esses conceitos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998, p. 9-15) expuseram que o significado do termo *estratégia* impõe necessariamente a apresentação de cinco definições conjuntas, segundo as quais *estratégia* consiste em todos e em qualquer um dos seguintes termos:

- a. Um plano, ou algo como uma direção, um guia ou um curso de ação na direção do futuro, como uma trilha para conduzir a organização do ponto onde se encontra hoje, para o ponto onde se deseja estar amanhã;

- b. Um padrão, ou seja, consistência, em termos de comportamento, ao longo do tempo, coerente com o passado;
- c. Uma posição, isto é, a colocação de determinados produtos em mercados particulares;
- d. Uma perspectiva, o que quer dizer uma maneira fundamental de executar as coisas dentro da organização; e
- e. Um truque, ou seja, uma *manobra* específica dirigida para ultrapassar um oponente ou competidor.

O processo da estratégia organizacional é repetitivo, porque equivale à tentativa de se atingir a um alvo móvel e, por isso, inclui uma monitoração permanente do contexto externo da organização, ao mesmo tempo em que esta identifica, adquire e mantém as competências necessárias e produz produtos ou serviços, em um processo cíclico de alinhamento entre os sistemas organizacionais e ambientais (REA; P.; KERZNER, H., 1997, p. 12-14).

Ao se dividir o processo da estratégia em três etapas, sendo a primeira denominada *formulação* da estratégia e a segunda denominada *implementação* da estratégia, esse funcionamento sistêmico e cíclico é impresso pelo denominado *controle estratégico* (terceira etapa), que busca assegurar que os resultados sejam alcançados, através da modificação das estratégias ou das suas implementações, de modo a ampliar a capacidade da organização de ser eficaz para atingir os objetivos traçados (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 24; HARRISON, J. S., 2005, p. 37).

O planejamento, estratégico ou não, é necessário quando o estado futuro que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes, ou seja, um *sistema de decisões*. Esse conjunto de decisões forma um sistema se o efeito de cada decisão no conjunto, nas saídas (produtos) relevantes, depende de pelo menos uma outra decisão no conjunto. Algumas decisões no conjunto podem ser complexas, outras simples. Mas a principal complexidade em planejar deriva da inter-relação das decisões, ao invés das decisões em si (ACKOFF, 1970, p. 2).

Ou seja, o planejamento não é um ato, mas sim um *processo* que não possui uma conclusão natural ou um ponto final. Trata-se, ainda, de um processo que busca uma solução que nunca aparece totalmente, porque não há limite para o número possível de revisões das decisões prévias e porque tanto o sistema planejado, como o seu ambiente, mudam durante o processo de planejamento (ACKOFF, 1970, p. 3), o que resulta no fato de que as organizações acabam sempre retornando às atividades iniciais, à medida que recebem

novos *inputs*, que mudam seus pontos de vista (HARRISON, J. S., 2005, p. 34).

Além disso, o processo da *administração da estratégia* envolve trocas de insumos entre os diversos sistemas envolvidos, de tal forma que a combinação da utilização das informações acerca do ambiente e dos recursos e capacidades da organização proporciona a obtenção de um amplo conjunto dos insumos estratégicos necessários para produzir os resultados esperados, que são as bem-sucedidas formulação e implementação das estratégias das organizações (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 6-7).

Em uma organização que desenvolve atividades de planejamento estratégico nos níveis corporativo, competitivo e funcional, no nível intermediário (competitivo), por exemplo, os planejadores têm importantes insumos a enviar para o planejamento funcional e requerem insumos do planejamento corporativo, se eles pretendem funcionar eficazmente. Da mesma forma, eles também têm insumos a enviar para o nível corporativo e *inputs* a receber do nível funcional (ACKOFF, 1970, p. 134-135).

Consiste, portanto, em um processo dinâmico, repleto de compromissos, decisões e ações (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 6), cujos *loopings de feedback* promovem o aprendizado acerca das ações da própria organização e de seu ambiente, o que lhe confere o caráter sistêmico e contínuo sugerido por Wright, Kroll, e Parnell (2000, p. 24-37).

A abordagem dos sistemas, assim, auxilia a organização a identificar os relacionamentos existentes entre as suas várias áreas, bem como a identificar quem são os integrantes dos seus grupos de interesse e suas respectivas expectativas. Essas informações constituem aspectos estratégicos das organizações, que devem ser considerados no processo de formulação e implementação das estratégias (REA; P.; KERZNER, H., 1997, p. 13).

2.4. A implementação da estratégia e seus sistemas

A implementação consiste na fase em que o planejamento é convertido (ou não) em ações concretas (FISCHMANN, A. A., 1987, p. 41; 59-60) e, em se tratando de implementação de estratégias, consiste na busca da realização das atividades necessárias para fazer com que os planos estratégicos traçados aconteçam na prática, e atinjam os objetivos de desempenho antes projetados (THOMPSON, A. A.; STRICKLAND III, A. J., 2003, p. 311), o que freqüentemente implica em tensões decorrentes de divergências entre expectativas e resultados efetivos; discontinuidades; surpresas; e imprevisibilidades inerentes ao processo de mudança que ela representa (FISCHMANN, A. A., 1987, p. 59-60).

Muitas organizações, entretanto, possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para desenvolver a estratégia correta, mas colocá-la em prática é outro assunto, e exige da administração estratégica que desenvolva um processo dinâmico de avaliação da execução que incorpora *inputs* internos e externos à organização, e que visa a perseguição dos objetivos inicialmente traçados, ou daqueles eventualmente decorrentes das revisões efetivadas pelos *loopings* do processo (ZAGOTTA, R.; ROBINSON, D., 2002, p. 30-34).

Considerando todos os recursos e a energia empenhados na busca da estratégia ideal, é surpreendente constatar o quão pouco desse esforço é direcionado para a implementação, já que muitas estratégias sucumbem na fase de implementação, independentemente da qualidade do plano (ALLIO, M. K., 2005, p. 1).

A abrangência dos sistemas envolvidos com a implementação da estratégia dependerá sempre do planejamento que a antecede e das atividades que compreendem o processo de administração da estratégia como um todo.

Pode envolver os executivos da alta administração e os proprietários da organização, durante o processo de concepção e controle da direção estratégica e da definição dos seus indicadores de desempenho (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E., 2001, p. 400-442); ou envolver o desenvolvimento de uma nova cultura organizacional, a fim de sustentar uma estratégia baseada em uma nova fonte potencial de vantagem competitiva (SALONER, G.; SHEPARD, A.; PODOLNY, J., 2001, p. 37).

Os primórdios da divisão do sistema organizacional em subsistemas davam conta de que a organização seria um sistema sócio-técnico composto basicamente de dois subsistemas denominados subsistema técnico e subsistema social e que, àquela época, foram tratados em trabalhos tais como os de Emery e Trist (1946) e de Rice (1958), do Tavistock Institute, de Londres.

Segundo essa abordagem, o subsistema social envolve elementos como organizações formais e informais, dentro de um sistema maior integrado (JOHNSON, R. A.; KAST; ROSENZWEIG, 1964, p. 412); assim como as relações entre as pessoas que executam cada uma das atividades da organização (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 153); e todas as manifestações relativas ao comportamento dos indivíduos e grupos que compõem o sistema, tais como a cultura e o clima organizacionais, além das atitudes e sentimentos e emoções dos indivíduos (MAXIMIANO, A. C. A., 2000, p. 375).

O subsistema técnico (ou tecnológico), por sua vez, compreende as tarefas a serem executadas, e incluem os equipamentos, ferramentas, técnicas operacionais envolvidos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 152-153), objetivos da organização,

divisão do trabalho, tecnologia, procedimentos, entre outros aspectos que independem das pessoas (MAXIMIANO, A. C. A., 2000, p. 375).

Trabalhos mais recentes, todavia, não contradizem as idéias introduzidas anteriormente, porém apresentam novas maneiras de dividir conceitualmente o sistema organizacional em subsistemas, como a proposta de Maximiano (2000, p. 376) de distinguir três subsistemas no sistema organizacional (e não apenas dois), que seriam:

- a. o subsistema *social*, que compreenderia aspectos como a cultura organizacional, os grupos informais e os sentimentos das pessoas;
- b. o subsistema *tecnológico*, que incluiria questões relacionadas à tecnologia, aos conhecimentos e à experiência organizacionais; bem como
- c. o subsistema *estrutural*, de quem fariam parte os aspectos inerentes aos grupos formais, à estrutura organizacional, entre outros, como normas e procedimentos.

Quanto aos sistemas que se relacionam à implementação das estratégias, John H. Grant (1994, p. 396), identificou oito subsistemas que fazem parte do contexto das organizações:

- a. O subsistema de monitoramento ambiental, que inclui todos os elementos que se situam no mundo fora da organização, e que são importantes para as análises de tendências e aspectos relacionados à identificação de oportunidades e ameaças que interferem no desempenho futuro da organização;
- b. O subsistema de acesso aos recursos corporativos, que reúne os recursos tecnológicos, humanos e físicos da organização e seus competidores, os quais devem ser objeto de análises comparativas e de tendências;
- c. O subsistema de análise dos aspectos estratégicos, que inclui tendências internas e externas à organização, que devem ser comparadas, com o objetivo de identificar as oportunidades e ameaças que se apresentam ao longo do tempo;
- d. O subsistema de orçamento financeiro inclui as atividades que se propõem a identificar e avaliar as diversas oportunidades de investimento financeiro da organização;
- e. O subsistema operacional, que envolve as atividades de planejamento e controle de materiais e empregados, a entrega de produtos e serviços, e o recebimento dos pedidos, provenientes das operações diárias da organização;
- f. O subsistema de desenvolvimento de recursos humanos, que incorpora as atividades desenvolvidas no sentido de aumentar a reputação da organização como empregadora, tais como os procedimentos de recrutamento, treinamento, alocação

- interna, programas de incentivo, planejamento da sucessão e desligamento;
- g. O subsistema de informações, que engloba os diversos elementos utilizados para coletar, classificar, armazenar e transmitir dados entre as partes externas e internas da organização, tais como computadores, facilidades de telecomunicações, assim como as atividades formais ou informais de trocas de informação; bem como
- h. O subsistema de avaliação dos grupos de interesse, que, por sua vez, consiste do sistema de medidas utilizadas pela organização para julgar o seu desempenho, da perspectiva dos vários elementos integrantes dos grupos de interesse da organização (GRANT, J. H., 1994, p. 396).

A constatação de John H. Grant acima revela o envolvimento de diversos sistemas, internos e externos à organização, no processo de implementação das suas estratégias, mas a ênfase maior encontra-se nos subsistemas organizacionais.

Isso acontece por que, de uma maneira geral, o processo de *formulação* de estratégias diz respeito a um compreensivo acesso e um adequado monitoramento do ambiente de competição que envolve as organizações, enquanto a eficaz *implementação* de estratégias demanda um igualmente rigoroso acesso aos aspectos internos da organização, a fim de determinar o que é necessário mudar, para implementar a estratégia, o que envolve a gestão das seguintes questões, conforme a Ilustração 2 (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 332-334):

- a. Expectativas dos grupos de interesse – As organizações só permanecem no mercado se anteciparem e corresponderem às necessidades dos clientes, empregados e proprietários;
- b. Tarefas estratégicas – As estratégias organizacionais devem ser articuladas em termos pragmáticos, ou seja, realizando adequadamente as tarefas chaves que satisfazem as necessidades dos grupos de interesse;
- c. Capacidades organizacionais – A habilidade da organização para realizar adequadamente as suas tarefas estratégicas depende de três capacidades organizacionais:
 - da coordenação entre as partes da organização que devem trabalhar em conjunto, para cumprirem determinadas tarefas estratégicas;
 - do compromisso das pessoas e dos grupos, para a realização das tarefas estratégicas; e
 - da competência técnica e gerencial, para solucionar problemas e coordenar soluções;

- d. Propulsores organizacionais – As capacidades organizacionais dependem do desenho e da forma como a organização é gerenciada (sua estrutura e seus sistemas); daqueles que possuem poder de decisão sobre os assuntos chaves; dos tipos de pessoas que são contratados e promovidos; dos seus sistemas de informação, incentivo e mensuração; e do caráter e comportamento dos líderes; e
- e. Contexto organizacional – A maneira como a organização é desenhada e gerenciada, assim como as suas capacidades, podem ser determinadas pela natureza daquela instituição maior (por exemplo, uma corporação), da qual a organização eventualmente faz parte.

Entretanto, a formulação da estratégia não pode acontecer separadamente da sua implementação (GRANT, R. M., 2005, p. 352), sob pena de encorajar os líderes a separar o pensamento da ação, assim como encorajar a implementação de estratégias superficiais, que violam as competências das organizações (MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 1998, p. 37-38). Exemplos de conseqüências da decisão de separar um processo do outro podem ser:

- a. a inutilidade da estratégia, tendo em vista que as condições antes utilizadas como base para a formulação da estratégia mudaram de forma inesperada, ou por causa da excessiva instabilidade do ambiente;
- b. a resistência dos encarregados de implementar a estratégia, ou tendo em vista as suas simples oposições à mudanças, ou mesmo em função de suas convicções acerca da inviabilidade do plano (MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 1998, p. 41).

Ilustração 2 - Modelo sistêmico do acesso para a implementação da estratégia

Fonte: Eisenstat e Beer (1994, p. 332).

Dessa forma, as organizações devem poder retornar ao estágio de formulação das estratégias, toda vez que necessitar, a fim de “[...] sintonizar melhor a sua abordagem estratégica”, e inclusive aprender com as suas ações passadas, reagindo às mudanças e modificando o seu comportamento, em resposta (HARRISON, J. S., 2005, p. 34), o que não permite o desconsideração dos sistemas ambientais, no processo de implementação das estratégias, tendo em vista que eles o retro-alimentam, sob pena de perda da eficácia global, assunto do próximo tópico.

2.5. Eficácia organizacional

Não existe consenso na literatura, acerca do conceito de *eficácia organizacional* (CAMERON, K., 1986b, p. 539), neste estudo também designada simplesmente como *eficácia*, o que decorre do fato de que a definição desse construto está atrelada à explicação do que efetivamente consiste uma *organização* (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 480). Assim, por conta desta constatação, os gerentes devem compreender a filosofia da organização na qual se encontram, se desejam ser eficazes (REDDIN, W. J., 1981, p. 308).

Como consequência, o termo eficácia consiste mais de uma idéia do que de algo tangível, que possa ser detectado, manipulado, ou mesmo contabilizado. Deriva dos valores e preferências dos vários grupos de clientes internos e externos da organização (por exemplo: clientes, acionistas ou empregados), o que contribui para a explicação do porquê de nenhuma definição de eficácia ser considerada universal, já que “[...] diferentes clientes têm preferências diferentes, valores diferentes e critérios de avaliação diferentes”, sujeitos ainda a variações, com o decorrer do tempo (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 480-481).

O resultado dessa subjetividade, entretanto, não significa que a eficácia não possa ser mensurada, mas favorece a proliferação de um grande número de conceituações acerca do termo, que variam de acordo com a abordagem efetuada (COOPER; ARGYRIS, 2003, p. 480-481), tais como:

- a. Abordagens universais (primeiros modelos, que enfatizavam tipos *ideais*), que defendiam uma definição universal e definitiva, baseada em um único conjunto de critérios de avaliação:
 - Eficácia é o mesmo que eficiência (o máximo de resultado com o mínimo de insumo, em um contexto de organizações burocráticas ideais, que eram projetadas para gerar o máximo de eficiência);
 - Ser eficaz significa alcançar o objetivo organizacional (modelo mais comum de

indicador ideal de eficácia);

- Quanto mais recursos adquiridos (por exemplo: renda, funcionários e reconhecimento), maior a eficácia;
- Outros modelos *ideais*, como aqueles que enfatizavam: a comunicação e os sistemas de interpretação da organização; a satisfação dos membros da organização; a obtenção da lucratividade; e a consistência das atividades com os princípios de equidade social.

b. Abordagem da *teoria da contingência*:

- A eficácia depende da capacidade de adaptação da organização às condições ambientais a que ela está submetida, de tal forma que, sob este enfoque, as organizações são eficazes à medida que se adequarem aos seus ambientes

c. Abordagens de *clientes estratégicos*, que são, atualmente, as mais utilizadas para definir a eficácia:

- As organizações são eficazes se “[...] satisfizerem a seus clientes, ou se forem sistemas aprendizes, ou se forem adaptáveis às demandas dos clientes, ou se adquirirem legitimidade junto a seu público”;
- A eficácia é definida em termos da qualidade com que os produtos, processos e serviços ofertados pela organização alcançam a satisfação do cliente.

d. Abordagem *paradoxal*, que incorporou elementos de cada uma das três abordagens anteriores:

- A eficácia deriva do comportamento caracterizado por atributos paradoxais, de tal forma que (por exemplo), é inerente às organizações que são, ao mesmo tempo: defensivas e agressivas; empreendedoras e conservadoras; consistentes e inconsistentes; muito coesas e pouco coesas.

A despeito da popularidade do termo *eficácia*, Kim Cameron (1986b, p. 539-544) apresenta um grupo de convergências e divergências na literatura acerca da sua definição, abrangência e critério de obtenção.

Estas divergências contribuíram (CAMERON, K. S., 1986a, p. 87) para que alguns autores chegassem a argumentar ser necessário um tipo de pesquisa totalmente diferente da que vinha sendo feita, para uma maior compreensão do construto eficácia, assim como do desempenho organizacional, o que vai ao encontro das palavras de Arie Lewin e John Minton (1986, p. 514), segundo as quais “[...] mais de um século de pesquisas sobre administração e desenho organizacional [...] não contribuiu para o estabelecimento de uma

teoria universal da eficácia organizacional”.

Entre os pontos convergentes, entretanto, está o fato de que a eficácia está no centro da ciência organizacional, e não pode ser ignorada pela teoria e pela pesquisa. Outro ponto consensual encontra-se na constatação de que, se nenhum conceito de organização é compreensivo, nenhuma conceituação de eficácia organizacional é compreensiva (CAMERON, K. S., 1986b, p. 544).

Uma terceira consonância, ainda segundo Cameron, encontra-se na evidência de que não existe um único conjunto de indicadores de eficácia que possa ser rotulado como o melhor ou suficiente, uma vez que a obtenção da eficácia depende dos valores e das preferências dos indivíduos (o Quadro 1 apresenta alguns dos mais populares modelos de eficácia organizacional). Relacionada com este aspecto está o quarto consenso, que indica que modelos diferentes de eficácia são úteis em diferentes circunstâncias, uma vez que as suas utilidades dependem das propostas e das restrições organizacionais.

Quadro 1 - Modelos comumente utilizados de eficácia organizacional

Modelo	Definição	Quando é útil
	Uma organização é eficaz na medida em que ...	O modelo é preferido quando ...
Modelo do objetivo	Cumprir com os objetivos planejados	As metas são claras, consensuais, datadas e mensuráveis
Modelo do sistema de recursos	Obtém os recursos necessários	Existe uma clara conexão entre as entradas e o desempenho
Modelo dos processos internos	Funciona tranquilamente, sem atropelos internos	Existe uma clara conexão entre os processos organizacionais e o desempenho
Modelo dos grupos estratégicos	Todos os grupos estratégicos são satisfeitos, pelo menos minimamente	Grupos estratégicos têm poderosa influência na organização, e responde às demandas
Modelo dos valores de competição	A ênfase nos indicadores vai ao encontro das preferências dos grupos	A organização não é clara ou altera seus indicadores
Modelo da legitimidade	Sobrevive como resultado do engajamento em atividade legitimada	A sobrevivência ou declínio e o legado entre organizações é desejado
Modelo conduzido pelas falhas	Não apresenta falhas ou traços de ineficácia	Os indicadores de eficácia são obscuros, ou estratégias de melhorias são necessárias
Modelo do sistema de alta performance	É considerada excelente em relação a outras organizações similares	Comparações entre organizações similares é desejada

Fonte: Adaptado de Kim Cameron (1986b, p. 542)

Por fim, o quinto consenso na literatura consiste na constatação de que, tendo em vista o fato de que não existe um único modelo ou conjunto de indicadores de eficácia organizacional, não existe uma única teoria acerca da eficácia, de onde se conclui que a eficácia organizacional é principalmente um construto conduzido por um problema, ao invés de um construto conduzido por uma teoria (CAMERON, K. S., 1986b, p. 541).

Os cinco pontos convergentes apresentados por Cameron (1986b, p. 539-543) conduzem à conclusão de que a questão principal da eficácia encontra-se no ajuste do modelo mais apropriado para a organização, inclusive o seu conjunto de indicadores. Infelizmente, diz Cameron, “[...] este ajuste dos modelos às circunstâncias apropriadas raramente é efetuado

[...]” (tradução do autor).

Mas não são apenas convergências, que são identificadas na base teórica. Cameron (1986b, p. 543-544) apresenta também três principais divergências. A primeira refere-se aos modelos e indicadores de eficácia, que, muitas vezes são adotados segundo um critério arbitrário, sem especificar os limites que auxiliaram no processo de seleção. A segunda dá conta de que os indicadores selecionados frequentemente são definidos de forma muito ampla ou (inversamente) muito estreita, ou ainda de forma não conectada ao desempenho da organização.

A última divergência diz respeito ao fato de que o *resultado* financeiro predomina entre os indicadores de eficácia sugerido pelos pesquisadores, enquanto os *efeitos* são mais frequentemente utilizados pelos clientes, o que pode comprometer a sustentabilidade da organização no longo prazo. Cabe destacar, todavia, que muitos autores passaram a concordar que a flexibilidade e a cautela devem pautar o processo de seleção dos indicadores e modelos de eficácia, a partir do momento em que as escolhas passaram a ser baseadas em critérios racionais e justificados. A única restrição, diz Cameron, “[...] é que eles deve ser apropriados aos seus contextos” (CAMERON, K. S., 1986b, p. 544).

Para delimitar e acessar o modelo de eficácia mais apropriado, então, Cameron (1986b, p. 542) sugere que as organizações respondam as seguintes perguntas:

- a. De qual perspectiva a eficácia está sendo acessada?
- b. Em que área de atividade está focado o acesso?
- c. Qual o nível de análise que está sendo utilizado?
- d. Qual é o objetivo que se deseja alcançar, com a eficácia?
- e. Qual o horizonte de tempo que está sendo considerado?
- f. Que tipo de dados está sendo utilizado para acessar a eficácia?
- g. Qual é o parâmetro que baliza o julgamento do nível de eficácia?

A implementação das estratégias reúne o processo de tomada de decisões e o estabelecimento de ações que visam a converter o planejamento estratégico em ação (HARRISON, J. S., 2005, p. 37), ou não, uma vez que diferenças entre as aspirações e as capacidades e disponibilidades; os desajustes provocados por mudanças organizacionais relevantes; e mesmo os problemas decorrentes da inadequação do nível de envolvimento dos implementadores no processo de formulação das estratégias, podem promover discrepâncias entre os níveis de desempenho planejado e esperado (FISCHMANN, A. A., 1987, p. 59).

Segundo Michael Beer e Russel Eisenstat (1996, p. 598-599), uma implementação eficaz das estratégias organizacionais pressupõe a sistematização dos

processos de mudança, os quais devem encorajar conversas francas acerca das barreiras à implementação e estimular o estabelecimento de uma parceria entre todos os grupos de interesse relevantes.

Diante desses desafios, o enfoque sistêmico pode, portanto, auxiliar na compreensão de fenômenos complexos, como os organizacionais e, no caso do presente estudo, o da implementação estratégica, cuja eficácia refere-se não apenas ao desempenho de parte de seus elementos, mas sim à contribuição que os processos e subsistemas envolvidos oferecem ao sistema organizacional como um todo.

Em relação à implementação das estratégias organizacionais, a eficácia da organização passa necessariamente por uma série de questões importantes (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 267), que são abordadas de formas variadas por autores que tratam do tema, de acordo com a organização do raciocínio de cada um deles.

Tratando dessas questões, entretanto, nem todos os autores que discorrem acerca dos fatores que determinam a eficácia da implementação das estratégias das organizações utilizam o termo *eficácia*, quando se referem aos seus níveis de desempenho nessa tarefa. Harrison (2005, p. 37), por exemplo, utiliza o termo *bem-sucedido*, quando argumenta que a implementação da estratégia visa a mover a organização em direção à execução *bem-sucedida* das suas estratégias, de forma consistente com a sua direção estratégica da organização. Esse termo coincide aquele utilizado por Kaplan e Norton (1996, p. 199), quando estes afirmam que muitos dos executivos de hoje não conseguem determinar e comunicar todas as ações locais necessárias para implementar a estratégia de forma *bem-sucedida*.

Na mesma linha de raciocínio, Andrews (1980, p. 49-50), ao abordar o tema, sugere que, os propósitos da implementação da estratégia organizacional serão considerados *cumpridos* na medida que as diversas sub-atividades, que compõem o processo, obtiverem suportes como o apoio da estrutura organizacional adequada, com os sistemas de informação e os relacionamentos permitindo a coordenação dessas tarefas, nomenclatura tão díspar quanto o termo utilizado por Aaker (1998, p. 292-293) para a mesma preocupação: *viabilidade*.

Para este último, a *viabilidade* da implementação de determinadas estratégias passa por uma análise que compreenda componentes organizacionais como estrutura, sistemas, pessoas e cultura..

Quadro 2 - Eficácia da implementação da estratégia organizacional

Autores	Fatores que determinam a eficácia da implementação das estratégias				
	Estrutura	Controles	Pessoas	Aspectos internos	Mudanças
HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001	(p. 443) Os gerentes, especialmente aqueles da alta administração, devem selecionar a estrutura organizacional que melhor contribui para a implementação eficaz de suas estratégias.	(p. 443) Os gerentes, especialmente aqueles da alta administração, devem selecionar os controles organizacionais estratégicos e financeiros que melhor contribuem para a implementação eficaz de suas estratégias.	(p. 490) As estratégias não podem ser implementadas sem a presença de líderes estratégicos eficazes. A alta administração constitui um importante recurso para as organizações que buscam implementar a estratégia de forma eficaz. O Desenvolvimento e o gerenciamento de capital humano (p. 501-502) é vital para a implementação eficaz da estratégia.	(p. 501) As organizações desenvolvem e exploram competências essenciais (recursos e capacidades que servem como fontes de vantagem competitiva) para serem eficazes na implementação de suas estratégias.	(p. 507) Algumas vezes, mudanças culturais são necessárias para a implementação eficaz da nova estratégia, ocasião em que é importante um sistema de comunicação e de solução de problemas eficazes; a seleção das pessoas certas; e um sistema de recompensa apropriado.
WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000	(p. 267) A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem como a organização deve ser estruturada, para colocar em prática sua estratégia.	(p. 339) A função do controle estratégico é modificar as estratégias ou a implementação das estratégias da organização, de modo a ampliar a sua capacidade de atingir seus objetivos gerais e específicos. Constitui-se em um processo contínuo de (p. 347) monitoração da formulação e implementação de estratégias, e seu enfoque (p. 344) é tanto interno como externo.	(p. 267) A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem o modo como as questões da liderança, poder e cultura devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos.		(p. 301-303) As mudanças no ambiente externo e a complexidade organizacional interna aumentam a importância da liderança, um dos recursos utilizados para a implementação eficaz das estratégias.
GRANT, R. M., 2005			(p. 9) A implementação eficaz das estratégias passa pela eficácia dos líderes, em termos da capacidade de tomar decisões; da energia na implementação dessas decisões; e da eficácia ao promover lealdade e compromisso entre os subordinados	(p. 9) A implementação eficaz das estratégias passa pela eficaz organização dos recursos e capacidades da organização	(p. 9) A implementação eficaz das estratégias passa pela competência da organização em oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição
EISENSTAT, R. A.; BEER, M., 1994	(p. 332-334; 340-431) A capacidade da organização para implementar suas estratégias de forma eficaz passa pela adequação da estrutura da organização às suas estratégias.	(p. 321; 332-334) A implementação eficaz das estratégias passa pelos incentivos e controles proporcionados às tarefas estratégicas: pelo sistema de informações e mensuração, que fornecem os dados necessários para a consecução; e pelo sistema de mensuração e recompensa, que motivam comportamento nesse sentido.	(p. 324) A eficaz implementação das estratégias exige que os gerentes desenvolvam uma parceria entre os membros da organização.	(p. 324) A eficaz implementação das estratégias exige que os gerentes acessem as capacidades da organização de implementar as suas estratégias.	(p. 324) A eficaz implementação das estratégias exige que os gerentes orquestram as iniciativas de mudança que vão alinhar a organização com suas estratégias de maneira tal que desenvolva compromisso e o aprendizado aconteça.

Para ele, que também sugere alternativamente, em alguns trechos, o termo

eficácia para o desempenho positivo da implementação das estratégias organizacionais, o resultado positivo da implementação também depende:

- a. de processos e comportamentos organizacionais tais como: a utilização de padrões e processos de mensuração; sistemas de motivação e incentivo; sistemas de controle; e o recrutamento e desenvolvimento de gerentes; assim como
- b. da liderança pessoal advinda do topo da organização, que é importante (e algumas vezes decisiva, segundo ele) para a implementação da estratégia.

A análise de Andrews vai ao encontro da observação daqueles autores que utilizam predominantemente o termo *eficácia* para se referirem ao desempenho das organizações na tarefa de implementar as suas estratégias. A convergência das idéias centrais da produção destes autores induz à categorização dos diversos tópicos abordados na direção de cinco grandes centros de atenção: *estrutura; controles; pessoas; recursos e capacidades; e mudanças*, assuntos que são objeto de detalhamento nos próximos cinco itens deste capítulo.

Primeiro, produzir o *desenho* de uma organização (também denominado *estrutura* da organização) consiste em um processo decisório para criar coerência ou ajuste entre as metas ou propósitos da organização, para os modelos de divisão do trabalho, para a coordenação entre as unidades, e para as pessoas que executarão os trabalhos (GALBRAITH, J. R., 1977, p. 5), o que pode ser visualizado na Ilustração 3.

A referida ilustração apresenta o *framework* de Galbraith para auxiliar na compreensão desse processo decisório, no qual o bloco “a” representa a escolha da estratégia, que consiste na escolha do que será a competência distintiva da organização (ou o seu domínio); e na escolha de como se relacionar com os elementos relevantes do ambiente e que metas específicas serão buscadas.

O bloco “b” compreende o modo de se organizar, que é composto, primeiro por escolhas dos tipos que buscam identificar como decompor a tarefa geral em sub-tarefas que possam ser executadas por indivíduos e grupos de indivíduos; e segundo, por maneiras de se reintegrar as sub-tarefas para o cumprimento da tarefa como um todo, acerca de aspectos como o uso da hierarquia de autoridade, regras e sistemas de informação (GALBRAITH, J. R., 1977, p. 6).

O bloco “c” representa as escolhas das orientações a serem seguidas pela organização para integrar os indivíduos dentro de si, tarefa que consiste em selecionar pessoas; desenhar tarefas; e promover incentivos de tal maneira que os indivíduos escolham executar as ações que produzem os efeitos desejados pela organização (GALBRAITH, J. R., 1977, p. 6).

Ilustração 3 - Conceito de desenho organizacional

Fonte: Galbraith (1977, p. 5).

A capacidade da organização para implementar suas estratégias de forma eficaz passa pela seleção da estrutura organizacional que melhor contribui para esse processo (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 443), ou, em outras palavras, pela adequação da estrutura da organização às suas estratégias (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 332-334; p. 340-431), ponderação esta também compartilhada por Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 267), que afirmam que a implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem como a organização deve ser estruturada, para colocar em prática sua estratégia.

Neste ponto, impende ressaltar que os processos de formulação e implementação de estratégias organizacionais acontecem de forma contínua e interdependente, de maneira que um possui a capacidade de interferir no outro (ANDREWS, K. R., 1980, p. 49; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 444), da mesma forma que a estratégia e estrutura organizacionais interagem e dependem, mútua e continuamente, um do outro, durante o desenvolvimento do processo estratégico (ANDREWS, K. R., 1980, p. 49; MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., 1998, p. 132), o que consiste em uma visão contemporânea das conclusões do estudo de Chandler (1962, p. 383), que afirmou àquela época que “[...] a estratégia de uma empresa, ao longo do tempo, determina a sua estrutura” (tradução do autor).

Sobre essa questão, Galbraith (1977, p. 6) afirmava que não existia uma forma universal de se organizar, e tampouco existia qualquer exigência organizacional que

determinasse a forma apropriada de se organizar. Dizia ele ainda que, apesar disso, nem todas as combinações de estratégias, estruturas e sistemas de incentivos seriam viáveis. A escolha faria a diferença. Depois, reconheceu as evidências de que algumas estratégias vinham provando ser mais bem sucedidas que outras, e sugeriu inclusive que determinadas estratégias corporativas tendem a definir a estrutura da organização (GALBRAITH, J. R., 1983, p. 134), conforme Quadro 3, o que aumenta ainda mais a controvérsia em torno desse tema.

Quadro 3 - Estratégia e estrutura das organizações da Fortune 500

Estratégia	Estrutura
Um único negócio	Funcional
Vertical por produtos	Funcional com centros de lucro
Negócios relacionados	Divisional
Negócios conectados	Estruturas mistas
Negócios não relacionados	Organização <i>Holding</i>

Fonte: Galbraith (1983, p. 141).

O fato é que sempre existirá uma maneira certa e uma maneira errada de desenhar uma organização. Entretanto, essa maneira certa dependerá do contexto ao qual está submetida a organização, ou seja, variáveis como a idade, o tamanho, o tipo de sistema de produção e o quanto a organização está exposta a ambientes complexos e dinâmicos, influenciam a estrutura da organização (MINTZBERG, H., 1998, p. 143).

Dessa forma, organizações que executam atividades repetitivas e operam em ambientes estáveis, utilizam estruturas denominadas *tradicionais*, que se caracterizam pelo alto nível de formalização, pela unidade de comando, pela alta especialização, pela predominância da comunicação vertical e pela utilização de formas tradicionais de agrupar as unidades, tais como a departamentalização funcional, geográfica, por processo, por clientes, por produtos, por período e pela amplitude de controle (VASCONCELLOS, E. P. G.; HEMSLEY, J. R., 2002, p. 4-7).

Por outro lado, organizações sujeitas a uma maior complexidade ambiental, utilizam estruturas denominadas *inovativas*, que se caracterizam pelo baixo nível de formalização, pela multiplicidade de comando, pela diversificação elevada, pela inclusão da comunicação nos sentidos horizontal e diagonal, e pela utilização de formas avançadas de agrupar as unidades, tais como a departamentalização por centros de lucro, por projetos, matricial, a estrutura celular e a estrutura para *novos empreendimentos* (VASCONCELLOS, E. P. G.; HEMSLEY, J. R., 2002, p. 23-24).

Segundo, a implementação eficaz das estratégias requer incentivos e controles às tarefas estratégicas. Exemplos podem ser aqueles oferecidos pelos sistemas de informações e mensuração, que fornecem os dados necessários para a consecução, bem como aqueles proporcionados pelos sistemas de mensuração e recompensa, que motivam comportamento nesse sentido (EISENSTAT, R. A.; BEER, M., 1994, p. 332-334; 340-431).

A relação entre a função do controle estratégico e a eficácia da implementação das estratégias da organização consiste na possibilidade de o primeiro vir a modificar as estratégias de modo a ampliar a sua capacidade de atingir seus objetivos gerais e específicos. Constitui-se em um processo contínuo de monitoração da formulação e implementação de estratégias, e seu enfoque é tanto interno como externo (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 339-347). A fim de perseguir essa eficácia, os gerentes, especialmente aqueles da alta administração, devem selecionar os controles organizacionais estratégicos e financeiros que melhor contribuem para a implementação de suas estratégias (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 443).

O controle, portanto, permite a avaliação da eficácia das estratégias das organizações, através da medida do seu desempenho na implementação das ações programadas (BETHLEM, A., 2004, p. 91), e inclui etapas como as da determinação dos aspectos a serem monitorados, avaliados e controlados; o estabelecimento de padrões de atuação; a mensuração do desempenho, a comparação do desempenho com os padrões (BETHLEM, A., 2004, p. 91; WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 344); e a tomada de decisão de tomar alguma medida, em função do desempenho obtido (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 344), conforme sintetizado na Ilustração 4. Um processo desenvolvido com essa finalidade é o do chamado *Balanced Scorecard* (BETHLEM, A., 2004, p. 92).

O modelo do *Balanced Scorecard* citado por Bethlem consiste em um sistema de gerenciamento que propõe a monitoração de padrões financeiros e não financeiros, com o objetivo de ampliar o controle para o médio e longo prazos, na medida que sugere complementar as *insuficientes* medidas financeiras do desempenho passado, com medidas menos tangíveis, porém mais consistentes para avaliar os aspectos que promovem o desempenho futuro da organização (KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 1996, p. 7-8).

A verdade é que, na prática, o controle das medidas financeiras nem sempre tem se mostrado eficaz para promover o desempenho futuro das organizações, ocorrendo inclusive, casos em que se apresentam contra-produtivos. Dessa forma, é necessário estabelecer um sistema de controle estratégico mais completo, que aprecie informações

financeiras, mas também monitorem aspectos internos da organização e seu ambiente (HARRISON, 2005, p. 256-257). Esse controle estratégico deve enfatizar, portanto, o horizonte de mais longo prazo e incluir julgamentos subjetivos e critérios de avaliação intuitivos, inclusive com base em dados coletados nos sistema social da organização (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, p. 449).

Ilustração 4 - Passos envolvidos no controle estratégico

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 344).

Terceiro, o Desenvolvimento e o gerenciamento de capital humano é vital para a implementação eficaz da estratégia (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 490-502), e os líderes, de quem se exige possuir habilidades e competências específicas, respondem pela coordenação desse processo. É nesse sentido que Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 267) explicam que a implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem o modo como as questões da liderança, poder e cultura devem ser administrados para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos, a fim de realizar os planos estratégicos.

Essa observação vai ao encontro do que explica Albuquerque (2002, p. 47), quando observa que estratégias bem formuladas podem não ser implementadas com sucesso, em função de fatores ligados a pessoas, tais como a resistência a mudanças e a falta de consistência na atuação dos envolvidos no processo.

As estratégias, portanto, não podem ser implementadas de forma eficaz sem as pessoas e, em especial, sem a presença de líderes estratégicos eficazes. A alta administração,

nesse sentido, constitui um importante recurso (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 490-502), em termos da capacidade de tomar decisões; da energia na implementação dessas decisões; e da eficácia ao promover lealdade e compromisso entre os subordinados (GRANT, R. M., 2005, p. 9), mas todos esses fatores não são suficientes para garantir o desempenho desejado. É imprescindível que os líderes desenvolvam uma ampla parceria entre todos os membros da organização (EISENSTAT, R. A.; BEER, M., 1994, p. 324), além de outros fatores (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 303).

Outro fator importante na eficácia da implementação das estratégias, relacionado às pessoas nas organizações, é a questão do *poder*. Os líderes encarregados de conduzir o processo dependem cada vez mais dos subordinados, e podem se utilizar do poder formal, concedido pela autoridade de seu cargo. Entretanto, as pessoas não mais se submetem tão facilmente à autoridade formal e muitas vezes se depende de indivíduos sobre os quais não se tem qualquer tipo de poder formal. Por isso, esses líderes precisam aprimorar algumas técnicas de utilização de poder como (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 317-323):

- a. a *perícia*, que diz respeito à habilidade do administrador para influenciar os outros, com base no fato de que estes acreditam ser o administrador mais experiente ou conhecedor das questões relacionadas aos problemas da organização;
- b. o *controle sobre a informação*, que se refere à realidade de que o líder tende a manipular um nível de informações mais completas do que as dos seus subordinados que, em contrapartida, por essa razão, tendem a seguir as orientações da liderança;
- c. a *influência indireta*, que consiste na utilização de mecanismos formais, como o sistema de recompensa e o sistema de promoção da organização, para estimular a participação positiva dos indivíduos na direção da implementação eficaz das estratégias;
- d. o *carisma*, que diz respeito à capacidade dos líderes de influenciar o comportamento dos demais indivíduos através do seu magnetismo pessoal, do seu entusiasmo e de suas fortes convicções;
- e. a capacidade de *lidar com a incerteza*, que depende da proximidade do líder para com as áreas das contingências críticas que se apresentam à organização, como decorrência das características do setor de atuação da instituição; e
- f. a *permuta*, que consiste na expectativa futura de reciprocidade que reside no

fornecimento de algum tipo de concessão, por parte do líder, ao subordinado envolvido no processo de implementação das estratégias da organização.

Importante observar que os líderes possuem ou exercem poder em uma ou em várias das modalidades possíveis, mas deles sempre se espera que exerçam esses poderes com base em rigorosos padrões éticos e de responsabilidade social, a fim de evitar maiores consequências políticas, sociais e humanas (LIMONGI-FRANÇA, A. C., 2002, p. 262).

Outro aspecto comportamental importante para a implementação das estratégias consiste na cultura organizacional (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 323), que é o “[...] conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R., 2002, p. 293).

Quarto, a eficácia da implementação das estratégias também é resultado da boa gestão dos aspectos internos da organização, tanto para suportar os direcionamentos estratégicos da organização, como para apoiar o próprio processo de implementação.

Nesse sentido, a implementação eficaz das estratégias passa pela adequada organização de recursos e capacidades (GRANT, R. M., 2005, p. 9), ou seja, para a eficaz implementação de suas estratégias as organizações precisam se certificar de que (EISENSTAT, R. A.; BEER, M., 1994, p. 324):

- a. possuem os níveis apropriados de coordenação entre funções, fornecedores e clientes, necessários ao cumprimento das tarefas estratégicas;
- b. os membros da organização possuem as competências técnicas e gerenciais necessárias ao cumprimento das tarefas estratégicas; e que
- c. as funções e níveis chaves da organização apresentam o nível de compromisso necessário para o cumprimento das tarefas estratégicas.

A capacidade de coordenação envolve a habilidade das pessoas para trabalhar em equipe, que é um recurso importante, na medida em que não pode ser adquirido, como nos casos do conhecimento e da perícia, mas a sua ausência pode diminuir a possibilidade de a organização implementar as suas estratégias de forma eficaz, tendo em vista a falta de harmonia entre os integrantes dos grupos de trabalho (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 338).

As competências podem ser dos tipos técnica, funcional, gerencial, administrativas e inter-pessoais. São exemplos de competência e capacidade de resolver

conflitos construtivamente, a habilidade e método de priorizar programas e alocar recursos para os mesmos (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 339).

O comprometimento promove eficiência no trabalho das equipes dos níveis mais baixos, e não deve ser obtida apenas quando ocorre uma ordem do alto escalão, mas sim toda vez que os funcionários estão dispostos a trabalhar cooperativamente com os outros para *fazer a coisa certa*, apresentando iniciativa e boa comunicação com os superiores e outros departamentos (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 339).

Esses recursos e capacidades, quando possuem potencial para serem as fontes de vantagem competitiva das organizações, configuram suas competências essenciais que, para promover a eficácia da implementação das estratégias, precisam ser acessadas, desenvolvidas e exploradas de forma adequada (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 501).

Quinto e último, alterações ambientais como a globalização, a privatização de organizações, a evolução tecnológica e a desregulamentação dos mercados, provocam um aumento na competição por recursos e clientes, e exigem níveis crescentes de adaptação das organizações, impondo aos seus líderes maiores desafios, assim como com relação a alterações internas, tais como financeiras, na carteira de negócios, ou na organização do trabalho (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 303).

As mudanças, portanto, sejam elas decorrentes de alterações internas ou do ambiente, de iniciativa da própria organização ou não, impõem que esta desenvolva e mantenha capacidade de reação, adaptação e flexibilidade, a fim de implementar as suas estratégias de maneira eficaz, oferecendo respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição (GRANT, R. M., 2005, p. 9); conduzindo iniciativas de mudança que vão alinhar a organização com suas estratégias (EISENSTAT, R. A.; BEER, M., 1994, p. 324); ou mesmo promovendo mudanças culturais necessárias para a implementação eficaz da nova estratégia (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 507).

2.6. O alinhamento de sistemas e a implementação da estratégia

O percurso literário da produção acadêmica em torno da formulação e implementação da estratégia encontra-se recheado de sugestões sobre combinações de sistemas que, uma vez alinhados, possuem o potencial de promover a eficácia do processo de conversão dos planos estratégicos em ação. Um exemplo consiste naquela combinação formada pelos objetivos globais da organização e os objetivos das divisões, departamentos,

setores, e assim por diante.

Um objetivo estratégico pode ser um objetivo amplo, como aquele definido por Hamel e Prahalad (1994, p. 129-130) como sendo algo que “[...] implica em um ponto de vista particular acerca do mercado de longo prazo, ou da posição competitiva que uma organização espera construir na próxima década [...]”, conceito similar ao da *visão* da organização (HARRISON, J. S., 2005, p. 41); ou, no outro extremo, objetivos específicos, que consistem em versões restritas e quantificáveis dos objetivos gerais, que permitem a avaliação objetiva do desempenho da organização, através da possibilidade de verificação e da especificidade (WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 98-99).

O modelo conhecido como o *Balanced Scorecard* (BSC) proporciona um *framework* integrado para o balanceamento dos objetivos globais da organização, bem como estende as medidas de desempenho balanceado decorrentes, do nível mais alto, para as unidades individuais de negócios e para os departamentos da organização (GRANT, R. M., 2005, p. 56).

Isto acontece porque a implementação de estratégias muitas vezes depende do apoio e da colaboração de equipes de várias áreas da organização, de tal forma que não raro observa-se a presença de um mesmo programa em várias estratégias, ou a designação de profissionais de outras funções ou departamentos (ALLIO, M. K., 2005, p. 17).

O modelo de gerenciamento do *Balanced Scorecard*, que é apresentado pelos seus autores como sendo basicamente “[...] um mecanismo para a implementação da estratégia [...]” (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 38), recomenda que os objetivos da organização sejam alinhados com os objetivos dos seus departamentos, a fim de promover:

- a. sub-metas para os funcionários e para a organização;
- b. sistemas de recompensa e reconhecimento alinhados com os objetivos da organização; e
- c. medidas de desempenho baseadas na performance das equipes.

No decorrer do processo, esses fatores funcionarão como importantes facilitadores da implementação das estratégias (KAPLAN; NORTON, 1996, p. 139-140).

No mesmo sentido, Thomas Wunder (2005, p. 39-40), referindo-se a um contexto de corporações multinacionais, defende que existem dois tipos de alinhamento: o vertical e o horizontal (vide Ilustração 5). O primeiro, refere-se à busca por assegurar que todas as ações nos níveis mais baixos, a partir das unidades estratégicas de negócios, estão acontecendo na mesma direção, juntamente com a corporação.

Ilustração 5 - Processo do alinhamento: vertical e horizontal

Fonte: Thomas Wunder (2005, p. 39)

Os direcionamentos estratégicos para os níveis corporativo, competitivo (de negócios) e funcional proporcionam o *framework* estratégico global da corporação e, igualmente, as orientações para as regiões. Segundo Wunder, o alinhamento vertical compreende inicialmente o alinhamento das estratégias daquelas primeiras unidades e, posteriormente, a replicação delas para as regiões.

O alinhamento horizontal compreende os trabalhos de resolução de conflitos entre as metas das unidades de mesmo nível organizacional. A estratégia de preço de uma região, exemplifica Wunder (2005, p. 40), pode canibalizar outra região, se as duas atendem os mesmos clientes globais. Neste caso, diz ele, “[...] alinhar o correspondente objetivo estratégico no(s) mapa(s) regional(is) é necessário, mesmo se a meta faz sentido em uma perspectiva puramente local ” (tradução do autor).

Nem todas as áreas de uma organização são igualmente importantes estrategicamente. Entretanto, a eficácia da estratégia depende do trabalho conjunto de todas as suas áreas, como se fossem um todo integrado, de forma que os indivíduos e grupos se comprometam a realizar corretamente cada uma das tarefas necessária para a consecução dos objetivos globais da organização (EISENSTAT; BEER, 1994, p. 330-333).

Uma outra combinação de sistemas, relacionada com aquela abordada nos parágrafos antecedentes, e cujo alinhamento é comumente recomendado pela literatura é o da alta administração com a gerência intermediária. Russel Eisenstat e Michael Beer (1994, p. 327), por exemplo, sugerem que a base para a implementação eficaz das estratégias organizacionais encontra-se na parceria. Segundo eles, é necessário buscar uma maneira através da qual os envolvidos de todos os níveis e partes da organização, se juntem, em torno da implementação das estratégias.

O problema, é que, segundo eles, pode acontecer de existir barreiras que

difícultem o estabelecimento dessa parceria, como as barreiras à coordenação das atividades que não são reconhecidas pela organização, por exemplo, nos casos em que os envolvidos desconfiam da administração das organizações, inibindo o engajamento das partes em diálogos francos e em processos de cooperação (EISENSTAT; BEER, 1994, p. 327-330).

Outro exemplo de combinação de sistemas a alinhar é o da estratégia com a estrutura da organização. Como dito antes, implementação eficaz das estratégias organizacionais demanda a seleção da estrutura organizacional que melhor contribui para esse processo, ou seja, é necessário adequar a estrutura da organização às suas estratégias (EISENSTAT, R.; BEER, M., 1994, p. 332-334; WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J., 2000, p. 267) para que a estratégia se traduza nas ações esperadas.

Por alinhamento da organização, Freedman (2003, p. 26-31) define o ajuste da estrutura em função da estratégia, embora ressalve que a estrutura formal da organização é menos importante para a implementação das estratégias do que aqueles processos de negócios que favorecem a execução dos trabalhos “[...] entre os espaços em branco do organograma [...]”; uma cultura que apóie o desempenho superior; e um potente sistema de solução de questões.

Esses processos consistem atividades de permanente observação dos dois aspectos, uma vez que estratégia e estrutura co-existem de forma interdependente, cada um influenciando o outro, sendo certo que é normal acontecer de a estrutura ser re-desenhada para suportar uma determinada estratégia, mas é esperável que a nova estratégia seja influenciada de alguma maneira pela realidade e pelo potencial da estrutura existente (MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., 1998, p. 132).

Assim, segundo Freedman (2003, p. 26-31), a estrutura deve ser desenhada seguindo um conjunto de critérios que asseguram o alinhamento estratégico, o que inclui a sua compatibilidade com a vantagem competitiva da organização; a sua consistência com os principais processos que facilitam o fluxo do trabalho que apóia a estratégia; o apoio das funções ditas *centrais*, considerada a natureza geográfica do negócio; o alinhamento com o principal produto e com as variáveis de segmentação do mercado; a devolução da autoridade para tomar decisões para aquelas posições que estão mais próximas da propriedade da decisão e, assim, da habilidade de implementá-la; e a compatibilidade com a cultura da organização e com o estilo de liderança.

Por outro lado, os planos de implementação de estratégias mais apropriados alinham o longo prazo e o curto prazo, através do estabelecimento de metas de curto prazo decorrentes dos planos de prazo mais longo, como saída para lidar com as incertezas

associadas ao futuro (ALLIO, M. K., 2005, p. 18). Assim tem-se aqui outra combinação de sistemas a alinhar.

O problema de qualquer sistema de gerenciamento do desempenho organizacional encontra-se no fato de que as metas de desempenho são de longo prazo, como, por exemplo, a maximização dos lucros da organização ao longo de sua existência, mas as ações para o controle eficaz desse sistema têm que ser colocadas em práticas no curto prazo (GRANT, R. M., 2005, p. 55-56). Entretanto, é possível obter alinhamento através do processo de fixação de objetivos de longo e curto prazo, associados à alocação dos recursos necessários a apoiar esses objetivos (GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E., 1995, p. 108).

Portanto, o planejamento das organizações deve incluir o alinhamento entre os objetivos de longo prazo, que se referem àquilo que a organização pretende obter no mercado, em termos de produtos, clientes e tecnologia, e os objetivos operacionais (de curto prazo), que são mensuráveis, específicos, mais detalhados, e contribuem para a consecução dos objetivos globais (FAHEY, 1994, p. 23; p. 41; AAKER, 1998, p. 21-23), que constitui uma importante tarefa da organização (GRANT, R. M., 2005, p. 55-56).

Ajustar as pessoas que elaboram os planos e aqueles que os colocam em prática também sugere uma nova combinação de sistemas a alinhar, pois a falta de envolvimento no processo de formulação, por parte dos responsáveis pela implementação das estratégias, pode motivar uma dissonância, que se reflete no nível de eficácia dos resultados esperados (FISCHMANN, A. A., 1987, p. 59), ou seja, não é possível separar o pensamento da ação (MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 1998, p. 37-38) ou, em última instância, separar a formulação da estratégia da sua implementação (GRANT, 2005, p. 352).

O nível de detalhamento dos planos à estratégia também constitui recomendação de combinação de sistemas a alinhar, já que uma das principais providências necessárias à boa implementação de estratégias consiste no delineamento das regras, na definição das responsabilidades e no estabelecimento da sequência de períodos de tempo em que se pretende que as tarefas sejam realizadas, com a utilização de medidas de desempenho operacionalizáveis, mesmo que não sejam diretamente quantificáveis, tais como inovação, cujo desempenho pode ser mensurado (por exemplo) através do número de patentes registradas (ALLIO, M. K., 2005, p. 17-19).

Quanto mais próximo se está do mais alto nível hierárquico da organização, mais simples devem ser os relatórios de acompanhamento do desempenho, sendo que nos níveis mais baixos, em cascata, cada vez mais detalhadas são as atividades, com a utilização de ferramentas tais como gráficos de Gantt e do tipo PERT - *Program Evaluation and Review*

Technique (ALLIO, M. K., 2005, p. 17-19).

As dificuldades que as organizações enfrentam ao desenvolver a capacidade de implementar seus novos direcionamentos estratégicos estão, por outro lado, diretamente relacionadas com a maneira como elas gerenciam as mudanças, pois, por exemplo, mesmo que programas de recursos humanos sejam bem-sucedidos na mudança da motivação, atitudes e habilidades dos funcionários, estes fatores não se sustentarão ao longo do tempo, se o contexto organizacional permanecer imutável (BEER, M.; EISENSTAT, R. A, 1996, p. 597-599). Assim, torna-se importante, também, alinhar a Estratégia da organização e as mudanças internas necessárias para implementá-la.

O momento do início da implementação da estratégia se traduz, muitas vezes, em um instante de tensão, tendo em vista diferenças de expectativas ou a introdução de inovações que implicam em mudanças organizacionais (FISCHMANN A. A., 1987, p. 59).

Dessa forma, durante o processo de implementação das estratégias, torna-se necessário eliminar algumas barreiras para o estabelecimento de uma parceria produtiva entre a administração e os demais membros da organização, tais como o medo de mudar, decorrente do fato de que, mesmo aqueles que mais têm para contribuir, podem ter muito a perder com a nova estratégia.; e o fato de que não é fácil aceitar que o que funcionou antes não mais funciona no presente (EISENSTAT; BEER, 1994, p. 330-331).

Das combinações de sistemas mencionadas, uma das mais frequentemente citadas nos textos acadêmicos refere-se ao alinhamento entre a estratégia e a ação, pois, para traduzir a estratégia em ação, o administrador precisa ajustá-la aos processos operacionais, de maneira que aqueles processos críticos não sejam apenas dispostos no local correto, mas também alinhados (FAHEY, 1994, p. 42).

Mesmo quando a necessidade de uma nova direção estratégica é percebida no topo da organização, a falta de habilidade para criar uma organização capaz de implementar essa estratégia pode se tornar uma importante restrição. Muitas vezes, por exemplo, as organizações implementam estratégias de cima para baixo e esses projetos não proporcionam os benefícios esperados, em relação aos investimentos alocados, o que acaba reduzindo o compromisso com as mudanças (BEER, M.; EISENSTAT, R. A, 1996, p. 598).

Muitos sistemas de gerenciamento que se dispõem a implementar estratégias falham por não possuir um processo sistêmico, que implemente e obtenha *feed-back* acerca da estratégia, ou seja, que traduza a estratégia em objetivos específicos, medidas e alvos, e monitore a implementação da referida estratégia, durante os períodos subsequentes (KAPLAN, R. S.; NORTON, D; 1996, p. 19;38).

Além disso, para conectar adequadamente a estratégia à implementação, também é necessário alinhar os sistemas compostos pela estrutura organizacional, as pessoas envolvidas, os controles, os processos de mudanças, assim como os recursos e capacidades da organização (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001).

A conexão entre a estratégia e a ação dos responsáveis pela implementação, portanto, é complexa, envolvendo inúmeros aspectos organizacionais, e a sua eficácia pressupõe o reconhecimento de que a formulação da estratégia não pode acontecer separadamente da sua implementação (GRANT, R. M., 2005, p. 352), sob pena de encorajar os líderes a separar o pensamento da ação, assim como encorajar a implementação de estratégias superficiais, que violam as competências das organizações (MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J., 1998, p. 37-38).

Um tipo de alinhamento que tem sido, segundo Fuchs *et al* (2000, p. 132), bastante negligenciado pelos estrategistas e acadêmicos é aquele entre o posicionamento da organização e a execução. Existe uma tendência deles de focar em um destes conjuntos de elementos, em detrimento do outro, o que acaba impactando no resultado final. Assim, dizem Fuchs *et al*, uma estratégia de dominação em massa do mercado, por exemplo, exige talentos de geração de demanda e recursos de marketing ou de reputação.

Ilustração 6 - Modelo de integração estratégica

Fonte: Fuchs *et al* (2000, p. 124)

Da mesma maneira, continuam Fuchs *et al* (2000, p. 132), metas de crescimento de longo prazo ambiciosas requerem talentos empresariais e uma visão de liderança tecnológica demanda habilidades inovadoras extensivas e recursos humanos de talento superior. Assim, sem as capacidades de execução necessárias, aqueles tipos de posicionamento jamais serão realizados e, por outro lado, sem uma estratégia de posicionamento eficaz, os talentos para a execução jamais serão obtidos.

A Ilustração 6 apresenta o tipo de alinhamento citado por Fuchs *et al* (2000, p. 124), no qual os dois grupos de cima (direção e foco no produto/mercado) correspondem ao posicionamento, e descrevem a direção pretendida da organização, assim como onde e como ela deseja competir. Os três grupos de baixo (recursos, capacidades operacionais e cultura organizacional) referem-se à execução, e dizem respeito aos meios, habilidades e clima que a organização utiliza para implementar as suas estratégias de posicionamento.

De uma maneira geral, para estes autores, existem três tipos vitais de alinhamento para que uma estratégia seja bem-sucedida: os alinhamentos entre elementos (componentes dentro de cada dos cinco grupos do modelo); os alinhamentos entre grupos (os cinco conjuntos de posicionamento e execução); e os alinhamentos externos (entre todos os elementos do modelo e os desafios e oportunidades impostas pelo ambiente).

Derivada da combinação da estratégia com a ação, a combinação entre o comando e a coordenação dos líderes da organização e as ações dos liderados também se revela presença freqüente da base teórica que trata do tema em questão.

Os gerentes frequentemente não possuem a predisposição ou as habilidades para liderar um processo de alinhamento de todas as partes e facetas do sistema organizacional (BEER, M.; EISENSTAT, R. A., 1996, p. 600), exigindo que as organizações ajustem mecanismos de correção e controle visando à solução do problema.

Gráfico 1 - Progresso da implementação
Fonte: Michael Allio (2005, p. 20)

As organizações que estabelecem um *framework* concreto para a implementação e potencializam os seus líderes no sentido de manter as suas equipes no rumo desejado produzem os melhores resultados. Para isto, são necessárias reuniões periódicas, estruturadas e em sessões de tempo pré-determinado, bem como comunicação consistente com os desdobramentos do curso das ações (ALLIO, M. K., 2005, p. 19).

Os líderes devem estar preparados para gerenciar o processo de implementação de forma consistente, o que significa trabalhar para aproximar a linha da implementação ideal daquela referente à linha da realidade (vide Gráfico 1), que considera as surpresas, os revezes, as limitações de recursos, e os diferentes ritmos das equipes de trabalho envolvidas (ALLIO, M. K., 2005, p. 19).

Outra combinação bastante popular entre os trabalhos acadêmicos diz respeito ao alinhamento entre os objetivos e metas da organização e os objetivos e metas dos empregados.

Arun Maira (2005, p. 15), *chairman* da subsidiária do Boston Consulting Group (BCG) de Gurgaon, Haryana (Índia), defende a necessidade de um alinhamento entre as aspirações das organizações e seus respectivos empregados, com base na argumentação de que as mudanças requerem esforços e impõem riscos. Assim, segundo o consultor, é importante perguntar às pessoas com o que eles se importam e o que eles aspiram possuir, antes de vender a eles uma visão de futuro para a organização.

Os funcionários e a forma como estes são gerenciados, portanto, constituem importante recurso na implementação das estratégias das organizações, uma vez que (PFEFFER, J., 1998, p. 3-30), mais importante do que possuir uma estratégia é possuir habilidade para implementá-la, o que, em grande parte, depende das pessoas, da forma como estas são tratadas, suas habilidades e competências, bem como de seus esforços na defesa da organização.

No caso da presente combinação de sistemas, percebe-se duas situações: a primeira, referente aos objetivos dos empregados enquanto profissionais das organizações; e a segunda, referente aos objetivos dos empregados enquanto pessoas.

Para que a estratégia da organização seja implementada de maneira satisfatória, é necessário que os empregados (enquanto profissionais) alinhem os seus objetivos com os objetivos da organização (BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D., 2001, p. 211), através da adequada compreensão da estratégia da organização e da unidade de negócios a que pertence, de forma que compreenda perfeitamente como ele se encaixa na estratégia

global e como pode contribuir para ela ser bem sucedida (KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 2000, p. 247).

O trabalho de Kaplan e Norton, em relação à mensuração e ao vínculo do resultado do capital humano a indicadores organizacionais tradicionais de desempenho, como a produtividade e a rentabilidade, mereceu o reconhecimento de Fitz-Enz (2001, p. 53), para quem “[...] somente com o advento da técnica do *balanced scorecard* tem-se prestado atenção a esse recurso tão importante [...]” que é o capital humano.

Ao mesmo tempo, é necessário alinhar os objetivos pessoais dos empregados aos objetivos da organização, o que é obtido através do desenvolvimento de um sistema de compensação que seja gerenciado de forma a manter os funcionários satisfeitos, mas que também atenda aos objetivos da organização. Não há como desenvolver uma parceria com os empregados sem que os seus interesses sejam levados em consideração (SCHUSTER, J. R.; ZINGHEIM, P. K., 1992, p. 37-39).

Após o desenvolvimento da estratégia, as organizações de alto desempenho alinham os seus sistemas gerenciais para apoiar e encorajar a implementação, como com a utilização de programas de compensação estratégica que impulsionam o processo de implementação. Assim, a implementação eficaz busca identificar e desenvolver um pequeno conjunto de medidas de desempenho que encorajam o tipo de foco e comportamento que a organização deseja, e remunera os empregados pelo alcance ou pela ultrapassagem destes alvos estratégicos (ALLIO, M. K., 2005, p. 19).

Há quem, como John H. Grant (1994, p. 405) defenda, também, que esses sistemas de avaliação devem conter processos de penalidades, para os casos de avaliações de desempenho abaixo do esperado. Os sistemas de compensação e penalidade, segundo ele, devem ser desenvolvidos de forma a favorecer os comportamentos desejados (objetivos da organização), tais como a cooperação, o compartilhamento de informações, a assunção de riscos e o aprendizado, melhorando o desempenho estratégico da organização.

James Nelson (1998, p. 27), em complemento, defende que a compensação pelos resultados é importante, mas é apenas um dos aspectos chave a serem alinhados pelas organizações. Ressalva ele, ainda, a necessidade de a compensação dos empregados focalizar nos resultados de longo prazo, para que se evite remunerar pelos resultados táticos, que podem contribuir para que os executivos se concentrem na obtenção dos números que produzirão as melhores participações no ano corrente, ao invés de avaliar o progresso da organização na direção da consecução dos objetivos de longo prazo.

As organizações são sistemas extremamente complexos, compostas de

atividades humanas em muitos e diferentes níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores e atitudes, tudo sugere existir em um extremamente complexo modelo de múltiplas dimensões que, muitas vezes, parece além da nossa compreensão. Entretanto, é essa grande complexidade que, por um lado, é a base para o entendimento do fenômeno organizacional e que, por outro lado, é o que faz com que a vida do administrador seja difícil (ARGYRIS, C., 1964, p. 11).

Considerando que a eficácia da estratégia depende do trabalho conjunto de todas as suas áreas, como se fossem um todo integrado, de forma que os indivíduos e grupos se comprometam a realizar corretamente cada uma das tarefas necessária para a consecução dos objetivos globais da organização (EISENSTAT; BEER, 1994, p. 330-333), torna-se imprescindível que os indivíduos e grupos desenvolvam um adequado nível de alinhamento entre si, visando a consecução dos objetivos esperados, o que pode ser obtido através de mecanismos de conexão, tais como os sugeridos por John H. Grant (1994, p. 02-403).

Para que uma estratégia seja bem sucedida é necessário também que ocorra um outro alinhamento: aquele entre a estratégia perseguida pela organização e seu ambiente externo, caso contrário, esse problema pode vir a se tornar uma fonte de falhas para o processo (GRANT, R. M., 2005, p. 14b).

Conforme visto, a estrutura e as estratégias organizacionais são sistemas interdependentes, que influenciam um ao outro durante o ciclo da administração estratégica. Estrutura, por sua vez, não consiste apenas na forma como a instituição é organizada internamente, mas consiste também nas suas relações com as entidades externas, como os fornecedores, os distribuidores, os clientes, os competidores, as fontes de tecnologia, parceiros de risco, a comunidade e demais grupos de interesse, e são exatamente os sistemas os responsáveis por mover a organização através de sua estrutura e fora dela (FAHEY, 1994, p. 31).

Outros cada vez mais importantes pares de sistemas a alinhar dizem respeito aos sistemas informatizados da organização com outros sistemas internos ou externos (como de clientes e fornecedores).

A função e o impacto da tecnologia da informação (TI) nas organizações têm mudado ao longo do tempo, de uma função de apoio administrativo para uma função estratégica, com potencial não apenas para auxiliar as estratégias selecionadas, mas também para moldar novas estratégias (HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N., 1993, p. 4).

Em contraposição ao argumento de que existem evidências que dão conta do não alcance dos objetivos antecipados (tais como os pretendidos ganhos de produtividade) por

ocasião da aquisição dos investimentos em TI, Presley (2006, p. 273) escreve que a explicação para que muitas organizações falhem na completa exploração dos benefícios produzidos pelos investimentos em sistemas está na falta de alinhamento entre as estratégias globais e de tecnologia da informação, com o que concordam Henderson e Venkatraman (1993, p. 4) ao argumentarem que, ocorrendo a falta de alinhamento, nem o mais sofisticado aplicativo de TI pode fornecer vantagem competitiva sustentável.

Isto acontece porque a referida vantagem somente será obtida através da capacidade da organização de explorar a funcionalidade da tecnologia da informação em uma base contínua, o que muitas vezes requer uma mudança radical na maneira de pensar dos gerentes acerca da função de TI na transformação organizacional, assim como uma compreensão dos componentes críticos da estratégia de TI e seu papel no apoio às decisões de apoio e moldagem da estratégia de negócios (HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N., 1993, p. 5).

Em termos de alinhamento, Henderson e Venkatraman (1993, p. 7) sugerem que é necessário alinhar os domínios internos e externos da tecnologia da informação, pois o ajuste inadequado entre esses sistemas tem sido uma das maiores causas dos fracassos nas tentativas de se obter benefícios através de investimentos em TI.

A tecnologia da informação, amplia a capacidade das organizações de explorar conexões entre, por exemplo, os sistemas da organização e os sistemas do ambiente, como os dos clientes e fornecedores. Fazendo isso, a organização pode mensurar as suas atividades e auxilia os administradores a implementar as suas estratégias de forma bem sucedida (PORTER, M. E.; MILLAR, V. E., 1985, p. 83; 97-98).

Na prática, a estratégia organizacional está sujeita a interferências provenientes das questões relacionadas com os sistemas de informação, como no caso da crescente tendência de se estabelecer uma conexão entre os fabricantes e os distribuidores, através da tecnologia da informação (AAKER, David A., 1998, p. 281), que permite à organização de hoje integrar as suas áreas internas e ofertar processos de tal forma que as operações são desencadeadas pela iniciativa direta dos clientes (KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 1996, p. 4).

Portanto, a implementação da estratégia também pode ser ajudada pela tecnologia da informação de diversas maneiras. Acompanhando o progresso, medindo e controlando o desempenho. E, para que todo esse esforço conceda vantagem competitiva às organizações, torna-se necessário assegurar que as funções sejam conectadas entre si, pois, se as aplicações da tecnologia da informação não forem compatíveis umas com as outras, parte

do esforço pode ser desperdiçado (PORTER, M. E.; MILLAR, V. E., 1985, p. 97-98).

O desenvolvimento de sub-sistemas de informações entre áreas internas à organização e, da mesma forma, entre estas e as áreas externas à organização, com a utilização de artefatos diversos para a coleta, seleção, armazenamento e transmissão de dados, seja através de equipamentos de informática, aparelhos de telecomunicações, ou mesmo relatórios escritos manualmente e até conversar informais, é uma importante decisão da organização, no sentido de favorecer a eficácia dos chamados *sistemas de planejamento e administração* (PAS), que visam a gerenciar as mudanças promovidas pela nova estratégia a ser implementada, traduzindo-a em ações (GRANT, J. H., 1994, p. 398).

Assim, o alinhamento das diversas áreas da organização através de sistemas de informação combina os benefícios da especialização das áreas funcionais com a velocidade, a eficiência e a qualidade dos processos de negócios integrados (KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., 1996, p. 4), inclusive o processo de implementação das estratégias.

A cultura de uma organização também pode apoiar a implementação da nova estratégia organizacional, se ela estiver alinhada com as novas estruturas, sistemas e pessoas requeridas. Do contrário, as normas e orientações da cultura enraizada podem eliminar as possibilidades de implementação bem sucedida da nova estratégia (AAKER, D. A., 1998, p. 288).

A cultura organizacional, portanto, tem o poder de encorajar ou desencorajar a perseguição de oportunidades organizacionais, de tal forma que uma cultura com tendência à difusão de inovações encoraja os empregados a pensar além do conhecimento, da tecnologia e dos parâmetros existentes, em esforços para encontrar maneiras criativas de agregar valor. Pode, deste modo, criar as condições necessárias para produzir as ações estratégicas esperadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, p. 505-506).

Como visto, implementar estratégias implica em lidar com mudanças e a sistematização proporciona o aprendizado necessário para a evolução positiva do processo. Entretanto, o aprendizado dos indivíduos e o aprendizado/mudança da organização não podem ser separados, quando a intervenção o desenvolvimento de valores e comportamentos gerenciais (BEER, M.; EISENSTAT, R. A., 1996, p. 599).

Determinadas estratégias exigem a correspondente transformação da cultura da organização (JOHNSON, G., 1994, p. 410), como nos casos de fusões ou aquisições. O problema é que a cultura é muito difícil de ser modificada e, mesmo quando se consegue modificar uma cultura consolidada, não há garantia antecipada de que ela vai caminhar na direção pretendida, com riscos de ela se deteriorar ou de não vir a se transformar em uma

cultura positiva para a organização (AAKER, 1998, p. 288).

A implementação eficaz dos hoje bastante difundidos sistemas ou pacotes de programas de computadores do tipo ERP (no Brasil conhecidos como *sistemas integrados de gestão*), por exemplo, impõe a lógica desses sistemas à estratégia, à estrutura, à forma de se organizar e até à cultura das organizações, exigindo que estas adaptem os seus processos àqueles suportados pelo ERP, que se baseiam na maneira como as organizações operam em termos gerais (PRESLEY, 2006, p. 274).

Outro exemplo de mudança cultural, este apresentado por George Elsey (2005, p. 16), demonstra a interferência cultural na eficácia da implementação das estratégias.

Antes das mudanças promovidas, cita Elsey, a cultura da organização era de lentidão, hierárquica, focada localmente e individualista. Promovidas as alterações, que incluíram a melhoria da comunicação entre os líderes e os empregados, a participação dos empregados em discussões de grupo, acerca do passado e do futuro da organização, e o estabelecimento de mecanismos de reconhecimento e recompensa, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro da organização aumentaram dramaticamente.

O alinhamento entre a estratégia da organização e os controles estratégicos necessários para implementá-la consiste em mais um exemplo de combinação de sistemas cujo alinhamento é mencionado como contribuinte para a eficácia da implementação das estratégias organizacionais.

Sistemas de controle são sistemas utilizados “[...] para medir e monitorar as atividades e processos da empresa, bem como para motivar ou encorajar comportamentos que gerem os resultados organizacionais desejados; as ferramentas de implementação da estratégia”. Os procedimentos associados à atividade de controle estratégico proporcionam o aprendizado responsável pela eventual revisão no processo de implementação das estratégias, (HARRISON, J. S., 2005, p. 255).

Durante a implementação das estratégias da organização, os controles (nos seus variados formatos – comportamentais, de processos e contábeis), são desenvolvidos e postos em prática, com base nas suas estratégias formuladas e na sua direção estratégica. Ao longo do processo, fornecem a re-alimentação do sistema, de maneira que proporcionam os eventuais ajustes necessários (HARRISON, J. S., 2005, p. 267), para que seja mantido o alinhamento desejado entre os sistemas estratégico (formulação e implementação) e de controle.

Outra combinação fundamental consiste no ajuste entre a estratégia da organização e as suas habilidades e competências.

O desenvolvimento e o gerenciamento de capital humano é vital para a implementação eficaz da estratégia (HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. D., 2001, p. 490-502), e, tal qual no item que tratou dos sistemas *estratégia* e *estrutura*, as habilidades e competências da organização influenciam a estratégia da mesma forma que a nova estratégia pode demandar novas habilidades e competências, ou seja:

- a. o desempenho na implementação das estratégias depende das pessoas, da forma como estas são tratadas, suas habilidades e competências (PFEFFER, J. 1998, p. 3-30), o que vai ao encontro de Hitt, Ireland e Hoskisson (2001, p. 132), além de Hui (2004, p. 605), que recomendam o alinhamento entre as competências essenciais da organização, identificadas nos seus sistemas internos, e as oportunidades detectadas através da monitoração do sistema ambiental externo; e
- b. no processo da estratégia, a organização identifica, adquire e mantém as competências necessárias em um processo cíclico de alinhamento entre os sistemas organizacionais e ambientais (REA; P.; KERZNER, H., 1997, p. 12-14).

Não há como, portanto, uma estratégia ser bem sucedida sem que ocorra um alinhamento entre a estratégia perseguida pela organização e seus aspectos internos, tais como recursos e capacidades (GRANT, R. M., 2005, p. 14b).

Por fim, e não de forma a esgotar as possibilidades de combinar sistemas, mas buscando-se focar naqueles pares de combinações que chamaram a atenção do autor, em função da presença constante nos trabalhos acadêmicos que tratam do tema estratégia e alinhamento, passa-se a apresentar a também combinação entre os objetivos e metas da organização e a compreensão dos empregados sobre esses objetivos e metas.

A implementação de estratégias costuma envolver um emaranhado de relações entre pessoas, recursos, e forças do mercado, que dificultam a compreensão dos envolvidos. Desta forma, um dos desafios dos líderes encontra-se em traduzir essa complexidade em termos simples, para que suas equipes as possam colocá-las em prática (ALLIO, M. K., 2005, p. 15).

Interpretações diferentes da linguagem utilizada para descrever a estratégia confundem os esforços na direção da implementação eficaz, de tal forma que é recomendável que, antes que a estratégia comece a ser implementada, os gestores da estratégia deveriam definir e revisar cuidadosamente os termos-chave utilizados para guiar a implementação (ALLIO, M. K., 2005, p. 16).

A linguagem imprecisa dificulta a implementação, na medida em que faz com que a estratégia seja enxergada de maneira menos clara e mais difícil de ser compreendida,

confundindo os demais integrantes da equipe, prolongando as sessões de trabalho e de documentação, bem como desperdiçando oportunidades de encorajar o esforço de cada um dos demais membros na direção da implementação (ALLIO, M. K., 2005, p. 18).

2.7. Conclusão do referencial teórico

O maior ou menor alinhamento entre os sistemas que possuem potencial para interferir na eficácia da implementação das estratégias pode influir tanto na decisão como no resultado da decisão a ser tomada, assim como na energia a ser despendida na implementação dessas decisões, na eficácia da promoção de lealdade e compromisso entre os subordinados, na eficácia da organização dos recursos e capacidades da organização, como na capacidade de oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição.

É grande a quantidade de sistemas que compõe o ambiente organizacional e, portanto, amplo o número de opções de combinações de sistemas possível entre eles, demandando a atenção do administrador e do estrategista, no sentido de promover o alinhamento geral.

Essa constatação vai ao encontro das preocupações de Maani e Maharaj (2004, p. 46), pesquisadores focados na relação entre a administração e os sistemas, que sugerem novos estudos acerca do pensamento sistêmico em organizações, na direção da identificação das combinações de fatores que melhor contribuem para o desempenho nas atividades, uma vez que, segundo sugestão deles, deve haver algumas combinações de fatores que conduzem a desempenhos superiores.

3. METODOLOGIA UTILIZADA NA PESQUISA

3.1. Método de pesquisa

Tendo em vista o fato de haver pouca evidência empírica que apóie a idéia de que o pensamento sistêmico consiste em uma abordagem eficaz para se lidar com a complexidade, conforme Maani e Maharaj (2004, p. 21), os quais sugerem estudos que identifiquem combinações de fatores que melhor contribuem para o desempenho nas atividades organizacionais, como o pretendido pelo presente estudo, propôs-se uma pesquisa de campo, exploratória, que, conforme Gil (1995, p. 45), proporciona visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato, especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Considerando também a característica desta pesquisa, de investigar a relação de causalidade entre fenômenos, bem como a fim de garantir uma maior precisão dos resultados; evitar maiores distorções de análise e interpretação; e possibilitar certa margem de segurança a respeito das eventuais inferências, optou-se, conforme indicam Richardson (1999, p. 70) e Silvio Oliveira (2002, p. 115) pela utilização de métodos quantitativos de análise, com o emprego de técnicas estatísticas principalmente multivariadas, apoiadas por estatísticas descritivas, cujos procedimentos apresenta-se nos capítulos seguintes.

A totalidade dos trabalhos realizados na presente pesquisa pode ser visualizada no resumo apresentado na Ilustração 7, que inclui a fase do levantamento bibliográfico, antecedente a este capítulo, e as fases que posteriores ao levantamento bibliográfico, compostas da pesquisa de campo, quando são coletados os dados a serem analisados; da fase das análises e interpretações dos dados; e da fase das conclusões (caixas de texto verde).

O resumo da pesquisa apresentado na Ilustração 7 possui a vantagem da visualização das relações de precedência entre as fases, indicadas pelas setas, onde as etapas iniciais do trabalho (caixas de texto pretas, basicamente relativas ao manuseio da base teórica) incluem a leitura inspeção, para seleção da bibliografia, bem como a análise dos textos selecionados, visando à elaboração da fundamentação teórica do estudo e à identificação dos elementos necessários à elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Daquelas etapas, a critério do autor, selecionou-se 16 combinações de sistemas cujo alinhamento foi recomendado pela base teórica para contribuir para a eficácia da implementação das estratégias, e que serviram de base para o instrumento de coleta de dados constante do Apêndice 4 (questões fechadas referentes às variáveis dos grupos C, D e F).

Ilustração 7 - Resumo dos trabalhos da pesquisa

Com base naquelas informações do referencial teórico, extraiu-se seis indicadores de eficácia na implementação de estratégias organizacionais os quais serviram de base para a elaboração da parte do instrumento de coleta de dados primários constante do Apêndice 4, relativa às questões fechadas do grupo E, conforme Tabela 7).

As caixas de texto com perímetro destacado na cor azul correspondem aos trabalhos de aplicação dos instrumentos de coleta de dados (tópico seguinte, que se apresenta a partir deste capítulo), a fim de obter os dados primários e secundários para a análise e controle das variáveis a serem monitoradas pelo presente estudo.

As caixas de texto com perímetro destacado na cor amarelo correspondem à etapa posterior, de análise quantitativa dos dados e interpretação dos resultados do trabalho, que incluem estatísticas básicas e estatísticas multivariadas (como análises fatoriais e regressões multinomiais e logísticas).

As últimas etapas (capítulo final deste trabalho), referentes às caixas de texto com perímetro destacado nas cores verde e vermelho, correspondem à síntese das conclusões do estudo, como decorrência da avaliação do alcance dos objetivos específicos da pesquisa, e do exame das respostas aos questionamentos previamente declarados; e ao objetivo geral da pesquisa, o qual foi planejado para ser considerado atingido, como dito ao início, com a consecução dos objetivos específicos.

3.2. População e amostra

Com o objetivo de delimitar e definir precisamente o que se desejou observar, conforme recomenda Rudio (1990, p. 33); para garantir a validade do estudo; e considerando que as organizações de maior porte possuem também maior exposição aos problemas de implementação de suas estratégias (DAVID, 2001, p. 238-239), utilizou-se como população alvo do presente estudo as mil maiores organizações brasileiras do ano de 2004, classificadas pelo volume de vendas (em milhões de dólares), segundo o critério de seleção adotado pela Revista Exame, da Editora Abril, edição eletrônica das *Melhores e Maiores* de 2004, publicada em julho de 2005.

A seleção dessas organizações e dos segmentos acima se deu em função da diversidade ambiental entre os contextos de negócios das organizações de cada um dos segmentos selecionados; do fato de que todas as organizações relacionadas estão no Brasil; do

porte das organizações relacionadas na base de dados da *Melhores e Maiores*, que estão entre maiores empresas privadas ou estatais do Brasil (EXAME, 2005, p. 18); e em função da complexidade das organizações, representada pelo grande número de empregados que nelas trabalham, sendo estes distribuídos, em muitos casos, em diferentes unidades componentes dessas organizações, e em locais diversos.

Tabela 1 - Distribuição de frequência pelo controle do capital e meio de resposta

Meio de resposta		Controle do capital		Total
		Privado	Estatal	
Correio convencional	Quantidade	111	20	131
	% em Meio de resposta	84,7%	15,3%	100,0%
	% em Controle do capital	11,9%	26,3%	13,0%
Preenchimento on-line	Quantidade	19	3	22
	% em Meio de resposta	86,4%	13,6%	100,0%
	% em Controle do capital	2,0%	3,9%	2,2%
Não respondeu	Quantidade	800	53	853
	% em Meio de resposta	93,8%	6,2%	100,0%
	% em Controle do capital	86,0%	69,7%	84,8%
Total	Quantidade	930	76	1.006
	% em Meio de resposta	92,4%	7,6%	100,0%
	% em Controle do capital	100,0%	100,0%	100,0%

A amostragem utilizada na pesquisa foi do tipo *não probabilístico acidental*, considerando a classificação de Selltitz, Wrightsman e Cook (1987a, p. 85), também denominada de *não probabilística de conveniência* (REA, L. M.; PARKER, R. A., 2000, p. 150), uma vez que considerou apenas aqueles respondentes que se prontificaram ou se disponibilizaram a responder e devolveram os questionários da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa – pessoas que forneceram os dados necessários (VERGARA, 1998, p. 50-51) – foram os principais executivos da alta administração dessas organizações (ou, eventualmente aqueles cuja responsabilidade de responder foi delegada por eles), assim selecionados pelos seus esperados conhecimentos acerca da implementação estratégica das suas respectivas organizações, atendendo-se, dessa maneira, à exigência apontada por Rudio (1990, p. 95) da necessidade de se ter certeza de que o entrevistado teria condições de responder aos questionamentos.

Dos 1006 questionários distribuídos, retornaram 154 respondidos, sendo que 153 foram considerados válidos (15,2% do total), pois um dos respondentes ocultou o número-senha que identificava a origem do questionário e foi descartado, visto que a sua inclusão inviabilizaria a verificação do setor de atuação da organização, entre as diversas informações necessárias, e, como consequência, inviabilizaria também o alcance dos objetivos

do estudo.

Tabela 2 - Distribuição de frequência por setor de atuação das organizações

Setor de atividade		Resposta aos questionários		Total
		Respondeu	Não respondeu	
Bancos	Quantidade	6	44	50
	% em Setor de atuação	12,0%	88,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	3,9%	5,2%	5,0%
Construção	Quantidade	5	17	22
	% em Setor de atuação	22,7%	77,3%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	3,3%	2,0%	2,2%
Comércio varejista	Quantidade	9	57	66
	% em Setor de atuação	13,6%	86,4%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	5,9%	6,7%	6,6%
Química e petroquímica	Quantidade	9	79	88
	% em Setor de atuação	10,2%	89,8%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	5,9%	9,3%	8,7%
Alimentos, bebidas e fumo	Quantidade	14	102	116
	% em Setor de atuação	12,1%	87,9%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	9,2%	12,0%	11,5%
Atacado e comércio exterior	Quantidade	12	72	84
	% em Setor de atuação	14,3%	85,7%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	7,8%	8,4%	8,3%
Automotivo	Quantidade	12	39	51
	% em Setor de atuação	23,5%	76,5%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	7,8%	4,6%	5,1%
Confecção e têxteis	Quantidade	4	21	25
	% em Setor de atuação	16,0%	84,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	2,6%	2,5%	2,5%
Eletrô-eletrônica	Quantidade	7	38	45
	% em Setor de atuação	15,6%	84,4%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	4,6%	4,5%	4,5%
Farmacêutico, higiene e cosméticos	Quantidade	1	31	32
	% em Setor de atuação	3,1%	96,9%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,7%	3,6%	3,2%
Materiais de construção	Quantidade	1	25	26
	% em Setor de atuação	3,8%	96,2%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,7%	2,9%	2,6%
Seguradoras	Quantidade	9	41	50
	% em Setor de atuação	18,0%	82,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	5,9%	4,8%	5,0%
Transporte	Quantidade	8	30	38
	% em Setor de atuação	21,1%	78,9%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	5,2%	3,5%	3,8%
Serviços diversos	Quantidade	10	51	61
	% em Setor de atuação	16,4%	83,6%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	6,5%	6,0%	6,1%
Serviços públicos	Quantidade	24	94	118
	% em Setor de atuação	20,3%	79,7%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	15,7%	11,0%	11,7%
Siderurgia e metalúrgica	Quantidade	14	55	69
	% em Setor de atuação	20,3%	79,7%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	9,2%	6,4%	6,9%
Tecnologia de computação	Quantidade	3	26	29
	% em Setor de atuação	10,3%	89,7%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	2,0%	3,0%	2,9%
Telecomunicações	Quantidade	5	31	36
	% em Setor de atuação	13,9%	86,1%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	3,3%	3,6%	3,6%
Total	Quantidade	153	853	1.006
	% em Setor de atuação	15,2%	84,8%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	100,0%	100,0%	100,0%

Destes 153 respondentes, 23 (15%) correspondem a organizações cujo controle do capital é estatal e 130 (85%) correspondem a organizações cujo controle do capital é privado.

Com relação ao meio utilizado para efetuar o envio do questionário preenchido, 131 (86%) preferiram o envio através do correio convencional e 22 (14%) preferiram preencher e enviar através da Internet.

A Tabela 2 apresenta a distribuição de frequência dos 153 questionários respondidos, por setor de atuação das organizações. Nela, o questionário descartado foi considerado não respondido, uma vez impossível discriminar o seu setor de atuação.

Tabela 3 - Distribuição de frequência das correspondências enviadas aos correios

Status dos correios		Resposta aos questionários		Total
		Respondeu	Não respondeu	
Não devolvido após envio ou re-envio	Quantidade	153	830	983
	% em Status dos correios	15,6%	84,4%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	100,0%	97,3%	97,7%
Destinatário não procurado	Quantidade	0	1	1
	% em Status dos correios	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,0%	0,1%	0,1%
Recusado pelo destinatário	Quantidade	0	1	1
	% em Status dos correios	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,0%	0,1%	0,1%
Destinatário mudou-se	Quantidade	0	13	13
	% em Status dos correios	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,0%	1,5%	1,3%
Destinatário desconhecido	Quantidade	0	4	4
	% em Status dos correios	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,0%	0,5%	0,4%
Destinatário é ex-funcionário	Quantidade	0	4	4
	% em Status dos correios	0,0%	100,0%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	0,0%	0,5%	0,4%
Total	Quantidade	153	853	1.006
	% em Status dos correios	15,2%	84,8%	100,0%
	% em Resposta aos questionários	100,0%	100,0%	100,0%

O setor que mais contribuiu com respostas para a amostra foi o de *serviços públicos* (15,7%) e os que menos contribuíram foram o *farmacêutico, higiene e cosméticos* e o de *materiais de construção* (0,7%).

Nem todos os questionários enviados chegaram a ser recebidos pelos respondentes. Parte deles (23 envelopes, correspondentes a 2,3% do total) foi devolvida pelos correios, por motivos diversos, conforme *status dos correios* relacionado na Tabela 3.

Entretanto, mesmo as organizações cujos envelopes não chegaram a ser entregues compuseram a população, uma vez que não se trata de organizações que deixaram

de existir, mas sim de organizações que, pelos motivos listados na Tabela 3, não responderam o questionário encaminhado.

Tabela 4 - Distribuição de frequência por região do Brasil e setor de atividade

Setor de atividade		Região do Brasil					Total
		Centro-Oeste	Nordeste	Norte	Sudeste	Sul	
Bancos	Quantidade	1	1	1	3	0	6
	% em Setor de atividade	16,7%	16,7%	16,7%	50,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	12,5%	12,5%	20,0%	2,9%	0,0%	3,9%
Construção	Quantidade	0	0	1	4	0	5
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	20,0%	3,8%	0,0%	3,3%
Comércio Varejista	Quantidade	0	0	0	7	2	9
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	77,8%	22,2%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	7,4%	5,9%
Química e Petroquím.	Quantidade	0	0	1	4	4	9
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	11,1%	44,4%	44,4%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	20,0%	3,8%	14,8%	5,9%
Alim Beb Fumo	Quantidade	1	2	0	9	2	14
	% em Setor de atividade	7,1%	14,3%	0,0%	64,3%	14,3%	100,0%
	% em Região do Brasil	12,5%	25,0%	0,0%	8,6%	7,4%	9,2%
Atac Com Ext	Quantidade	1	0	0	7	4	12
	% em Setor de atividade	8,3%	0,0%	0,0%	58,3%	33,3%	100,0%
	% em Região do Brasil	12,5%	0,0%	0,0%	6,7%	14,8%	7,8%
Automotivo	Quantidade	0	0	0	9	3	12
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	8,6%	11,1%	7,8%
Confec Têxteis	Quantidade	0	0	0	2	2	4
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	1,9%	7,4%	2,6%
Eletr-Eletrôn	Quantidade	0	1	0	5	1	7
	% em Setor de atividade	0,0%	14,3%	0,0%	71,4%	14,3%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	12,5%	0,0%	4,8%	3,7%	4,6%
Farm Hig Cosm	Quantidade	1	0	0	0	0	1
	% em Setor de atividade	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%
Mat Constr	Quantidade	0	0	0	1	0	1
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,0%	0,7%
Seguradoras	Quantidade	0	0	0	9	0	9
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	8,6%	0,0%	5,9%
Transporte	Quantidade	0	0	0	8	0	8
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	7,6%	0,0%	5,2%
Servs Divs	Quantidade	0	0	0	8	2	10
	% em Setor de atividade	0,0%	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	0,0%	0,0%	7,6%	7,4%	6,5%
Servs Públs	Quantidade	2	3	2	11	6	24
	% em Setor de atividade	8,3%	12,5%	8,3%	45,8%	25,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	25,0%	37,5%	40,0%	10,5%	22,2%	15,7%
Sider Metalúrg	Quantidade	0	1	0	12	1	14
	% em Setor de atividade	0,0%	7,1%	0,0%	85,7%	7,1%	100,0%
	% em Região do Brasil	0,0%	12,5%	0,0%	11,4%	3,7%	9,2%
Tecnol Comput	Quantidade	1	0	0	2	0	3
	% em Setor de atividade	33,3%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	12,5%	0,0%	0,0%	1,9%	0,0%	2,0%
Telecomun	Quantidade	1	0	0	4	0	5
	% em Setor de atividade	20,0%	0,0%	0,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	% em Região do Brasil	12,5%	0,0%	0,0%	3,8%	0,0%	3,3%
Total	Quantidade	8	8	5	105	27	153
	% em Setor de atividade	5,2%	5,2%	3,3%	68,6%	17,6%	100,0%
	% em Região do Brasil	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

A Tabela 4 apresenta a distribuição de frequência cruzada entre as variáveis *setor de atividade* e *região do Brasil* observadas, onde se pode verificar em que regiões geográficas do Brasil se encontram as diversas organizações, cujos respondentes retornaram questionários respondidos, arrançadas pelos seus respectivos setores de atividade.

Tabela 5 - Distribuição de frequência pelas vendas, região e unidade da federação

Unidade da Federação	Vendas (US\$ milhões), por Região do Brasil					Total do Grupo
	Sudeste	Centro-Oeste	Sul	Nordeste	Norte	
SP	38.239,82					38.239,82
DF		15.873,09				15.873,09
RJ	8.218,63					8.218,63
MG	6.687,71					6.687,71
PR			6.653,73			6.653,73
RS			5.697,27			5.697,27
SC			1.637,63			1.637,63
CE				928,88		928,88
PA					894,89	894,89
BA				842,80		842,80
GO		214,54				214,54
RO					192,41	192,41
SE				186,20		186,20
PI				170,91		170,91
MT		163,72				163,72
ES	117,01					117,01
AM					77,16	77,16
Total do Grupo	53.263,17	16.251,35	13.988,63	2.128,79	1.164,46	86.796,40

A apreciação do resumo ao final da Tabela permite constatar que, dos 153 respondentes, 105 (68,6%) correspondem a organizações da região sudeste; 27 (17,6%) a organizações da região sul; 8 (5,2%) a organizações da região centro-oeste; 8 (5,2%) a organizações da região nordeste; e 5 (3,3%) a organizações da região norte.

Conforme se pode verificar na Tabela 5, o grupo de organizações que compõe a amostra contribuiu com o total de quase 87 bilhões de dólares para o PIB brasileiro do ano de 2004 (cerca de 17% do PIB total), sendo que a região sudeste contribuiu com cerca de 61,4% do total das vendas das organizações da amostra naquele ano (US\$ 53.263,17 milhões); a região centro-oeste com cerca de 18,7% (US\$ 16.251,35 milhões); a região sul com cerca de 16,1% (US\$ 13.988,63 milhões); a região nordeste com cerca de 2,5% (US\$ 2.128,79 milhões); e a região norte contribuiu com cerca de 1,3% do total das vendas das organizações da amostra naquele ano (US\$ 1.164,46 milhões).

3.3. Dados coletados

O presente estudo incluiu a coleta, no campo, de dados referentes às variáveis e grupos de variáveis relacionadas nas Tabelas 8, 9 e 10, de acordo com os delineamentos aqui indicados.

Tabela 6 - Variáveis originais cujos dados foram obtidos de fontes secundárias

Grupo	Descrição do grupo	Nome	Rótulo	Tipo
A	Perfil das organizações	Capital	Origem do Capital	Categórica nominal
		Região	Região do Brasil	
		Setor	Setor de atividade	
		UF	Unidade da Federação	
		AtTotAj	Ativo total ajustado	Métrica
		CCL	Capital circulante líquido	
		CrescVend	Crescimento das vendas	
		Depósitos	Depósitos	
		DespPess	Despesas com pessoal	
		EmpréstFin	Empréstimos e financiamentos	
		EndivLP	Endividamento de longo prazo	
		EndivGer	Endividamento geral	
		GiroAtivo	Giro do ativo	
		ImpSVend	Impostos sobre vendas	
		LiquCorr	Liquidez corrente	
		LiquGeral	Liquidez geral	
		Ebitda	Lucro antes desps fin imp depr amort	
		LLE	Lucro líquido ajustado	
		LucrLiqLeg	Lucro líquido legal	
		MgVendas	Margem das vendas	
		Empreg	Número de empregados	
		Respondente	Número do respondente	
		PatrLiq	Patrimônio líquido	
		PatrLiqAj	Patrimônio líquido ajustado	
		PatrLiqLeg	Patrimônio líquido legal	
		PrêmLiq	Prêmio líquido	
		RentOper	Rentabilidade das operações	
		RentPL	Rentabilidade patrimônio ajustado	
		RentPatrLeg	Rentabilidade patrimônio legal	
		RiqCriada	Riqueza criada	
		RiqCrEmpr	Riqueza criada por empregado	
		Salários	Salários	
		Sinistr	Sinistralidade	
		VlrAdic	Valor adicionado	
		Vendas	Vendas (US\$ milhões)	

Os dados secundários (vide Tabela 6) foram obtidos a partir da Revista Exame, edição eletrônica das *Melhores e Maiores* de 2004, publicada em julho de 2005, conforme citado anteriormente, para as variáveis do Grupo A - *Perfil das Organizações*.

Tabela 7 - Variáveis originais cujos dados foram obtidos de fontes primárias

Grupo	Descrição do grupo	Nome	Rótulo	Tipo	Categorias de respostas possíveis
B	Outras combinações de sistemas	Out_comb1 Out_comb2	Sugestão 1 de outra combinação de sistema Sugestão 2 de outra combinação de sistema	String	
C	Importância do alinhamento	Import1 Import2 Import3 Import4 Import5 Import6 Import7 Import8 Import9 Import10 Import11 Import12 Import13 Import14 Import15 Import16 Import17 Import18	Import Objet globais x Objet divisões Import Alta administração x Estratégia Import Estratégia x Estrutura organizacional Import Planejamento longo x Curto prazos Import Estratégia x Detalhamento ações Import Estratégia x Mudanças internas Import Estratégia x Ação Import Objet organização x Objet empregados Import Estratégia x Informações externas Import Sistemas informatizados x Outros sistemas Import Estratégia x Cultura Import Estratégia x Controles para implementar Import Comando e coordenação x Ações liderados Import Objet/metasp x Compreensão empregados Import Estratégia x Recursos para implementar Import Estratégia x Habilidades e competências Import Out_comb1 Import Out_comb2	Catégorica intervalar	1 Sem importância 2 Pouco importante 3 Importante 4 Extrema importância
D	Nível de alinhamento das organizações	Nivat19 Nivat20 Nivat21 Nivat22 Nivat23 Nivat24 Nivat25 Nivat26 Nivat27 Nivat28 Nivat29 Nivat30 Nivat31 Nivat32 Nivat33 Nivat34 Nivat35 Nivat36	Nív Atual Objet globais x Objet divisões Nív Atual Alta administração x Estratégia Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações Nív Atual Estratégia x Mudanças internas Nív Atual Estratégia x Ação Nív Atual Objet organização x Objet empregados Nív Atual Estratégia x Informações externas Nív Atual Sistemas informatiz x Outros sistemas Nív Atual Estratégia x Cultura Nív Atual Estratégia x Controles para implementar Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados Nív Atual Objet/metasp x Compreensão empregados Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências Nív Atual Out_comb1 Nív Atual Out_comb2	Catégorica intervalar	1 Sem alinhamento 2 Alinhamento baixo 3 Alinhamento médio 4 Alinhamento alto
E	Nível de eficácia na implementação de estratégias	Efic37 Efic38 Efic39 Efic40 Efic41 Efic42	Estrutura organizacional facilita Subordinados leais e compromissados Recursos e capacidades compatíveis Respostas eficazes ao ambiente Adaptação eficaz às mudanças Possui os controles necessários	Catégorica intervalar	1 Discordo totalmente 2 Discordo 3 Concordo 4 Concordo totalmente
F	Nível de alinhamento passado das organizações (controle do tempo)	Nipas19 Nipas20 Nipas21 Nipas22 Nipas23 Nipas24 Nipas25 Nipas26 Nipas27 Nipas28 Nipas29 Nipas30 Nipas31 Nipas32 Nipas33 Nipas34 Nipas35 Nipas36	Nív Pass Objet globais x Objet divisões Nív Pass Alta administração x Estratégia Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações Nív Pass Estratégia x Mudanças internas Nív Pass Estratégia x Ação Nív Pass Objet organização x Objet empregados Nív Pass Estratégia x Informações externas Nív Pass Sistemas informatiz x Outros sistemas Nív Pass Estratégia x Cultura Nív Pass Estratégia x Controles para implementar Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados Nív Pass Objet/metasp x Compreensão empregados Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências Nív Pass Out_comb1 Nív Pass Out_comb2	Catégorica intervalar	1 Sem alinhamento 2 Alinhamento baixo 3 Alinhamento médio 4 Alinhamento alto
G	Controle da eficácia	Efic43	Eficácia da Organização	Catégorica intervalar	1 Discordo totalmente 2 Discordo 3 Concordo 4 Concordo totalmente

Os dados primários (referentes às variáveis dos grupos B, C, D, E, F e G, conforme Tabela 7) foram obtidos durante os meses de março, abril e maio de 2006, com a utilização de um questionário estruturado (vide cópia fiel no Apêndice 4 deste estudo), com *design* confeccionado de forma a atrair a atenção e a confiança dos respondentes, contendo o timbre do PPGA – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP).

Os envelopes com os questionários (vide modelo no Apêndice 1) foram endereçados nominalmente a cada um dos principais executivos das organizações integrantes da população-alvo, através de correio convencional, e continham também, no seu interior, outro envelope (este com postagem pré-paga e com o nome e endereço do pesquisador previamente impresso, conforme pode ser observado no Apêndice 2), para a devolução do questionário preenchido. Pré-testes realizados anteriormente (tanto do próprio questionário como da aparência da correspondência de encaminhamento – vide modelo final no Apêndice 3) com dezenas de gerentes, contribuíram para o desenvolvimento de um modelo de questionário de relativa facilidade de compreensão e rapidez nas respostas.

Como opção a este formato de envio das respostas, foi colocado à disposição de todos os respondentes uma página da Internet com o mesmo questionário (vide cópia fiel no Apêndice 5 deste estudo), desenvolvida especialmente para esta pesquisa, e que ficou hospedada no *site* da FEA-USP durante o mesmo período determinado para o envio das respostas ao questionário convencional.

Tabela 8 - Dados primários brutos das variáveis originais do grupo C

Variável		Quantidade de respostas por categoria			
Nome	Rótulo	Sem importância	Pouco importante	Importante	Total
Import1	Import Objet globais x Objet divisões		2	35	116
Import2	Import Alta administração x Estratégia			21	131
Import3	Import Estratégia x Estrutura organizacional		10	93	50
Import4	Import Planejamento longo x Curto prazos		9	84	59
Import5	Import Estratégia x Detalhamento ações	1	25	83	44
Import6	Import Estratégia x Mudanças internas		11	76	66
Import7	Import Estratégia x Ação		3	53	97
Import8	Import Objet organização x Objet empregados		12	86	55
Import9	Import Estratégia x Informações externas		8	59	86
Import10	Import Sistemas informatizados x Outros sistemas		35	88	29
Import11	Import Estratégia x Cultura		7	76	70
Import12	Import Estratégia x Controles para implementar		5	92	56
Import13	Import Comando e coordenação x Ações liderados		5	92	56
Import14	Import Objetivos/metast x Compreensão empregados		2	44	107
Import15	Import Estratégia x Recursos para implementar		5	66	82
Import16	Import Estratégia x Habilidades e competências		1	55	97

Para o referido questionário *on-line* foram feitas algumas adaptações, tendo em vista as diferenças de abordagem e a fim de facilitar a navegabilidade do respondente, mas a aparência e a estrutura das questões permaneceu exatamente como no modelo tradicional impresso, enviado pelo correio convencional. O número de respostas obtidas *on-line* pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 9 - Dados primários brutos das variáveis originais do grupo D

Variável		Quantidade de respostas por categoria				
Nome	Rótulo	Sem Alinhamento	Alinhamento Baixo	Alinhamento Médio	Alinhamento Alto	Total
Nivat19	Nív Atual Objet globais x Objet divisões	1	10	67	73	151
Nivat20	Nív Atual Alta administração x Estratégia		6	34	110	150
Nivat21	Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional	2	16	86	46	150
Nivat22	Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	4	24	76	47	151
Nivat23	Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	5	28	80	38	151
Nivat24	Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	3	18	82	48	151
Nivat25	Nív Atual Estratégia x Ação		17	75	59	151
Nivat26	Nív Atual Objet organização x Objet empregados	8	23	78	42	151
Nivat27	Nív Atual Estratégia x Informações externas	2	16	75	58	151
Nivat28	Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	6	34	76	35	151
Nivat29	Nív Atual Estratégia x Cultura	3	20	78	50	151
Nivat30	Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	3	20	82	45	150
Nivat31	Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	2	15	84	49	150
Nivat32	Nív Atual Objetivos/metast x Compreensão empregados	5	24	75	47	151
Nivat33	Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	7	11	75	58	151
Nivat34	Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências		15	80	54	149

Nenhum acompanhamento foi realizado junto aos respondentes, a fim de cobrar a devolução ou envio eletrônico dos questionários preenchidos, a não ser quando os respondentes tomavam a iniciativa, através dos meios de contato divulgados nos documentos encaminhados, recurso que foi por eles muito pouco utilizado, e unicamente para tirar dúvidas acerca da data-limite para a devolução do questionário preenchido e acerca de problemas por eles experimentados com o preenchimento *on-line* do questionário.

Tabela 10 - Dados primários brutos das variáveis originais dos grupos E e G

Variável		Quantidade de respostas por categoria			
Nome	Rótulo	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Total
Efic37	Estrutura organizacional facilita	1	20	95	152
Efic38	Subordinados leais e compromissados	1	24	89	152
Efic39	Recursos e capacidades compatíveis	3	26	83	152
Efic40	Respostas eficazes ao ambiente	1	29	83	152
Efic41	Adaptação eficaz às mudanças		30	100	152
Efic42	Possui os controles necessários	2	27	87	152
Efic43	Eficácia da Organização	2	25	86	152

Os dados secundários brutos referentes às variáveis do grupo A, assim como

todos os dados brutos referentes às variáveis primárias, transformadas e estatísticas, podem ser apreciadas no CD-ROM constante do Apêndice 7 do presente estudo.

Tabela 11 - Dados primários brutos das variáveis originais do grupo F

Variável		Quantidade de respostas por categoria				Total
Nome	Rótulo	Sem Alinhamento	Alinhamento Baixo	Alinhamento Médio	Alinhamento Alto	
Nipas19	Nív Pass Objet globais x Objet divisões	5	48	66	33	152
Nipas20	Nív Pass Alta administração x Estratégia	4	19	60	68	151
Nipas21	Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional	7	35	84	24	150
Nipas22	Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos	9	46	66	30	151
Nipas23	Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações	11	62	58	20	151
Nipas24	Nív Pass Estratégia x Mudanças internas	8	50	68	25	151
Nipas25	Nív Pass Estratégia x Ação	10	44	64	33	151
Nipas26	Nív Pass Objet organização x Objet empregados	14	53	62	22	151
Nipas27	Nív Pass Estratégia x Informações externas	6	34	76	35	151
Nipas28	Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas	12	59	61	19	151
Nipas29	Nív Pass Estratégia x Cultura	4	48	66	33	151
Nipas30	Nív Pass Estratégia x Controles para implementar	6	56	65	23	150
Nipas31	Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados	8	40	76	26	150
Nipas32	Nív Pass Objetivos/metast x Compreensão empregados	11	60	59	21	151
Nipas33	Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar	9	33	75	34	151
Nipas34	Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências	4	38	73	34	149

Um resumo descritivo dos dados primários brutos referentes às variáveis dos grupos C, D, E, F e G é apresentado nas Tabelas 8, 9, 10 e 11, que não incluem os dados referentes às variáveis *Import17*, *Import18*, *Nivat35*, *Nivat36*, *Nipas35* e *Nipas36*, tendo em vista que as sugestões 1 e 2 (variáveis do grupo B) não apresentaram repetição significativa para a amostra, restando sem sentido a avaliação da importância, do nível de alinhamento atual, e do nível de alinhamento passado, dessas sugestões combinações de sistemas efetuadas por alguns dos respondentes, em questões abertas.

3.4. Análise e interpretação dos dados

O Apêndice 6 ao presente trabalho apresenta uma descrição detalhada passo a passo dos procedimentos de análise e interpretação efetuados com base nos dados coletados e nos procedimentos consolidados na Ilustração 7, o que, em resumo, consistiu na aplicação dos métodos e técnicas que se passa a descrever a seguir, organizados por questão lançada ou objetivo específico traçado. Desta forma, o leitor terá sempre a opção de consultar os detalhes acerca dos referidos procedimentos, inclusive com acesso à base eletrônica dos dados brutos coletados, esta disponibilizada no CD-ROM do Apêndice 7 deste estudo.

A fim de responder ao questionamento acerca de quais combinações de

sistemas mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias, bem como alcançar o objetivo de se obter um *ranking* das combinações alinhadas (variáveis independentes referentes ao grupo D) que mais contribuem para a referida eficácia (variável dependente, grupo G, que substituiu as variáveis do grupo E, como se verá a seguir), utilizou-se a técnica multivariada de regressão logística, que consiste em uma “[...] forma especial de regressão na qual a variável dependente é não-métrica, dicotômica, binária [...]” (HAIR *et al*, 2005, p. 208), com seleção das variáveis pelo método *backward*, para construir um indicador daquela eficácia a partir do alinhamento dessas combinações de sistemas, e discriminar a contribuição relativa de cada uma delas, o que serviu de base para a elaboração do citado *ranking*.

Antes da tentativa de elaboração do *ranking*, todavia, tomou-se a precaução de validar o construto formado pelas variáveis dependentes, denominado *eficácia da implementação das estratégias*, e proposto com base no referencial teórico deste estudo. Foi pensando nisto que se incluiu no instrumento de coleta de dados a variável de controle *efic43*, que media a avaliação do respondente acerca do nível de eficácia de cada uma das organizações pesquisadas, na implementação de suas estratégias.

Tabela 12 - Variáveis na equação da regressão logística – modelo de eficácia

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 1	Efic37b(1)	1,202	0,809	2,206	1	0,137	3,325
	Efic38b(1)	1,661	0,755	4,843	1	0,028	5,266
	Efic39b(1)	1,847	0,855	4,663	1	0,031	6,342
	Efic40b(1)	-0,207	0,914	0,051	1	0,821	0,813
	Efic41b(1)	1,593	0,714	4,981	1	0,026	4,917
	Efic42b(1)	1,846	0,712	6,720	1	0,010	6,337
	Constant	-3,986	0,961	17,220	1	0,000	0,019
Passo 2	Efic37b(1)	1,167	0,791	2,179	1	0,140	3,213
	Efic38b(1)	1,617	0,728	4,931	1	0,026	5,039
	Efic39b(1)	1,741	0,715	5,934	1	0,015	5,704
	Efic41b(1)	1,567	0,703	4,967	1	0,026	4,790
	Efic42b(1)	1,869	0,706	7,010	1	0,008	6,483
	Constant	-4,000	0,958	17,416	1	0,000	0,018
	Efic38b(1)	1,402	0,699	4,020	1	0,045	4,065
Passo 3	Efic39b(1)	1,953	0,695	7,885	1	0,005	7,048
	Efic41b(1)	1,795	0,682	6,920	1	0,009	6,018
	Efic42b(1)	2,187	0,669	10,688	1	0,001	8,912
	Constant	-3,467	0,844	16,865	1	0,000	0,031

(1) Variável(is) entrada(s) no passo 1: Efic37b, Efic38b, Efic39b, Efic40b, Efic41b, Efic42b.

A validação, portanto, dependeria da constatação estatística de uma alta capacidade de previsão da variável dependente *efic43* (nível de eficácia declarado pelo respondente) em relação às variáveis independentes do grupo E (indicadores indiretos de

eficácia na implementação de estratégias, retirados da base teórica), o que foi testado e comprovado através da utilização de estatísticas descritivas (tabelas cruzadas, teste do qui-quadrado, teste exato de Fisher) e multivariadas (regressão multinomial e regressão logística).

A variável *efic43b* (mesma *efic43*, com as quatro categorias de resposta aglutinadas em duas) apresentou uma boa capacidade preditiva em relação a todas as demais variáveis indicadoras de eficácia, sendo possível de ser substituída pelas variáveis *efic37b* a *efic42b* (*efic37* a *efic42* com as quatro categorias de resposta aglutinadas em duas). O modelo final, no mesmo sentido, se apresentou com uma alta capacidade de previsão (90,8%) e foi obtido a partir da técnica da regressão logística, método *backward*, identificando os seguintes efeitos, para cada variável (conforme Tabela 12):

- a. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 4,06 vezes, quando ele declara que concorda que os líderes possuem subordinados leais e compromissados (*efic38b*);
- b. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 6,02 vezes, quando ele declara que concorda que os envolvidos se adaptam bem às novas situações (*efic41b*);
- c. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 7,05 vezes, quando ele declara que concorda que a organização possui recursos e capacidades compatíveis com as suas estratégias (*efic39b*); e
- d. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 8,91 vezes, quando ele declara que concorda que a organização possui os controles necessários à implementação das estratégias (*efic42b*).

Para a visualização das características de todas as variáveis estatísticas e modificadas durante as análises efetuadas neste trabalho, pode-se observar as Tabelas 13 e 14.

Terminada esta fase com a conclusão de que as variáveis indicadoras de eficácia (grupo E) poderiam ser substituídas por uma única variável (*efic43b*) categórica, dicotômica e binária, viabilizou-se a aplicação da regressão logística para avaliar a relação entre as variáveis independentes do grupo D (*nivat19* a *nivat34* – nível de alinhamento das combinações de sistemas) e a variável dependente *efic43b* (eficácia na implementação de estratégias) e, portanto, elaborar o *ranking* das combinações de sistemas que mais contribuíam para a dita eficácia, o que será apresentado mais à frente.

Tabela 13 - Variáveis estatísticas e modificadas nos processos de análise (continua)

Origem	Descrição do grupo	Nome	Rótulo da variável	Categorias de respostas originais e aglutinadas
Processo de modelagem com regressão logística	Nível de alinhamento das organizações	Nivat19a	Nív Atual Objet globais x Objet divisões	1 Sem alinham/Alinham baixo 2 Alinhamento médio 3 Alinhamento alto
		Nivat20a	Nív Atual Alta administração x Estratégia	
		Nivat21a	Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional	
		Nivat22a	Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	
		Nivat23a	Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	
		Nivat24a	Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	
		Nivat25a	Nív Atual Estratégia x Ação	
		Nivat26a	Nív Atual Objet organização x Objet empregados	
		Nivat27a	Nív Atual Estratégia x Informações externas	
		Nivat28a	Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	
		Nivat29a	Nív Atual Estratégia x Cultura	
		Nivat30a	Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	
		Nivat31a	Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	
		Nivat32a	Nív Atual Objetivos/metasp x Compreensão empregados	
		Nivat33a	Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	
		Nivat34a	Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências	
Processo de modelagem com regressão logística	Nível de alinhamento das organizações	Nivat19b	Nív Atual Objet globais x Objet divisões	1 Sem alinham/Alinham baixo 2 Alinham médio/Alinham alto
		Nivat20b	Nív Atual Alta administração x Estratégia	
		Nivat21b	Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional	
		Nivat22b	Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	
		Nivat23b	Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	
		Nivat24b	Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	
		Nivat25b	Nív Atual Estratégia x Ação	
		Nivat26b	Nív Atual Objet organização x Objet empregados	
		Nivat27b	Nív Atual Estratégia x Informações externas	
		Nivat28b	Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	
		Nivat29b	Nív Atual Estratégia x Cultura	
		Nivat30b	Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	
		Nivat31b	Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	
		Nivat32b	Nív Atual Objetivos/metasp x Compreensão empregados	
		Nivat33b	Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	
		Nivat34b	Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências	
Processo de modelagem com regressão logística	Nível de eficácia na implementação de estratégias	Efic37a	Estrutura organizacional facilita	1 Discordo totalmente/Discordo 2 Concordo 3 Concordo totalmente
		Efic38a	Subordinados leais e compromissados	
		Efic39a	Recursos e capacidades compatíveis	
		Efic40a	Respostas eficazes ao ambiente	
		Efic41a	Adaptação eficaz às mudanças	
		Efic42a	Possui os controles necessários	
Processo de modelagem com regressão logística	Nível de eficácia na implementação de estratégias	Efic37b	Estrutura organizacional facilita	1 Discordo totalmente/Discordo 2 Concordo/Concordo totalmente
		Efic38b	Subordinados leais e compromissados	
		Efic39b	Recursos e capacidades compatíveis	
		Efic40b	Respostas eficazes ao ambiente	
		Efic41b	Adaptação eficaz às mudanças	
		Efic42b	Possui os controles necessários	
Processo de modelagem com regressão logística	Nível de alinhamento passado das organizações (controle do tempo)	Nipas19a	Nív Pass Objet globais x Objet divisões	1 Sem alinham/Alinham baixo 2 Alinhamento médio 3 Alinhamento alto
		Nipas20a	Nív Pass Alta administração x Estratégia	
		Nipas21a	Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional	
		Nipas22a	Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos	
		Nipas23a	Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações	
		Nipas24a	Nív Pass Estratégia x Mudanças internas	
		Nipas25a	Nív Pass Estratégia x Ação	
		Nipas26a	Nív Pass Objet organização x Objet empregados	
		Nipas27a	Nív Pass Estratégia x Informações externas	
		Nipas28a	Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas	
		Nipas29a	Nív Pass Estratégia x Cultura	
		Nipas30a	Nív Pass Estratégia x Controles para implementar	
		Nipas31a	Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados	
		Nipas32a	Nív Pass Objetivos/metasp x Compreensão empregados	
		Nipas33a	Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar	
		Nipas34a	Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências	

Tabela 14 - Variáveis estatísticas e modificadas nos processos de análise (conclusão)

Origem	Descrição do grupo	Nome	Rótulo da variável	Categorias de respostas originais e aglutinadas
Processo de modelagem com regressão logística	Nível de alinhamento passado das organizações (controle do tempo)	Nipas19b	Nív Pass Objet globais x Objet divisões	1 Sem alinham/Alinhm baixo
		Nipas20b	Nív Pass Alta administração x Estratégia	2 Alinhm médio/Alinhm alto
		Nipas21b	Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional	
		Nipas22b	Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos	
		Nipas23b	Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações	
		Nipas24b	Nív Pass Estratégia x Mudanças internas	
		Nipas25b	Nív Pass Estratégia x Ação	
		Nipas26b	Nív Pass Objet organização x Objet empregados	
		Nipas27b	Nív Pass Estratégia x Informações externas	
		Nipas28b	Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas	
		Nipas29b	Nív Pass Estratégia x Cultura	
		Nipas30b	Nív Pass Estratégia x Controles para implementar	
		Nipas31b	Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados	
		Nipas32b	Nív Pass Objetivos/metast x Compreensão empregados	
		Nipas33b	Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar	
		Nipas34b	Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências	
Processo de modelagem com regressão logística	Controle da eficácia	Efic43a	Eficácia da organização	1 Discordo totalmente/Discordo 2 Concordo 3 Concordo totalmente
		Efic43b	Eficácia da organização	1 Discordo totalmente/Discordo 2 Concordo/Concordo totalmente
Escores de análise fatorial	Fatores extraídos a partir da opção “/SAVE REG(ALL)” (SPSS) entre as Nivats “b”	EstrGestPes	Estratégia e gestão pessoas, no longo e curto prazos	Métrica
		PlaConObj	Planejamento e controle de objetivos	Métrica
		RecAjusEst	Recursos para o ajuste estratégico	Métrica
Processo de modelagem com regressão logística	Indicador 1 de eficácia, a partir da opção “/SAVE = PRED” (SPSS) dos escores da fatorial e das Nivats “b”	Indic1	Indicador 1	Métrica
Processo de modelagem com regressão logística	Indicador 2 de eficácia, a partir da opção “/SAVE = PRED” (SPSS) das Nivats “b”	Indic2	Indicador 2	Métrica

Antes, porém, com o propósito de avaliar a possibilidade de simplificação do problema, elaborou-se três tentativas. A primeira e a segunda consistiram na aplicação da técnica multivariada da *análise fatorial*, que permite representar um número maior de variáveis em um número menor de conceitos, através da criação de subconjuntos representativos das variáveis originais, as quais são substituídas pelas novas variáveis, que mantêm o caráter original das primeiras (HAIR *et al*, 2005, p. 92).

A aplicação da análise fatorial, conforme previsto na metodologia, sobre as variáveis do grupo E (que medem o nível de eficácia da organização, na implementação de estratégias), restou infrutífera, uma vez que apenas um fator foi identificado, composto pela totalidade das variáveis analisadas. Desta forma, foi mantida a opção pela utilização da variável *efic43* como sendo a medida da eficácia das organizações na implementação das

estratégias.

Por outro lado, a utilização da técnica da análise fatorial sobre as variáveis do grupo D, após longo percurso de tentativas (vide resumo na Tabela Ap-15 do Apêndice 6 deste trabalho) que levaram também em consideração os resultados obtidos, em cada tentativa, nas regressões logísticas subseqüentes, bem como a solução geral mais equilibrada, com autovalores acima ou próximos de 1; comunalidades acima de 0,5; variância total explicada de pelo menos 70% ou próxima desse percentual; e o maior número de variáveis inclusas possível, resultou em três fatores representativos de 11 das 16 variáveis originais, o que foi obtido na 17ª tentativa apresentada no resumo citado.

O resultado da aplicação da regressão logística sobre, de um lado (como variáveis independentes) os três fatores identificados entre *nivat19* a *nivat34* (*EstrGestPe*, *PlaConObj* e *RecAjusEst*) mais as variáveis que haviam sido eliminadas do processo de simplificação da análise fatorial (*nivat20b*, *nivat21b*, *nivat25b*, *nivat28b* e *niva34b*); e do outro (como variável dependente) *efic43b*, resultou em um modelo com uma alta taxa de acerto (91,9%), na capacidade das variáveis de alinhamento preverem a eficácia, mas este resultado foi superado por aquele obtido por ocasião da aplicação direta da regressão logística sobre as variáveis originais com categorias aglutinadas (taxa de acerto de 94%), o que produziu o *ranking* geral das combinações de sistemas e também proporcionou a simplificação do problema.

Com base no modelo produzido pela regressão logística pós análise fatorial, uma teórica organização avaliada como possuindo um alto alinhamento atual nas combinações de sistemas *Estratégia x Ação* (*nivat25*) e *Estratégia x Habilidades e competências* (*nivat34*), assim como escores para os fatores *PlaConObj* e *RecAjusEst* equivalentes aos maiores níveis encontrados na amostra (Tabela 15), terá 99,68% de probabilidade de ser classificada como eficaz na implementação de suas estratégias, ou (em relação à organização teórica nos níveis mínimos da amostra), 372.437 vezes mais chances¹ de ser classificada como eficaz, e o nível descritivo destes coeficientes mostrou quase todos eles estatisticamente significantes (vide Tabela Ap-34, no Apêndice 6).

A terceira tentativa, portanto, decorreu da aplicação direta da regressão logística citada sobre as variáveis originais dos grupos D e G, com categorias aglutinadas, cuja técnica utilizada compreende também a avaliação da permanência ou eliminação de

¹ Exercício de comparação entre duas organizações teóricas, sendo a primeira *avaliada* pelos seus executivos como possuindo a totalidade dos maiores níveis de alinhamento observados na amostra, em cada combinação de sistemas do modelo, e a segunda, inversamente, possuindo a totalidade dos menores níveis de alinhamento.

variáveis independentes, no percurso de ajuste do melhor modelo, eventualmente resultando em modelos mais simples, cujas variáveis estatísticas decorrentes proporcionam aumento da precisão preditiva da variável dependente, em relação àquele modelo composto pela totalidade das variáveis independentes originais que, ainda assim, consiste no modelo utilizado para construir o *ranking* das combinações, já que compreende todas as, e não parte das, variáveis.

Tabela 15 - Probabilidade da eficácia da implementação nos níveis máximos da amostra

Variável	Categoria	Perfil (X)	B	Preditor Linear (B*X)
PlaConObj - Planejamento e controle de objetivos		2,13461	0,8059809	1,720454889
RecAjusEst - Recursos para o ajuste estratégico		2,43521	0,672895326	1,638641427
Nivat25b(1) - Nív Atual Estratégia x Ação	Alto/Médio	1	2,151708645	2,151708645
	Sem/Baixo	0		
Nivat34b(1) - Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências	Alto/Médio	1	1,894005754	1,894005754
	Sem/Baixo	0		
Constante		1	-1,665709039	-1,665709039
$\sum B*X$				5,739101675
Probabilidade de ser eficaz = $[e^{(\sum B*X)}] / \{1 + [e^{(\sum B*X)}]\}$				99,6792662634%
Probabilidade de não ser eficaz = (1 - Probabilidade de ser eficaz)				0,3207337366%
Chance de ser eficaz = (Probabilidade de ser eficaz / Probabilidade de não ser eficaz)				310,78509956469
Chance de ser eficaz da classe basal (todas as variáveis sem/baixo alinhamento)				0,00083446431
Variação = (Chance de ser eficaz / Chance de ser eficaz da classe basal)				372.436,66

O modelo completo (passo 1 do método *backward stepwise* do SPSS, enquanto o modelo ainda era composto por todas as variáveis *nivat* que foram introduzidas na análise), para a ordenação das combinações alinhadas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias, obteve-se o *ranking* perseguido (vide Tabela 16), cuja ordem obedeceu o critério de classificação com base no nível descritivo dos coeficientes logísticos (significância estatística), segundo o qual, quanto menor esse nível (Sig.), maior a contribuição da combinação de sistema, para a eficácia na implementação.

Interessante destacar que o *ranking* da Tabela 16 diverge em alguns pontos daquele (aqui denominado *intuitivo*, conforme item g do Apêndice 6) elaborado com base na importância média atribuída pelos respondentes da pesquisa, para cada uma das combinações de sistemas (*import1* a *import16*).

Tabela 16 - Variáveis na equação do 1º passo da 3ª tentativa da regressão logísticaa

	Variável	Descrição	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1(1)	Nivat21b(1)	Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional	4,144	1,667	6,182	1	0,013	63,086
	Nivat25b(1)	Nív Atual Estratégia x Ação	11,257	4,551	6,118	1	0,013	77.413,119
	Nivat33b(1)	Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	8,370	3,632	5,311	1	0,021	4.314,308
	Nivat23b(1)	Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	-5,816	2,553	5,190	1	0,023	0,003
	Nivat28b(1)	Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	2,172	0,975	4,962	1	0,026	8,779
	Nivat30b(1)	Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	3,654	1,692	4,667	1	0,031	38,642
	Nivat19b(1)	Nív Atual Objet globais x Objet divisões	3,785	1,842	4,224	1	0,040	44,046
	Nivat31b(1)	Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	4,610	2,333	3,904	1	0,048	100,530
	Nivat32b(1)	Nív Atual Objetivos/metasp x Compreensão empregados	2,502	1,323	3,575	1	0,059	12,207
	Nivat24b(1)	Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	-4,543	2,539	3,202	1	0,074	0,011
	Nivat26b(1)	Nív Atual Objet organização x Objet empregados	-5,563	3,548	2,459	1	0,117	0,004
	Nivat22b(1)	Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	-3,086	2,086	2,188	1	0,139	0,046
	Nivat29b(1)	Nív Atual Estratégia x Cultura	1,969	1,564	1,585	1	0,208	7,160
	Nivat27b(1)	Nív Atual Estratégia x Informações externas	-3,134	3,517	0,794	1	0,373	0,044
	Nivat20b(1)	Nív Atual Alta administração x Estratégia	-1,962	7,746	0,064	1	0,800	0,141
	Nivat34b(1)	Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências	0,093	1,781	0,003	1	0,958	1,097
	Constant		-14,774	8,705	2,880	1	0,090	0,000

Tal constatação demonstra existir uma lacuna (vide Tabela 17) entre a classificação das combinações de sistemas baseada na avaliação que os executivos fazem acerca da importância delas para a eficácia da implementação das estratégias e o *ranking* elaborado através da regressão logística (acerca do nível real atual de alinhamento das combinações de sistemas *versus* os seus níveis reais atuais de eficácia na implementação), com base na significância dos coeficientes de cada combinação de sistemas, evidenciando existir embutida uma importante fonte de vantagem competitiva para aquelas organizações que, conscientes ou não, priorizarem as suas atenções ao alinhamento das combinações de sistemas mais significativas.

Tabela 17 - Comparação entre o *ranking* extraído e a importância média atribuída

	Ranking das combinações de sistemas mais importantes, conforme os indicadores	
	1 - Regressão logística	2 - Intuitivo
Estratégia x Estrutura organizacional	1º	14º
Estratégia x Ação	2º	5º
Estratégia x Recursos para implementar	3º	8º
Estratégia x Detalhamento ações	4º	15º
Sistemas informatizados x Outros sistemas	5º	16º
Estratégia x Controles para implementar	6º	11º
Objet globais x Objet divisões	7º	2º
Comando e coordenação x Ações liderados	8º	6º
Objetivos/metasp x Compreensão empregados	9º	3º
Estratégia x Mudanças internas	10º	10º
Objet organização x Objet empregados	11º	13º
Planejamento longo x Curto prazos	12º	12º
Estratégia x Cultura	13º	9º
Estratégia x Informações externas	14º	7º
Alta administração x Estratégia	15º	1º
Estratégia x Habilidades e competências	16º	4º

O modelo final simplificado (obtido no 13º passo da 3ª tentativa da regressão logística, procedimento *backward* com estimação *stepwise*), entretanto, com 94% de taxa de acerto e apenas quatro das 16 variáveis do grupo D modificadas para duas categorias de resposta aglutinadas, permite que se afirme que, em relação à classe basal (organização teórica, na qual todas as combinações de sistemas estão sem alinhamento ou apenas com alinhamento baixo):

- a. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 4,47 vezes, quando ele declara que sua organização possui alinhamento entre a estratégia e a estrutura (*nivat21b*);
- b. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 9,62 vezes, quando ele declara que sua organização possui alinhamento entre a estratégia (planejamento e gestão) e as ações dos implementadores para executá-la (*nivat25b*);

Tabela 18 - Variáveis na equação do 13º passo da 3ª tentativa da regressão logística

		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 13(1)	Nivat21b(1)	1,497	0,883	2,872	1	0,090	4,467
	Nivat25b(1)	2,264	0,964	5,518	1	0,019	9,620
	Nivat30b(1)	1,720	0,815	4,452	1	0,035	5,583
	Nivat33b(1)	2,727	0,993	7,539	1	0,006	15,294
	Constante	-5,202	1,367	14,489	1	0,000	0,006

(1) Variáveis entradas no passo 1: Nivat19b, Nivat20b, Nivat21b, Nivat22b, Nivat23b, Nivat24b, Nivat25b, Nivat26b, Nivat27b, Nivat28b, Nivat29b, Nivat30b, Nivat31b, Nivat32b, Nivat33b, Nivat34b.

- c. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 5,58 vezes, quando ele declara que sua organização possui alinhamento entre a estratégia e os controles estratégicos para implementá-la (*nivat30b*); e, por fim,
- d. A chance de o respondente concordar que a organização dele é eficaz na implementação de estratégias (*efic43b*) aumenta em 15,29 vezes, quando ele declara que sua organização possui alinhamento entre a estratégia e os recursos para implementá-la, tais como tempo, dinheiro, pessoas, entre outros (*nivat33b*).

A taxa de acerto obtida, aliada ao nível descritivo dos coeficientes produzidos no modelo final, conduziu à conclusão de que existe uma correlação positiva significativa entre o alinhamento das combinações de sistemas avaliadas na amostra e a eficácia da implementação das estratégias das organizações pesquisadas, o que indica o alcance de mais

um dos objetivos específicos elaborados ao início dos trabalhos.

Repetidos todos os procedimentos acima, ou seja, a aplicação da técnica da regressão logística sobre as variáveis originais, só que, nesta etapa, entre os grupos F (nível de alinhamento passado das organizações) e E/G (eficácia da implementação das estratégias), constatou-se, de uma maneira geral, indicadores de uma correlação menos intensa entre as variáveis *nipas19* a *nipas34* (nível de alinhamento passado) e as variáveis de eficácia (*efic37* a *efic43*) do que aqueles obtidos quando da análise efetuada entre as variáveis *nivat19* a *nivat34* (nível de alinhamento atual) e as mesmas variáveis de eficácia.

A partir da elaboração das tabelas cruzadas entre os grupos de variáveis de alinhamento passado e de eficácia, constatou-se que mais relações (oito na presente análise, contra apenas duas daquela referente às variáveis de alinhamento atual) apresentaram-se com nível descritivo acima do nível crítico adotado ($\alpha=0,05$) para o teste exato de Fisher. Além disto, em comparação com aquelas taxas de acerto obtidas com a utilização das variáveis de alinhamento atual, as taxas ponderadas de acerto nesta etapa encontradas foram inferiores em todas as tentativas similares de ajuste do melhor modelo proveniente da regressão logística, inclusive no modelo final (86,6% com a utilização das variáveis de alinhamento passado contra 94% a partir das variáveis de alinhamento atual), afastando a possibilidade de a eficácia atual na implementação de estratégias decorrer preponderantemente do alinhamento passado das combinações de sistemas em estudo.

Com a finalidade de avaliar se as combinações de sistemas apreciadas na amostra produziam o mesmo efeito em todos os tipos de organizações e ambientes, utilizou-se a técnica multivariada de regressão logística, com a inclusão das variáveis do grupo A (perfil das organizações, cujos dados são oriundos de fontes secundárias) entre as variáveis independentes.

Problemas com a qualidade dos dados secundários obtidos restringiram a profundidade das análises desta etapa dos trabalhos, o que poderá ser avaliado em pesquisa complementar a ser desenvolvida, e podem ter sido os responsáveis pelos resultados obtidos, que dão conta de que nenhuma das variáveis secundárias estudadas se apresentaram relevantes para explicar a eficácia da implementação das estratégias.

Assim, pode-se afirmar que o grau de eficácia da organização na implementação de estratégias independe das variáveis do *perfil das organizações* como *volume de vendas*, *região do Brasil*; *número de empregados*; *lucro líquido ajustado*; e *rentabilidade do patrimônio ajustado*. Portanto, embora não seja conclusivo, com base nos dados obtidos e na amostra estudada, deduz-se que as combinações de sistemas estudadas

produzem o mesmo efeito, independentemente do tipo das organizações investigadas, não sendo viável identificar diferenças significativas entre grupos de organizações e tampouco analisar o *ranking* das combinações de sistemas à luz destas diferenças.

Embora esta informação deva ser observada com as devidas reservas (considerando os problemas da base secundária e a não constatação de significância estatística), entretanto, torna-se oportuno registrar que, inclusive pela possível interferência de outras variáveis não investigadas na presente pesquisa, algumas diferenças foram encontradas entre os grupos de organizações, tais como aquelas apresentadas na Tabela Ap-43 do Apêndice 6 deste trabalho, referentes à região de atuação e ao setor de atividade das organizações.

3.5. Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos

Todo método possui possibilidades e limites, e constitui procedimento saudável, a antecipação às críticas dos leitores, ocasião em que se deve explicitar as limitações do método selecionado, bem, como as justificativas para essa seleção (VERGARA, S. C., 1998, p. 59). Nesse sentido, passa-se a apresentar aquelas limitações identificadas pelo autor, no processo de planejamento e operacionalização da presente pesquisa.

Sabe-se, por exemplo, que a amostragem probabilística é a única abordagem capaz de assegurar que os resultados da amostra não se diferenciam mais da população total do que uma determinada quantia específica (SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W., 1987a, p. 84-85). Entretanto, os pesquisadores usam métodos não probabilísticos e justificam esse uso, pela experiência prática, mesmo reconhecendo a superioridade da amostragem probabilística, que também está sujeita a restrições (SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W., 1987a, p. 100).

Algumas vezes, dizem Selltitz, Wrightsman e Cook (1987a, p. 101), não há alternativa, senão utilizar a amostragem não-probabilística, o que é o caso da presente pesquisa, onde o dia-a-dia antecipa ser impraticável a seleção aleatória de elementos, dado o alto risco de grande parte dos elementos selecionados para a amostra não aderir ao convite, o que resultaria em tentativas subseqüentes de substituição dos elementos, e eventualmente em uma descaracterização da proposta inicial, de se obter uma amostra probabilística.

A utilização de escala do *tipo* Likert como uma escala intervalar também constitui uma limitação. Como dizem Selltitz, Wrightsman e Cook (1987b, p. 63), esse tipo de

escala não pretende ser, “[...] mais do que uma escala ordinal [...]”, que permite a ordenação de indivíduos através da “favorabilidade” de sua atitude com relação ao objeto em estudo, porém não apresenta base para dizer *o quanto* um determinado indivíduo é mais favorável do que outro, o que certamente contribui para distorções nos resultados alcançados. Por outro lado, apesar de suas deficiências, o uso de escalas do *tipo* Likert por pesquisadores tem sido freqüente, para a obtenção de escores, em relação aos aspectos que estão sendo medidos (SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W., 1987b, p. 64).

Embora Sharma (1996, p. 3; 11) e o próprio SPSS admitam a utilização da análise fatorial com variáveis categóricas formadas por escalas intervalares, onde se assume que as distâncias entre as sucessivas categorias são iguais, as devidas ressalvas devem ser efetuadas em relação aos resultados obtidos, assim como em relação à utilização da média aritmética para a obtenção de medida de tendência central dessas escalas.

Outra limitação consiste na fidedignidade das respostas. Os questionários favorecem a cobertura de uma área mais ampla, como no presente caso, em que se tem organizações de todo o território nacional, e esta limitação é inerente a todos os processos de investigação científica através de questionários e entrevistas, mas nem sempre a manifestação da pessoa corresponde à realidade, uma vez que as pessoas podem não desejar essa manifestação, ou mesmo ser incapazes de fazê-la, tendo dificuldades para, por exemplo, compreender uma determinada questão (SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W., 1987b, p. 15-20).

Como sugestões de estudo, tendo constatado a correlação entre o alinhamento organizacional e a eficácia da implementação das estratégias, propõe-se futuramente identificar indicadores do *esforço alinhador* empenhado pelas organizações, para cada combinação de sistemas, os quais, por hipótese, teriam correlação positiva com o alinhamento das referidas combinações.

Outra sugestão seria no sentido do aprofundamento da relação entre o alinhamento organizacional e a eficácia da implementação das estratégias, com a ampliação da amostra aqui estudada, com a coleta das características (perfis) das organizações através de dados primários, assim como com a utilização de técnicas de análise qualitativa dos dados.

4. CONCLUSÕES

Trata-se de uma pesquisa exploratória realizada com os principais executivos de 153 das mil maiores organizações brasileiras, e que buscou ampliar o conhecimento até então existente acerca da contribuição do alinhamento organizacional para a eficácia da implementação das estratégias organizacionais através de uma abordagem sistêmica, cuja proposta metodológica reduziu a complexidade do contexto estratégico em pares de elementos organizacionais a serem alinhados, especificados como *combinações de sistemas*, as quais foram, então, analisadas de forma integrada em relação à variável dependente *eficácia da implementação das estratégias*, através da aplicação de técnicas estatísticas multivariadas.

O primeiro dos objetivos específicos traçados ao início deste estudo consistiu na perseguição de um *ranking* de combinações de sistemas que, alinhados, mais contribuiriam para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, merecendo mais atenção dos estrategistas, o que foi alcançado com sucesso.

As análises quantitativas efetuadas permitiram concluir, a partir das informações que emergiram dos dados coletados e dos procedimentos estatísticos multivariados executados, que o alinhamento de algumas combinações de sistemas é mais importante do que o alinhamento de outras combinações, no que diz respeito às suas contribuições para a eficácia da implementação das suas estratégias, conforme ranking apresentado na Ilustração 8, baseado em uma análise conjunta de todas as variáveis, na qual as caixas de cor cinza representam aquelas mais significativas.

A relevância da constatação acima pode ser percebida sobretudo através de três aspectos. Em primeiro lugar, a partir do momento em que se obtém uma hierarquia de combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, estas podem optar por concentrar os esforços de alinhamento naqueles itens mais importantes (como alinhar a estratégia e a estrutura), abrindo uma nova frente de trabalho em prol de maiores níveis de competitividade, em comparação com aquelas organizações menos focadas, que eventualmente distribuem igualitariamente os esforços de alinhamento entre as variadas combinações de sistemas, ou, pior ainda, que direcionam uma carga maior desses esforços para o alinhamento de combinações potencialmente menos eficazes.

Ilustração 8 - Ranking das combinações de sistemas mais importantes

Outro aspecto é a abrangência das combinações de sistemas avaliadas no presente estudo, uma vez que não seria aceitável descartar a hipótese de haver outras combinações, dentre tantas possíveis no complexo sistema organizacional, que pudessem vir a ser consideradas tão ou mais importantes do que aquele número limitado de combinações aqui avaliadas.

Entretanto, mesmo ressaltando as limitações típicas de instrumentos de coleta de dados como os utilizados neste estudo, deve-se destacar que, tendo oferecido aos executivos respondentes a possibilidade de sugerirem outras combinações importantes, não se

observou repetição estatisticamente significativa das sugestões, o que sugere a idéia de que a seleção pode ter sido apropriada, o que também vai ao encontro dos resultados aqui obtidos na avaliação da relação entre o alinhamento dessas combinações de sistemas e a eficácia da implementação das estratégias das organizações, apresentado mais adiante.

Ou seja, se a organização e seu ambiente podem ser representados na forma de sistemas e estes sistemas podem ser classificados em *sistema formal*, *sistema informal*, *sistema bio-físico-técnico-financeiro*, e *ambiente externo* (proposta de arranjo do modelo organizacional), além de poderem ser subdivididos em outros sistemas, os subsistemas que deverão ser alvo dos estrategistas, na busca de alinhamento para alcançar maiores níveis de eficácia na implementação de suas estratégias, serão aqueles conforme Ilustração 9, ressalvadas as diferenças de importâncias entre as combinações de sistemas, discriminadas no *ranking* apresentado anteriormente.

Ilustração 9 - Arranjo gráfico da organização e seus sistemas a alinhar

Esses alinhamentos de pares de sistemas, como as setas duplas do arranjo gráfico indicam e as combinações de sistemas ordenadas ao início destas conclusões sugerem, podem envolver relações intra-subsistemas (internos a cada um dos sistemas *formal*, *informal*,

bio-físico-técnico-financeiro, e *ambiente externo*), tal como a combinação *estratégia x controles estratégicos* (ambos integrantes do sistema formal), ou mesmo envolver subsistemas oriundos de diferentes sistemas, como a combinação *estratégia* (do sistema formal) *x cultura* (do sistema informal).

O terceiro aspecto consiste na real possibilidade de redução dos níveis de distorções de avaliações eventualmente existentes nas organizações, as quais induzem essas organizações à concentração de esforços de alinhamento em combinações potencialmente menos eficazes, fato este evidenciado empiricamente nas análises efetuadas na presente pesquisa.

A comparação do *ranking* das combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias (Ilustração 8) com aquele extraído a partir da manifestação dos executivos das organizações pesquisadas, acerca da importância que eles atribuíram a cada uma das combinações de sistemas (vide Tabela 17), evidenciou avaliação divergente em diversos itens, a começar pelo alinhamento entre a *estratégia* e a *estrutura organizacional* da organização, combinação de sistemas que, na percepção intuitiva (e não confirmada pelas análises estatísticas) dos executivos das organizações pesquisadas, é apenas a décima – quarta combinação mais importante, entre as dezesseis estudadas.

O alcance deste primeiro objetivo específico, portanto, igualmente responde à primeira questão de pesquisa, a respeito de quais seriam, dentre as diversas combinações de sistemas presentes no contexto organizacional estudadas, aquelas que, alinhadas adequadamente, mais contribuiriam para a eficácia da implementação das estratégias das organizações, merecendo maior atenção dos estrategistas.

O segundo dos objetivos específicos desenhados consistiu na análise do *ranking* das combinações de sistemas que, alinhados, mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações obtido, à luz das diferentes características das organizações pesquisadas, basicamente para responder aos dois questionamentos efetuados em decorrência da possibilidade de que as combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias das organizações viessem a evidenciar efeitos distintos em diferentes tipos de organizações e ambientes.

O presente estudo, contudo, não foi capaz de identificar qualquer das variáveis cujos dados foram obtidos de fontes secundárias (referentes às características das organizações, tais como: o segmento de atuação, o controle do capital, a região geográfica de atuação, o volume de vendas e o número de empregados, entre outras) como possuindo capacidade de interferir na relação entre o alinhamento das combinações de sistemas e a

eficácia da implementação das estratégias das organizações. Outras abordagens metodológicas, bem como a eventual expansão qualitativa da coleta dados, preferencialmente primários, e não previstos neste estudo, seriam necessários para avançar na direção dos resultados que permitiriam responder aos questionamentos efetuados.

Atendendo às expectativas, por outro lado, a correlação entre esses dois grupos de variáveis se apresentou significativa, tanto no que se refere à etapa preliminar, de validação do construto *eficácia da implementação das estratégias das organizações*, como na etapa final dos trabalhos, quando se avaliou, propriamente dita, a correlação entre o grupo de variáveis formado pelos alinhamentos entre as combinações de sistemas e o grupo de variáveis representado pelo citado construto de *eficácia*.

Considerando a amostra estudada e as análises efetuadas, pode-se afirmar que as organizações eficazes na implementação de suas estratégias mantêm um modelo de estrutura organizacional adequado às exigências das suas estratégias globais, facilitando as suas implementações; obtêm lealdade e compromisso dos subordinados para com os processos estratégicos; possuem os recursos e capacidades necessárias para o devido suporte às estratégias organizacionais; detêm as competências necessárias para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças ambientais; apresentam capacidade de adaptação às novas situações promovidas pela *implementação das novas estratégias*; assim como possuem os controles estratégicos necessários para a implementação das suas estratégias.

Ilustração 10 - Construto eficácia da implementação das estratégias

Essa quantidade de indicadores que apontam quando uma organização é eficaz na implementação de estratégias pode ser resumido em um modelo ainda mais simples (vide

Ilustração 10), porém com uma alta capacidade de previsão, no qual os fatores de eficácia são organizados em ordem decrescente de importância, de cima para baixo, e devem balizar a atuação dos gestores da estratégia, durante a sua implementação.

Com relação ao propósito de investigar a possível existência de correlação entre o alinhamento das combinações de sistemas em estudo e a eficácia da implementação das estratégias das organizações (terceiro objetivo específico deste estudo), os trabalhos de campo e todas as subsequentes análises dos dados coletados ratificaram essa hipótese, para a amostra, o que confere duplo valor ao achado, uma vez que, em um primeiro instante, confirmou os conceitos obtidos a partir da base teórica, consolidando-os em um modelo abstrato, e, em um segundo instante, autorizou a utilização prática, de tal forma que as organizações podem, baseadas nestas constatações, concentrar os seus esforços de alinhamento naquelas combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias.

Essa descoberta é tão importante quanto aquela que esclarece que a eficácia na implementação de estratégias evidenciada hoje decorre mais do alinhamento organizacional presente do que do alinhamento organizacional passado. Ou seja, para o bem e para o mal, os alinhamentos passados (o estudo considerou um horizonte de dois anos) não são suficientes para sustentar os níveis de eficácia presente. A boa notícia é a de que, com base nesta tese, as organizações que mantiverem, ao longo do tempo, os alinhamentos capazes de sustentar níveis superiores de eficácia na implementação de suas estratégias, podem usufruir de vantagem competitiva sobre as organizações rivais, neste quesito.

Esses esforços de alinhamentos, todavia, não necessariamente implicam na atuação indiscriminada do gestor da estratégia em todas as combinações de sistemas. Ao mesmo tempo em que se identificou uma hierarquia de combinações de sistemas, em relação à capacidade de prever a eficácia das organizações constantes da amostra pesquisada, as análises efetuadas também permitiram concluir ser possível estimar (com alta capacidade de previsão) o nível de eficácia, através da avaliação do nível de alinhamento de um grupo menor de combinações de sistemas (vide Ilustração 11), dentre aquelas estudadas, respondendo-se positivamente ao questionamento efetuado ao início dos trabalhos, acerca desta possibilidade.

Segundo este modelo, portanto, uma eficaz implementação das estratégias pressupõe esforços de alinhamento entre a estratégia das organizações e os seus respectivos recursos necessários para implementá-la, o que consiste nos trabalhos de dimensionamento, acesso, alocação, exploração e ajuste, tanto em relação aos insumos (tais como tempo,

recursos financeiros e humanos) requisitados pela estratégia a implementar, com também daqueles recursos similares, porém voltados para superar as eventuais barreiras e viabilizar o processo de implementação, aspectos imprescindíveis à operacionalização dos planos estratégicos.

Ilustração 11 - Modelo de eficácia da implementação das estratégias

Na mesma direção, é necessário alinhar a estratégia da organização (planejamento e gestão) às ações dos implementadores, para executá-la, o que compreende mais do que simplesmente traduzir os conceitos e idéias, produzidos por ocasião da elaboração do plano estratégico, em processos operacionais que os suportem, mas também viabilizar um sistema de monitoração que permita ao estrategista acompanhar a evolução e as repercussões internas e externas da implementação dos planos, de forma a viabilizar a adaptação dos referidos processos às eventuais alterações efetuadas na estratégia, assim como estabelecer uma conexão sistêmica entre o pensamento e a ação.

Além disso, é necessário controles estratégicos que avaliem sistematicamente a progressão dos processos e atividades relacionadas às estratégias em curso; que proporcionem o aprendizado que irá subsidiar as eventuais revisões dos planos; bem como que encorajem os comportamentos e atitudes que produzem os resultados desejados pela organização.

Conjuntamente com os três procedimentos anteriores, é necessário ainda ajustar à estratégia da organização a estrutura organizacional que melhor contribui para o processo de implementação, ou seja, é preciso adequar a estrutura à estratégia, para que ela seja viável de ser posta em prática, o que implica em alinhar a estrutura tanto às características do negócio (ou dos negócios) em que a organização atua, como ao ambiente de competição ao

qual ela está imersa.

Organizações de base tecnológica, por exemplo, que competem em ambientes mais turbulentos, através de estratégias de inovação, necessitam de estruturas organizacionais mais ágeis e flexíveis em suas áreas de desenvolvimento, de forma a proporcionar um ambiente propício à difusão da criatividade e do conhecimento. Uma estrutura organizacional mecanicista e burocrática, neste caso, dificultaria a implementação da estratégia de desenvolvimento e inovação, tendo em vista características como a centralização e o maior controle.

A eficácia de um sistema, como se sabe, pode ser alcançada através de múltiplos arranjos de insumos e processos, e o modelo aqui proposto para alcançar a eficácia da implementação das estratégias organizacionais consiste em um deles. Entretanto, outros tantos arranjos são seguramente possíveis, alguns deles aqui testados. O arranjo ideal para a relação aqui estudada, deste modo, será sempre aquele que, como este, refletir as combinações de sistemas a alinhar que oferecerem as respostas mais significativas para o conjunto de organizações abrangidas pela pesquisa.

As revelações acima expostas, por conseguinte, permitiram que se concluísse no sentido de que os objetivos exploratórios da presente pesquisa foram alcançados, com a constatação objetiva de se ter contribuído com novas informações, novas abordagens e sugestões práticas, fundamentadas em denso material teórico e apropriadas análises quantitativas, para a ampliação do conhecimento até então existente acerca da relação entre o alinhamento organizacional e a eficácia da implementação das estratégias das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, David A. **Developing business strategies**. 5. ed. New York: Wiley, 1998.
- ACKOFF, Russel L. **A concept of corporate planning**. New York: Wiley, 1970.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. A gestão estratégica de pessoas. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 35-50.
- ALIGN. In: **AMERICAN HERITAGE DICTIONARY** of the English language [on line]. 4. ed. 2005. Disponível em: <<http://dictionary.reference.com/browse>> Acesso em 16 dezembro 2005.
- ALIGN. In: **ETYMOLOGY DICTIONARY** [on line]. 2005. Disponível em: <<http://www.etymonline.com>> Acesso em 16 dezembro 2005.
- ALINHAMENTO. In: **NOVO DICIONÁRIO AURÉLIO** da língua portuguesa. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- ALLIO, Michael K. A short, practical guide to implementing strategy. In: **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing, Apr. 2005. v. 26, n. 4, p. 12-21.
- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. 1980. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Eds.). **Readings in the Strategy Process**. 3. ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1998. p. 47-55.
- ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (eds.). **From strategic planning to strategic management**. London: Wiley, 1976.
- ARGYRIS, Chris. Integrating the individual and the organization. New York, Wiley, 1964.
- BAKER, Frank (Edit.). **Organizational systems**: general systems approaches to complex organizations. Illinois: Irwin, 1973.
- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **The HR scorecard**: linking people, strategy, and performance. Boston: HBS Press, 2001.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russel A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. In: **Human Relations**. London: Sage, May 1996. v. 49, n. 5, p. 597-619.
- BERTALANFFY, Ludwig von. **General Systems Theory**: foundations, development, applications. New York, George Braziller, 1975.
- BETHLEM, Agricola. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CAMERON, Kim S. A study of organizational effectiveness and its predictors. In: **Management Science**. Linthicum: INFORMS, May 1986a. v. 32, n. 1, p. 87-96.
- CAMERON, Kim S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. In: **Management Science**. Linthicum: INFORMS, May 1986b. v. 32, n. 5, p. 539-553.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHAN, Joseph O. Enterprise information systems strategy ad planning. In: **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, MA: JAAB, Mar 2005. v. 6, n. 2, p. 148-153.

CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure**. Cambridge, MIT, 1962.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (Orgs). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts**. 8. ed. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001.

EISENSTAT, Russel A.; BEER, Michael. Strategic change: realigning the organization to implement strategy. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M (Eds.). **The portable MBA in strategy**. New York, Wiley, 1994. p.321-357.

ELSEY, George. Building employee engagement at Sensis. In: **Strategic HR Review**. Chicago: Melcrum Publishing, Jan./Feb. 2005. v. 4, n. 2, p. 16-19.

EMERY, Frederick Edmund; TRIST, E. L. Socio-technical systems. In: CHURCHMAN, C. West; VERHULST, Michel (eds.). **Management Science, Models and Techniques**. v. 2. London: Pergamon, 1946.

EXAME. **Melhores e Maiores: as 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: Editora Abril, abr. 2005.

FAHEY, Liam. Strategic management: today's most important business challenge. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M (Eds.). **The portable MBA in strategy**. New York, Wiley, 1994. p.3-50.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using SPSS for Windows**. London: Sage, 2000.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo, 1987. Tese de Livre Docência. Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

FREEDMAN, Mike. The genius is in the implementation. In: **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing, Mar./Apr. 2003. v. 24, n. 2, p. 26-31.

FUCHS, Peter H.; MIFFLIN, Kenneth E.; MILLER, Danny; WHITNEY, John O. Strategic integration: competing in the age of capabilities. In: **California Management Review**. Berkeley: University of California, Spring 2000. v. 42, n. 3, p. 118-147.

GALBRAITH, Jay R. **Organizando para competir no futuro**: estratégia para gerenciar o futuro das organizações. São Paulo: Makron, 1995.

GALBRAITH, Jay R. **Organization design**. Reading, Addison-Wesley, 1977.

GALBRAITH, Jay R. Strategy and organization planning. 1983. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Eds.). **Readings in the Strategy Process**. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998. p.134-143.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GRANT, John H. Strategic change: managing strategy making through planning and administrative systems. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M (Eds.). **The portable MBA in strategy**. New York: Wiley, 1994. p.389-409.

GRANT, Robert M. **Contemporary Strategy Analysis**. 5. ed. Malden: Blackwell, 2005.

HAIR Jr., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**. Boston: HBS Press, 1994.

HARRISON, Jeffrey. Administração estratégica de recursos e relacionamentos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. ed. Cincinnati, South-Western, 2001.

HUI, Loi Teck. Business timeliness: the intersections of strategy and operations management. In: **International Journal of Operations & Production Management**. v. 24, n. 6. Bradford: Emerald, 2004. p. 605-624.

JOHNSON, Gerry. Strategic change: managing cultural processes. In: FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M (Eds.). **The portable MBA in strategy**. New York, Wiley, 1994. p. 410-437.

JOHNSON, Richard A.; KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. Systems theory and management. 1964. In: BAKER, Frank (Edit.). **Organizational systems: general systems approaches to complex organizations**. Illinois: Irwin, 1973. p. 407-424.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o BALANCED SCORECARD prosperam no novo ambiente de negócios. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston, HBS Press, 1996.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. Open-system theory. 1966. In: MAURER, John G. (ed.). **Readings in the organization theory: open-system approaches**. New York: Random House, 1971. p. 13-29.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Homewood: Irwin, 1969.

LEWIN, Arie Y; MINTON, John W. Determining organizational effectiveness: another look, and an agenda for research. In: **Management Science**. Linthicum: INFORMS, May 1986. v. 32, n. 5, p. 514-538.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-269.

MAANI, Kambiz E.; MAHARAJ, Vandana. Links between systems thinking and complex decision making. In: **System Dynamics Review**. Salford: Wiley, Spring 2004. v. 20, n. 1, p. 21-48.

MADAPUSI, Arun; D'SOUZA, Derrick. Aligning ERP systems with international strategies. In: **Information Systems Management**. v. 22, n. 1. New York: Auerbach, 2005. p. 7-17.

MAIRA, Arun. Aspiration alignment: a hidden key to competitive advantage. In: **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing, Nov./Dec. 2005. v. 26, n. 6, p. 12-18.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MERRIAN-WEBSTER. **Collegiate dictionary** [on line]. Merrian-Webster, 2005. Disponível em: <<http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary>> Acesso em 16 maio 2005.

MINTZBERG, Henry. The structuring of organizations. 1998. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Eds.). **Readings in the Strategy Process**. 3. ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1998. p.143-161.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian (Eds.). **Readings in the Strategy Process**. 3. ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall, 1998.

NELSON, James E. Linking compensation to business strategy. In: **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing, Mar./Apr. 1998. v. 19, n. 2, p. 25-27.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation: building profits by putting people first**. Boston: HBS Press, 1998.

PORTER, Michael E. MILLAR, Victor E. How information gives you competitive advantage. July-August 1985. In: PORTER, Michael E. **On competition**. Boston, HBS Press, 1998. p. 75-98.

PORTER, Michael E. What is strategy? November-December 1996. In: PORTER, Michael E. **On competition**. Boston, HBS Press, 1998. p. 39-73.

POWELL, Thomas C. Organizational alignment as competitive advantage. In: **Strategic Management Journal**. Hoboken: Wiley Periodicals, Feb. 1992. v. 13, n. 2, p. 119-134.

PRESLEY, Adrien. ERP investment analysis using the strategic alignment model. In: **Management Research News**. East Yorkshire: Barmarick Publications, May 2006. v. 29, n. 5, p. 273-284.

REA, Louis M.; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento a execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

REA, Peter; KERZNER, Harold. **Strategic Planning**. New York: VNR, 1997.

REDDIN, William J. **Eficacia gerencial**. São Paulo: Atlas, 1981.

RICE, Albert Kenneth. **Productivity and social organization, the Ahmedabad experiment**: technical innovation, work organization, and management. London: Tavistock, 1958.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

SABHERWAL, Rajiv; CHAN, Yolande E. Alignment between business and IS strategies. In: **Information Systems Research**. Linthicum: INFORMS, Mar. 2001. v. 12, n. 1, p. 11-33.

SALONER, Garth; SHEPARD, Andrea; PODOLNY, Joel. **Strategic management**. New York: Wiley, 2001.

SCHUSTER, Jay R.; ZINGHEIN, Patricia K. **The new pay**: linking employee and organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo, EPU, 1987a. v. 1 (Delineamentos de pesquisa).

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo, EPU, 1987b. v. 2 (Medidas na pesquisa social).

SHARMA, Subhash. **Applied multivariate techniques**. New York, Wiley, 1996.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

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

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ZAGOTTA, Robert.; ROBINSON, Don. Keys to successful strategy execution. In: **The Journal of Business Strategy**. Boston: Emerald Group Publishing, Jan./Feb. 2002. v. 23, n. 1, p. 30-34.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Modelo de envelope utilizado para o envio dos questionários

APÊNDICE 2 – Modelo de envelope para ser devolvido com o questionário

APÊNDICE 3 – Modelo de correspondência de encaminhamento do questionário

APÊNDICE 4 – Questionário utilizado para a coleta dos dados

APÊNDICE 5 – Reprodução do questionário *on-line* opcional de coleta dos dados

APÊNDICE 6 – Detalhamento das análises estatísticas efetuadas

APÊNDICE 7 – CD-ROM com a base de dados brutos primários e secundários

APÊNDICE 1 – Modelo de envelope utilizado para o envio dos questionários

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

BL e¹

BRASIL 2004 R\$ 0.55

BRASIL 2004 R\$ 0.55

VILA BUARQUE

29 MAIO 2006

SÃO PAULO/SP

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Planejamento

Organização e Gestão

Curso de Administração

☒ DESCONHECIDO

☐ ENDEREÇO EM MUDANÇA

☐ ENDEREÇO INCORRETO

☐ ENDEREÇO INSUFICIENTE

☐ DESLIGADO

☐ NOVO ENDEREÇO

Devolvido à ECT em 01/06/06

Assinatura

À(Ao)

Caixa de Correio 11.498

A/C Sr(a)

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 - Sala E112 - Cidade Universitária - São Paulo - SP

CEP 05508-900

CENTRO

AO REMETENTE

☐ Mudou-se

☐ Não existe Nº

☐ Não Procurado

02/06/06

CEP 05508-900

Av. Professor Luciano Gualberto, 908, Sala E112 – Cidade Universitária – São Paulo – SP

CEP 05508-900 Caixa Postal nº 11.498 – Tel: 3815-2038 – Fax: 3091-5834

APÊNDICE 2 – Modelo de envelope para ser devolvido com o questionário

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

Destinatário:
Luís Alberto Monteiro de Barros

~~Rua ...~~
~~Comunidade ...~~

Av. Professor Luciano Gualberto, 903, Sala 112 – Cidade Universitária – São Paulo – SP

CEP 05508-900 Caixa Postal nº 11.498 – Tel: 3315-2038 – Fax: 3091-5834

APÊNDICE 3 – Modelo de correspondência de encaminhamento do questionário

Prezado Sr. Ghkgkmh Knv Obnvcb,
Kncgxcbx S.A

A Universidade de São Paulo (USP) é a maior instituição brasileira de ensino e pesquisa, e a comunidade acadêmica da sua Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) realiza pesquisas sobre temas atuais como desigualdade, pobreza, administração do *terceiro setor*, economia das organizações e estratégia, entre muitos outros temas importantes para o avanço do conhecimento.

A presente pesquisa, sobre o tema *implementação de estratégias*, é custeada inteiramente pelos pesquisadores e tem fins exclusivamente científicos. Requer apenas 10 minutos de seu tempo (ou de outra pessoa por V. Sa. indicada), e nenhum número ou informação sigilosa, a respeito da sua organização.

Pedimos que você responda ao questionário enviado anexo a esta correspondência, **até 31/05/2006**, e devolva pelo correio, com a utilização do envelope selado. Se preferir, acesse o site <http://www.fea.usp.br>, clique no link *Pesquisas* e depois *Implementação de Estratégias*, e preencha os campos indicados diretamente, conforme as orientações efetuadas.

O nome da sua organização não será mencionado nem nas análises e tampouco nas conclusões do estudo, que serão elaboradas de forma conjunta e enviadas às organizações respondentes, ao final dos trabalhos.

Atenciosamente,

Luis Alberto Monteiro de Barros¹

Adalberto Américo Fischmann²

1 – Professor; Graduado; Mestre; e Doutorando em Administração de Empresas na FEA-USP (autor da pesquisa).
2 – Doutor em Administração de Empresas; Professor Titular da FEA-USP, com Pós-Doutorado na Universidade de Manchester – Inglaterra (orientador da pesquisa).

OBS.: Caso V. Sa. opte por preencher o questionário e o devolver através do correio convencional, **utilize o envelope selado**, enviado anexo, previamente endereçado ao autor da pesquisa. Ou, caso opte pelo preenchimento on-line, **utilize a senha XXXX** no site da Internet acima indicado.

APÊNDICE 4 – Questionário utilizado para a coleta dos dados

**QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO
ALINHAMENTO DE SISTEMAS
ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Etapa do questionário

1

2

3

4

1 – INTRODUÇÃO (conceitos)

VÁRIOS SÃO OS ELEMENTOS QUE COMPÕEM UMA ORGANIZAÇÃO. TODOS INTERAGEM ENTRE SI, REALIZANDO TROCAS DE INFORMAÇÕES, INSUMOS, ETC., E PRECISAM ESTAR **ALINHADOS**, A FIM DE MAXIMIZAR O POTENCIAL DAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DA ORGANIZAÇÃO.

A IMPLEMENTAÇÃO EFICAZ DA ESTRATÉGIA CORRESPONDE À IMPLEMENTAÇÃO ADEQUADA DAS ESTRATÉGIAS, DE TAL FORMA QUE A ORGANIZAÇÃO ATINJA OS SEUS OBJETIVOS GLOBAIS.

Etapa do questionário

1

2

3

4

2 – IMPORTÂNCIA DAS COMBINAÇÕES DE ELEMENTOS

CONSIDERANDO OS VÁRIOS GRUPOS DE 2 ELEMENTOS (a) E (b) ABAIXO RELACIONADOS, MARQUE COM UM "X" NA OPÇÃO À DIREITA QUE LHE PARECER PODER MELHOR DESCREVER A IMPORTÂNCIA DO **ALINHAMENTO (*)** ENTRE CADA UMA DAS COMBINAÇÕES DE 2 ELEMENTOS À ESQUERDA, PARA A **EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES**.

	Extrema Importância	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
01. Objetivos globais da organização (a) e Objetivos das divisões, departamentos, setores, etc. (b)	☐	☐	☐	☐
02. Alta administração da organização (a) e a Estratégia da organização (b)	☐	☐	☐	☐
03. A Estratégia da organização (a) e a Estrutura organizacional da referida organização (b)	☐	☐	☐	☐
04. Planejamento de longo prazo (a) e Planejamento de curto prazo (b)	☐	☐	☐	☐
05. A Estratégia da organização (a) e o Nível de detalhamento das ações para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
06. A Estratégia da organização (a) e as Mudanças internas necessárias para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
07. Estratégia da organização (plano e gestão) (a) e as Ações dos implementadores para executá-la (b)	☐	☐	☐	☐
08. Objetivos e metas da organização (a) e os Objetivos e metas dos empregados (b)	☐	☐	☐	☐
09. Estratégia da organização (a) e Informações externas (clientes, concorrentes, economia, etc.) (b)	☐	☐	☐	☐
10. Sistemas informatizados da organização (a) e Outros sistemas (internos, de clientes, fornecedores, etc) (b)	☐	☐	☐	☐
11. Estratégia da organização (a) e a Cultura da organização (b)	☐	☐	☐	☐
12. Estratégia da organização (a) e os Controles estratégicos necessários para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
13. O Comando e a coordenação dos líderes da organização (a) e as ações dos liderados (b)	☐	☐	☐	☐
14. Objetivos e metas da organização (a) e a Compreensão dos empregados sobre esses objetivos e metas (b)	☐	☐	☐	☐
15. Estratégia da organização (a) e os Recursos (tempo, dinheiro, pessoas, etc) para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
16. A Estratégia da organização (a) e as Habilidades e competências da organização (b)	☐	☐	☐	☐

UTILIZE OS ITENS ABAIXO, NO CASO DE QUERER INCLUIR COMBINAÇÕES QUE NÃO CONSTAM NA RELAÇÃO ANTERIOR, MAS QUE VOCÊ JULGUE IMPORTANTE PARA A EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES.

	Extrema Importância	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
17.....	☐	☐	☐	☐
18.....	☐	☐	☐	☐

**QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO
ALINHAMENTO DE SISTEMAS
ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Etapa do questionário

1 2 3 4 **3 – NÍVEL DE ALINHAMENTO DA ORGANIZAÇÃO**

NAS QUESTÕES SEGUINTE, MARQUE COM UM “AA”, “AM”, “AB” ou “SA”, NOS QUADRADOS À DIREITA, DE ACORDO COM A LEGENDA ABAIXO, NA OPÇÃO QUE MELHOR DESCREVE O NÍVEL DE ALINHAMENTO (*) **ATUAL E PASSADO (HÁ 2 ANOS)** DA SUA ORGANIZAÇÃO, PARA CADA UMA DAS COMBINAÇÕES DE ELEMENTOS LISTADOS À ESQUERDA. **NÃO É NECESSÁRIO PREENCHER A SITUAÇÃO PASSADA, SE FOR IGUAL À ATUAL.**

Legenda

AA = Alinhamento Alto
AM = Alinhamento Médio
AB = Alinhamento Baixo
SA = Sem Alinhamento

**MARQUE A SITUAÇÃO PASSADA APENAS SE ELA
ERA DIFERENTE DA SITUAÇÃO ATUAL**

	SITUAÇÃO ATUAL				SITUAÇÃO PASSADA (2 ANOS)			
	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
19. Objetivos globais da organização (a) e Objetivos das divisões, departamentos, setores, etc. (b)								
20. Alta administração da organização (a) e a Estratégia da organização (b)								
21. A Estratégia da organização (a) e a Estrutura organizacional da referida organização (b)								
22. Planejamento de longo prazo (a) e Planejamento de curto prazo (b)								
23. A Estratégia da organização (a) e o Nível de detalhamento das ações para implementá-la (b)								
24. A Estratégia da organização (a) e as Mudanças internas necessárias para implementá-la (b)								
25. Estratégia da organização (plano e gestão) (a) e as Ações dos implementadores para executá-la (b)								
26. Objetivos e metas da organização (a) e os Objetivos e metas dos empregados (b)								
27. Estratégia da organização (a) e Informações externas (clientes, concorrentes, economia, etc.) (b)								
28. Sistemas informatizados da organização (a) e Outros sistemas (internos, de clientes, fornecedores, etc) (b)								
29. Estratégia da organização (a) e a Cultura da organização (b)								
30. Estratégia da organização (a) e os Controles estratégicos necessários para implementá-la (b)								
31. O Comando e a coordenação dos líderes da organização (a) e as ações dos liderados (b)								
32. Objetivos e metas da organização (a) e a Compreensão dos empregados sobre esses objetivos e metas (b)								
33. Estratégia da organização (a) e os Recursos (tempo, dinheiro, pessoas, etc) para implementá-la (b)								
34. A Estratégia da organização (a) e as Habilidades e competências da organização (b)								

UTILIZE A MESMA LEGENDA DA QUESTÃO ACIMA PARA MARCAR OS ITENS ABAIXO COM UM “AA”, “AM”, “AB” ou “SA”, NOS QUADRADOS À DIREITA, DE ACORDO COM O NÍVEL DE ALINHAMENTO (*) **ATUAL E PASSADO (HÁ 2 ANOS)** DA SUA ORGANIZAÇÃO, PARA OS EVENTUAIS CASOS DAS COMBINAÇÕES INCLUSAS POR VOCÊ NOS ITENS 17 E 18 ANTERIORES.

	SITUAÇÃO ATUAL				SITUAÇÃO PASSADA (2 ANOS)			
	AA	AM	AB	SA	AA	AM	AB	SA
35.....								
36.....

**QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO
ALINHAMENTO DE SISTEMAS
ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Etapa do questionário

1

2

3

4

4 – REALIDADE DA ORGANIZAÇÃO

LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A **REALIDADE ATUAL DA SUA ORGANIZAÇÃO**, ANALISE AS FRASES À ESQUERDA E ASSINALE COM UM “X” À DIREITA NA OPÇÃO QUE MELHOR SE EQUIVALE AO SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM AS FRASES.

	Concordo Totalmente	Concordo	Disconcordo	Disconcordo Totalmente
37. O modelo de estrutura organizacional da organização está adequado às exigências das suas estratégias globais, facilitando as suas implementações	☐	☐	☐	☐
38. As pessoas que lideram cada um dos processos conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias	☐	☐	☐	☐
39. Os recursos e capacidades (físicos, financeiros, humanos, intelectuais, tecnológicos, etc.) da organização são compatíveis com as suas estratégias	☐	☐	☐	☐
40. A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição, durante a execução das estratégias	☐	☐	☐	☐
41. A organização consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias	☐	☐	☐	☐
42. A organização possui os controles estratégicos necessários para a implementação das suas estratégias	☐	☐	☐	☐
43. A organização é eficaz na implementação de suas estratégias	☐	☐	☐	☐

(*) *RELAÇÃO, FORMAÇÃO, COORDENAÇÃO OU JUNÇÃO DE DIFERENTES ELEMENTOS, NO SENTIDO DE TORNÁ-LOS UNIFICADOS (INTEGRADOS), COMO SE FOSSEM UM TODO, TRABALHANDO EM PROL DE OBJETIVOS COMUNS.*

Após responder as questões acima, por favor, envie este questionário de volta até **31/05/2006**, pelo correio, com a utilização do envelope enviado com postagem pré-paga.

Se preferir, acesse o site <http://www.fea.usp.br>, clique no link “Pesquisa” e, em seguida, acesse a página da pesquisa Implementação de Estratégias para preencher on-line o questionário, de forma ainda mais rápida.
Senha (Opcional) para preenchimento on-line: xxxx

AGRADECEMOS A ATENÇÃO DISPENSADA NO PREENCHIMENTO.

APÊNDICE 5 – Reprodução do questionário *on-line* opcional de coleta dos dados

**QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO
ALINHAMENTO DE SISTEMAS
ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Etapas do questionário

1

2

3

4

2 – PESQUISA

CONSIDERANDO OS VÁRIOS GRUPOS DE 2 ELEMENTOS (a) E (b) ABAIXO RELACIONADOS, MARQUE COM UM “X” NA OPÇÃO À DIREITA QUE LHE PARECER PODER MELHOR DESCREVER A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO (*) ENTRE CADA UMA DAS COMBINAÇÕES DE 2 ELEMENTOS À ESQUERDA, PARA A EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES.

	Extrema Importância	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
1. Objetivos globais da organização (a) e Objetivos das divisões, departamentos, setores, etc. (b)	☐	☐	☐	☐
2. Alta administração da organização (a) e a Estratégia da organização (b)	☐	☐	☐	☐
3. A Estratégia da organização (a) e a Estrutura organizacional da referida organização (b)	☐	☐	☐	☐
4. Planejamento de longo prazo (a) e Planejamento de curto prazo (b)	☐	☐	☐	☐
5. A Estratégia da organização (a) e o Nível de detalhamento das ações para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
6. A Estratégia da organização (a) e as Mudanças internas necessárias para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
7. Estratégia da organização (plano e gestão) (a) e as Ações dos implementadores para executá-la (b)	☐	☐	☐	☐
8. Objetivos e metas da organização (a) e os Objetivos e metas dos empregados (b)	☐	☐	☐	☐
9. Estratégia da organização (a) e Informações externas (clientes, concorrentes, economia, etc.) (b)	☐	☐	☐	☐
10. Sistemas informatizados da organização (a) e Outros sistemas (internos, de clientes, fornecedores, etc) (b)	☐	☐	☐	☐
11. Estratégia da organização (a) e a Cultura da organização (b)	☐	☐	☐	☐
12. Estratégia da organização (a) e os Controles estratégicos necessários para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
13. O Comando e a coordenação dos líderes da organização (a) e as ações dos liderados (b)	☐	☐	☐	☐
14. Objetivos e metas da organização (a) e a Compreensão dos empregados sobre esses objetivos e metas (b)	☐	☐	☐	☐
15. Estratégia da organização (a) e os Recursos (tempo, dinheiro, pessoas, etc) para implementá-la (b)	☐	☐	☐	☐
16. A Estratégia da organização (a) e as Habilidades e competências da organização (b)	☐	☐	☐	☐

UTILIZE OS ITENS ABAIXO, NO CASO DE QUERER INCLUIR COMBINAÇÕES QUE NÃO CONSTAM NA RELAÇÃO ANTERIOR, MAS QUE VOCÊ JULGUE IMPORTANTE PARA A EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES.

	Extrema Importância	Importante	Pouco Importante	Sem Importância
17. <input type="text"/>	☐	☐	☐	☐
18. <input type="text"/>	☐	☐	☐	☐

(*) RELAÇÃO, FORMAÇÃO, COORDENAÇÃO OU JUNÇÃO DE DIFERENTES ELEMENTOS, NO SENTIDO DE TORNÁ-LOS UNIFICADOS (INTEGRADOS), COMO SE FOSSEM UM TODO, TRABALHANDO EM PROL DE OBJETIVOS COMUNS.

<< Voltar

próximo >>

**QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO
ALINHAMENTO DE SISTEMAS
ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Etapas do questionário

1

2

3

4

3 – PESQUISA

NAS QUESTÕES SEGUINTE, MARQUE COM UM “AA”, “AM”, “AB” ou “SA”, NOS QUADRADOS À DIREITA, DE ACORDO COM A LEGENDA ABAIXO, NA OPÇÃO QUE MELHOR DESCREVE O NÍVEL DE ALINHAMENTO (*) **ATUAL E PASSADO (HÁ 2 ANOS)** DA SUA ORGANIZAÇÃO, PARA CADA UMA DAS COMBINAÇÕES DE ELEMENTOS LISTADOS À ESQUERDA. **NÃO É NECESSÁRIO PREENCHER A SITUAÇÃO PASSADA, SE FOR IGUAL À ATUAL.**

Legenda

AA = Alinhamento Alto
AM = Alinhamento Médio
AB = Alinhamento Baixo
SA = Sem Alinhamento

**MARQUE A SITUAÇÃO PASSADA APENAS SE ELA
ERA DIFERENTE DA SITUAÇÃO ATUAL**

	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PASSADA (2 ANOS)
19. Objetivos globais da organização (a) e Objetivos das divisões, departamentos, setores, etc. (b)	----	----
20. Alta administração da organização (a) e a Estratégia da organização (b)	----	----
21. A Estratégia da organização (a) e a Estrutura organizacional da referida organização (b)	----	----
22. Planejamento de longo prazo (a) e Planejamento de curto prazo (b)	----	----
23. A Estratégia da organização (a) e o Nível de detalhamento das ações para implementá-la (b)	----	----
24. A Estratégia da organização (a) e as Mudanças internas necessárias para implementá-la (b)	----	----
25. Estratégia da organização (plano e gestão) (a) e as Ações dos implementadores para executá-la (b)	----	----
26. Objetivos e metas da organização (a) e os Objetivos e metas dos empregados (b)	----	----
27. Estratégia da organização (a) e Informações externas (clientes, concorrentes, economia, etc.) (b)	----	----
28. Sistemas informatizados da organização (a) e Outros sistemas (internos, de clientes, fornecedores, etc) (b)	----	----
29. Estratégia da organização (a) e a Cultura da organização (b)	----	----
30. Estratégia da organização (a) e os Controles estratégicos necessários para implementá-la (b)	----	----
31. O Comando e a coordenação dos líderes da organização (a) e as ações dos liderados (b)	----	----
32. Objetivos e metas da organização (a) e a Compreensão dos empregados sobre esses objetivos e metas (b)	----	----
33. Estratégia da organização (a) e os Recursos (tempo, dinheiro, pessoas, etc) para implementá-la (b)	----	----
34. A Estratégia da organização (a) e as Habilidades e competências da organização (b)	----	----

UTILIZE A MESMA LEGENDA DA QUESTÃO ACIMA PARA MARCAR OS ITENS ABAIXO COM UM “AA”, “AM”, “AB” ou “SA”, NOS QUADRADOS À DIREITA, DE ACORDO COM O NÍVEL DE ALINHAMENTO (*) **ATUAL E PASSADO (HÁ 2 ANOS)** DA SUA ORGANIZAÇÃO, PARA OS EVENTUAIS CASOS DAS COMBINAÇÕES INCLUSAS POR VOCÊ NOS ITENS 17 E 18 ANTERIORES.

	SITUAÇÃO ATUAL	SITUAÇÃO PASSADA (2 ANOS)
35. <input type="text"/>	----	----
36. <input type="text"/>	----	----

<< Voltar

próximo >>

**QUESTIONÁRIO DE EXPLORAÇÃO DA IMPORTÂNCIA DO
ALINHAMENTO DE SISTEMAS
ORGANIZACIONAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

Etapas do questionário

1

2

3

4

4 – PESQUISA

LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A **REALIDADE ATUAL DA SUA ORGANIZAÇÃO**, ANALISE AS FRASES À ESQUERDA E ASSINALE COM UM “X” À DIREITA NA OPÇÃO QUE MELHOR SE EQUIVALE AO SEU NÍVEL DE CONCORDÂNCIA COM AS FRASES.

37. O modelo de estrutura organizacional da organização está adequado às exigências das suas estratégias globais, facilitando as suas implementações	☐	☐	☐	☐
38. As pessoas que lideram cada um dos processos conseguem obter lealdade e compromisso dos subordinados, para a eficaz implementação das estratégias	☐	☐	☐	☐
39. Os recursos e capacidades (físicos, financeiros, humanos, intelectuais, tecnológicos, etc.) da organização são compatíveis com as suas estratégias	☐	☐	☐	☐
40. A organização é competente para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças do ambiente de competição, durante a execução das estratégias	☐	☐	☐	☐
41. A organização consegue fazer com que os envolvidos se adaptem bem às novas situações promovidas pela implementação das novas estratégias	☐	☐	☐	☐
42. A organização possui os controles estratégicos necessários para a implementação das suas estratégias	☐	☐	☐	☐
43. A organização é eficaz na implementação de suas estratégias	☐	☐	☐	☐

AGRADECEMOS A ATENÇÃO DISPENSADA NO PREENCHIMENTO.
CLIQUE NO BOTÃO FINALIZAR, ABAIXO.

<< Voltar

Finalizar

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
Av. Professor Luciano Gualberto, 908, Sala E112 – Cidade Universitária – São Paulo – SP – CEP 05508-900
Caixa Postal nº 11.498 – Tel: 3815-2038 – Fax: 3091-5834

APÊNDICE 6 – Detalhamento das análises estatísticas efetuadas

ANÁLISES ESTATÍSTICAS EFETUADAS

a) Regressões multinomial e logística entre as variáveis dos grupos E e G (validação do construto *eficácia da implementação das estratégias*)

Embora muitos estudos recomendem uma proporção de pelo menos 20 observações por variável preditora, o tamanho mínimo da amostra, para a aplicação da técnica da regressão logística, é o mesmo utilizado para a técnica da *análise discriminante*, que é de cinco observações por variável independente, e não pode ser inferior a 20 observações (HAIR *et al*, 2005, p. 219-220; 261). Na presente etapa do estudo, obteve-se uma razão de 25,5 por variável independente (total de 153 observações para 6 variáveis independentes), o que permitiu dar sequência à realização das análises, através da técnica selecionada.

Tabela Ap-1 - Resumo dos casos processados – eficácia organizacional

	Casos					
	Válidos		Sem resposta		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Estrutura organizacional facilita * Eficácia da Organização	152	99,3%	1	0,7%	153	100,0%
Subordinados leais e comprometidos * Eficácia da Organização	152	99,3%	1	0,7%	153	100,0%
Recursos e capacidades compatíveis * Eficácia da Organização	152	99,3%	1	0,7%	153	100,0%
Respostas eficazes ao ambiente * Eficácia da Organização	152	99,3%	1	0,7%	153	100,0%
Adaptação eficaz às mudanças * Eficácia da Organização	152	99,3%	1	0,7%	153	100,0%
Possui os controles necessários * Eficácia da Organização	152	99,3%	1	0,7%	153	100,0%

O objetivo desta etapa da análise foi verificar se as variáveis *efic37* até *efic42* apresentam-se, na amostra, capazes de prever a eficácia declarada (*efic43*), através, inicialmente, do teste qui-quadrado, e, posteriormente, pela regressão multinomial/logística. O primeiro passo consistiu na elaboração das tabelas cruzadas entre cada uma das variáveis *efic37* a *efic42*, pela *efic43*, cujo resumo dos casos processados pode ser visualizado na Tabela Ap-1.

Os resultados obtidos através da aplicação desta técnica permitiram constatar, em todas as tabelas cruzadas produzidas, a presença de uma quantidade muito grande de células com a contagem esperada menor do que 5 (mais de 20% das células de todas as

tabelas cruzadas, analisadas individualmente), o que enquadraria a amostra como uma amostra pequena e inviabilizaria a análise do teste do qui-quadrado, inviabilizando também, consequentemente, a análise de independência entre cada uma das variáveis *efic37* a *efic42* e a *efic43* (eficácia declarada).

Tabela Ap-2 - Tabela cruzada *efic37* x *efic43*

			Eficácia da Organização				Total
			Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente	
Estrutura organizacional facilita	Discordo	Contagem	0	1	0	0	1
		% em Estrutura organizacional facilita	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% em Eficácia da Organização	0,0%	4,0%	0,0%	0,0%	0,7%
	Discordo	Contagem	1	12	7	0	20
		% em Estrutura organizacional facilita	5,0%	60,0%	35,0%	0,0%	100,0%
		% em Eficácia da Organização	50,0%	48,0%	8,1%	0,0%	13,2%
	Concordo	Contagem	1	10	64	20	95
		% em Estrutura organizacional facilita	1,1%	10,5%	67,4%	21,1%	100,0%
		% em Eficácia da Organização	50,0%	40,0%	74,4%	51,3%	62,5%
	Concordo	Contagem	0	2	15	19	36
		% em Estrutura organizacional facilita	0,0%	5,6%	41,7%	52,8%	100,0%
		% em Eficácia da Organização	0,0%	8,0%	17,4%	48,7%	23,7%
	Totalmente	Contagem	2	25	86	39	152
		% em Estrutura organizacional facilita	1,3%	16,4%	56,6%	25,7%	100,0%
		% em Eficácia da Organização	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Exemplo desta constatação pode ser observada no cruzamento da variável *efic37* (*Estrutura organizacional facilita*) com a variável *efic43* (*Eficácia da organização*), representada na Tabela Ap-2. O cálculo obtido a partir do teste do qui-quadrado evidenciou que 8 células (50% do total, neste caso) apresentaram uma contagem esperada menor do que 5 (vide Tabelas Ap-3 e Ap-4), o que se repetiu em quase todas as demais tabelas cruzadas desta etapa, conforme resumo da Tabela Ap-5.

Tabela Ap-3 - Tabela cruzada e teste do qui-quadrado *efic37* x *efic43*

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	56,606 ¹	9	0,000	0,013		
Likelihood Ratio	49,560	9	0,000	0,000		
Fisher's Exact Test	48,717			0,000		
Linear-by-Linear Association	37,098 ²	1	0,000	0,000	0,000	0,000
N of Valid Cases	152					

¹ 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

² The standardized statistic is 6,091.

Com base nesta constatação, poder-se-ia buscar uma solução através de uma ou mais dentre três opções. A primeira consistiria na ampliação da amostra, o que se apresentou inviável, tendo em vista as características do presente estudo. A segunda opção consistiria em

uma tentativa de aglutinações entre as categorias de cada variável (já que se observa uma concentração nas categorias centrais da escala), no intuito de eliminar as células com contagens esperadas menores do que cinco. A terceira consistiria na utilização de métodos exatos, tais como o teste exato de Fisher ou Monte Carlo.

Tabela Ap-4 - Cálculo dos valores esperados da tabela cruzada *efic37* x *efic43*

		Valores esperados				
		Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente	Totais
Estrutura organizacional facilita	Discordo totalmente	0,0	0,2	0,6	0,3	1,0
	Discordo	0,3	3,3	11,3	5,1	20,0
	Concordo	1,3	15,6	53,8	24,4	95,0
	Concordo totalmente	0,5	5,9	20,4	9,2	36,0
Totais		2,0	25,0	86,0	39,0	152,0

Realizada a extensão do teste exato de Fisher para variáveis de mais de duas categorias, constante do pacote do SPSS 13, verificou-se que todas as variáveis *efic37* a *efic42* apresentam dependência com a *efic43* (*Eficácia da organização*, que representa a *eficácia declarada* pelos respondentes, acerca da sua organização). Este fato pode ser verificado na Tabela Ap-6, através da observação do nível descritivo (Exact sig. 2-sided) para o teste exato de Fisher em valores inferiores ao nível crítico (0,05).

Tabela Ap-5 - Resumo dos cálculos dos valores esperados desde *efic37* a *efic42* x *efic43*

Variáveis cruzadas com a <i>Eficácia Declarada</i>	Nº de células com valores esperados menores que 5	Total de células	% de células com valores esperados menores que 5 em relação ao total
Estrutura organizacional facilita	8	16	50,0%
Subordinados leais e compromissados	8	16	50,0%
Recursos e capacidades compatíveis	8	16	50,0%
Respostas eficazes ao ambiente	8	16	50,0%
Adaptação eficaz às mudanças	5	12	41,7%
Possui os controles necessários	8	16	50,0%

Em adição, iniciaram-se as tentativas de aglutinação de algumas categorias de resposta. A primeira tentativa foi no sentido de agrupar as categorias discordo e discordo totalmente. Em termos do qui-quadrado, esta tentativa já possibilitaria a análise da estatística (vide Tabela Ap-7), uma vez que nenhum dos cruzamentos evidenciou mais de 20% das células com contagem esperada menor do que 5, tendo os resultados corroborado o observado no teste exato de Fisher (todas as variáveis *efic37* a *efic42* apresentaram dependência com a

efic43).

Tabela Ap-6 - Teste exato de Fisher das tabelas cruzadas de *efic37* a *efic42* x *efic43*

Teste exato de Fisher	Exact Sig. (2-sided)
Estrutura organizacional facilita * Eficácia da Organização	0,0000000073518624
Subordinados leais e compromissados * Eficácia da Organização	0,0000000004654197
Recursos e capacidades compatíveis * Eficácia da Organização	0,0000000000001647
Respostas eficazes ao ambiente * Eficácia da Organização	0,0000000000027176
Adaptação eficaz às mudanças * Eficácia da Organização	0,000000000171288
Possui os controles necessários * Eficácia da Organização	0,000000000000019

Entretanto, a aplicação da técnica de regressão multinomial sobre as variáveis com esta tentativa de aglutinação, apresentou problemas para a estimação do coeficiente de algumas categorias, tais como a *efic37a*=1 (discordância ou discordância total para com a posse de estrutura organizacional que facilita a implementação das estratégias, considerando a categoria *concordo totalmente* como classe basal), resultando em erros padrões (e, conseqüentemente, intervalos de confiança) elevados para o estimador. Tais problemas são decorrentes da existência de poucos casos nas classes basais, independente da alternância entre esta ou aquela classe basal selecionada.

Tabela Ap-7 - Resumo dos cálculos dos valores esperados de *efic37a* a *efic42a* x *efic43a*

Variáveis cruzadas com a <i>Eficácia Declarada</i>	Nº de células com valores esperados menores que 5	Total de células	% de células com valores esperados menores que 5 em relação ao total
Estrutura organizacional facilita	1	9	11%
Subordinados leais e compromissados	1	9	11%
Recursos e capacidades compatíveis	0	9	0%
Respostas eficazes ao ambiente	0	9	0%
Adaptação eficaz às mudanças	1	9	11%
Possui os controles necessários	0	9	0%

A segunda tentativa foi no sentido de agrupar as categorias discordo e discordo totalmente, assim como as categorias concordo e concordo totalmente. Também nesta tentativa (resumo na Tabela Ap-9) verificou-se o observado no teste exato de Fisher da primeira tentativa acima (todas as variáveis *efic37a* a *efic42a* apresentam dependência com a *efic43a*).

Oportuno observar neste instante que, *a priori*, para efeito do teste do qui-quadrado, o fato de termos duas das seis tabelas cruzadas apresentando mais de 20% de células com valores esperados menores que 5 (vide Tabela Ap-10) seria um problema, que

inviabilizaria a sua análise. Contudo, considerando que as referidas tabelas são do tipo 2 X 2 (cada uma das variáveis cruzadas apresentam apenas duas categorias de respostas), o pacote de *software* utilizado para a análise (SPSS) disponibiliza o teste exato de Fisher, o qual não impõe restrições com relação ao número reduzido de observações.

Tabela Ap-8 - Parâmetros estimados na multinomial entre *efic37a* a *efic42a* x *efic43a*

Eficácia da organização(1)		B	Std. Error	Wald	df	Sig.	Exp(B)	95% Confidence Interval for	
								Lower Bound	Upper Bound
Discordo/Discordo Totalmente	Intercept	-22,284	1,942	131,635	1	0,000			
	[Efic37a=1,00]	16,458	4.649,697	0,000	1	0,997	14.041.669,867	0,000 .(2)	
	[Efic37a=2,00]	-0,214	1,227	0,030	1	0,862	0,808	0,073	8,947
	[Efic37a=3,00]	0			0				
	[Efic38a=1,00]	2,279	1,811	1,583	1	0,208	9,766	0,281	339,806
	[Efic38a=2,00]	1,123	1,467	0,586	1	0,444	3,074	0,173	54,510
	[Efic38a=3,00]	0			0				
	[Efic39a=1,00]	19,653	4.064,379	0,000	1	0,996	343.069.442,490	0,000 .(2)	
	[Efic39a=2,00]	0,972	1,446	0,452	1	0,501	2,644	0,155	45,028
	[Efic39a=3,00]	0			0				
	[Efic40a=1,00]	1,342	2,018	0,442	1	0,506	3,825	0,073	199,660
	[Efic40a=2,00]	1,693	1,471	1,326	1	0,250	5,438	0,305	97,106
	[Efic40a=3,00]	0			0				
	[Efic41a=1,00]	18,611	1,351	189,914	1	0,000	121.012.090,463	8.575.633,619	1.707.620.298,278
	[Efic41a=2,00]	17,557	0,000		1		42.177.774,207	42.177.774,207	42.177.774,207
	[Efic41a=3,00]	0			0				
	[Efic42a=1,00]	18,846	3.955,385	0,000	1	0,996	153.062.580,936	0,000 .(2)	
	[Efic42a=2,00]	-0,051	1,393	0,001	1	0,971	0,951	0,062	14,589
	[Efic42a=3,00]	0			0				
Concordo	Intercept	-3,594	0,917	15,371	1	0,000			
	[Efic37a=1,00]	15,997	4.649,697	0,000	1	0,997	8.862.731,722	0,000 .(2)	
	[Efic37a=2,00]	0,706	0,679	1,080	1	0,299	2,026	0,535	7,669
	[Efic37a=3,00]	0			0				
	[Efic38a=1,00]	-0,046	1,188	0,002	1	0,969	0,955	0,093	9,798
	[Efic38a=2,00]	0,640	0,684	0,877	1	0,349	1,897	0,497	7,250
	[Efic38a=3,00]	0			0				
	[Efic39a=1,00]	17,409	4.064,379	0,000	1	0,997	36.364.803,273	0,000 .(2)	
	[Efic39a=2,00]	0,564	0,596	0,896	1	0,344	1,758	0,547	5,650
	[Efic39a=3,00]	0			0				
	[Efic40a=1,00]	1,907	1,302	2,146	1	0,143	6,732	0,525	86,321
	[Efic40a=2,00]	1,889	0,600	9,929	1	0,002	6,615	2,042	21,421
	[Efic40a=3,00]	0			0				
	[Efic41a=1,00]	1,057	1,372	0,594	1	0,441	2,878	0,196	42,373
	[Efic41a=2,00]	1,452	0,781	3,456	1	0,063	4,273	0,924	19,759
	[Efic41a=3,00]	0			0				
	[Efic42a=1,00]	18,193	3.955,385	0,000	1	0,996	79.638.373,787	0,000 .(2)	
	[Efic42a=2,00]	1,003	0,588	2,907	1	0,088	2,727	0,861	8,641
	[Efic42a=3,00]	0			0				

(1) A categoria basal é a *Concordo totalmente*.

(2) Ocorreu um excesso de pontos flutuantes durante a computação desta estatística. Seu valor, portanto, não foi atribuído pelo sistema.

(3) O parâmetro foi fixado em zero, porque é redundante (categoria basal).

Substituindo a regressão multinomial pela logística (devido ao fato da variável *efic43* apresentar agora apenas 2 categorias, e não mais 4, como originalmente), observou-se que, de acordo com a Tabela Ap-11, no modelo produzido, as variáveis *efic38b*, *efic39b*, *efic41b* e *efic42b* apresentaram efeito significativo para a previsão da eficácia declarada (*efic43b*), com uma alta capacidade de previsão (90,8%), permitindo concluir como sendo este o melhor modelo para esta etapa das análises.

Tabela Ap-9 - Teste exato de Fisher das tabelas cruzadas de *efic37b* a *efic42b* x *efic43b*

Teste exato de Fisher	Exact Sig. (2-sided)
Estrutura organizacional facilita * Eficácia da Organização	0,0000000555870446
Subordinados leais e compromissados * Eficácia da Organização	0,0000014427688861
Recursos e capacidades compatíveis * Eficácia da Organização	0,0000000007451371
Respostas eficazes ao ambiente * Eficácia da Organização	0,0000034942348162
Adaptação eficaz às mudanças * Eficácia da Organização	0,0000000017346398
Possui os controles necessários * Eficácia da Organização	0,0000000007451371

Tabela Ap-10 - Resumo dos cálculos dos valores esperados de *efic37b* a *efic42b* x *efic43b*

Variáveis cruzadas com a <i>Eficácia Declarada</i>	Nº de células com valores esperados menores que 5	Total de células	% de células com valores esperados menores que 5 em relação ao total
Estrutura organizacional facilita	1	4	25%
Subordinados leais e compromissados	1	4	25%
Recursos e capacidades compatíveis	0	4	0%
Respostas eficazes ao ambiente	0	4	0%
Adaptação eficaz às mudanças	0	4	0%
Possui os controles necessários	0	4	0%

Complementarmente, visando avaliar o grau de explicação da variável *efic43b* sobre as demais variáveis (*efic37b* a *efic42b*), foi realizada uma regressão logística (análise *logit*) para cada uma das variáveis, tendo como variável explicativa (independente) a *efic43b*. Foram observadas taxas ponderadas de acerto de (vide Tabela Ap-12):

- a. 86,8% da variável *efic43b* sobre a *efic37b*;
- b. 84,2% da variável *efic43b* sobre a *efic38b*;
- c. 86,8% da variável *efic43b* sobre a *efic39b*;
- d. 82,2% da variável *efic43b* sobre a *efic40b*;
- e. 86,2% da variável *efic43b* sobre a *efic41b*; e
- f. 86,8% da variável *efic43b* sobre a *efic42b*.

Assim, com base nas análises aqui efetuadas, conclui-se que a variável *efic43b* apresenta uma boa capacidade preditiva em relação a todas as demais variáveis indicadoras de eficácia na implementação das estratégias das organizações (*efic37b* a *efic42b*).

Tabela Ap-11 - Tabela de classificação da regressão logística

Observada			Prevista		Capacidade de previsão
			Eficácia da organização		
			Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente	
Passo 1	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	19	8	70,4
		Concordo/Concordo Totalmente	3	122	97,6
	Percentual geral				92,8
Passo 2	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	19	8	70,4
		Concordo/Concordo Totalmente	3	122	97,6
	Percentual geral				92,8
Passo 3	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	17	10	63,0
		Concordo/Concordo Totalmente	4	121	96,8
	Percentual geral				90,8

(1) O valor de corte é 1

Comparando-se estas últimas regressões com a apresentada no item anterior, pode-se, portanto, afirmar que todas as variáveis de eficácia apresentam um componente comum relevante (entre 82,2% e 86,8%), sendo possível, desta forma, a substituição das variáveis *efic37b* a *efic42b* pela *efic43b* (eficácia declarada).

Tabela Ap-12 - Tabela de classificação de cada variável *efic37b* a *efic42b* x *efic43b*

Observada		Prevista			
		Discordo/Discordo	Concordo/Concordo	Capacidade de previsão	
		Totalmente	Totalmente		
Estrutura organizacional facilitada					
Passo 1	Estrutura organizacional facilitada	Discordo/Discordo Totalmente	14	7	66,7
		Concordo/Concordo Totalmente	13	118	90,1
	Percentual total				86,8
Subordinados leais e compromissados					
Passo 1	Subordinados leais e compromissados	Discordo/Discordo Totalmente	14	11	56,0
		Concordo/Concordo Totalmente	13	114	89,8
	Percentual total				84,2
Recursos e capacidades compatíveis					
Passo 1	Recursos e capacidades compatíveis	Discordo/Discordo Totalmente	18	11	62,1
		Concordo/Concordo Totalmente	9	114	92,7
	Percentual total				86,8
Respostas eficazes ao ambiente					
Passo 1	Respostas eficazes ao ambiente	Discordo/Discordo Totalmente	15	15	50,0
		Concordo/Concordo Totalmente	12	110	90,2
	Percentual total				82,2
Adaptação eficaz às mudanças					
Passo 1	Adaptação eficaz às mudanças	Discordo/Discordo Totalmente	18	12	60,0
		Concordo/Concordo Totalmente	9	113	92,6
	Percentual total				86,2
Possui os controles necessários					
Passo 1	Possui os controles necessários	Discordo/Discordo Totalmente	18	11	62,1
		Concordo/Concordo Totalmente	9	114	92,7
	Percentual total				86,8

b) Análises fatoriais sobre as variáveis do grupo D e sobre as variáveis do grupo E

A análise fatorial consiste em uma técnica estatística que permite representar um número maior de variáveis em um número menor de conceitos, através da criação de subconjuntos representativos das variáveis originais, que são substituídas pelas novas variáveis, as quais mantêm o caráter original das primeiras (HAIR *et al*, 2005, p. 92).

Na presente etapa desta pesquisa se aplicará a análise fatorial exploratória para agrupar variáveis (fatorial tipo R), como um processo de redução de dados, de tal forma que, se a quantidade total de variáveis originais puder ser representada em um número menor de variáveis compostas, a aplicação da subsequente técnica de análise estatística multivariada (regressão multinomial/logística) pode vir a se tornar mais parcimoniosa.

Quanto à adequação da amostra para a utilização da análise fatorial, obteve-se, na pior das hipóteses (considerando a fatorial sobre as variáveis do grupo D), uma relação de 9,56 observações por variável (153 observações para 16 variáveis), próximo do recomendado por Hair *et al* (2005, p. 98), que afirmam que o tamanho mínimo da amostra é de “... pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um”.

Sobre a admissibilidade das variáveis categóricas, Sharma (1996, p. 3; 11) acolhe a utilização da análise fatorial com variáveis formadas por escalas intervalares, onde se assume que as distâncias entre as sucessivas categorias são iguais. Também positivo é o tamanho da amostra, com 153 observações, que fornece uma base adequada para o cálculo das correlações entre as variáveis.

As análises fatoriais elaboradas sobre o conjunto de variáveis dos grupos E e D foram processadas no software SPSS, utilizando-se uma matriz de correlação e (no segundo caso) aplicando-se o método *Varimax* de rotação ortogonal (tendo em vista o objetivo de reduzir o número de variáveis originais sem variáveis altamente correlacionadas), que tende a fornecer uma separação mais clara dos fatores e é (HAIR *et al*, 2005, p. 106) o método de rotação mais utilizado e mais bem sucedido entre os comumente disponíveis nos pacotes de programas estatísticos para computadores.

Para aplicar a análise fatorial e identificar a estrutura latente de relações, optou-se pela utilização do método de *análise de componentes principais* para a extração dos fatores. A fim de definir o número de fatores a extrair, utilizou-se um processo de análise comparativa dos resultados sugeridos pelos critérios da raiz latente, da percentagem de variância e do teste *scree*.

Análise fatorial sobre as variáveis do grupo E (indicadores do nível de eficácia na implementação de estratégias)

A presente etapa partiu da inspeção da matriz de correlação (Tabela Ap-13) das variáveis *efic37* a *efic42*, de onde se percebe que todas as correlações foram significantes no nível 0,01. Além disto, a inspeção visual permitiu constatar que todas as correlações se apresentaram maiores que 0,30, denunciando a presença do pouco nível de multicolinearidade desejado.

Tabela Ap-13 - Matriz de correlação

	Efic37	Efic38	Efic39	Efic40	Efic41	Efic42
Efic37 Pearson Correlation	1	0,435	0,493	0,405	0,395	0,489
Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N		152	152	152	152	152
Efic38 Pearson Correlation		1	0,413	0,357	0,442	0,480
Sig. (2-tailed)			0,000	0,000	0,000	0,000
N			152	152	152	152
Efic39 Pearson Correlation			1	0,625	0,433	0,496
Sig. (2-tailed)				0,000	0,000	0,000
N				152	152	152
Efic40 Pearson Correlation				1	0,484	0,488
Sig. (2-tailed)					0,000	0,000
N					152	152
Efic41 Pearson Correlation					1	0,484
Sig. (2-tailed)						0,000
N						152
Efic42 Pearson Correlation						1
Sig. (2-tailed)						
N						

Também positiva foi a constatação de que apenas uma das 15 correlações ficou acima de 0,60 (o valor encontrado – *efic39* x *efic40* – é de 0,63), sendo que todas as demais estão abaixo de 0,50, o que sugeriu uma base adequada para a aplicação da técnica, conclusão consubstanciada também no teste de Bartlett de esfericidade (significância de 8,898131114552e-056) e pela medida de adequação da amostra (MSA), que se apresentou em nível (HAIR *et al*, 2005, p. 98) admirável (valor de 0,854) e valores do MSA para cada variável desde 0,811 até 0,881.

Tabela Ap-14 - Variância total explicada – 1ª tentativa

Fator	Autovalores iniciais			Soma dos quadrados da rotação		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	3,312	55,206	55,206	3,312	55,206	55,206
2	0,719	11,985	67,191			
3	0,623	10,380	77,571			
4	0,515	8,586	86,157			
5	0,480	7,992	94,149			
6	0,351	5,851	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

Entretanto, na primeira tentativa de análise fatorial sobre as variáveis *efic37* a *efic42*, utilizando-se o critério da raiz latente (*autovalor* > 1), obteve-se apenas um fator, com variância total explicada de somente 55,206% e communalidades a partir de 0,479 (Tabela Ap-14). Tendo em vista o reduzido número de integrantes do grupo de variáveis independentes, optou-se pela não eliminação de nenhuma variável, mas apenas pela tentativa de se forçar a extração de mais fatores, através daquele número sugerido pelo teste *scree* (Gráfico Ap-1), o que resultou na sugestão de dois fatores.

Gráfico Ap-1 - Teste *scree* – 1ª tentativa

Com a modificação do critério de extração para $N^{\circ} \text{fatores} = 2$, obteve-se os dois fatores pretendidos. Entretanto, o segundo fator apresentou autovalor de apenas 0,719 e a

variância total explicada ficou em apenas 67,19%, fato agravado pela constatação de que todas as maiores cargas fatoriais (desde 0,692 até 0,784) se concentraram no primeiro *fator* extraído, ratificando o resultado da primeira tentativa de análise.

Com base nestes resultados, descartou-se a possibilidade de se representar as variáveis de eficácia na implementação de estratégias (*efic37* a *efic42*) em um número menor de conceitos, através da criação de subconjuntos representativos dessas variáveis, assumindo-se (com base nas análises efetuadas no item *a* deste Apêndice) que todas as referidas variáveis podem ser representadas pela eficácia declarada por parte dos respondentes (*efic43*).

Análise fatorial sobre as variáveis do grupo D (nível de alinhamento atual das combinações de sistemas das organizações)

Tabela Ap-15 - Resumo das principais tentativas de análises fatoriais efetuadas

Tentativa	Scree Plot	Comunalidades		KMO	Teste de Bartlett de esfericidade	Variância total explicada	Fatores			Nº de variáveis incluídas
		Mínimo	Máximo				Quant. extraída	Critério de extração	Menor autovalor	
1 (a)	Máx. 2 fat.	0,309	0,621	0,940	3,45E-174	49,200%	1	Autovalor > 1	7,872	16
2 (a)	Máx. 2 fat.	0,435	0,620	0,941	6,96E-170	50,611%	1	Autovalor > 1	7,592	15
3 (a)	Máx. 2 fat.	0,535	0,637	0,915	1,65E-99	57,915%	1	Autovalor > 1	4,633	8
4 (a)	Máx. 2 fat.	0,569	0,789	0,915	1,65E-99	66,659%	2	Nº fatores = 2	0,700	8
5 (a)	Máx. 2 fat.	0,435	0,736	0,941	6,96E-170	56,674%	2	Nº fatores = 2	0,909	15
6 (a)	Máx. 2 fat.	0,520	0,724	0,933	4,22E-144	60,499%	2	Nº fatores = 2	0,944	12
7 (a)	Máx. 2 fat.	0,560	0,708	0,926	2,05E-120	63,370%	2	Nº fatores = 2	0,923	10
8 (a)	Máx. 3 fat.	0,605	0,722	0,895	2,65E-92	66,223%	2	Nº fatores = 2	0,917	8
9 (b)	Máx. 2 fat.	0,433	0,670	0,938	1,42E-156	53,455%	2	Autovalor > 1	1,019	16
10 (b)	Máx. 2 fat.	0,231	0,552	0,921	4,51E-111	49,493%	1	Autovalor > 1	5,444	11
11 (b)	Máx. 2 fat.	0,529	0,588	0,907	6,29E-90	55,622%	1	Autovalor > 1	4,450	8
12 (b)	Máx. 2 fat.	0,561	0,763	0,907	6,29E-90	65,503%	2	Nº fatores = 2	0,790	8
13 (c)	Máx. 3 fat.	0,335	0,709	0,871	3,25E-176	59,757%	3	Autovalor > 1	1,011	16
14 (c)	Máx. 3 fat.	0,522	0,707	0,869	3,98E-171	61,792%	3	Autovalor > 1	1,009	15
15 (c)	Máx. 3 fat.	0,287	0,708	0,860	1,32E-128	56,881%	2	Autovalor > 1	0,992	12
16 (c)	Máx. 3 fat.	0,490	0,733	0,860	1,32E-128	65,149%	3	Nº fatores = 3	0,992	12
17 (c) final	Máx. 4 fat.	0,579	0,792	0,858	8,20E-126	68,340%	3	Nº fatores = 3	0,937	11

(a) Categorias de nivat19 a nivat34 (variáveis originais em 4 categorias)

(b) Categorias de nivat19a a nivat34a (variáveis aglutinadas em 3 categorias)

(c) Categorias de nivat19b a nivat34b (variáveis aglutinadas em 2 categorias)

Durante o processo de aplicação da análise fatorial sobre as variáveis do grupo D foram elaboradas dezenas de tentativas de extração de fatores que, em conjunto com as variáveis excluídas da análise fatorial, pudessem representar a totalidade das variáveis originais em um modelo mais simples. A Tabela Ap-15 descreve os principais dados das tentativas mais representativas, de forma que se tem a idéia do percurso trilhado, que sugeriu a utilização das variáveis de alinhamento atual aglutinadas em duas categorias, em detrimento

das originais (4 categorias) e da primeira tentativa de aglutinação (3 categorias).

Tabela Ap-16 - Matriz de correlação

		Nivat19b	Nivat20b	Nivat21b	Nivat22b	Nivat23b	Nivat24b	Nivat25b	Nivat26b	Nivat27b	Nivat28b	Nivat29b	Nivat30b	Nivat31b	Nivat32b	Nivat33b	Nivat34b
Nivat19b	Pearson Correlation	1	0,334	0,447	0,391	0,345	0,329	0,384	0,488	0,447	0,178	0,236	0,519	0,383	0,316	0,447	0,417
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,029	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N		150	150	151	151	151	151	151	151	151	151	150	150	151	151	149
Nivat20b	Pearson Correlation		1	0,343	0,339	0,384	0,212	0,464	0,316	0,343	0,262	0,385	0,385	0,356	0,245	0,448	0,272
	Sig. (2-tailed)			0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,001
	N			150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	149
Nivat21b	Pearson Correlation			1	0,350	0,349	0,560	0,450	0,420	0,432	0,288	0,355	0,526	0,386	0,339	0,495	0,492
	Sig. (2-tailed)				0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N				150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	149
Nivat22b	Pearson Correlation				1	0,531	0,301	0,369	0,306	0,245	0,331	0,509	0,366	0,584	0,546	0,456	0,353
	Sig. (2-tailed)					0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N					151	151	151	151	151	151	151	150	150	151	151	149
Nivat23b	Pearson Correlation					1	0,343	0,471	0,287	0,300	0,336	0,579	0,355	0,470	0,434	0,399	0,368
	Sig. (2-tailed)						0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N						151	151	151	151	151	151	150	150	151	151	149
Nivat24b	Pearson Correlation						1	0,583	0,364	0,620	0,366	0,362	0,308	0,522	0,338	0,561	0,392
	Sig. (2-tailed)							0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N							151	151	151	151	151	150	150	151	151	149
Nivat25b	Pearson Correlation							1	0,545	0,451	0,261	0,432	0,373	0,403	0,411	0,580	0,460
	Sig. (2-tailed)								0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N								151	151	151	151	150	150	151	151	149
Nivat26b	Pearson Correlation								1	0,420	0,289	0,286	0,514	0,337	0,418	0,420	0,378
	Sig. (2-tailed)									0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N									151	151	151	150	150	151	151	149
Nivat27b	Pearson Correlation									1	0,381	0,356	0,526	0,450	0,288	0,558	0,371
	Sig. (2-tailed)										0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N										151	151	150	150	151	151	149
Nivat28b	Pearson Correlation										1	0,288	0,329	0,355	0,203	0,381	0,200
	Sig. (2-tailed)											0,000	0,000	0,000	0,013	0,000	0,014
	N											151	150	150	151	151	149
Nivat29b	Pearson Correlation											1	0,281	0,665	0,448	0,413	0,536
	Sig. (2-tailed)												0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N												150	150	151	151	149
Nivat30b	Pearson Correlation												1	0,315	0,307	0,640	0,413
	Sig. (2-tailed)													0,000	0,000	0,000	0,000
	N													150	150	150	149
Nivat31b	Pearson Correlation													1	0,571	0,515	0,441
	Sig. (2-tailed)														0,000	0,000	0,000
	N														150	150	149
Nivat32b	Pearson Correlation														1	0,391	0,455
	Sig. (2-tailed)															0,000	0,000
	N															151	149
Nivat33b	Pearson Correlation															1	0,424
	Sig. (2-tailed)																0,000
	N																149
Nivat34b	Pearson Correlation																1
	Sig. (2-tailed)																
	N																

O modelo final foi obtido, portanto, a partir da aplicação da técnica da análise fatorial sobre as variáveis de alinhamento atual aglutinadas em duas categorias, as quais se mostraram mais estáveis tanto para esta técnica como para a aplicação da subsequente regressão logística. Todos os passos seguidos na tentativa 17 (final) estar-se-á apresentando a

partir de agora, nos parágrafos a seguir.

A inspeção da matriz de correlação (Tabela Ap-16) das variáveis *nivat19b* a *nivat34b* revelou que 117 das 120 correlações (98%) foram significantes no nível 0,01. Além disto, a inspeção visual permitiu constatar a presença de um número substancial (105 de 120) correlações maiores que 0,30, denunciando a presença do pouco nível de multicolinearidade desejada.

Tabela Ap-17 - Variância total explicada – 13ª tentativa

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	7,121	44,505	44,505	7,121	44,505	44,505
2	1,429	8,931	53,436	1,429	8,931	53,436
3	1,011	6,321	59,757	1,011	6,321	59,757
4	0,935	5,845	65,602			
5	0,786	4,910	70,512			
6	0,717	4,481	74,994			
7	0,645	4,029	79,023			
8	0,596	3,725	82,748			
9	0,541	3,380	86,128			
10	0,490	3,060	89,188			
11	0,438	2,736	91,925			
12	0,393	2,459	94,383			
13	0,301	1,882	96,265			
14	0,230	1,439	97,704			
15	0,193	1,209	98,913			
16	0,174	1,087	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

Por outro lado, apenas uma das 120 correlações ficou acima de 0,60 (o valor encontrado – *nivat24b* x *nivat27b* – é de 0,62), sendo que todas as demais foram inferiores a 0,60 e 82,5% estão abaixo de 0,50, o que sugeriu uma base adequada para a aplicação da técnica, conclusão consubstanciada também no teste de Bartlett de esfericidade (significância de 8,195033123692e-126) e pela medida de adequação da amostra (MSA), que se apresentou em nível (HAIR *et al*, 2005, p. 98) admirável (valor de 0,858) e valores do MSA para cada variável desde 0,799 até 0,896.

Pelo critério da raiz latente, todas as tentativas resultaram em comunalidades e na variância total explicada mais baixos e/ou em (na regressão logística subsequente) capacidades de previsão mais baixos (em relação à aplicação da regressão logística sobre as variáveis originais, com categorias aglutinadas) e na classificação de grande parte das variáveis mantidas no modelo final como não significativas, mesmo no nível 0,05.

Tabela Ap-18 - Comunalidades – 13ª tentativa

	Inicial	Extração
Nivat19b Nív Atual Objet globais x Objet divisões	1,000	0,617
Nivat20b Nív Atual Alta administração x Estratégia	1,000	0,335
Nivat21b Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional	1,000	0,538
Nivat22b Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	1,000	0,620
Nivat23b Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	1,000	0,587
Nivat24b Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	1,000	0,682
Nivat25b Nív Atual Estratégia x Ação	1,000	0,555
Nivat26b Nív Atual Objet organização x Objet empregados	1,000	0,572
Nivat27b Nív Atual Estratégia x Informações externas	1,000	0,682
Nivat28b Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	1,000	0,587
Nivat29b Nív Atual Estratégia x Cultura	1,000	0,701
Nivat30b Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	1,000	0,646
Nivat31b Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	1,000	0,709
Nivat32b Nív Atual Objetivos/metast x Compreensão empregados	1,000	0,577
Nivat33b Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	1,000	0,661
Nivat34b Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências	1,000	0,492

Método de extração: Análise de componentes principais

Observando-se cada um dos testes *scree* plotados em todas as tentativas, constatou-se a tendência da indicação do número ótimo (máximo) igual a pelo menos um fator a mais, em relação a cada um dos resultados obtidos pelo critério da raiz latente. A solução final obtida (17ª tentativa do resumo apresentado na Tabela Ap-15) priorizou o melhor resultado conjunto dos seguintes indicadores:

- O número de variáveis da solução (quanto mais próximo do total de 16, melhor);
- A variância total explicada (quanto maior, melhor), considerando o mínimo de 60% de explicação, conforme entendimento satisfatório relatado por Hair *et al* (2005, p. 102), para as ciências sociais;
- O número de fatores ótimo indicado pelo teste *scree*;
- O valor das comunalidades (quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras incluídas na análise – quanto mais próximas de 1, melhor);
- O valor do menor autovalor (quanto maior, melhor), considerando o mínimo de 0,7 admitido por Andy Field (2000, p. 437) e (pelo menos) o mais próximo de 1 possível (mínimo admitido pelo critério da raiz latente), como recomendam Hair *et al* (2005, p. 116-117);
- Significância das variáveis mantidas na equação da subsequente regressão logística (o máximo de significância ao nível 0,05); e

g. Na capacidade de previsão do modelo resultante da subsequente regressão logística (o mais próximo de 100% possível).

NO SPSS, a solução final foi obtida a partir da fixação do número de fatores que atendesse à quantidade máxima sugerida pelo teste *scree*; que garantisse o mínimo de 60% de explicação, pelo critério de percentagem de variância; e que proporcionasse o melhor nível de parcimônia conjunta, considerados os indicadores acima.

A primeira tentativa de análise fatorial sobre as variáveis *nivat19b* a *nivat34b* (13ª tentativa do resumo da Tabela Ap-15), utilizando o critério da raiz latente, resultou em uma variância total explicada de apenas 59,757% e comunalidades a partir de 0,335 (Tabela Ap-17). A segunda tentativa consistiu na retirada da variável *nivat20b* (menor comunalidade), procedimento que manteve um baixo nível da variância total explicada (apenas 61,792%, conforme Tabela Ap-20).

Tabela Ap-19 - Variância total explicada – 14ª tentativa

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	6,830	45,536	45,536	6,830	45,536	45,536
2	1,429	9,526	55,062	1,429	9,526	55,062
3	1,009	6,729	61,792	1,009	6,729	61,792
4	0,862	5,746	67,538			
5	0,717	4,781	72,319			
6	0,670	4,466	76,785			
7	0,602	4,016	80,801			
8	0,572	3,815	84,616			
9	0,541	3,605	88,221			
10	0,438	2,922	91,143			
11	0,399	2,658	93,801			
12	0,301	2,007	95,808			
13	0,254	1,693	97,502			
14	0,194	1,293	98,794			
15	0,181	1,206	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

A terceira tentativa consistiu da retirada das variáveis *nivat21b*, *nivat25b* e *nivat34b* (comunalidades abaixo de 0,5), procedimento que resultou na redução do número de fatores (de 3 para 2) e na piora do nível da variância total explicada (apenas 56,881%, conforme Tabela Ap-20), assim como das comunalidades (a menor passou a ser 0,287, de acordo com a Tabela Ap-21).

Tendo em vista a indicação do teste *scree* (Gráfico Ap-2, segundo o qual o número ótimo de fatores seria 3), na quarta tentativa utilizou-se a opção *Extract/Number of*

factors do SPSS para forçar a extração de 3 fatores (e não 2, segundo o critério da raiz latente), considerando-se o mesmo número de variáveis da tentativa anterior. O resultado foi um melhor nível da variância total explicada (65,149%, conforme Tabela Ap-22), porém ainda associado a comunalidade inferior a 0,50 (Tabela Ap-23).

Tabela Ap-20 - Variância total explicada – 15ª tentativa

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	5,460	45,501	45,501	5,460	45,501	45,501
2	1,366	11,380	56,881	1,366	11,380	56,881
3	0,992	8,267	65,149			
4	0,780	6,502	71,651			
5	0,656	5,468	77,119			
6	0,566	4,716	81,834			
7	0,536	4,463	86,298			
8	0,467	3,890	90,188			
9	0,392	3,267	93,455			
10	0,322	2,687	96,142			
11	0,240	2,000	98,142			
12	0,223	1,858	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

Com o objetivo de resolver este problema, decidiu-se iniciar mais uma tentativa (final, correspondente à 13ª tentativa do resumo da Tabela Ap-15), agora retirando a variável *nivat28b* (comunalidade menor que 0,50).

Tabela Ap-21 - Comunalidades – 15ª tentativa

		Inicial	Extração
Nivat19b	Nív Atual Objet globais x Objet divisões	1,000	0,488
Nivat22b	Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	1,000	0,637
Nivat23b	Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	1,000	0,570
Nivat24b	Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	1,000	0,484
Nivat26b	Nív Atual Objet organização x Objet empregados	1,000	0,495
Nivat27b	Nív Atual Estratégia x Informações externas	1,000	0,648
Nivat28b	Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	1,000	0,287
Nivat29b	Nív Atual Estratégia x Cultura	1,000	0,675
Nivat30b	Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	1,000	0,640
Nivat31b	Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	1,000	0,708
Nivat32b	Nív Atual Objetivos/metast x Compreensão empregados	1,000	0,540
Nivat33b	Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	1,000	0,653

Método de extração: Análise de componentes principais

Assim, se chegou à derradeira tentativa, com 11 das 16 variáveis incluídas na

solução; com 68,34% de variância total explicada; com 3 fatores, sendo o menor autovalor igual a 0,937 (Tabela Ap-24); e com comunalidades variando desde 0,579 até 0,792 (Tabela Ap-25), o que demonstra que todas as variáveis *compartilham* pelo menos 58% de sua variância com os 3 fatores.

Gráfico Ap-2 - Teste *scree* – 16ª tentativa

Como se observa na Tabela Ap-26, a rotação ortogonal *Varimax* efetuada permitiu a redistribuição da quantia total de variância extraída (68,34%), de modo que o primeiro, o segundo e o terceiro fator passaram a explicar, respectivamente, 27,610%, 21,832% e 18,898% da variância, contra 47,431%, 12,394% e 8,515% da solução não rotacionada. Desta forma, o poder explicativo alterou-se significativamente, para uma distribuição mais equilibrada.

A interpretação das cargas fatoriais se baseou na significância prática, onde “[...] se as cargas são de $\pm 0,50$ ou maiores, elas são consideradas com significância [...]” (HAIR *et al*, 2005, p.107). Com base nesse critério, o fator 1 possui cinco cargas significantes, e os fatores 2 e 3 possuem três cargas significantes cada (Tabela Ap-27).

Tabela Ap-22 - Variância total explicada – 16ª tentativa

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	5,460	45,501	45,501	5,460	45,501	45,501
2	1,366	11,380	56,881	1,366	11,380	56,881
3	0,992	8,267	65,149	0,992	8,267	65,149
4	0,780	6,502	71,651			
5	0,656	5,468	77,119			
6	0,566	4,716	81,834			
7	0,536	4,463	86,298			
8	0,467	3,890	90,188			
9	0,392	3,267	93,455			
10	0,322	2,687	96,142			
11	0,240	2,000	98,142			
12	0,223	1,858	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

Com relação ao fator 1, percebe-se a predominância de dois temas. O primeiro, relacionado ao tema *planejamento estratégico* (refere-se a palavras como: planejamento, estratégia, objetivos, metas e detalhamento de ações) e o segundo relacionado a *gestão de pessoas* (refere-se a palavras como: cultura, líderes, liderados e empregados). Conjugando os dois grupos, denominou-se o primeiro fator de *nível atual de alinhamento da estratégia com a gestão das pessoas, no longo e curto prazos*, ou simplesmente *EstrGestPes – Estratégia e gestão de pessoas*.

Tabela Ap-23 - Comunalidades – 16ª tentativa

	Inicial	Extração
Nivat19b Nív Atual Objet globais x Objet divisões	1,000	0,671
Nivat22b Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	1,000	0,682
Nivat23b Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	1,000	0,573
Nivat24b Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	1,000	0,688
Nivat26b Nív Atual Objet organização x Objet empregados	1,000	0,598
Nivat27b Nív Atual Estratégia x Informações externas	1,000	0,733
Nivat28b Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas	1,000	0,490
Nivat29b Nív Atual Estratégia x Cultura	1,000	0,689
Nivat30b Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	1,000	0,701
Nivat31b Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	1,000	0,725
Nivat32b Nív Atual Objetivos/metast x Compreensão empregados	1,000	0,609
Nivat33b Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	1,000	0,659

Método de extração: Análise de componentes principais

Tabela Ap-24 - Variância total explicada – 17ª tentativa (final)

Fator	Autovalores iniciais			Extração da soma dos quadrados		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	5,217	47,431	47,431	5,217	47,431	47,431
2	1,363	12,394	59,826	1,363	12,394	59,826
3	0,937	8,515	68,340	0,937	8,515	68,340
4	0,688	6,258	74,599			
5	0,566	5,145	79,743			
6	0,550	5,003	84,746			
7	0,471	4,286	89,032			
8	0,399	3,626	92,658			
9	0,338	3,071	95,729			
10	0,243	2,210	97,940			
11	0,227	2,060	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

Tabela Ap-25 - Comunalidades – 17ª tentativa (não rotacionada)

	Inicial	Extração
Nivat19b	1,000	0,639
Nivat22b	1,000	0,702
Nivat23b	1,000	0,579
Nivat24b	1,000	0,792
Nivat26b	1,000	0,601
Nivat27b	1,000	0,778
Nivat29b	1,000	0,702
Nivat30b	1,000	0,723
Nivat31b	1,000	0,751
Nivat32b	1,000	0,583
Nivat33b	1,000	0,667

Método de extração: Análise de componentes principais

A interpretação do fator 2 partiu da evidência de temas preocupados com o alinhamento (ou *planejamento estratégico, ajuste, controle*) de objetivos (objetivos da organização, com os objetivos das divisões, departamentos, setores e empregados). Assim, nomeou-se o segundo fator de *nível atual de alinhamento do planejamento com o controle dos objetivos*, ou simplesmente *PlaConObj - Planejamento e controle de objetivos*.

Tabela Ap-26 - Variância total explicada – 17ª tentativa (final, rotacionada)

Fator	Autovalores iniciais			Soma dos quadrados da rotação		
	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância	Total	% da variância explicada	% cumulativo da variância
1	5,217	47,431	47,431	3,037	27,610	27,610
2	1,363	12,394	59,826	2,402	21,832	49,442
3	0,937	8,515	68,340	2,079	18,898	68,340
4	0,688	6,258	74,599			
5	0,566	5,145	79,743			
6	0,550	5,003	84,746			
7	0,471	4,286	89,032			
8	0,399	3,626	92,658			
9	0,338	3,071	95,729			
10	0,243	2,210	97,940			
11	0,227	2,060	100,000			

Método de extração: Análise de componentes principais

O terceiro fator revela uma estrutura de alinhamento basicamente montada, de um lado, pela estratégia da organização, e, de outro, por aspectos internos e externos à organização (informações de clientes, concorrentes, da economia; mudanças internas, tempo, dinheiro e pessoas necessários para implementar a estratégia). Desta forma, nomeou-se o fator 3 de *nível atual de alinhamento atual dos recursos e da capacidade de mudança com o ajuste estratégico necessário*, ou simplesmente *RecAjusEst - Recursos e capacidade de mudança para o ajuste estratégico*.

Tabela Ap-27 - Matriz fatorial rotacionada

Variáveis		Cargas Fatoriais (1)		
		Fator 1	Fator 2	Fator 3
Nivat22b	Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos	0,781	0,305	0,019
Nivat29b	Nív Atual Estratégia x Cultura	0,773	0,016	0,322
Nivat31b	Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados	0,729	0,121	0,453
Nivat23b	Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações	0,716	0,219	0,137
Nivat32b	Nív Atual Objetivos/metasp x Compreensão empregados	0,702	0,288	0,086
Nivat30b	Nív Atual Estratégia x Controles para implementar	0,158	0,795	0,259
Nivat19b	Nív Atual Objet globais x Objet divisões	0,220	0,754	0,152
Nivat26b	Nív Atual Objet organização x Objet empregados	0,208	0,726	0,175
Nivat24b	Nív Atual Estratégia x Mudanças internas	0,245	0,144	0,843
Nivat27b	Nív Atual Estratégia x Informações externas	0,107	0,406	0,776
Nivat33b	Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar	0,323	0,502	0,557

Método de extração: Análise de componentes principais

(1) 3 fatores extraídos

c) Regressão logística entre os fatores extraídos da análise fatorial sobre *nivat19b* a *nivat34b* (acrescidos das variáveis que foram eliminadas do processo de simplificação da fatorial), e *efic43b*

Considerando que o tamanho mínimo da amostra, para a aplicação da técnica da regressão logística é de 5 observações por variável independente, não podendo ser inferior a 20 observações (HAIR *et al*, 2005, p. 220; 261), e que, na presente etapa do estudo obteve-se quase o ideal, com uma razão de 19,13 por variável independente (153 observações para 8 variáveis independentes), prosseguiu-se à realização das análises, através da técnica selecionada.

O objetivo desta etapa da análise foi verificar se os fatores *EstrGestPes*, *PlaConObj* e *RecAjustEst* (mais as variáveis *nivat20b*, *nivat21b*, *nivat25b*, *nivat28b* e *nivat34b*) apresentavam-se, na amostra, capazes de prever a variável que mede a eficácia da organização na implementação de estratégias (*efic43*). O primeiro passo consistiu na elaboração das tabelas cruzadas (análise uni-variada) entre cada variável de alinhamento atual (*nivat19* a *nivat34*) e aquelas de eficácia (*efic37* a *efic43*), cujo resumo dos casos processados pode ser visualizado na Tabela Ap-28.

A partir do teste exato de Fisher (expansão para o caso de tabelas com dimensão superior a 2x2), pode-se observar que, de uma maneira geral, todas as variáveis de alinhamento estão relacionadas com as variáveis indicadoras de eficácia, excetuando-se apenas, como se observa na Tabela Ap-30, as relações *nivat22* x *efic37*; e *nivat29* x *efic37*. Estas constatações decorrem do fato de que o nível descritivo para esta estatística (Fisher) foi inferior ao nível crítico ($\alpha=0,05$) adotado (probabilidade de se rejeitar a hipótese nula, quando, na realidade, esta hipótese é verdadeira).

Efetuando a regressão logística da variável eficácia declarada (*efic43b*, com duas categorias aglutinadas) em relação aos fatores *EstrGestPes*, *PlaConObj* e *RecAjustEst* e em relação a cada uma das variáveis indicadoras de alinhamento que ficaram de fora da solução final da análise fatorial (*nivat20b*, *nivat21b*, *nivat25b*, *nivat28b* e *nivat34b*), foi definido um primeiro indicador da probabilidade da organização ser declarada como eficaz na implementação de estratégias, fornecida pela opção “/SAVE = PRED” do comando “LOGISTIC REGRESSION” do SPSS.

Tabela Ap-28 - Casos processados de *nivat19* a *nivat34* x *efic37* a *efic43* (continua)

	Casos					
	Válidos		Sem resposta		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Estrutura organizacional facilita	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Subordinados leais e compromissados	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Recursos e capacidades compatíveis	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Respostas eficazes ao ambiente	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Adaptação eficaz às mudanças	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Possui os controles necessários	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Eficácia da Organização	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Estrutura organizacional facilita	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Subordinados leais e compromissados	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Recursos e capacidades compatíveis	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Respostas eficazes ao ambiente	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Adaptação eficaz às mudanças	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Possui os controles necessários	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Eficácia da Organização	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Ação * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Cultura * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Cultura * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Cultura * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Cultura * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Cultura * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%

Tabela Ap-29 - Casos processados de *nivat19* a *nivat34* x *efic37* a *efic43* (conclusão)

	Casos					
	Válidos		Sem resposta		Total	
	N	Percentual	N	Percentual	N	Percentual
Nív Atual Estratégia x Cultura * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Cultura * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Estrutura organizacional facilita	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Subordinados leais e compromissados	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Recursos e capacidades compatíveis	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Respostas eficazes ao ambiente	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Adaptação eficaz às mudanças	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Possui os controles necessários	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Eficácia da Organização	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Estrutura organizacional facilita	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Subordinados leais e compromissados	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Recursos e capacidades compatíveis	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Respostas eficazes ao ambiente	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Adaptação eficaz às mudanças	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Possui os controles necessários	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Eficácia da Organização	150	98,0%	3	2,0%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Objetivos/metax Compreensão empregados * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Estrutura organizacional facilita	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Subordinados leais e compromissados	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Recursos e capacidades compatíveis	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Respostas eficazes ao ambiente	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Adaptação eficaz às mudanças	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Possui os controles necessários	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Eficácia da Organização	151	98,7%	2	1,3%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Estrutura organizacional facilita	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Subordinados leais e compromissados	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Recursos e capacidades compatíveis	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Respostas eficazes ao ambiente	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Adaptação eficaz às mudanças	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Possui os controles necessários	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Eficácia da Organização	149	97,4%	4	2,6%	153	100,0%

O modelo resultante, como se depreende da Tabela Ap-27, apresentou uma taxa de acerto, de 91,9%, sendo 63,0% (17 de 27) entre as organizações que não são eficazes na implementação de estratégias e 98,4% (120 de 122) entre as que são eficazes.

Neste modelo (vide Tabela Ap-33), pode-se verificar que uma organização classificada nos menores níveis encontrados na amostra (para as variáveis *EstrGestPes*, *PlaConObj* e *RecAjustEst*) e na classe basal (*sem alinhamento* ou *baixo alinhamento* para as variáveis *nivat20b*, *nivat21b*, *nivat25b*, *nivat28b* e *nivat34b*) apresenta uma probabilidade muito baixa (0,000834) de ser eficaz na implementação de suas estratégias.

Através deste modelo foi possível estimar a *probabilidade da eficácia (indic3)* das organizações, baseando-se em apenas quatro variáveis de níveis de alinhamento atual: *PlaConObj* (*Planejamento e controle de objetivos*); *RecAjustEst* (*Recursos e capacidade de mudança para o ajuste estratégico*); *nivat25b* (*Nível atual Estratégia x Ação*); e *nivat34b* (*Nível atual Estratégia x Habilidades e competências*).

Tabela Ap-30 - Resumo dos testes de *nivat19 a nivat34 x efic37 a efic43* (continua)

Variáveis	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	Fisher's Exact Test	Linear-by-Linear Association
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Estrutura organizacional facilita	0,007415367	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Subordinados leais e compromissados	0,006627728	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Recursos e capacidades compatíveis	0,016723551	0,0004	0,0004	0,0001
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Respostas eficazes ao ambiente	0,007484043	0,0059	0,0037	0,0003
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Adaptação eficaz às mudanças	3,25328E-06	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Possui os controles necessários	0,013245541	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet globais x Objet divisões * Eficácia da Organização	0,013245035	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Estrutura organizacional facilita	0,040469721	0,0006	0,0004	0,0000
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Subordinados leais e compromissados	0,000196589	0,0005	0,0002	0,0001
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Recursos e capacidades compatíveis	0,004036653	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Respostas eficazes ao ambiente	0,000593474	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Adaptação eficaz às mudanças	4,27249E-06	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Possui os controles necessários	0,001342611	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Alta administração x Estratégia * Eficácia da Organização	6,95398E-07	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Estrutura organizacional facilita	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Subordinados leais e compromissados	.	0,0030	0,0012	0,0001
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0003	0,0001	0,0000
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Adaptação eficaz às mudanças	6,99067E-05	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Estrutura organizacional * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Estrutura organizacional facilita	.	0,0678	0,0564	0,0118
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Subordinados leais e compromissados	.	0,0028	0,0014	0,0012
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0035	0,0022	0,0064
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0263	0,0227	0,0009
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Adaptação eficaz às mudanças	0,006581092	0,0099	0,0077	0,0001
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Planejamento longo x Curto prazos * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Estrutura organizacional facilita	.	0,0107	0,0099	0,0003
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Subordinados leais e compromissados	.	0,0270	0,0254	0,0022
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Adaptação eficaz às mudanças	4,18853E-05	0,0001	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Detalhamento ações * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Estrutura organizacional facilita	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Adaptação eficaz às mudanças	9,23259E-06	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Mudanças internas * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Estrutura organizacional facilita	5,48668E-06	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Subordinados leais e compromissados	3,6345E-07	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Recursos e capacidades compatíveis	3,64229E-05	0,0001	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Respostas eficazes ao ambiente	6,42091E-07	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Adaptação eficaz às mudanças	2,86547E-10	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Possui os controles necessários	0,000293274	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Ação * Eficácia da Organização	4,92822E-10	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Estrutura organizacional facilita	.	0,0011	0,0009	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0003	0,0003	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Adaptação eficaz às mudanças	5,18678E-07	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objet organização x Objet empregados * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Estrutura organizacional facilita	.	0,0002	0,0005	0,0001
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Subordinados leais e compromissados	.	0,0002	0,0001	0,0000
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Adaptação eficaz às mudanças	0,00015192	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Possui os controles necessários	.	0,0001	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Informações externas * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Estrutura organizacional facilita	.	0,0139	0,0120	0,0004
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Subordinados leais e compromissados	.	0,0016	0,0016	0,0000
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0003	0,0001	0,0000
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0019	0,0017	0,0000
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Adaptação eficaz às mudanças	9,91267E-05	0,0004	0,0006	0,0003
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Sistemas informatizados x Outros sistemas * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000

Tabela Ap-31 - Resumo dos testes de *nivat19* a *nivat34* x *efic37* a *efic43* (conclusão)

Variáveis	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	Fisher's Exact Test	Linear-by-Linear Association
Nív Atual Estratégia x Cultura * Estrutura organizacional facilita	.	0,0582	0,0812	0,0047
Nív Atual Estratégia x Cultura * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Cultura * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Cultura * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0003	0,0003	0,0000
Nív Atual Estratégia x Cultura * Adaptação eficaz às mudanças	0,000469382	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Atual Estratégia x Cultura * Possui os controles necessários	.	0,0009	0,0009	0,0000
Nív Atual Estratégia x Cultura * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Estrutura organizacional facilita	.	0,0009	0,0005	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Subordinados leais e compromissados	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Adaptação eficaz às mudanças	4,43007E-06	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Controles para implementar * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Estrutura organizacional facilita	.	0,0168	0,0094	0,0001
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0001
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Adaptação eficaz às mudanças	0,000255794	0,0002	0,0003	0,0000
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Possui os controles necessários	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Atual Comando e coordenação x Ações liderados * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Estrutura organizacional facilita	.	0,0111	0,0082	0,0002
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0075	0,0037	0,0018
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0004	0,0004	0,0000
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Adaptação eficaz às mudanças	3,76095E-06	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Objetivos/metos x Compreensão empregados * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Estrutura organizacional facilita	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Adaptação eficaz às mudanças	9,60827E-08	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Recursos para implementar * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Estrutura organizacional facilita	9,78033E-05	0,0004	0,0002	0,0005
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Subordinados leais e compromissados	8,91017E-05	0,0001	0,0002	0,0000
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Recursos e capacidades compatíveis	5,4497E-07	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Respostas eficazes ao ambiente	2,43837E-09	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Adaptação eficaz às mudanças	6,37464E-07	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Possui os controles necessários	1,44206E-05	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências * Eficácia da Organização	3,86098E-09	0,0000	0,0000	0,0000

Tabela Ap-32 - 5º passo da tabela de classificação da análise *logit* subsequente à fatorial

		Prevista			
		Eficácia da organização		Capacidade de previsão	
Observada		Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente		
Passo 5	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	17	10	63,0
		Concordo/Concordo Totalmente	2	120	98,4
	Percentagem geral				91.9

The cut value is 0,500

Por outro lado, uma organização avaliada como possuindo um alto alinhamento atual nas combinações de sistemas *Estratégia x Ação* e *Estratégia x Habilidades e competências*, assim como padrões para as variáveis *PlaConObj* e *RecAjusEst* equivalentes aos maiores níveis encontrados na amostra, terá 99,68% de probabilidade de ser classificada como eficaz na implementação de suas estratégias, ou (em relação à organização dos níveis

mínimos citada acima), 372.437 vezes mais chances, e o nível descritivo destes coeficientes mostrou quase todos eles estatisticamente significantes (Tabela Ap-34).

Tabela Ap-33 - Probabilidade da eficácia nos níveis mínimos da amostra

Variável	Categoria	Perfil (X)	B	Preditor Linear (B*X)
PlaConObj - Planejamento e controle de objetivos		-3,64131	0,8059809	-2,93482631
RecAjustEst - Recursos para o ajuste estratégico		-3,69773	0,672895326	-2,488185235
Nivat25b(1) - Nív Atual Estratégia x Ação	Alto/Médio	0	2,151708645	0
	Sem/Baixo	1		
Nivat34b(1) - Nív Atual Estratégia x Habilidades e competências	Alto/Médio	0	1,894005754	0
	Sem/Baixo	1		
Constante		1	-1,665709039	-1,665709039
$\sum B*X$				-7,088720584
Probabilidade de ser eficaz = $[e^{(\sum B*X)}] / \{1 + [e^{(\sum B*X)}]\}$				0,0833768560%
Probabilidade de não ser eficaz = (1 - Probabilidade de ser eficaz)				99,9166231440%
Chance de ser eficaz = (Probabilidade de ser eficaz / Probabilidade de não ser eficaz)				0,00083446431
Chance de ser eficaz da classe basal (todas as variáveis sem/baixo alinhamento)				0,00083446431
Variação = (Chance de ser eficaz / Chance de ser eficaz da classe basal)				1,00

Tabela Ap-34 - Variáveis na equação do 5º passo da análise *logit* subsequente à fatorial

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 5(1) PlaConObj	0,806	0,257	9,810	1	0,002	2,239
RecAjustEst	0,673	0,269	6,279	1	0,012	1,960
Nivat25b(1)	2,152	0,836	6,623	1	0,010	8,600
Nivat34b(1)	1,894	0,828	5,229	1	0,022	6,646
Constant	-1,666	0,969	2,957	1	0,086	0,189

(1) Variáveis entradas no passo 1: EstrGestPes, PlaConObj, RecAjustEst, Nivat20b, Nivat21b, Nivat25b, Nivat28b, Nivat34b.

Outras interpretações decorrentes de alterações individuais nas variáveis podem ser:

- Mantendo as demais variáveis nos níveis mínimos da amostra, o aumento de 1 unidade no nível da variável *PlaConObj - Planejamento e controle de objetivos* proporciona um aumento de 2,24 vezes na chance de a organização ser eficaz na implementação de suas estratégias, em relação à organização dos níveis mínimos apresentados pela amostra
- Mantendo as demais variáveis nos níveis mínimos da amostra, o aumento de 1 unidade no nível da variável *RecAjustEst - Recursos e capacidade de mudança para o ajuste estratégico* proporciona um aumento de 1,96 vezes na chance de a

organização ser eficaz na implementação de suas estratégias, em relação à organização dos níveis mínimos apresentados pela amostra;

- c. Mantendo as demais variáveis nos níveis mínimos da amostra, uma organização avaliada como possuindo um alto alinhamento atual na combinação de sistemas *Estratégia x Ação* terá a probabilidade de a organização ser eficaz na implementação de suas estratégias 8,6 vezes maior que a organização dos níveis mínimos apresentados pela amostra; e
- d. Mantendo as demais variáveis nos níveis mínimos da amostra, uma organização avaliada como possuindo um alto alinhamento atual na combinação de sistemas *Estratégia x Habilidades e competências* terá a probabilidade de a organização ser eficaz na implementação de suas estratégias 6,65 vezes maior que a organização dos níveis mínimos apresentados pela amostra.

d) Regressão multinomial e logística entre as variáveis do grupo D (nível atual de alinhamento das combinações de sistemas das organizações) e *efic43b* (níveis atuais de eficácia na implementação de estratégias)

Considerando que o tamanho mínimo da amostra, para a aplicação da técnica da regressão logística é de 5 observações por variável independente, não podendo ser inferior a 20 observações (HAIR *et al*, 2005, p. 220; 261), e que, na presente etapa do estudo obteve-se quase o dobro desse mínimo, com uma razão de 9,56 por variável independente (153 observações para 16 variáveis independentes), prosseguiu-se à realização das análises.

O objetivo desta etapa foi verificar se as variáveis *nivat19* até *nivat34* apresentavam-se, na amostra, capazes de prever as variáveis que medem a eficácia da organização na implementação de estratégias (*efic37* a *efic42* e *efic43*).

As tabelas cruzadas entre cada variável de alinhamento atual (*nivat19* a *nivat34*) e aquelas de eficácia (*efic37* a *efic43*) são as mesmas do tópico anterior (Tabelas Ap-28 e Ap-29), que revelam que todas as variáveis de alinhamento estão relacionadas com as variáveis indicadoras de eficácia, excetuando-se apenas, como se observa na Tabela Ap-31, as relações *nivat22* (*Nível atual planejamento longo x Curto prazos*) * *efic37* (*Estrutura organizacional facilita*); e *nivat29* (*Nível atual estratégia x Cultura*) * *efic37* (*Estrutura organizacional facilita*).

Estas constatações decorrem do fato de que o nível descritivo para esta estatística (Fisher) foi inferior ao nível crítico ($\alpha=0,05$) adotado (probabilidade de se rejeitar a hipótese nula, quando, na realidade, esta hipótese é verdadeira). Um segundo indicador, então, foi obtido a partir da utilização da regressão logística da variável eficácia declarada (*efic43b*, com duas categorias aglutinadas) em relação a cada uma das variáveis indicadoras de alinhamento (*nivat19* a *nivat34*). Neste sentido, o indicador foi definido como sendo a probabilidade da organização ser declarada como eficaz na implementação de estratégias, fornecida pela opção “/SAVE = PRED” do comando “LOGISTIC REGRESSION” do SPSS.

Na construção deste indicador, inicialmente, tentou-se ajustar um modelo para *efic43b* utilizando-se diretamente as variáveis indicadoras de alinhamento originais (*nivat19* a *nivat34*), ou seja, com as quatro categorias da escala desenhada.

Em virtude do número reduzido de observações na categoria *sem alinhamento* e da conveniência de se escolher uma categoria extrema para figurar como classe basal, optou-se pela utilização da categoria *alinhamento alto* como classe basal. Tendo feito o ajuste deste modelo obteve-se, a partir da matriz de classificação, uma ótima taxa ponderada de

acerto de 92,6% na classificação (eficaz ou não) das organizações, sendo 70,4% (19 de 27) entre as não eficazes, e 97,5% (119 de 122) entre as organizações eficazes na implementação de estratégias (Tabela Ap-35).

Tabela Ap-35 - 15º passo da tabela de classificação da 1ª tentativa da análise *logit*

Observada			Prevista		Capacidade de previsão
			Eficácia da organização		
			Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente	
Passo 15	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	19	8	70,4
		Concordo/Concordo Totalmente	3	119	97,5
Percentagem geral					92,6
The cut value is 0.500					

Tabela Ap-36 - Variáveis na equação do 15º passo da 1ª tentativa da análise *logit*

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 15(2) Nivat20			7,945	2	0,019	
Nivat20(1)	-18,706	4.076,481	0,000	1	0,996	0,000
Nivat20(2)	-2,557	0,907	7,945	1	0,005	0,078
Nivat25			6,874	2	0,032	
Nivat25(1)	-3,066	1,541	3,957	1	0,047	0,047
Nivat25(2)	0,697	1,076	0,419	1	0,517	2,007
Nivat30			2,729	3	0,435	
Nivat30(1)	-21,969	21.139,193	0,000	1	0,999	0,000
Nivat30(2)	-1,889	1,394	1,835	1	0,175	0,151
Nivat30(3)	-0,459	1,183	0,151	1	0,698	0,632
Nivat34			0,144	2	0,931	
Nivat34(1)	-36,069	5.844,916	0,000	1	0,995	0,000
Nivat34(2)	-35,692	5.844,916	0,000	1	0,995	0,000
Constante	38,911	5.844,917	0,000	1	0,995	7,922E+16

(1) Variáveis entradas no passo 1: Nivat19, Nivat20, Nivat21, Nivat22, Nivat23, Nivat24, Nivat25, Nivat26, Nivat27, Nivat28, Nivat29, Nivat30, Nivat31, Nivat32, Nivat33, Nivat34.

(2) Variáveis entradas no passo 15: Nivat34.

(3) O procedimento passo-a-passo parou porque, a remoção da variável menos significativa resulta em um modelo prévio apropriado.

Entretanto, verificou-se ser de 100% a probabilidade de classificação de uma organização da classe basal ser eficaz, o que implicou na chance infinita de classificação dessa organização ser eficaz. Tal constatação inviabilizou a interpretação dos resultados através deste modelo, tendo em vista percentuais de variação elevados (por exemplo, no *nivat20(2)* da Tabela Ap-36, o cálculo de $1 - 0,078$ implica em 92,2% de redução) na chance de classificação *eficaz*, que, na prática, implicavam em uma mudança na probabilidade de ser eficaz na implementação de estratégias relativamente pequena.

Em virtude do problema relatado no item anterior, optou-se primeiramente pela aglutinação das classes *sem alinhamento* e *alinhamento baixo*, para a formação da nova classe

basal, mantendo-se as demais categorias intactas (*alinhamento médio* e *alinhamento alto*).

Na segunda tentativa, o 15º passo do procedimento *backward* com estimação *stepwise* da regressão logística evidenciou a possibilidade de estimar as probabilidades de as organizações serem eficazes na implementação de estratégias baseando-se apenas em quatro variáveis de alinhamento (Tabela Ap-37): *nivat20a* (*Nível atual Alta administração x Estratégia*), *nivat21a* (*Nível atual Estratégia x Estrutura organizacional*), *nivat33a* (*Nível atual Estratégia x Recursos para implementar*) e *nivat34a* (*Nível atual Estratégia x Habilidades e competências*).

Tabela Ap-37 - Variáveis na equação do 15º passo da 2ª tentativa da análise *logit*

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 15(2) Nivat20a			6,403	2	0,041	
Nivat20a(1)	14,715	4.080,154	0,000	1	0,997	2,458E+06
Nivat20a(2)	16,551	4.080,154	0,000	1	0,997	1,542E+07
Nivat21a			2,091	2	0,352	
Nivat21a(1)	1,508	1,071	1,981	1	0,159	4,516
Nivat21a(2)	1,502	1,221	1,513	1	0,219	4,489
Nivat33a			8,633	2	0,013	
Nivat33a(1)	3,150	1,217	6,696	1	0,010	23,344
Nivat33a(2)	4,388	1,568	7,832	1	0,005	80,443
Nivat34a			0,565	2	0,754	
Nivat34a(1)	0,713	0,949	0,565	1	0,452	2,040
Nivat34a(2)	31,280	5.807,436	0,000	1	0,996	3,844E+13
Constante	-19,285	4.080,154	0,000	1	0,996	0,000

(1) Variáveis entradas no passo 1: Nivat19a, Nivat20a, Nivat21a, Nivat22a, Nivat23a, Nivat24a, Nivat25a, Nivat26a, Nivat27a, Nivat28a, Nivat29a, Nivat30a, Nivat31a, Nivat32a, Nivat33a, Nivat34a.

(2) Variáveis entradas no passo 15: Nivat34.

(3) O procedimento passo-a-passo parou porque, a remoção da variável menos significativa resulta em um modelo prévio apropriado.

Neste novo modelo, pôde-se verificar que uma organização da classe basal (*sem alinhamento* ou *alinhamento baixo*) apresenta uma probabilidade de ser eficaz de praticamente zero ($4,21 \times 10^{-7}$), como se observa na Tabela Ap-38. O ajuste deste modelo mostrou que (Tabela Ap-39), a partir da matriz de classificação, novamente obteve-se uma ótima taxa ponderada de acerto de 92,6% na classificação (eficaz ou não) das organizações, sendo 66,7% (18 de 27) entre as não eficazes, e 98,4% (120 de 122) entre as organizações eficazes na implementação de estratégias.

Para a interpretação dos coeficientes obtidos deve-se seguir os seguintes passos na Tabela Ap-38: Por exemplo, se uma organização for considerada como possuindo um alto alinhamento em *nivat43a* (*Nível atual Estratégia x Habilidades e competências*), mantendo-se as demais variáveis de alinhamento na classe basal (*sem alinhamento* ou *alinhamento*

baixo), a probabilidade de a organização ser eficaz será de 99,9994%, ou seja, a chance de a organização do exemplo ser classificada como eficaz na implementação de estratégias será 38.438.086.440.364 vezes maior, em relação à organização da classe basal.

Tabela Ap-38 - Probabilidade da eficácia na classe basal, 2ª tentativa da análise *logit*

Variável	Categoria	Perfil (X)	B	Preditor Linear (B*X)
Nivat20a - Nível atual Alta administração x Estratégia	Médio	0	14,71502353	0
	Alto	0	16,55146243	0
	Sem/baixo	1		
Nivat21a - Nível atual Estratégia x Estrutura organizacional	Médio	0	1,507634072	0
	Alto	0	1,501586044	0
	Sem/baixo	1		
Nivat33a - Nível atual Estratégia x Recursos para implementar	Médio	0	3,150326866	0
	Alto	0	4,38755092	0
	Sem/baixo	1		
Nivat34a - Nível atual Estratégia x Habilidades e competências	Médio	0	0,71284176	0
	Alto	0	31,28006992	0
	Sem/baixo	1		
Constante		1	-19,28465391	-19,28465391
$\sum B*X$				-19,28465391
Probabilidade de ser eficaz = $[e^{(\sum B*X)}] / \{1 + [e^{(\sum B*X)}]\}$				0,0000004215%
Probabilidade de não ser eficaz = (1 - Probabilidade de ser eficaz)				99,9999995785%
Chance de ser eficaz = (Probabilidade de ser eficaz / Probabilidade de não ser eficaz)				0,00000000421
Chance de ser eficaz da classe basal (todas as variáveis sem/baixo alinhamento)				0,00000000421
Variação = (Chance de ser eficaz / Chance de ser eficaz da classe basal)				1,00

Tabela Ap-39 - 15º passo da matriz de classificação da 2ª tentativa da análise *logit*

		Prevista		
		Eficácia da organização		Capacidade de previsão
Observada		Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente	
Passo 15	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	18	9
		Concordo/Concordo Totalmente	2	120
Percentagem geral				92,6
The cut value is 0.500				

Entretanto, quando comparados os coeficientes obtidos (*B*, nas Tabelas Ap-37 e Ap-38) para as categorias *alinhamento médio* (1) e *alinhamento alto* (2), verificou-se que, em algumas das variáveis de alinhamento, estes coeficientes são aproximadamente iguais (exemplo: 1,508 e 1,502 para a variável *nivat 21a – Nível atual Estratégia x estrutura organizacional*). Além disso, quando avaliado o nível descritivo destes coeficientes, percebe-se que vários deles não se apresentaram estatisticamente significantes, ou seja, diferentes de zero (exemplo: 0,997 para a variável *nivat 20a - Nível atual Alta administração x Estratégia*). Por estes motivos, elaborou-se uma terceira tentativa de modelagem.

Na terceira tentativa, aglutinou-se os níveis *sem alinhamento* e *alinhamento*

baixo em uma categoria; e os níveis *alinhamento médio* e *alinhamento alto* em outra. Este novo modelo, como apresenta a Tabela Ap-40, apresentou uma ainda melhor taxa de acerto, de 94%, sendo 70,4% (19 de 27) entre as organizações que não são eficazes na implementação de estratégias e 99,2% (121 de 122) entre as que são eficazes.

Tabela Ap-40 - 13º passo da matriz de classificação da 3ª tentativa da análise *logit*

		Prevista		
		Eficácia da organização		Capacidade de previsão
	Observada	Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente	
Passo 13	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	19	8
		Concordo/Concordo Totalmente	1	121
Percentagem geral				94,0
The cut value is 0.500				

Neste modelo, pode-se verificar que uma organização da classe basal (*sem alinhamento* ou *baixo alinhamento*) apresenta uma probabilidade muito baixa de ser eficaz (0,00548). Através deste modelo foi possível estimar a *probabilidade da eficácia (indic2)* das organizações, baseando-se novamente apenas em quatro variáveis de níveis de alinhamento atual: *nivat21b* (Nível atual Estratégia x Estrutura organizacional); *nivat25b* (Nível atual Estratégia x Ação); *nivat30b* (Nível atual Estratégia x Controles para implementar); e *nivat33b* (Nível atual Estratégia x Recursos para a implementação).

Tabela Ap-41 - Probabilidade da eficácia na classe basal, 3ª tentativa da análise *logit*

Variável	Categoria	Perfil (X)	B	Preditor Linear (B*X)
Nivat21b - Nível atual Estratégia x Estrutura organizacional	Alto/Médio	0	1,496775047	0
	Sem/Baixo	1		
Nivat25b - Nível atual Estratégia x Ação	Alto/Médio	0	2,263890122	0
	Sem/Baixo	1		
Nivat30b - Nível atual Estratégia x Controles para implementar	Alto/Médio	0	1,719733162	0
	Sem/Baixo	1		
Nivat33b - Nível atual Estratégia x Recursos para implementar	Alto/Médio	1	2,727482679	2,727482679
	Sem/Baixo	0		
Constante		1	-5,201753811	-5,201753811
$\sum B \cdot X$				-2,474271132
Probabilidade de ser eficaz = $[e^{(\sum B \cdot X)}] / \{1 + [e^{(\sum B \cdot X)}]\}$				7,7681667855%
Probabilidade de não ser eficaz = (1 - Probabilidade de ser eficaz)				92,2318332145%
Chance de ser eficaz = (Probabilidade de ser eficaz / Probabilidade de não ser eficaz)				0,08422435633
Chance de ser eficaz da classe basal (todas as variáveis sem/baixo alinhamento)				0,00550689789
Variação = (Chance de ser eficaz / Chance de ser eficaz da classe basal)				15,294

Exemplo de interpretação dos coeficientes (utilização da Tabela Ap-41): Uma

organização avaliada como possuindo um alto alinhamento atual na combinação de sistemas *Estratégia x Recursos para implementar (nivat33b)*, mantendo-se as demais variáveis de alinhamento constantes (classe basal, *sem alinhamento/alinhamento baixo*), a probabilidade de a organização ser eficaz será de 7,7682%, ou seja, a chance de a organização ser classificada como eficaz, será 15,294 vezes maior, em relação à organização da classe basal, e o nível descritivo destes coeficientes mostrou quase todos eles estatisticamente significantes (Tabela 19, no capítulo da análise e interpretação dos dados).

A análise da distribuição do valor calculado deste indicador, para cada uma as organizações pesquisadas resultou em uma média de 81,785% (vide Tabela Ap-42), apresentou amplitude de 94,737% (variação desde 0,548% até 95,285%) de probabilidade de ser eficaz.

A distribuição através dos setores de atividade e regiões do Brasil das organizações pesquisadas (Tabela Ap-43) possibilita observar que os setores que apresentam maiores níveis de probabilidade de serem eficazes na implementação de estratégias foram os de *telecomunicações, farmacêutico, higiene e cosmético e materiais de construção* e os que apresentam menores níveis de alinhamento foram os de *serviços públicos, confecções e têxteis* e de *tecnologia da computação*.

Tabela Ap-42 - Estatística descritiva da variável *probabilidade da eficácia (indic2)*

	N	Amplitude	Mínimo	Máximo	Soma	Média	Desvio Padrão	Variância
Probabilidade da eficácia	150	0,94737	0,00548	0,95285	122,67748	0,8178499	0,28899849	0,084
Valid N (listwise)	150							

Por este indicador, as regiões brasileiras que apresentam organizações com os maiores níveis de probabilidade de serem eficazes na implementação de estratégias foram a Sudeste e a Centro-Oeste, e as que apresentam menores níveis de alinhamento foram as regiões Norte e Nordeste.

Considerando que o tamanho mínimo da amostra, para a aplicação da técnica da regressão logística é de 5 observações por variável independente, não podendo ser inferior a 20 observações (HAIR *et al*, 2005, p. 220; 261), e que, na presente etapa do estudo obteve-se uma razão de 7,65 por variável independente (153 observações para 20 variáveis independentes), prosseguiu-se à realização das análises, através da técnica selecionada.

A fim de permitir as análises programadas e tendo em vista que os dados da base da edição eletrônica das “Melhores e Maiores” da Revista Exame não se apresentou

uniforme, com relação às variáveis constantes de cada segmento de atuação de empresas, das onze variáveis coletadas de fontes secundárias, selecionou-se quatro (volume de vendas; número de empregados; lucro líquido ajustado; e rentabilidade do patrimônio ajustado), pelo fato de serem estas quatro as únicas variáveis que constavam da base de dados de todos os segmentos de atuação das empresas pesquisadas.

Tabela Ap-43 - Soma e média da distribuição da variável *indic2* por setor e região

		Região do Brasil										Total do grupo	
		Sudeste		Sul		Centro-Oeste		Nordeste		Norte		Média	Quant.
		Média	Quant.	Média	Quant.	Média	Quant.	Média	Quant.	Média	Quant.		
Setor de atividade	Telecomun	0,95285	4 .			0,95285	1 .					0,95285	5
	Farm Hig Cosm	.	.			0,95285	1 .					0,95285	1
	Mat Constr	0,95285	1 .			.	.			.	.	0,95285	1
	Seguradoras	0,95285	9 .			.	.			.	.	0,95285	9
	Sider Metalúrg	0,90696	12	0,95285	1 .			0,95285	1 .			0,91351	14
	Comércio Varejista	0,92463	7	0,86819	2 .			.	.			0,91052	9
	Atac Com Ext	0,82587	7	0,95285	4	0,95285	1 .			.	.	0,87878	12
	Bancos	0,95285	3 .			0,95285	1	0,95285	1	0,44760	1	0,86864	6
	Alim Beb Fumo	0,80001	9	0,95285	2	0,95285	1	0,95285	2 .			0,85879	14
	Automotivo	0,81390	9	0,95285	3 .			.	.			0,84864	12
	Transporte	0,81887	8 .			.	.			.	.	0,81887	8
	Construção	0,95285	4 .			.	.			0,19138	1	0,80056	5
	Química e Petroquím.	0,68254	4	0,87705	4 .			.	.	0,95285	1	0,79902	9
	Servs Divs	0,75762	8	0,95285	2 .			.	.			0,79666	10
	Eletro-Eletrôn	0,75257	5	0,95285	1 .			0,81897	1 .			0,79067	7
	Servs Públs	0,84875	11	0,38113	6	0,95285	2	0,35970	3	0,47916	2	0,64859	24
	Confec Têxteis	0,95285	2	0,40377	2 .			.	.			0,58680	4
	Tecnol Comput	0,81517	2 .			0,05031	1 .			.	.	0,56022	3
Total do grupo		0,85266	105	0,76763	27	0,84003	8	0,71368	8	0,51003	5	0,81785	153

e) Regressão logística entre as variáveis dos grupos A e D (independentes), e *efic43b* (dependente), para verificação da contribuição do tipo das organizações para os níveis de eficácia das organizações na implementação de estratégias

Para incluir as variáveis coletadas de fontes secundárias na relação entre o nível atual de alinhamento das organizações pesquisadas (variáveis *nivat19* a *nivat34*) e seus níveis de eficácia na implementação de estratégias (*efic43*), utilizou-se a mesma técnica anterior, ou seja, a regressão logística, substituindo o método *backward stepwise* pelo *enter* (de seleção manual das variáveis que compõem o modelo). As variáveis *nivat19* a *nivat34*, assim como *efic43*, foram mais uma vez dicotomizadas, respectivamente, nas categorias ou classes *Sem Alinhamento-Alinhamento Baixo – Alinhamento Médio/Alinhamento Alto*; e *Discordo/Discordo Totalmente - Concordo/Concordo Totalmente*.

Inicialmente, incluiu-se no modelo todas as variáveis que avaliam o nível de alinhamento atual das organizações (*nivat19* a *nivat34*); *volume de vendas* (*vendas*), *região do Brasil* (*região*); *número de empregados* (*empreg*); *lucro líquido ajustado* (*LLE*); e *rentabilidade do patrimônio ajustado* (*RentPL*). Após a retirada dos itens não significantes, permaneceram no modelo apenas as variáveis *nivat21b*, *nivat25b*, *nivat30b* e *nivat33b*, resultado próximo daquele obtido sem as variáveis secundárias, com a única diferença ficando por conta do método (*enter*, ao invés de *backward stepwise*), que permitiu a redução dos *missing cases* de 4 para 3.

Desta forma, conclui-se que, para a explicação da eficácia da implementação das estratégias, apenas as variáveis *nivat21b*, *nivat25b*, *nivat30b* e *nivat33b* se apresentaram importantes, não sendo relevantes para esta explicação nenhuma variável secundária. Assim, depreende-se que o grau de eficácia da organização na implementação de estratégias independe das variáveis do *perfil das organizações* como *volume de vendas*, *região do Brasil*; *número de empregados*; *lucro líquido ajustado*; e *rentabilidade do patrimônio ajustado*.

f) Regressão logística entre as variáveis do grupo F (nível passado de alinhamento das combinações de sistemas das organizações) e *efic43b* (nível de eficácia atuais das organizações, na implementação de estratégias

A avaliação do tamanho da amostra, nesta etapa, é similar àquela efetuada no item *d* deste Apêndice, e, desta forma, considerando que se obteve uma razão de 9,56 por variável independente (153 observações para 16 variáveis independentes), prosseguiu-se à realização das análises, através da técnica selecionada.

De forma similar ao efetuado com relação ao nível atual de alinhamento das organizações pesquisadas, nesta etapa o objetivo foi verificar se as variáveis de controle *nipas19* até *nipas34* apresentavam-se, na amostra, capazes de prever as variáveis que medem a eficácia da organização na implementação de estratégias (*efic37* a *efic42* e *efic43*). O primeiro passo consistiu na elaboração das tabelas cruzadas (análise uni-variada) entre cada variável de alinhamento passado (*nipas19* a *nipas34*) e aquelas de eficácia (*efic37* a *efic43*).

A partir do teste exato de Fisher (expansão para tabelas superiores a 2x2), observa-se que, em relação ao acontecido no caso das variáveis de alinhamento atual, menos variáveis de alinhamento estão relacionadas com as variáveis indicadoras de eficácia, como se observa nas Tabelas Ap-44 e Ap-45. Enquanto no caso anterior observou-se 2 relações com nível descritivo para esta estatística (Fisher) acima do nível crítico adotado ($\alpha=0,05$), no presente caso 8 relações não atenderam esta exigência:

- a. *Nipas20* x *Efic37*;
- b. *Nipas22* x *Efic37*;
- c. *Nipas22* x *Efic41*;
- d. *Nipas29* x *Efic37*;
- e. *Nipas29* x *Efic41*;
- f. *Nipas29* x *Efic42*;
- g. *Nipas32* x *Efic39*; e
- h. *Nipas34* x *Efic37*.

Repetindo os mesmos procedimentos adotados para o segundo indicador efetuado anteriormente (a partir da utilização da regressão logística da variável *efic43b* com duas categorias aglutinadas em relação a cada uma das variáveis de alinhamento atual – *nivat19* a *nivat34*), sendo agora em relação a cada uma das variáveis de alinhamento passado (*nipas19* a *nipas34*), obteve-se os seguintes resultados (todos inferiores aos resultados obtidos a partir das variáveis de alinhamento atual):

Tabela Ap-44 - Resumo dos testes *nipas19 a nipas34 x efic37 a efic43* (continua)

Variáveis	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	Fisher's Exact Test	Linear-by-Linear Association
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Estrutura organizacional facilita	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Subordinados leais e compromissados	.	0,0005	0,0002	0,0000
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0067	0,0034	0,0000
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0127	0,0065	0,0002
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Adaptação eficaz às mudanças	0,004116063	0,0029	0,0027	0,0000
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objet globais x Objet divisões * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Estrutura organizacional facilita	.	0,0929	0,0793	0,0022
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Subordinados leais e compromissados	.	0,0388	0,0216	0,0023
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0014	0,0006	0,0000
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Adaptação eficaz às mudanças	0,000605305	0,0006	0,0003	0,0001
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Alta administração x Estratégia * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Estrutura organizacional facilita	.	0,0001	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Subordinados leais e compromissados	.	0,0039	0,0019	0,0005
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0004	0,0004	0,0000
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0037	0,0037	0,0000
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Adaptação eficaz às mudanças	0,000992746	0,0025	0,0023	0,0001
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Estrutura organizacional * Eficácia da Organização	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Estrutura organizacional facilita	.	0,0959	0,0926	0,0045
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Subordinados leais e compromissados	.	0,0014	0,0019	0,0001
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0173	0,0238	0,0004
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0675	0,0446	0,0034
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Adaptação eficaz às mudanças	0,113310097	0,1122	0,1332	0,0028
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Possui os controles necessários	.	0,0008	0,0005	0,0000
Nív Pass Planejamento longo x Curto prazos * Eficácia da Organização	.	0,0003	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Estrutura organizacional facilita	.	0,0009	0,0004	0,0001
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Subordinados leais e compromissados	.	0,0296	0,0217	0,0007
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0001
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Adaptação eficaz às mudanças	2,08774E-05	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Detalhamento ações * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Estrutura organizacional facilita	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Adaptação eficaz às mudanças	0,001048144	0,0020	0,0020	0,0001
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Mudanças internas * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Estrutura organizacional facilita	.	0,0007	0,0003	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Adaptação eficaz às mudanças	3,8425E-05	0,0001	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Ação * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Estrutura organizacional facilita	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Subordinados leais e compromissados	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0010	0,0005	0,0001
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Adaptação eficaz às mudanças	2,82931E-05	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objet organização x Objet empregados * Eficácia da Organização	.	0,0008	0,0003	0,0000
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Estrutura organizacional facilita	.	0,0034	0,0016	0,0008
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Subordinados leais e compromissados	.	0,0016	0,0018	0,0000
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0046	0,0035	0,0000
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0003	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Adaptação eficaz às mudanças	0,006244741	0,0141	0,0109	0,0020
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Possui os controles necessários	.	0,0003	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Informações externas * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Estrutura organizacional facilita	.	0,0212	0,0223	0,0026
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Subordinados leais e compromissados	.	0,0017	0,0010	0,0002
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0054	0,0035	0,0001
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Adaptação eficaz às mudanças	0,001163676	0,0074	0,0033	0,0016
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Possui os controles necessários	.	0,0002	0,0001	0,0000
Nív Pass Sistemas informatizados x Outros sistemas * Eficácia da Organização	.	0,0002	0,0001	0,0000

Tabela Ap-45 - Resumo dos testes *nipas19 a nipas34 x efic37 a efic43 (conclusão)*

Variáveis	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	Fisher's Exact Test	Linear-by-Linear Association
Nív Pass Estratégia x Cultura * Estrutura organizacional facilita	.	0,1236	0,2050	0,0471
Nív Pass Estratégia x Cultura * Subordinados leais e compromissados	.	0,0009	0,0008	0,0000
Nív Pass Estratégia x Cultura * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0064	0,0108	0,0001
Nív Pass Estratégia x Cultura * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Cultura * Adaptação eficaz às mudanças	0,061707324	0,0573	0,0568	0,0016
Nív Pass Estratégia x Cultura * Possui os controles necessários	.	0,1120	0,0875	0,0030
Nív Pass Estratégia x Cultura * Eficácia da Organização	.	0,0522	0,0388	0,0006
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Estrutura organizacional facilita	.	0,0058	0,0067	0,0001
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Subordinados leais e compromissados	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0001	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Adaptação eficaz às mudanças	0,001287337	0,0016	0,0014	0,0000
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Controles para implementar * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Estrutura organizacional facilita	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Adaptação eficaz às mudanças	0,000732436	0,0020	0,0019	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Comando e coordenação x Ações liderados * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Estrutura organizacional facilita	.	0,0006	0,0003	0,0000
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,1763	0,1351	0,0079
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0087	0,0055	0,0001
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Adaptação eficaz às mudanças	2,51164E-05	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Possui os controles necessários	.	0,0003	0,0003	0,0000
Nív Pass Objetivos/metad x Compreensão empregados * Eficácia da Organização	.	0,0001	0,0001	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Estrutura organizacional facilita	.	0,0002	0,0002	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Subordinados leais e compromissados	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Adaptação eficaz às mudanças	1,93804E-05	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Recursos para implementar * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Estrutura organizacional facilita	.	0,0468	0,0520	0,0010
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Subordinados leais e compromissados	.	0,0002	0,0002	0,0002
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Recursos e capacidades compatíveis	.	0,0008	0,0003	0,0000
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Respostas eficazes ao ambiente	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Adaptação eficaz às mudanças	0,007345436	0,0078	0,0037	0,0003
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Possui os controles necessários	.	0,0000	0,0000	0,0000
Nív Pass Estratégia x Habilidades e competências * Eficácia da Organização	.	0,0000	0,0000	0,0000

a. Conforme Tabela Ap-46, na 1ª tentativa de ajuste deste modelo (sem aglutinação das categorias das variáveis independentes), evidenciou-se, a partir da matriz de classificação, uma taxa ponderada de acerto de 87,9% (contra 92,6% da 1ª tentativa do modelo a partir das variáveis de alinhamento atual) na classificação (eficaz ou não) das organizações, sendo 44,4% (12 de 27) entre as não eficazes, e 97,5% (119 de 122) entre as organizações eficazes na implementação de estratégias. Avaliado o nível descritivo dos coeficientes *Sig.*, percebe-se que nenhuma das variáveis que restaram no modelo, após 19 passos do método *backward stepwise*, se apresentou estatisticamente significativa, e todos os coeficientes logísticos (B) apresentaram-se negativos (Tabela Ap-47);

Tabela Ap-46 - 19º passo da matriz de classificação da 1ª tentativa da análise *logit*

		Prevista			
		Eficácia da organização		Capacidade de previsão	
Observada		Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente		
Passo 19	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	12	15	44,4
		Concordo/Concordo Totalmente	3	119	97,5
Percentagem geral					87,9
The cut value is 0.500					

Tabela Ap-47 - Variáveis na equação do 19º passo da 1ª tentativa da análise *logit*

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 19(3) Nipas28			7,284	3	0,063	
Nipas28(1)	-2,324	1,311	3,139	1	0,076	0,098
Nipas28(2)	-0,060	1,157	0,003	1	0,958	0,941
Nipas28(3)	-0,672	1,139	0,348	1	0,555	0,511
Nipas33			11,626	3	0,009	
Nipas33(1)	-23,191	6.775,326	0,000	1	0,997	0,000
Nipas33(2)	-20,197	6.775,326	0,000	1	0,998	0,000
Nipas33(3)	-19,304	6.775,326	0,000	1	0,998	0,000
Constante	21,735	6.775,326	0,000	1	0,997	2.750.990.381,857

(1) Variáveis entradas no passo 1: Nipas19, Nipas20, Nipas21, Nipas22, Nipas23, Nipas24, Nipas25, Nipas26, Nipas27, Nipas28, Nipas29, Nipas30, Nipas31, Nipas32, Nipas33, Nipas34.

(2) Variáveis entradas no passo 15: Nipas33.

(3) Variáveis entradas no passo 19: Nipas28.

- b. Conforme Tabela Ap-48, na 2ª tentativa de ajuste deste modelo (com a aglutinação das categorias *sem alinhamento* e *alinhamento baixo*), evidenciou-se, a partir da matriz de classificação, uma ainda menor taxa ponderada de acerto de 84,6% (contra 92,6% da 2ª tentativa do modelo a partir das variáveis de alinhamento atual) na classificação (eficaz ou não) das organizações, sendo 40,7% (11 de 27) entre as não eficazes, e 94,3% (115 de 122) entre as organizações eficazes na implementação de estratégias. Avaliado o nível descritivo dos coeficientes *Sig.*, após 15 passos do método *backward stepwise*, percebe-se que algumas variáveis que restaram no modelo não se apresentaram estatisticamente significantes e todos os coeficientes logísticos (B) apresentaram-se negativos (Tabela Ap-49); e

Tabela Ap-48 - 15º passo da matriz de classificação da 2ª tentativa da análise *logit*

		Prevista			
		Eficácia da organização		Capacidade de previsão	
	Observada	Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente		
Passo 15	Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	11	16	40,7
		Concordo/Concordo Totalmente	7	115	94,3
Percentagem geral					84,6
The cut value is 0,500					

Tabela Ap-49 - Variáveis na equação do 15º passo da 2ª tentativa da análise logit

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 15(1) Nipas20a			9,255	2	0,010	
Nipas20a(1)	-1,973	0,699	7,972	1	0,005	0,139
Nipas20a(2)	-0,651	0,639	1,037	1	0,309	0,522
Nipas30a			5,123	2	0,077	
Nipas30a(1)	-19,608	8.368,244	0,000	1	0,998	0,000
Nipas30a(2)	-18,397	8.368,244	0,000	1	0,998	0,000
Constant	21,239	8.368,244	0,000	1	0,998	1.674.829.087,854

(1) Variáveis entradas no passo 1: Nipas19a, Nipas20a, Nipas21a, Nipas22a, Nipas23a, Nipas24a, Nipas25a, Nipas26a, Nipas27a, Nipas28a, Nipas29a, Nipas30a, Nipas31a, Nipas32a, Nipas33a, Nipas34a.

c. Conforme Tabela Ap-50, na 3ª tentativa de ajuste deste modelo (com a aglutinação das categorias *sem alinhamento* e *alinhamento baixo*, assim como das categorias *alinhamento*), evidenciou-se, a partir da matriz de classificação, uma ainda menor taxa ponderada de acerto de 86,6% (contra 94% da 3ª tentativa do modelo a partir das variáveis de alinhamento atual) na classificação (eficaz ou não) das organizações, sendo 40,7% (11 de 27) entre as não eficazes, e 96,7% (118 de 122) entre as organizações eficazes na implementação de estratégias. Embora a avaliação do nível descritivo dos coeficientes *Sig*, após 14 passos do método *backward stepwise*, tenha indicado que as variáveis que restaram no modelo apresentaram-se estatisticamente significantes, todos os coeficientes logísticos (B) apresentaram-se negativos (Tabela Ap-51).

Tabela Ap-50 - 14º passo da matriz de classificação da 3ª tentativa da análise logit

		Prevista		
	Observada	Eficácia da organização		Capacidade de previsão
		Discordo/Discordo Totalmente	Concordo/Concordo Totalmente	
Passo 14 Eficácia da organização	Discordo/Discordo Totalmente	11	16	40,7
	Concordo/Concordo Totalmente	4	118	96,7
Overall Percentage				86,6

The cut value is 0,500

Não tendo sido evidenciado, portanto, por parte das variáveis de controle *nipas19* até *nipas34*, uma maior capacidade de previsão das variáveis que medem a eficácia da organização na implementação de estratégias (*efic37* a *efic42* e *efic43*), em relação à capacidade de previsão evidenciada a partir das variáveis *nivat19* até *nivat34*, descartou-se um maior aprofundamento da avaliação dos indicadores do grau de alinhamento passado das organizações, uma vez considerados os objetivos do estudo e afastada a possibilidade de a eficácia atual na implementação de estratégias decorrer preponderantemente do alinhamento

passado das combinações de sistemas em estudo.

Tabela Ap-51 - Variáveis na equação do 14º passo da 3ª tentativa da análise *logit*

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Passo 14(1) Nipas20b(1)	-1,151	0,572	4,045	1	0,044	0,316
Nipas30b(1)	-1,197	0,564	4,508	1	0,034	0,302
Nipas33b(1)	-1,173	0,555	4,473	1	0,034	0,309
Constante	2,946	0,461	40,903	1	0,000	19,024

(1) Variáveis entradas no passo 1: Nipas19b, Nipas20b, Nipas21b, Nipas22b, Nipas23b, Nipas24b, Nipas25b, Nipas26b, Nipas27b, Nipas28b, Nipas29b, Nipas30b, Nipas31b, Nipas32b, Nipas33b, Nipas34b.

g) Média da importância atribuída pelos respondentes, e elaboração do *ranking intuitivo* das combinações de sistemas que mais contribuem para a eficácia da implementação das estratégias

Com base na avaliação dos respondentes acerca da importância relativa das diferentes combinações de sistemas para a eficácia da implementação das estratégias, construiu-se um *ranking* das combinações de sistemas mais importantes, *ranking* este aqui denominado *intuitivo*. Para a elaboração deste *ranking*, calculou-se a média aritmética das importâncias atribuídas por todos os respondentes, para cada combinação de sistemas.

Tabela Ap-52 - Estatística descritiva das variáveis *Import1* a *Import16*

	Extrema importância (4)	Importante (3)	Pouco importante (2)	Sem importância (1)	Missing	N	Soma	Média (peso)	Moda
Import Alta administração x Estratégia	131	21			1	152	587	3,86	4
Import Objet globais x Objet divisões	116	35	2			153	573	3,75	4
Import Objetivos/metast x Compreensão empregados	107	44	2			153	564	3,69	4
Import Estratégia x Habilidades e competências	97	55	1			153	555	3,63	4
Import Estratégia x Ação	97	53	3			153	553	3,61	4
Import Comando e coordenação x Ações liderados	98	51	4			153	553	3,61	4
Import Estratégia x Informações externas	86	59	8			153	537	3,51	4
Import Estratégia x Recursos para implementar	82	66	5			153	536	3,50	4
Import Estratégia x Cultura	70	76	7			153	522	3,41	3
Import Estratégia x Mudanças internas	66	76	11			153	514	3,36	3
Import Estratégia x Controles para implementar	56	92	5			153	510	3,33	3
Import Planejamento longo x Curto prazos	59	84	9		1	152	506	3,33	3
Import Objet organização x Objet empregados	55	86	12			153	502	3,28	3
Import Estratégia x Estrutura organizacional	50	93	10			153	499	3,26	3
Import Estratégia x Detalhamento ações	44	83	25	1		153	476	3,11	3
Import Sistemas informatizados x Outros sistemas	29	88	35		1	152	450	2,96	3

N Válido (listwise): 150

O resultado deste trabalho permitiu constatar que o alinhamento das diferentes combinações de sistemas possui graus de importância médios distintos para os respondentes, em relação às suas contribuições para a eficácia da implementação (Tabela Ap-52). Posteriormente, realizou-se a multiplicação destas médias (pesos) pelo nível de alinhamento percebido por eles próprios, para as mesmas combinações de sistemas.

APÊNDICE 7 – CD-ROM com a base de dados brutos primários e secundários