



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Obstáculos à execução da
estratégia: revisão de literatura e
inquérito às empresas
portuguesas

por

Bárbara Filipa Rodrigues Resende

Católica Porto Business School
Abril 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Obstáculos à execução da estratégia: revisão de literatura e inquérito às empresas portuguesas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Bárbara Filipa Rodrigues Resende

sob orientação de
Prof. Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril 2022

Agradecimentos

Esta secção dedica-se ao agradecimento a todos aqueles que permitiram a prossecução deste trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Marques, pelo apoio e disponibilidade constantes, e pela orientação contínua na realização deste trabalho.

Agradeço à minha família, em particular aos meus pais, por priorizarem a minha educação e formação, dando-me a oportunidade de realizar este mestrado, e pelo incentivo incessante.

Por fim, um agradecimento especial à minha irmã e ao meu namorado, por todas as palavras de motivação e confiança, por acreditarem sempre em mim e por serem o meu porto seguro. Por toda a paciência nos momentos de maior pressão e pela força para superar este desafio.

Resumo

A taxa de insucesso na implementação da estratégia apresenta uma variação de 7% a 90% (Cândido e Santos, 2015). Apesar deste facto, a literatura apresenta uma lacuna de investigação na área de gestão estratégica, relativamente à implementação da estratégia, existindo um maior enfoque na formulação da estratégia (Raps, 2005; Alashloo, Castka e Sharp, 2005; Li, Guohui e Eppler, 2008; Nómada, 2020).

Posto isto, o objetivo primordial deste trabalho final de mestrado é dar resposta à questão “Quais os principais obstáculos à execução da estratégia identificados na literatura e quais desses obstáculos são os maiores dificultadores da execução da estratégia nas empresas portuguesas?”.

Com o propósito de contextualizar esta questão, o trabalho aborda e analisa definições conceptuais relativas à estratégia e à sua execução, bem como às barreiras que impedem a execução da estratégia. Para além disso, é realizada a recolha, análise e classificação das barreiras identificadas na literatura disponível. Para responder à questão de investigação anteriormente referida, a opção metodológica selecionada para recolher evidências foi o inquérito dirigido às empresas portuguesas.

Concluiu-se que as categorias que têm um maior peso nas empresas inquiridas são: a Comunicação, a Cultura Organizacional, a Estrutura Organizacional, o Planeamento Estratégico e, por fim, Competências e Formação, tendo sido apresentadas hipóteses que poderão explicar os resultados obtidos.

Com a presente dissertação pretende-se contribuir para a categorização e sistematização das barreiras, bem como para a perceção das barreiras que as empresas portuguesas mais enfrentam, ao executar as suas estratégias.

Palavras-chave: Estratégia, Execução da Estratégia, Barreiras à Execução da Estratégia

Abstract

The failure rate in strategy implementation ranges from 7% to 90% (Cândido and Santos, 2015). Despite this fact, the literature shows a gap in strategic management research regarding strategy implementation, with a greater focus on strategy formulation (Raps, 2005).

Having said this, the main objective of this master's final work is to answer the question "What are the main obstacles to strategy implementation identified in the literature and which of these obstacles are the major hindrances to strategy implementation in Portuguese companies?"

In order to contextualize this question, the paper addresses and analyzes conceptual definitions concerning strategy and its execution, as well as the barriers that hinder strategy execution. In addition, the barriers identified in the available literature are collected, analyzed, and classified. To answer the aforementioned research question, the methodological option selected to collect evidence was the survey, directed to Portuguese companies.

It was concluded that the categories that have a greater weight in the companies surveyed are Communication, Organizational Culture, Organizational Structure, Strategic Planning, and, finally, Skills and Training, having been presented hypotheses that may explain the results obtained.

This dissertation intends to contribute to the categorization and systematization of the barriers, as well as to the perception of the barriers that Portuguese companies face the most when executing their strategies.

Keywords: Strategy, Strategy Execution, Barriers to Strategy Execution

Número de palavras: 14 153

Índice

Agradecimentos	v
Resumo.....	vii
Abstract	ix
Índice	xi
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	15
Revisão de Literatura	18
1. Estratégia.....	18
1.1 Execução da Estratégia.....	20
2. Barreiras à Execução da Estratégia.....	22
2.1 Barreiras extraídas da Literatura.....	22
Metodologia.....	70
1. Questão da Investigação	70
2. Método da Investigação.....	71
3. Método da Recolha de Dados	73
Apresentação de Resultados	75
1. Planeamento Estratégico	75
2. Liderança.....	76
3. Direção e Coordenação	76
4. Sistemas de Controlo e Recompensa	77
5. Comunicação	78
6. Competências e Formação.....	79
7. Resistência à Mudança.....	80
8. Cultura Organizacional	81
9. Participação, Envolvimento e Compromisso	81
10. Estrutura Organizacional	82
11. Recursos de Informação/ Recursos Financeiros/ Recursos Tecnológicos...	82
12. Barreiras Processuais.....	83
13. Fatores Externos.....	83

Discussão de Resultados.....	84
Limitações e Oportunidades de Investigação.....	93
Conclusão.....	95
Bibliografia.....	97
Anexo 1 – Guião do Inquérito.....	105
Anexo 2 – Gráficos Síntese da Média da Frequência medida na Escala <i>Likert</i> correspondente a cada Categoria	114

Índice de Tabelas

Tabela 1: Barreiras à execução a estratégia categorizadas.....	24
Tabela 2: Tabele síntese (resultados do inquérito)	88

Introdução

São vários os obstáculos que impedem a execução da estratégia das organizações. Os autores Alexander (1985), Kotter (1995), Beer e Eisenstat (2000), apresentam, nos seus estudos, um conjunto de dificuldades encontradas na execução da estratégia.

Tendo em conta o ambiente complexo, pouco estável e em constante mudança em que as organizações se inserem, estas precisam de alinhar e rever constantemente os seus modelos e sistemas, dando resposta às transformações que ocorrem constantemente no ambiente externo, permitindo-lhes competir com sucesso num ambiente altamente competitivo (Beer, Voelpel, Leibold & Tekie, 2005).

Os autores Cândido e Santos (2015) realizaram um estudo que pretende dar resposta a um dos temas mais desafiantes e não resolvidos da área da gestão estratégica, relativo à percentagem elevada de estratégias organizacionais que falham, relatada por diferentes autores (Cândido & Santos, 2015). Este estudo concluiu, com recurso à revisão de literatura exaustiva do tema, que a taxa de insucesso na implementação da estratégia apresenta uma variação de 7% a 90%.

Posto isto, torna-se evidente a importância de efetuar uma exaustiva extração dos diversos problemas que as organizações enfrentam na execução da estratégia, presentes na literatura disponível, bem como da sua posterior análise e consolidação, visto que a implementação da estratégia é um desafio chave para as organizações nos dias de hoje.

Assim sendo, o objetivo primordial deste trabalho final de mestrado é dar resposta à questão de investigação “Quais os principais obstáculos à execução da estratégia identificados na literatura, e quais desses obstáculos são os maiores dificultadores da execução da estratégia nas empresas portuguesas?”.

Com o propósito de melhor contextualizar esta questão, o presente trabalho de investigação aborda e analisa definições concetuais relativas à estratégia e à sua execução, bem como às barreiras que impedem a execução da estratégia, recolhendo na literatura académica e profissional as barreiras mencionadas pelos diferentes autores, sistematizando-as em categorias, propondo assim um classificador para as mesmas.

No sentido de dar resposta à questão de investigação, para recolher evidências, foi realizado um inquérito dirigido às empresas portuguesas. Com a presente dissertação, pretende-se contribuir para a categorização e sistematização das barreiras, bem como para a perceção das mesmas por parte das empresas portuguesas na execução das suas estratégias. Aliás, o estudo destes aspetos torna-se bastante pertinente, uma vez que existe pouca investigação sobre os mesmos.

Quanto à categorização das barreiras, a escassa literatura encontrada foi desenvolvida pelos autores Johnson *et al.*'s (1973) citado por Alashloo, Catska e Sharp (2005) e Cândido e Santos (2019). No entanto, não expõe um modelo classificador para que as barreiras sejam facilmente identificadas e categorizadas.

De uma forma global, a importância desta dissertação assenta em três razões principais. Uma das questões mais desafiantes da área de planeamento estratégico é a dificuldade de implementar com sucesso as estratégias de negócio, há muito reconhecida e estudada na literatura (Cândido & Santos, 2015). Assim, uma primeira razão para este trabalho prende-se com o contributo para a literatura existente relativa aos problemas na execução da estratégia, uma vez que agrega um número considerável de barreiras, extraídas através de uma

exaustiva revisão de literatura realizada. Uma outra razão refere-se à contribuição fundamental no que diz respeito à categorização e sistematização das barreiras encontradas na literatura. Por fim, uma terceira razão será operacionalizada através do inquérito às empresas portuguesas, sendo levantadas hipóteses que pretendem sugerir as possíveis razões que estão por detrás dos resultados obtidos.

A estrutura do presente trabalho de investigação está dividida em seis capítulos, apresentados de seguida.

O primeiro capítulo é constituído por um enquadramento teórico, que tem início na explicação conceptual da estratégia e da sua implementação, bem como das barreiras à execução da estratégia. De seguida, é feita uma exposição e uma explicação relativa às barreiras extraídas da literatura académica e profissional analisada, assim como uma explanação às categorias utilizadas para sistematizar as barreiras. No segundo capítulo é identificada a questão de investigação e é explorada e caracterizada a metodologia adotada, o inquérito, sendo explanado o método de recolha de dados. A apresentação de resultados obtidos através da recolha de respostas ao inquérito situa-se no capítulo terceiro. No quarto capítulo é apresentada a discussão dos resultados obtidos, comparando com os objetivos estabelecidos relativos aos contributos desta dissertação, mencionados no presente capítulo. No capítulo quinto são identificadas e discutidas as principais limitações da investigação e sugestões para investigações futuras. As principais conclusões e resultados do presente trabalho têm lugar no sexto capítulo.

Por fim, em anexo, encontra-se o guião das entrevistas realizadas, bem como um conjunto de gráficos que apresentam as médias das respostas obtidas nas diferentes categorias das diferentes opções de resposta da escala *Likert* utilizada, correspondentes à frequência com que as empresas inquiridas enfrentam as diferentes barreiras ao executar as suas estratégias.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

Neste capítulo serão apresentadas as definições conceituais consideradas relevantes para o enquadramento teórico do presente trabalho, que tem início na explicação conceptual da estratégia e da sua implementação, bem como das barreiras à execução da estratégia.

1. Estratégia

As organizações enfrentam constantemente desafios estratégicos que as obrigam a repensar a sua estratégia, os seus valores, o propósito, a identidade e o modelo de negócio da organização, para que uma nova direção seja implementada rapidamente (Beer, 2020).

“A estratégia é a direção e o alcance de uma organização a longo-prazo, que confere vantagem num ambiente em mudança através da sua configuração de recursos e competências, com o objetivo de satisfazer as expectativas das partes interessadas.” (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Estratégia é o método ou plano de ação que uma organização escolhe para competir com os seus rivais de mercado (Giles, 1991, citado por Radomska J. (2014)). A estratégia permite às organizações alcançar os resultados que procuram, resultantes dos planos de ação que estas traçaram.

A estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto distinto de atividades para obter um *mix* único de valor (Porter, 1996). As empresas precisam de ser flexíveis para reagirem rapidamente à concorrência e às mudanças no mercado. Estas têm que adotar medidas para se compararem continuamente aos concorrentes para alcançar as melhores práticas (*benchmarking*) (Porter, 1996).

As organizações, para serem eficazes, precisam de se "encaixar" (*fit* estratégico) ou alinhar o ambiente, estratégias, competências e capacidades de liderança. Para competir com sucesso num ambiente empresarial altamente competitivo e em constante mudança, contudo, as organizações também precisam de atingir a "aptidão" e a capacidade de aprender e mudar para se adaptarem a novas circunstâncias rapidamente. (Beer, Voelpel, Leibold & Tekie, 2005).

1.1 Execução da estratégia

Embora a implementação da estratégia seja vista como parte integrante do processo de gestão estratégica, pouco foi escrito ou pesquisado sobre o assunto. A grande maioria da literatura está focada no processo de planejamento e formulação (Alexander, 1985). Mesmo a estratégia mais bem concebida não terá sucesso sem uma implementação eficaz (Hrebiniak, 2006).

Embora a formulação de uma estratégia consistente seja uma tarefa difícil para qualquer equipa de gestão, fazer com que essa estratégia funcione, implementando-a em toda a organização, é ainda mais difícil (Hrebiniak, 2006). A estratégia mais bem definida de nada serve sem uma implementação adequada. Quanto mais instável for o ambiente, maior é a necessidade e importância da implementação (Radomska, 2014).

A implementação da estratégia refere-se a um processo sistemático ou a um conjunto lógico de atividades interligadas que permitem às empresas adotar uma estratégia e fazê-la funcionar (Wheelen & Hunger, 2012, citado por Chaimankong e Prasertsakul (2018)). Por outras palavras, a implementação da estratégia representa a forma através da qual as empresas traduzem os seus planos em ações.

Vários autores apresentam os pontos críticos para implementação efetiva da estratégia, entre os quais Hrebiniak (2013), que menciona nove áreas chave, relacionadas com a execução bem-sucedida da estratégia, sendo estas as seguintes:

1. Desenvolvimento de um modelo para orientar as decisões ou ações de execução;
2. Compreender como a criação da estratégia afeta a execução de estratégia;
3. Desenvolvimento de estruturas organizacionais que apoiem os objetivos estratégicos, que fomentem a partilha de informação, a coordenação, e a responsabilidade clara;

4. Criação e utilização de incentivos para apoiar os processos e decisões da execução da estratégia;
5. Desenvolver controlos eficazes e mecanismos de feedback para permitir que a organização avalie o desempenho e se adapte a condições variáveis;
6. Compreender a estrutura de poder ou influência de uma organização e a sua utilização para o sucesso da execução;
7. Saber como criar uma cultura de apoio à execução;
8. Exercício da execução - liderança tendenciosa;
9. Gerir a mudança eficazmente, incluindo a mudança cultural.

2. Barreiras à execução da estratégia

A literatura sugere diversos obstáculos para a implementação efetiva da estratégia. Estes obstáculos resultam do *gap* existente entre a formulação da estratégia e a sua implementação.

As barreiras à implementação da estratégia podem ser definidas como "um obstáculo operacional à realização de objetivos estabelecidos anteriormente à implementação e que não foi reconhecido ou surgiu como uma reação sistémica devido a uma má preparação ou falha sistemática" (Kargar & Blumenthal, 1994: pp. 14-15, citado por Chaimankong & Prasertsakul, 2018).

2.1 Barreiras extraídas da literatura

Foram extraídas da literatura académica e profissional analisada 172 barreiras, que foram agregadas, após uma análise crítica, de acordo com o conteúdo que estas apresentavam, tendo resultado dessa agregação 110 barreiras. A recolha realizada teve como ponto de partida as barreiras identificadas pelos autores Cândido & Santos (2019), que apresentaram no seu estudo a identificação de 65 barreiras.

Dado o número exaustivo de barreiras recolhidas na literatura e de modo a facilitar a sua sistematização, procedeu-se à categorização das mesmas.

A tabela 1., apresenta as barreiras extraídas da literatura estudada, assim como os autores que as identificaram. As barreiras estão divididas em diferentes categorias.

As categorias definidas para a sistematização das barreiras foram: Planeamento estratégico, Liderança, Direção e Coordenação, Sistemas de Controlo e de Recompensa, Comunicação, Competências e formação, Resistência

à Mudança, Cultura organizacional, Participação, Envolvimento e Compromisso, Estrutura organizacional, Recursos de Informação/ Recursos Financeiros/ Recursos Tecnológicos, Barreiras Processuais e, por fim, Fatores Externos.

A classificação das barreiras teve, em parte, por base diferentes estudos encontrados na literatura revista e analisada, propostas pelo autor Johnson *et al.'s* (1973), citado por Alashloo, Catska & Sharp (2005) e, pelos autores Cândido & Santos (2019).

Note-se que a alocação das barreiras nas distintas categorias não seguiu a orientação dos autores supramencionados, isto é, apenas foram tidas em conta as categorias mencionadas na literatura. Assim, as barreiras foram alocadas nas diferentes categorias, seguindo um esquema mental intuitivo que decorreu da exaustiva revisão de literatura efetuada. Deste modo, a alocação das barreiras nas diferentes categorias representa um classificador para a literatura.

Deste modo, o classificador seguiu um modelo misto de fontes: a revisão de literatura, da qual foram extraídas as categorias mencionadas, e o esquema mental intuitivo, resultante da reflexão sobre toda a literatura revista, que procedeu na sistematização das barreiras nas diferentes categorias.

Este classificador será testado na presente dissertação, nomeadamente no inquérito, sendo averiguada a sua validade. Recomenda-se, em investigações futuras, que outros autores possam criticar e complementar este quadro mental proposto no trabalho.

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
Planeamento Estratégico	<p>1. Problemas internos que não foram previstos, conformidade de comportamento, processo desviado, sabotagem, deslize estratégico.</p>	<p>Kotter & Schlesinger (1979) Alexander (1985) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990) Morrison & Milliken (2000) Harris & Ogbonna (2002) Balogun (2006) Hrebiniak (2006) Olsen & Boxenbaum (2009) Heracleous & Werres (2016)</p>
	<p>2. Falta de uma abordagem de sensibilidade ao contexto para a gestão da mudança.</p>	<p>Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Hambrick and Cannella (1989) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004)</p>
	<p>3. Ausência de testes/experiências anteriores com a solução em questão, falta de um projeto-piloto.</p>	<p>Cameron <i>et al.</i> (1987) Johnson (1988, 1990, 1992)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	4. Falta de planeamento para ganhos a curto prazo, mudança não dividida em pequenos passos ou projetos. Não ter diretrizes ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia. Os projetos e as iniciativas para implementar a estratégia não estão alinhadas com a estratégia da organização e são mal pensadas/desenhadas.	Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Hrebiniak (2006) Economist Intelligent Unit (2013) Lawrence G. Hrebiniak (2013) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)
	5. Adoção de visões e planos estratégicos irrealistas.	Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001)
	6. Falta de um diagnóstico comportamental, não avaliação da prontidão para a mudança ou avaliação incorreta.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002) Sirkin <i>et al.</i> (2005)
	7. Má escolha do método para introduzir a mudança (por exemplo, escolher éditos ou planear sem recetividade).	Kotter & Schlesinger (1979)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Stadler & Hinterhuber (2005) Balogun (2006) Hrebiniak (2006) Olsen & Boxenbaum (2009) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)
	8. Demora mais tempo do que o originalmente alocado.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	9. A análise estratégica não é devidamente conduzida.	Pucko/Cater 2008 citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010).
	10. Perceção das pessoas da falta de controlo, de não serem valorizadas, ou de serem enganadas.	Kotter & Schlesinger (1979) Kotter (1995) Morrison & Milliken (2000) Harris & Ogbonna (2002) Balogun (2006)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	11. Falta de responsabilização. Comunicação pouco clara da responsabilidade ou responsabilização pelas decisões ou ações de execução.	Lawrence G. Hrebiniak (2013) Economist Intelligent Unit (2017)
	12. Falta de compreensão do potencial da cultura e artefactos culturais para gerir a mudança.	Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Harris & Ogbonna (2002)
	13. Falta de gestão de símbolos e outros artefactos culturais para facilitar a mudança.	Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990) Harris & Ogbonna (2002) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Stadler & Hinterhuber (2005) Balogun (2006) Hrebiniak (2006) Olsen & Boxenbaum (2009) Heracleous & Werres (2016)
	14. A conexão da estratégia com os objetivos é insuficiente. Dificuldade em traduzir a estratégia em objetivos concretos.	Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	15. Identificação dos objetivos estratégicos errados.	Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001)
	16. Prioridades organizacionais conflitantes.	Wernham (1984, 1985) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Stadler & Hinterhuber (2005) Olsen & Boxenbaum (2009) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014) Michael Beer (2020)
	17. Responsabilidades pouco claras.	Alexander (1985) Beer & Eisenstat (2000) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Hrebiniak (2006) Kaplan & Norton (2006, 2008) Danışman (2010) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	18. Extensão da mudança, número de departamentos e pessoas afetadas.	Kotter & Schlesinger (1979) Wernham (1984, 1985) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990) Harris & Ogbonna (2002) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Hrebiniak (2006) Olsen & Boxenbaum (2009) Heracleous & Werres (2016)
	19. Os obstáculos à execução da estratégia não são identificados nem imobilizados.	Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007)
	20. Surgem problemas que não tinham sido identificados anteriormente.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	21. Atenção seletiva e retenção de partes da informação, sem antecipação de potenciais problemas.	<p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Alexander (1985)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Morrison & Milliken (2000)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Sinha <i>et al.</i> (2012)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p>
	22. Falta de compreensão do papel da estrutura organizacional e do <i>design</i> no processo de execução.	Lawrence G. Hrebiniak (2013)
	23. Realização de planos e eventos não tão desejados pela gestão.	<p>Kotter & Schlesinger (1979)</p> <p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Kotter (1995)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Morrison & Milliken (2000)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Olsen & Boxenbaum (2009)</p> <p>Danişman (2010)</p> <p>Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)</p>
Liderança	<p>24. Nenhum desenvolvimento da liderança <i>down-the-line</i> (por exemplo, recrutamento, educação, experiências, sucessão).</p>	<p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Kotter (1995)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Lloyd -Reason <i>et al.</i> (2005). citado por Radomska J. (2014)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p> <p>Michael Beer (2020)</p>
	<p>25. Gestão ineficaz enquanto equipa. Equipas de topo ineficazes.</p>	<p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Sirkin <i>et al.</i> (2005) Stadler & Hinterhuber (2005) Olsen & Boxenbaum (2009) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014) Heracleous & Werres (2016) Michael Beer (2020)</p>
	<p>26. Pouco tempo disponível para a mudança, velocidade excessiva na mudança.</p>	<p>Kotter & Schlesinger (1979) Wernham (1984, 1985) Nadler & Tushman (1989, 1990) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Hrebiniak (2006)</p>
	<p>27. Estilos de liderança inadequados e ineficazes, papéis de liderança restritivos.</p>	<p>Tichy & Ulrich (1984) Alexander (1985) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Stadler & Hinterhuber (2005)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Sinha <i>et al.</i> (2012)</p> <p>Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p> <p>Michael Beer (2020)</p>
	<p>28. Falta de tato, apoio à gestão e respeito pelas pessoas afetadas, nenhum envolvimento com as pessoas. Falta de apoio de patrocínio executivo.</p>	<p>Kotter & Schlesinger (1979)</p> <p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Alexander (1985)</p> <p>Hambrick and Cannella (1989)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Miller <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Economist Intelligent Unit (2013)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)
Liderança	29. O processo de desenvolvimento e implementação da estratégia torna-se a única preocupação da gestão de topo, esquecendo-se de que tem um negócio a gerir, objetivos a atingir, um serviço a fornecer e clientes a servir.	Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007)
	30. Papel da liderança inadequado na preservação, controlo e monitorização da implementação da estratégia da empresa.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	31. A liderança e a direção fornecidas pelos gestores de departamento são inadequadas.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	32. Falta de uma forte coligação de poder a favor da mudança, coligação de poder de pequena dimensão.	Tichy & Ulrich (1984) Cameron <i>et al.</i> (1987) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Harris & Ogbonna (2002) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Stadler & Hinterhuber (2005) Hrebiniak (2006)
	33. Incapacidade de gerir eficazmente a mudança e superar a resistência à mudança. Os executivos seniores que realmente formulam planos estratégicos subestimam o	Arnold S. Judson (1991) Lawrence G. Hrebiniak (2013)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	que é necessário para executá-los. Estes muitas vezes não conseguem avaliar a natureza e a magnitude das muitas mudanças que devem ser feitas na forma como a sua organização, pessoas, processos e sistemas funcionam para alcançar as melhorias no desempenho associadas a uma estratégia específica.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	34. Manipulação, ou os gestores querem apenas uma ratificação.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Beer & Eisenstat (2000) Heracleous & Werres (2016)
	35. Falha na definição do papel a ser desempenhado pelos Gestores no processo de gestão estratégica ou análise insuficiente às principais decisões associadas à implementação da estratégia a serem tomadas pela gestão.	Brauer & Schmidt (2008) Ravasi & Zanotti (2006) citado por Radomska J. (2014)
	36. Falha na percepção da necessidade de mudança, má compreensão dos processos necessários para a mudança ou dos seus benefícios.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Kotter (1995)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Olsen & Boxenbaum (2009)</p> <p>Sinha <i>et al.</i> (2012)</p> <p>Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)</p>
	<p>37. Negação de credibilidade e competência do iniciador de mudança, pouca confiança no agente da mudança. Falta de vínculo desenvolvedor-implementador.</p>	<p>Kotter & Schlesinger (1979)</p> <p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Cameron <i>et al.</i> (1987)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Morrison & Milliken (2000)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Miller <i>et al.</i> (2004)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Balogun (2006) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014) Economist Intelligent Unit (2017)
Liderança	38. Os objetivos pessoais entram em conflito com objetivos organizacionais. Problemas motivacionais: os objetivos individuais e organizacionais nem sempre coincidem – os indivíduos por vezes agem de acordo com os seus interesses pessoais.	Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002) Stadler & Hinterhuber (2005) Hrebiniak (2006) Merchant & Van der Stede (2012)
	39. Falta de consenso da equipa de topo sobre a propriedade da Visão e Objetivos estratégicos.	Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001)
	40. Nenhuma institucionalização da mudança em estrutura e cultura, declarando a vitória muito cedo.	Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Heracleous & Werres (2016)
Direção e coordenação	41. Falta de sentido de urgência. Incapacidade de perceção de uma crise.	Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Kotter (1995)
	42. Coordenação má e ineficaz. Má coordenação em toda a organização. A coordenação das atividades de implementação não foi suficientemente eficaz.	Wernham (1984, 1985) Alexander (1985) Salem M. Al-Ghamdi (1998) Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Hrebiniak (2006) Kaplan & Norton (2006, 2008) Heracleous & Werres (2016) Economist Intelligent Unit (2017) Michael Beer (2020)
	43. A estratégia ocorre no vácuo, com pouco esforço para implementá-la de forma prática.	Economist Intelligent Unit (2013)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	44. Falta de direção: as pessoas têm um desempenho inadequado simplesmente porque não sabem o que a organização espera delas.	Merchant & Van der Stede (2012)
	45. A direção da missão, da visão e da estratégia não é clara. Estratégia mal definida, pobre e vaga, deficiente em rigor analítico, visão criativa, ambição ou praticidade e definida em termos de um paradigma antigo.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Wernham (1984, 1985) Alexander (1985) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990) Giles (1991) Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002) Hickson <i>et al.</i> (2003) Balogun (2006) Kaplan & Norton (2006, 2008) Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007) Olsen & Boxenbaum (2009)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Hrebiniak (2005, 2008) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010)</p> <p>Sinha <i>et al.</i> (2012)</p> <p>Economist Intelligent Unit (2013)</p> <p>Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)</p> <p>Lawrence G. Hrebiniak (2013)</p> <p>Giles (1991) citado por Radomska J. (2014)</p> <p>Grundy (2012) citado por Radomska J. (2014)</p> <p>Rasche (2008) citado por Radomska J. (2014)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p> <p>Economist Intelligent Unit (2017)</p>
	46. Mudanças estruturais desnecessárias ou em excesso.	<p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Miller <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Kaplan & Norton (2006, 2008)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	47. Inexistência de uma pessoa/unidade organizacional (secção/departamento/divisão) especificamente designada pela gestão de topo para supervisionar/acompanhar a implementação da estratégia da empresa.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	48. Atividades concorrentes desviam a atenção da implementação da decisão.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
Direção e coordenação	49. As principais tarefas e atividades de implementação não foram suficientemente definidas.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	50. As mudanças nas responsabilidades dos funcionários-chave não foram claramente definidas.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	51. A administração não realinha medidas, controlos, informações, recompensas e comunicações para apoiar novas estratégias. Os sistemas e processos existentes estão desalinhados com as novas estratégias.	Arnold S. Judson (1991)
Sistemas de controlo e de recompensa	52. Falta de alinhamento entre a estratégia e o sistema de remuneração organizacional. Os sistemas de recompensa não estimulam a implementação da estratégia.	Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002) Terborg & Ungson (1985) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010).

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	53. Os sistemas de controlo/recompensa reforçam o paradigma e o <i>status quo</i> , falta de <i>feedback</i> /aprendizagem.	<p>Kotter & Schlesinger (1979)</p> <p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Alexander (1985)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Hambrick and Cannella (1989)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Kotter (1995)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Miller <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Kaplan & Norton (2006, 2008)</p> <p>Olsen & Boxenbaum (2009)</p> <p>Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)</p>
	54. Sem equidade/justiça nos sacrifícios solicitados e recompensas dadas.	<p>Kotter & Schlesinger (1979)</p> <p>Tichy & Ulrich (1984)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Alexander (1985) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Olsen & Boxenbaum (2009)
	55. <i>Feedback</i> de desempenho fraco ou irrelevante.	Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001)
	56. Não há indicação clara dos principais indicadores de desempenho para cada pessoa/cargo para apoiar a realização da estratégia da organização.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	57. Falta de monitorização. Inexistência de uma rotina e de um sistema integrado para controlar, monitorizar e rever a implementação e o alcance das metas de negócio. Não há uma avaliação de desempenho com base em KPI's ¹ e o desempenho individual não é vinculado à remuneração.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013) Economist Intelligent Unit (2017)
	58. Nenhuma ligação estabelecida entre objetivos estratégicos e quotidianos, nenhum controlo estratégico.	Sirkin <i>et al.</i> (2005) Hrebiniak (2006) Kaplan & Norton (2006, 2008) Olsen & Boxenbaum (2009) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)

¹ KPI: *Key Performance Indicator*

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	59. Diferentes avaliações da situação atual.	Kotter & Schlesinger (1979) Wernham (1984, 1985) Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Kotter (1995) Harris & Ogbonna (2002) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Stadler & Hinterhuber (2005) Olsen & Boxenbaum (2009) Danişman (2010) Sinha <i>et al.</i> (2012)
	60. Nenhum incentivo para que as pessoas desafiem e questionem modelos/paradigmas/esquemas.	Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000)
	61. Nenhum incentivo para dar feedbacks negativos.	Johnson (1988, 1990, 1992) Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Balogun (2006) Heracleous & Werres (2016)
Comunicação	62. Estilo de comunicação não adaptado aos recetores. Comunicação existente em torno da estratégia, das suas iniciativas e projetos é deficiente.	Beer & Eisenstat (2000) Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001) Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002) Balogun (2006) Olsen & Boxenbaum (2009) Economist Intelligent Unit (2013)
	63. Inexistência de um diálogo sincero sobre obstáculos ou aspetos conflitantes, nenhuma partilha de interpretação de planos e eventos, não há comunicação bilateral e vertical, não há inquéritos de opinião internos.	Tichy & Ulrich (1984) Alexander (1985) Kotter (1995)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Stadler & Hinterhuber (2005) Balogun (2006) Hrebiniak (2006) Danişman (2010) Heracleous & Werres (2016) Michael Beer (2020)
	<p>64. Detalhes insuficientes sobre as tarefas de implementação. Os gestores não especificam com detalhe suficiente o trabalho necessário para executar as estratégias: quem deve fazer o quê, quando e com que recursos e responsabilidades. Os planos estratégicos falham na descrição vaga destas informações. As responsabilidades individuais para implementar a mudança não são claras. As pessoas não sabem como é que a estratégia será implementada.</p>	Alexander (1985) Arnold S. Judson (1991) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Balogun (2006) Hrebiniak (2006) Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007) Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)
	<p>65. Os gestores não informam os seus subordinados sobre a direção estratégica escolhida e as mudanças necessárias para alcançá-la. Não há indicação clara de que planos de</p>	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	ação devem ser elaborados para implementar a estratégia da empresa.	Schaap (2006) citado por Radomska J. (2014)
	66. Estratégia não compreendida / mal comunicada. As metas gerais não foram suficientemente bem compreendidas pelos funcionários. As metas do negócio da empresa não são comunicadas, compreendidas e interiorizadas pelos funcionários.	Salem M. Al-Ghamdi (1998) Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013) Economist Intelligent Unit (2017)
	67. Problemas que exigem o envolvimento da gestão de topo não foram comunicados com antecedência suficiente.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	68. Os funcionários não entendem totalmente a estratégia porque há uma tendência de os executivos e a administração não comunicarem a estratégia no seu todo.	Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007)
	69. Falha em conquistar corações e mentes (as emoções e o raciocínio das pessoas). Os gestores não têm ideias de como persuadir as pessoas a executar a estratégia.	Hrebiniak (2005) Gurkov (2009) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010) Economist Intelligent Unit (2017)
Competências e formação	70. Formação e instrução dada a funcionários de nível inferior foram inadequados. Formação inadequada dos	Kotter & Schlesinger (1979) Alexander (1985)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	colaboradores em novas tarefas, calendário de formação inadequado.	Salem M. Al-Ghamdi (1998) Olsen & Boxenbaum (2009)
	71. As competências atuais de gestão de mudança e de gestão de projetos, entre outras, são insuficientes ou inadequadas.	Wernham (1984, 1985) Alexander (1985) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Olsen & Boxenbaum (2009) Economist Intelligent Unit (2013) Hrebiniak (2008) citado por Radomska J. (2014)
	72. Os gestores não possuem competências cognitivas, autoconhecimento, resiliência emocional ou motivação pessoal.	Meldrum, Atkinson, 1998 citado por Radomska J. (2014)
	73. Falta de formação e desenvolvimento para melhorar as competências dos colaboradores que implementam a estratégia.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	74. Limitações pessoais: falta de aptidão, formação, experiência, resistência, ou conhecimento para as tarefas em mãos, falta de capacidade de percepção de novos problemas, para recordar factos importantes, e para processar corretamente a informação (ou racionalmente).	Salem M. Al-Ghamdi (1998) Merchant & Van der Stede (2012)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	As capacidades dos funcionários envolvidos são insuficientes.	
	75. Falta de formação sobre métodos de implementação (etapas, tipos, contexto, variáveis e ligações).	Kotter & Schlesinger (1979) Johnson (1988, 1990, 1992) Hrebiniak (2006)
	76. Os funcionários e a administração não têm a capacidade de melhoria e inovação dos processos para apoiar a implementação da estratégia da empresa.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	77. Falta de experiência adequada na defesa da mudança.	Kotter & Schlesinger (1979) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004)
Resistência à mudança	78. Hábito, baixa tolerância à mudança, relutância para arriscar, para experimentar.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Wernham (1984, 1985) Cameron <i>et al.</i> (1987) Hambrick and Cannella (1989) Hrebiniak (2006)
	79. Ameaça às relações sociais existentes.	Kotter & Schlesinger (1979)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Beer & Eisenstat (2000)
	80. Medo de que a mudança perturbe o equilíbrio atual do poder entre grupos e departamentos. Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a estrutura de poder existente.	Johnson (1988, 1990, 1992) Harris & Ogbonna (2002) Kaplan & Norton (2006, 2008) Danışman (2010) Lawrence G. Hrebiniak (2013)
	81. Medo de perda de estatuto, poder, liberdade, benefícios económicos e segurança.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Wernham (1984, 1985) Hambrick and Cannella (1989) Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002) Olsen & Boxenbaum (2009) Danışman (2010) Sinha <i>et al.</i> (2012)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	82. Desinformação, utilização de informações ou rumores para criar resistência.	Kotter & Schlesinger (1979) Balogun (2006)
Resistência à mudança	83. Medo do desconhecido, da incerteza e ambiguidade, de feedbacks negativos, do fracasso, de ser incompetente.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000) Olsen & Boxenbaum (2009)
	84. O originador do atual <i>status quo</i> pode sentir-se denunciado.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Cameron <i>et al.</i> (1987) Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	85. Relutância dos funcionários e líderes para aceitar metas desafiantes.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
Cultura organizacional	86. Valores pouco claros. Cultura organizacional pouco clara e frágil. Atitudes culturais.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013) Economist Intelligent Unit (2017) Michael Beer (2020)
	87. Normas de grupo, prescrições de papéis, rotinas, símbolos, pressão dos pares, rituais de intimidação e degradação.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Johnson (1988, 1990, 1992) Morrison & Milliken (2000) Danışman (2010) Heracleous & Werres (2016)
	88. Relações pobres, baixa confiança, rivalidades ou conflitos interdepartamentais, conduzindo a uma relutância em cooperar e a ser subordinado para um bem maior da organização.	Wernham (1984, 1985) Cameron <i>et al.</i> (1987) Beer & Eisenstat (2000) Balogun (2006) Kaplan & Norton (2006, 2008)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Olsen & Boxenbaum (2009)</p> <p>Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p>
	<p>89. Limitação imposta pela tradição, persistência do paradigma e/ou homogeneidade, histórias de mudanças fracassadas.</p>	<p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Hambrick and Cannella (1989)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Morrison & Milliken (2000)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Danişman (2010)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p>
	<p>90. Ver as pessoas como resistentes e não como criadores da mudança.</p>	<p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Morrison & Milliken (2000)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Balogun (2006)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p>
	<p>91. Falta de avaliação da cultura, dos valores, símbolos, rumores e modelos mentais da organização.</p>	<p>Tichy & Ulrich (1984)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Miller <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p>
<p>Participação, envolvimento e compromisso</p>	<p>92. Falta de atenção por parte dos colaboradores na implementação, atividades do dia-a-dia demoradas, atrasos.</p>	<p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Alexander (1985)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Kaplan & Norton (2006, 2008)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Kloppenborg <i>et al.</i> (2014)
	93. Falta de sentimento de propriedade de uma estratégia ou de passos ou planos de execução entre os funcionários-chave.	Lawrence G. Hrebiniak (2013)
	94. Defensores da decisão estratégica deixam a organização durante a implementação.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	95. Falta de compromisso da gestão de topo. A gestão de topo não está ativamente envolvida na implementação da estratégia.	Kotter & Schlesinger (1979) Wernham (1984, 1985) Alexander (1985) Johnson (1988, 1990, 1992) Nadler & Tushman (1989, 1990) Giles (1991) Kotter (1995) Hickson <i>et al.</i> (2003) Hrebiniak (2005) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Balogun (2006) Hrebiniak (2006) Brenes <i>et al.</i> (2008) citado por Cater, T., &

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Pucko, D. (2010).
	96. Os gestores de topo abandonam a organização.	Alexander (1985) Cameron <i>et al.</i> (1987) Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Heracleous & Werres (2016)
	97. Falta de identificação com a mudança, plano desenvolvido sem participação, abordagem de cima para baixo, sem compromisso da gestão, sem empoderamento.	Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Wernham (1984, 1985) Alexander (1985) Cameron <i>et al.</i> (1987) Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990) Kotter (1995) Beer & Eisenstat (2000) Morrison & Milliken (2000)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		<p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p> <p>Miller <i>et al.</i> (2004)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Stadler & Hinterhuber (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Danışman (2010)</p> <p>Hrebiniak (2005) and Brenes&Molina (2008) citado por Radomska J. (2014)</p> <p>Heracleous & Werres (2016)</p>
Estrutura organizacional	98. Inadequação estrutural, rigidez ou burocracia.	<p>Alexander (1985)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Hambrick and Cannella (1989)</p> <p>Kotter (1995)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Hickson <i>et al.</i> (2003)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Miller <i>et al.</i> (2004) Heracleous & Werres (2016)
	99. Estrutura da empresa mãe, tradição, paradigma, mudança na sua própria estratégia ou suspensão do apoio.	Alexander (1985) Hambrick and Cannella (1989) Beer & Eisenstat (2000) Hrebiniak (2006) Heracleous & Werres (2016)
	100. Os principais formuladores da decisão estratégica não desempenharam um papel ativo na implementação.	Salem M. Al-Ghamdi (1998)
	101. Agilidade insuficiente.	Economist Intelligent Unit (2017)
	102. Falta de estrutura organizacional que reflita a clara divisão de trabalho e responsabilidades.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
Recursos de informação/ recursos financeiros/ recursos tecnológicos	103. Custos irrecuperáveis que impedem o reinvestimento numa alternativa futura melhor.	Tichy & Ulrich (1984) Sirkin <i>et al.</i> (2005) Heracleous & Werres (2016)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	<p>104. Recursos disponíveis para as iniciativas limitadas, recursos comprometidos em decisões passadas, suspensão de recursos. Recursos insuficientes ou mal geridos. Alocação de recursos inadequada ou inapropriada.</p>	<p>Kotter & Schlesinger (1979) Tichy & Ulrich (1984) Wernham (1984, 1985) Alexander (1985) Cameron <i>et al.</i> (1987) Johnson (1988, 1990, 1992) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990) Beer & Eisenstat (2000) Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001) Hickson <i>et al.</i> (2003) Miller <i>et al.</i> (2004) Kaplan & Norton (2006, 2008) Economist Intelligent Unit (2013) Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013) Economist Intelligent Unit (2017)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
	105.Falta de suporte por parte dos sistemas de tecnologia da informação.	Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)
	106.Sistemas de informação para monitorizar a implementação da estratégia inadequados, retenção de informação, informação insuficiente disponível. Partilha de informação deficiente ou inadequada entre indivíduos ou unidades empresariais responsáveis pela execução da estratégia.	<p>Kotter & Schlesinger (1979)</p> <p>Wernham (1984, 1985)</p> <p>Alexander (1985)</p> <p>Johnson (1988, 1990, 1992)</p> <p>Hambrick and Cannella (1989)</p> <p>Nadler & Tushman (1989, 1990)</p> <p>Kotter (1995)</p> <p>Salem M. Al-Ghamdi (1998)</p> <p>Beer & Eisenstat (2000)</p> <p>Morrison & Milliken (2000)</p> <p>Harris & Ogbonna (2002)</p> <p>Sirkin <i>et al.</i> (2005)</p> <p>Balogun (2006)</p> <p>Hrebiniak (2006)</p> <p>Danişman (2010)</p> <p>Sinha <i>et al.</i> (2012)</p> <p>Lawrence G. Hrebiniak (2013)</p>

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Kloppenborg <i>et al.</i> (2014) Heracleous & Werres (2016) Economist Intelligent Unit (2017)
Barreiras processuais	107.Processos de gestão que não suportam as atividades de implementação estratégica.	Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001)
	108.As atividades e eventos conflitantes desviam a atenção da implementação da estratégia. As rotinas diárias e a falta de tempo impedem os membros da organização de pensar e agir estrategicamente.	Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002)
Fatores externos	109.Outros eventos externos imprevistos (macro fatores, <i>stakeholders</i> , cultura social...). Desenvolvimentos externos. Fatores incontroláveis no ambiente externo tiveram um impacto adverso na implementação.	Alexander (1985) Hambrick and Cannella (1989) Nadler & Tushman (1989, 1990) Salem M. Al-Ghamdi (1998) Hrebiniak (2006) Olsen & Boxenbaum (2009) Danişman (2010) Sinha <i>et al.</i> (2012)

Categoria	Obstáculos à execução da estratégia	Autores
		Kloppenborg <i>et al.</i> (2014) Heracleous & Werres (2016) Economist Intelligent Unit (2017)
	110.Consultores externos propõem a mudança.	Beer & Eisenstat (2000) Harris & Ogbonna (2002)

Tabela 1: Barreiras à Execução da Estratégia Categorizadas

De seguida, será realizada uma explicação geral de cada classificador utilizado (categoria de barreiras) na presente dissertação, para tipificar e sistematizar as barreiras recolhidas.

As barreiras inseridas na categoria Planeamento Estratégico, relacionam-se com a falha na antecipação e identificação de obstáculos, com a fraca análise estratégica e com a inexistência de diretrizes para orientar os esforços de execução da estratégia (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Alexander (1985); Cameron *et al.* (1987); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001); Harris & Ogbonna (2002); Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Sirkin *et al.* (2005); Stadler & Hinterhuber (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007); Olsen & Boxenbaum (2009); Danışman (2010); Pucko e Cater 2008 citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010); Economist Intelligent Unit (2013); Lawrence G. Hrebiniak (2013); Kloppenborg *et al.* (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017); Michael Beer (2020)).

Esta categoria foi sugerida pelo autor Johnson *et al.'s* (1973), citado por Alashloo, Catska e Sharp (2005) e pelos autores Cândido e Santos (2019).

A categoria Liderança diz respeito às barreiras que são consequência da ineficácia dos gestores de topo, dos estilos de liderança inadequados, bem como da inadequação na gestão da mudança. Estas barreiras estão associadas à falta de apoio, liderança e direção na execução da estratégia por parte dos gestores (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Alexander (1985); Cameron *et al.* (1987); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick

and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Arnold S. Judson (1991); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001); Harris & Ogbonna (2002); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Sirkin *et al.* (2005); Stadler & Hinterhuber (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007); Brauer & Schmidt (2008); Olsen & Boxenbaum (2009); Merchant & Van der Stede (2012); Sinha *et al.* (2012); Economist Intelligent Unit (2013); Lawrence G. Hrebiniak (2013); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Kloppenborg *et al.* (2014); Lloyd -Reason *et al.* (2005). citado por Radomska J. (2014); Ravasi & Zanotti (2006) citado por Radomska J. (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017); Michael Beer (2020)).

Esta categoria foi sugerida pelo autor Johnson *et al.'s* (1973), citado por Alashloo, Catska e Sharp (2005) e pelos autores Cândido e Santos (2019).

No que diz respeito à categoria Direção e Coordenação, as barreiras inseridas nesta categoria decorrem da incorreta definição da estratégia, da visão e da missão e, conseqüentemente, da falta de coordenação e direção (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Alexander (1985); Wernham (1984, 1985); Johnson (1988, 1990, 1992); Nadler & Tushman (1989, 1990); Arnold S. Judson (1991); Giles (1991); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Beer & Eisenstat (2000); Harris & Ogbonna (2002); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Sirkin *et al.* (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007); Olsen & Boxenbaum (2009); Hrebiniak (2005, 2008) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010); Merchant & Van der Stede (2012); Sinha *et al.* (2012); Economist Intelligent Unit (2013); Lawrence G. Hrebiniak (2013); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Giles (1991) citado por Radomska J. (2014); Grundy (2012) citado por Radomska J. (2014); Rasche (2008) citado por Radomska J. (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017); Michael Beer (2020)).

No que diz respeito à categoria Sistemas de Controlo e de Recompensa, estas barreiras relacionam-se com a falta de alinhamento entre a estratégia e o sistema de remuneração da organização, assim como com a inexistência de um sistema integrado de controlo e monitorização da implementação da estratégia e das metas de negócio (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Alexander (1985); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Kotter (1995); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001); Harris & Ogbonna (2002); Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Sirkin *et al.* (2005); Stadler & Hinterhuber (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Olsen & Boxenbaum (2009); Danışman (2010); Terborg & Ungson (1985) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010); Sinha *et al.* (2012); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Kloppenborg *et al.* (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017)).

A categoria Comunicação tem que ver com a falha existente no diálogo entre as diferentes partes envolvidas, no que toca à estratégia, as suas iniciativas e projetos. As barreiras inseridas nesta categoria estão relacionadas com a ineficácia da comunicação da estratégia e com estilos de comunicação inadequados (Tichy & Ulrich (1984); Alexander (1985); Arnold S. Judson (1991); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001); Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Hrebiniak (2005); Sirkin *et al.* (2005); Stadler & Hinterhuber (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Martin Corboy & Diarmid Corrbui (2007); Olsen & Boxenbaum (2009); Danışman (2010); Gurkov (2009) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010); Economist Intelligent Unit (2013); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Kloppenborg *et al.* (2014); Schaap (2006) citado por Radomska J. (2014);

Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017); Michael Beer (2020)).

Esta categoria foi sugerida pelos autores Cândido e Santos (2019).

Os autores Rindova e Fombrun (1999), (citado por Argenti e Forman, 2005), discutiram, na sua investigação, a ligação entre estratégia e a comunicação, tendo concluído que as empresas podem atingir a vantagem competitiva, não só recorrendo a recursos materiais, como também através da gestão da comunicação na organização, de modo a moldar as interpretações e as perceções dos intervenientes.

As barreiras inseridas na categoria Competências e Formação relacionam-se com formação e instrução inadequada ou insuficiente, assim como a falta de competências e conhecimentos por parte das pessoas envolvidas na execução da estratégia (Kotter & Schlesinger (1979); Wernham (1984, 1985); Alexander (1985); Johnson (1988, 1990, 1992); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Sirkin *et al.* (2005); Hrebiniak (2006); Olsen & Boxenbaum (2009); Merchant & Van der Stede (2012); Economist Intelligent Unit (2013); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Hrebiniak (2008) citado por Radomska J. (2014); Meldrum, Atkinson, 1998 citado por Radomska J. (2014)).

Nas organizações, o conteúdo das formações compreende as competências que são transferidas para as pessoas, que são colocadas em prática, de modo a reforçar e melhorar o seu desempenho profissional (Sims, 2007, citado por Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2019).

A formação contribui para a melhoria das competências das pessoas, auxiliando as organizações a implementar a sua estratégia (Noe, 2013; Noe & Tews, 2012, citado por Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2019).

Esta categoria foi sugerida pelo autor Johnson *et al.'s* (1973), citado por Alashloo, Catska e Sharp (2005) e pelos autores Cândido e Santos (2019).

Relativamente à categoria Resistência à Mudança, as barreiras correspondentes a esta categoria ocorrem devido à relutância e medo existentes em torno da mudança, relacionado com o fracasso, com a ameaça ao poder, estatuto e relações sociais existentes e apreensão em alcançar metas desafiantes (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Cameron *et al.* (1987); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Kotter (1995); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Harris & Ogbonna (2002); Balogun (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Hrebiniak (2006); Olsen & Boxenbaum (2009); Danişman (2010); Sinha *et al.* (2012); Lawrence G. Hrebiniak (2013); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013)). Esta categoria foi sugerida pelos autores Cândido e Santos (2019).

Quanto à categoria Cultura Organizacional relaciona-se com imposição e limitação da tradição existente, com a fraca definição e avaliação da cultura organizacional e dos seus valores e com a escassez do estabelecimento de relações de confiança (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Cameron *et al.* (1987); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Stadler & Hinterhuber (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Olsen & Boxenbaum (2009); Danişman (2010); D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Kloppenborg *et al.* (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017); Michael Beer (2020)).

Quanto à categoria Participação, Envolvimento e Compromisso, as barreiras inseridas nesta categoria verificam-se pela falta de identificação com a mudança e pela falta de envolvimento e de atenção na implementação da estratégia (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Alexander (1985); Cameron *et al.* (1987); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella

(1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Giles (1991); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Harris & Ogbonna (2002); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Hrebiniak (2005); Sirkin *et al.* (2005); Stadler & Hinterhuber (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Brenes *et al.* (2008) citado por Cater, T., & Pucko, D. (2010); Danişman (2010); Lawrence G. Hrebiniak (2013); Brenes & Molina (2008) citado por Radomska J. (2014); Kloppenborg *et al.* (2014); Heracleous & Werres (2016)).

Esta categoria foi sugerida pelos autores Cândido e Santos (2019).

No que diz respeito à categoria Estrutura Organizacional, as barreiras inseridas nesta categoria decorrem da inadequação dos desenhos e arquiteturas organizacionais, da forma como são definidas e estruturadas responsabilidades e da agilidade insuficiente (Alexander (1985); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella (1989); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Beer & Eisenstat (2000); Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Hrebiniak (2006); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017)).

As barreiras pertencentes à categoria Recursos de Informação/ Recursos Financeiros/ Recursos Tecnológicos ocorrem pela limitação de recursos disponíveis para as iniciativas que suportam a implementação da estratégia e/ou pela sua alocação inadequada ou inapropriada (Kotter & Schlesinger (1979); Tichy & Ulrich (1984); Wernham (1984, 1985); Alexander (1985); Cameron *et al.* (1987); Johnson (1988, 1990, 1992); Hambrick and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Kotter (1995); Salem M. Al-Ghamdi (1998) ; Beer & Eisenstat (2000); Morrison & Milliken (2000); Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001); Harris & Ogbonna (2002);

Hickson *et al.* (2003); Miller *et al.* (2004); Sirkin *et al.* (2005); Balogun (2006); Hrebiniak (2006); Kaplan & Norton (2006, 2008); Danişman (2010); Sinha *et al.*

(2012); Economist Intelligent Unit (2013); Lawrence G. Hrebiniak (2013); Pella D., Sumarwan U., Daryanto A., Kirbrandoko (2013); Kloppenborg *et al.* (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017)).

Esta categoria foi sugerida pelos autores Cândido e Santos (2019), tendo sido adaptada tendo em conta as barreiras que nela foram inseridas.

No que diz respeito à categoria Barreiras Processuais, estas barreiras decorrem dos processos de gestão e da sua estrutura, que não suportam a implementação da estratégia (Ian Cobbold & Gavin Lawrie (2001); Ikävalko, H. & Aaltonen, P. (2002)).

Por fim, a categoria Fatores Externos, tem que ver com fatores incontrolláveis do ambiente externo que têm um impacto adverso na implementação da estratégia (Alexander (1985); Hambrick and Cannella (1989); Nadler & Tushman (1989, 1990); Salem M. Al-Ghamdi (1998); Hrebiniak (2006); Olsen & Boxenbaum (2009); Danişman (2010); Sinha *et al.* (2012); Kloppenborg *et al.* (2014); Heracleous & Werres (2016); Economist Intelligent Unit (2017); Beer & Eisenstat (2000); Harris & Ogbonna (2002)). Esta categoria foi sugerida pelos autores Cândido e Santos (2019).

Em suma, o presente capítulo dá resposta à primeira parte da questão de investigação “Quais os principais obstáculos à execução da estratégia identificados na literatura?”, expondo os problemas existentes na execução da estratégia, expostas na literatura analisada. Por outro lado, sugere um classificador para a categorização e sistematização das barreiras encontradas. A adequação deste classificador será testada, em inquérito, no capítulo seguinte.

Capítulo 2

Metodologia

Neste capítulo será apresentada a questão de investigação formulada, à qual o presente trabalho de investigação pretende dar resposta.

Irá ser feita uma descrição detalhada do método de investigação utilizado, selecionado de acordo com as suas características, para melhor dar resposta à questão de investigação mencionada.

De seguida, será explanado o método de recolha de dados, recolha esta feita através do inquérito dirigido às empresas portuguesas. O mesmo servirá para recolher informação e evidências que serão usadas para dar resposta à pergunta de investigação.

1. Questão de investigação

A questão de investigação da presente dissertação é “Quais os principais obstáculos à execução da estratégia identificados na literatura e quais desses obstáculos são os maiores dificultadores da execução da estratégia nas empresas portuguesas?”.

2. Método de Investigação

A investigação quantitativa é o principal instrumento para estabelecer relações empíricas (Stockemer, 2019). Destas investigações poderão decorrer hipóteses, que representam declarações provisórias confirmadas ou não confirmadas, que deriva de teoria, podendo ser verificada ou falsificada (Stockemer, 2019).

O método de investigação utilizado, o inquérito, foi escolhido por se adequar ao objetivo pretendido, nomeadamente à questão de investigação acima mencionada, tendo em conta as opções estratégicas existentes nas ciências sociais (experiência, inquérito, análise de arquivo, análise histórica e estudo de caso).

O inquérito, tal como todos os métodos de investigação, apresenta pontos fortes e pontos fracos. Como vantagens, destaca-se a quantidade de dados que pode ser recolhida, a possibilidade de abranger a recolha de uma amostra considerável da população, a um baixo custo e, a padronização dos dados recolhidos (Babbie, 2014). Relativamente às desvantagens, estas têm que ver com a inflexibilidade e potencial artificialidade e superficialidade dos resultados, sendo difícil obter uma compreensão plena dos processos sociais, recorrendo a este método (Babbie, 2014). Em suma, o inquérito constitui um método de investigação que resulta numa forte fiabilidade e numa fraca validade (Babbie, 2014).

Distinguem-se dois tipos de inquéritos: os inquéritos transversais, utilizado para recolher informação sobre uma determinada amostra num único momento, não se repetindo, e, os inquéritos longitudinais, que se repetem várias vezes, contrariamente aos inquéritos transversais (Babbie, 2014).

Os inquéritos transversais contemplam uma boa ferramenta para testar hipóteses de investigação, no caso de existirem pressupostos teóricos claros entre variáveis (Babbie, 2014).

Os inquéritos podem ser formulados por um conjunto de questões de natureza aberta ou fechada. A principal diferença entre estes dois tipos de perguntas é que as perguntas abertas permite aos inquiridos que apresentem as suas próprias respostas, formuladas por palavras suas, enquanto o tipo de resposta fechada exige que os inquiridos selecionem uma resposta a partir de um conjunto de escolhas pré-definidas, inseridas no inquérito.

Tendo em conta todas as características apresentadas, o método de investigação utilizado classifica-se como um inquérito transversal, como target de investigação empresas portuguesas que possuem um volume de negócios superior a 1 milhão de euros, com recurso ao tipo de questões de natureza fechada, uma vez que neste tipo de questões, por serem apresentadas as mesmas possibilidades de resposta para todos os inquiridos, facilita a comparação de resultados.

3. Método de recolha de dados

No sentido de apurar os obstáculos que as organizações portuguesas enfrentam com mais frequência ao executar as suas estratégias, foram realizados inquéritos, de forma anónima, às empresas portuguesas.

Uma vez que não foram encontrados na literatura critérios que suportassem a seleção de uma amostra, foi definido, como critério, o indicador correspondente ao volume de negócios. Assim sendo, as empresas inquiridas apresentam um volume de negócio superior a 1 milhão de euros.

A amostra foi detalhada com o auxílio da base de dados SABI. O SABI contém informações abrangentes para análise financeira sobre empresas portuguesas e espanholas, com um histórico de contas anuais até 25 anos. Através da base de dados foi possível extrair uma lista das empresas portuguesas enquadradas no critério selecionado e referido acima.

Tendo em conta o número elevado de barreiras identificadas na literatura, foram selecionadas apenas as 5 barreiras mais citadas de cada categoria de barreiras, especificadas na secção de revisão de literatura. Este critério de seleção foi selecionado para que o inquérito não apresentasse uma extensão que fosse penalizadora no momento da recolha de respostas. O número de citações foi verificado através do estudo desenvolvido pelos autores Cândido e Santos (2019), que utilizou a ferramenta *EBSCO Host Research Database*, através da pesquisa por palavras-chave, para a contabilização das citações. No caso em que o número de citações das barreiras era igual, uma vez que não existiam critérios de desempate e exclusão, foram utilizadas ambas as barreiras.

As barreiras selecionadas foram transformadas em questões, tendo sido formuladas da seguinte forma: “Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por...”. Foi utilizada uma escala *Likert* para

quantificar a frequência com que os inquiridos identificavam as barreiras em questão, no impedimento da execução da estratégia.

A escala *Likert* corresponde a um tipo de medida composta por categorias de resposta padronizadas, desenvolvida por Rensis Likert, com o intuito de melhorar os níveis de medição na investigação da área das ciências sociais, que determinam a intensidade relativa aos diferentes itens, através da utilização de categorias de resposta (Babbie, 2014). A escala utilizada compreende 5 categorias de resposta, em que 1 corresponde a nada frequente, 2 corresponde a pouco frequente, 3 corresponde a neutro, 4 corresponde a frequente e, 5 corresponde a muito frequente.

Foram contactadas 50 empresas, dos diversos setores de negócio. Numa fase inicial, os inquéritos foram enviados via *LinkedIn* a gestores de departamentos relacionados com a área de estratégia, de planeamento e de controlo de gestão. Os contactos foram posteriormente alargados para gestores e diretores das diferentes áreas das organizações inquiridas, no sentido de obter mais respostas. Foram dadas duas semanas para que os inquiridos pudessem colaborar no inquérito que lhes foi enviado.

Foram obtidas 13 respostas, totalizando uma taxa de resposta de 26%. No capítulo seguinte, é feita uma análise às respostas obtidas, dando destaque às barreiras de cada categoria em que a percentagem de frequência é superior.

Assim, foi escolhido o método que, atendendo às suas características, melhor contribuiu para dar resposta à questão de investigação, tendo sido a melhor opção metodológica para recolher dados.

Capítulo 3

Apresentação de resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos no inquérito realizado e é efetuada uma análise às respostas obtidas, por categoria, das barreiras que mais se destacaram no impedimento da execução da estratégia das empresas inquiridas, em termos de frequência.

1. Planeamento Estratégico

Quanto à categoria Planeamento Estratégico, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa por existirem prioridades organizacionais conflitantes e 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa pela extensão da mudança e pelo número de departamentos e pessoas afetadas.

2. Liderança

Relativamente à categoria Liderança, 23,1% das empresas inquiridas respondeu que é frequente a execução da estratégia ser posta em causa por existir falta de uma forte coligação de poder a favor da mudança e uma coligação de poder de pequena dimensão e, 15,4% dos inquiridos respondeu ser muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa por haver, nas suas organizações, uma falha na perceção da necessidade de mudança, má compreensão dos processos necessários para a mudança ou dos seus benefícios.

3. Direção e Coordenação

Quanto à categoria Direção e Coordenação, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto da direção da missão, da visão e da estratégia não ser clara, da estratégia ser mal definida, pobre e vaga, deficiente em rigor analítico, visão criativa, ambição ou praticidade e, definida em termos de um paradigma antigo; 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa por haver uma coordenação má e ineficaz em toda a organização; 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente à execução da estratégia ser posta em causa pela falta de sentido de urgência e incapacidade de perceção de uma crise; 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa por haver mudanças estruturais desnecessárias ou em excesso.

4. Sistemas de Controlo e Recompensa

Relativamente à categoria Sistemas de Controlo e Recompensa, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e 7,7% muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto dos sistemas de controlo/recompensa reforçarem o paradigma e o status quo, falta de feedback/aprendizagem; 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa pela inexistência de uma rotina e de um sistema integrado para controlar, monitorizar e rever a implementação e o alcance das metas de negócio, por não haver uma avaliação de desempenho com base em KPI's e, pelo facto do desempenho individual não ser vinculado à remuneração; 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa por existirem diferentes avaliações da situação atual; 23,1% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa por não existir nenhum incentivo para que as pessoas desafiem e questionem modelos/paradigmas/esquemas.

5. Comunicação

Quanto à categoria Comunicação, 23,1% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pela extensão por não haver um diálogo sincero sobre obstáculos ou aspetos conflitantes, nenhuma partilha de interpretação de planos e eventos, não haver comunicação bilateral e vertical, não haver inquéritos de opinião internos; 23,1% dos inquiridos respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa por existirem detalhes insuficientes sobre as tarefas de implementação, uma vez que os gestores não especificam com detalhe suficiente o trabalho necessário para executar as estratégias: quem deve fazer o quê, quando e com que recursos e responsabilidades; 23,1% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto da estratégia não ser compreendida / mal comunicada e pelo facto das metas do negócio da empresa não serem comunicadas, compreendidas e interiorizadas pelos funcionários; 23,1% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa uma vez que os gestores não informam os seus subordinados sobre a direção estratégica escolhida e as mudanças necessárias para alcançá-la, não existindo indicação clara de que planos de ação devem ser elaborados para implementar a estratégia da empresa.

6. Competências e Formação

Relativamente à categoria Competências e Formação, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e 7,7% muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto das competências atuais de gestão de mudança e de gestão de projetos, entre outras, serem insuficientes ou inadequadas; 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa por limitações pessoais, pela falta de aptidão, formação, experiência, resistência, ou conhecimento para as tarefas em mãos, falta de capacidade de perceção de novos problemas, para recordar factos importantes e para processar corretamente a informação (ou racionalmente);

7,7% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pela falta de formação sobre métodos de implementação (etapas, tipos, contexto, variáveis e ligações); 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e 7,7% muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa pela falta de experiência adequada na defesa da mudança.

7. Resistência à mudança

Relativamente à categoria Resistência à Mudança, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e 7,7% muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa por medo de perda de estatuto, poder, liberdade, benefícios económicos e segurança; 23,1% dos inquiridos respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa por medo do desconhecido, da incerteza e ambiguidade, de feedbacks negativos, do fracasso, de ser incompetente; 23,1% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto da estratégia não ser compreendida / mal comunicada e pelo facto das metas do negócio da empresa não serem comunicadas, compreendidas e interiorizadas pelos funcionários; 7,7% dos inquiridos respondeu ser frequente e 15,4% dos inquiridos respondeu ser muito frequente nas suas organizações a execução da estratégia ser posta em causa por hábito, baixa tolerância à mudança, relutância para arriscar, para experimentar.

8. Cultura organizacional

Quanto à categoria Cultura Organizacional, 7,7% das empresas inquiridas respondeu ser muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa por limitação imposta pela tradição, persistência do paradigma e/ou homogeneidade, histórias de mudanças fracassadas; 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa por relações pobres, baixa confiança, rivalidades ou conflitos interdepartamentais, conduzindo a uma relutância em cooperar e a ser subordinado para um bem maior da organização.

9. Participação, Envolvimento e Compromisso

No que diz respeito à categoria Participação/Envolvimento/Compromisso, 7,7% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pela falta de atenção por parte dos colaboradores na implementação, atividades do dia-a-dia demoradas, atrasos; 7,7% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta pela falta de compromisso da gestão de topo e pelo facto da gestão de topo não estar ativamente envolvida na implementação da estratégia; 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pela falta de identificação com a mudança, plano desenvolvido sem participação, abordagem de cima para baixo, sem compromisso da gestão.

10. Estrutura organizacional

Quanto à categoria Estrutura Organizacional, 23,1% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa pela estrutura da empresa mãe, tradição, paradigma, mudança na sua própria estratégia ou suspensão do apoio.

11. Recursos de Informação/ Recursos Financeiros/ Recursos Tecnológicos

Relativamente à categoria Recursos de Informação / Recursos Financeiros / Recursos Tecnológicos, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e 7,7% muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto dos recursos disponíveis para as iniciativas limitados, comprometidos em decisões passadas, insuficientes ou mal geridos; 15,4% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto de existirem sistemas de informação para monitorizar a implementação da estratégia inadequados, pela retenção de informação, e por haver informação insuficiente disponível, existindo uma partilha de informação deficiente ou inadequada entre indivíduos ou unidades empresariais responsáveis pela execução da estratégia.

12. Barreiras processuais

Quanto à categoria Barreiras Processuais, 15,4% das empresas inquiridas respondeu ser frequente e 7,7% muito frequente a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto de os processos de gestão não suportarem as atividades de implementação estratégica.

13. Fatores externos

No que toca à categoria Fatores Externos, 7,7% das empresas inquiridas respondeu ser frequente a execução da estratégia ser posta em causa por fatores incontroláveis e imprevistos do ambiente externo (macro fatores, *stakeholders*, cultura social...). 7,7% dos inquiridos respondeu ser frequente, nas suas organizações, a execução da estratégia ser posta em causa pelo facto de consultores externos proporem a mudança.

Resumidamente, o presente capítulo dá resposta à segunda parte da questão de investigação, relativa aos obstáculos que as empresas portuguesas mais encontram na implementação da estratégia, de entre os obstáculos encontrados na literatura, expondo a realidade das empresas portuguesas inquiridas.

Capítulo 4

Discussão de resultados

Neste capítulo é apresentada uma análise aos resultados obtidos e à capacidade de atingir os objetivos previamente propostos. É também estabelecida uma relação com a literatura analisada.

Para além disso, serão apresentadas hipóteses para a interpretação e compreensão dos resultados obtidos no inquérito para as categorias que apresentaram um maior peso quanto à frequência com que são identificados, que poderão servir para a discussão em investigações futuras, no que diz respeito ao classificador proposto no presente trabalho e às empresas portuguesas (amostra do presente trabalho).

A tabela 2. apresenta uma síntese das barreiras com uma percentagem mais elevada de frequência e, respetivas categorias, de acordo com as respostas dos inquiridos. A terceira coluna, (assinalada com a cor laranja), representa as respostas, em percentagem, correspondentes, na escala de *Likert*, à opção de resposta 4 (frequente) e, a quarta coluna, (assinalada com a cor vermelha), representa as respostas, em percentagem, correspondentes, na escala de *Likert*, à opção de resposta 5 (muito frequente).

Categoria	Obstáculo	%	%
Planeamento Estratégico	Prioridades organizacionais conflitantes.	15,4	15,4
	Extensão da mudança, número de departamentos e pessoas afetadas.	15,4	0
Liderança	Falta de uma forte coligação de poder a favor da mudança, coligação de poder de pequena dimensão.	23,1	0
	Falha na perceção da necessidade de mudança, má compreensão dos processos necessários para a mudança ou dos seus benefícios.	0	15,4
Direção e Coordenação	A direção da missão, da visão e da estratégia não é clara. Estratégia mal definida, pobre e vaga, deficiente em rigor analítico, visão criativa, ambição ou praticidade e definida em termos de um paradigma antigo.	15,4	0
	Coordenação má e ineficaz. Má coordenação em toda a organização. A coordenação das atividades de implementação não foi suficientemente eficaz.	15,4	0
	Falta de sentido de urgência. Incapacidade de perceção de uma crise.	15,4	0
	Mudanças estruturais desnecessárias ou em excesso.	7,7	7,7
Sistemas de Controlo e Recompensa	Os sistemas de controlo/recompensa reforçam o paradigma e o <i>status quo</i> , falta de feedback/aprendizagem.	15,4	7,7
	Falta de monitorização. Inexistência de uma rotina e de um sistema integrado para controlar, monitorizar e rever a implementação e o alcance das metas de negócio. Não há uma avaliação de desempenho com base em KPI's e o desempenho individual não é vinculado à remuneração.	15,4	0
	Diferentes avaliações da situação atual.	15,4	0
	Nenhum incentivo para que as pessoas desafiem e questionem modelos/paradigmas/esquemas.	23,1	0
Comunicação	Inexistência de um diálogo sincero sobre obstáculos ou aspetos conflitantes, nenhuma partilha de interpretação de planos e eventos, não	23,1	0

Categoria	Obstáculo	%	%
	há comunicação bilateral e vertical, não há inquéritos de opinião internos.		
	<p>Detalhes insuficientes sobre as tarefas de implementação. Os gestores não especificam com detalhe suficiente o trabalho necessário para executar as estratégias: quem deve fazer o quê, quando e com que recursos e responsabilidades. Os planos estratégicos falham na descrição vaga destas informações. As responsabilidades individuais para implementar a mudança não são claras. As pessoas não sabem como é que a estratégia será implementada.</p> <p>Estratégia não compreendida / mal comunicada. As metas gerais não foram suficientemente bem compreendidas pelos funcionários. As metas do negócio da empresa não são comunicadas, compreendidas e interiorizadas pelos funcionários.</p>	23,1	0
	Os gestores não informam os seus subordinados sobre a direção estratégica escolhida e as mudanças necessárias para alcançá-la. Não há indicação clara de que planos de ação devem ser elaborados para implementar a estratégia da empresa.	23,1	0
Competências e Formação	As competências atuais de gestão de mudança e de gestão de projetos, entre outras, são insuficientes ou inadequadas.	15,4	7,7
	Limitações pessoais: falta de aptidão, formação, experiência, resistência, ou conhecimento para as tarefas em mãos, falta de capacidade de perceção de novos problemas, para recordar factos importantes, e para processar corretamente a informação (ou racionalmente). As capacidades dos funcionários envolvidos são insuficientes.	15,4	0
	Falta de formação sobre métodos de implementação (etapas, tipos, contexto, variáveis e ligações).	7,7	0
	Falta de experiência adequada na defesa da mudança.	15,4	7,7

Categoria	Obstáculo	%	%
Resistência à Mudança	Medo de perda de estatuto, poder, liberdade, benefícios económicos e segurança.	15,4	7,7
	Medo do desconhecido, da incerteza e ambiguidade, de feedbacks negativos, do fracasso, de ser incompetente.	23,1	0
	Hábito, baixa tolerância à mudança, relutância para arriscar, para experimentar.	7,7	15,4
Cultura Organizacional	Limitação imposta pela tradição, persistência do paradigma e/ou homogeneidade, histórias de mudanças fracassadas.	23,7	7,7
	Relações pobres, baixa confiança, rivalidades ou conflitos interdepartamentais, conduzindo a uma relutância em cooperar e a ser subordinado para um bem maior da organização.	15,4	0
Participação, envolvimento e compromisso	Falta de atenção por parte dos colaboradores na implementação, atividades do dia-a-dia demoradas, atrasos.	7,7	0
	Falta de compromisso da gestão de topo. A gestão de topo não está ativamente envolvida na implementação da estratégia.	7,7	0
	Falta de identificação com a mudança, plano desenvolvido sem participação, abordagem de cima para baixo, sem compromisso da gestão, sem empoderamento.	15,4	0
Estrutura Organizacional	Estrutura da empresa mãe, tradição, paradigma, mudança na sua própria estratégia ou suspensão do apoio.	23,1	0
Recursos de informação	Recursos disponíveis para as iniciativas limitadas, recursos comprometidos em decisões passadas, suspensão de recursos. Recursos insuficientes ou mal geridos. Alocação de recursos inadequada ou inapropriada.	15,4	7,7
	Sistemas de informação para monitorizar a implementação da estratégia inadequados, retenção de informação, informação insuficiente disponível. Partilha de informação deficiente ou inadequada entre	15,4	0

Categoria	Obstáculo	%	%
	indivíduos ou unidades empresariais responsáveis pela execução da estratégia.		
Barreiras processuais	Processos de gestão que não suportam as atividades de implementação estratégica.	15,4	7,7
Fatores externos	Outros eventos externos imprevistos (macro fatores, <i>stakeholders</i> , cultura social...). Desenvolvimentos externos. Fatores incontroláveis no ambiente externo tiveram um impacto adverso na implementação.	7,7	0
	Consultores externos propõem a mudança.	7,7	0

Tabela 2: Tabela síntese (Resultados do inquérito)

É possível constatar que as categorias que têm um maior peso quanto à frequência com que são identificadas pelas empresas inquiridas são: a Comunicação, a Cultura Organizacional, a Estrutura Organizacional, o Planeamento Estratégico, e, por fim, Competências e Formação.

A categoria que apresentou um maior número de barreiras destacadas pelas empresas inquiridas, no que diz respeito ao impedimento da execução da estratégia, foi a Comunicação, apontando assim para a falha no diálogo bilateral, que dificulta a perceção da estratégia, dos planos estratégicos e das responsabilidades individuais para a implementação da mudança, existindo assim um gap entre o que é compreendido e o que é efetivamente pretendido.

Este resultado pode ser corroborado pelo estudo qualitativo desenvolvido pelos autores Argenti e Forman (2005), relativo à relação existente entre a função de comunicação corporativa das empresas inquiridas e a implementação das suas estratégias, da sua reputação e sua marca corporativa. Os resultados deste estudo revelam a importância dos seguintes elementos: Estreito alinhamento entre a função de comunicação corporativa e a implementação da estratégia; CEO² como melhor estrutura de informação para a função de comunicação corporativa; Foco na marca e reputação da empresa; Importância da comunicação interna; Utilização das tecnologias da informação para melhorar as comunicações; Comunicação como arte e ciência, (Forman & Argenti, 2005).

Assim, para o classificador Comunicação, a hipótese que surge para explicar o porquê desta categoria ter maior peso nos resultados do inquérito, é:

H1: Nas empresas portuguesas, os modelos das organizações são pouco participativos, existindo uma comunicação deficiente, tendo como consequência a falha na perceção da direção que a empresa deve seguir.

² CEO: Chief Executive Officer

De seguida, a categoria com maior representatividade na realidade das empresas inquiridas foi a Cultura Organizacional, seguida da categoria Estrutura Organizacional. Este tipo de barreiras poderá estar relacionado com o tipo de organização, uma vez que as empresas de cariz familiar apresentam maior rigidez e ligação com as tradições.

Deste modo, para os classificadores Cultura Organizacional e Estrutura Organizacional, a hipótese que surge para explicar o porquê desta categoria ter maior peso nos resultados do inquérito, é:

H2: Nas empresas portuguesas, este tipo de barreiras está relacionado com o tipo de organização, uma vez que as empresas de cariz familiar apresentam maior rigidez e ligação com as tradições.

Os autores Cândido e Santos (2019) concluíram, com a análise dos obstáculos encontrados na literatura no seu estudo, que a maioria destes obstáculos estão relacionados com fatores organizacionais da responsabilidade do controlo de gestão.

Seguidamente, a categoria de Planeamento Estratégico também apresenta valores elevados, comparativamente com as restantes barreiras das distintas categorias, podendo denunciar que nas organizações em que estas barreiras se fazem sentir no impedimento da execução da estratégia, o planeamento é ineficaz.

Assim, para o classificador Planeamento Estratégico a hipótese que surge para explicar o porquê desta categoria ter maior peso nos resultados do inquérito, é:

H3: Nas empresas portuguesas, o planeamento estratégico é ineficaz e deficiente.

Por fim, as barreiras inseridas na categoria Competências e Formação também apresentaram valores superiores às restantes, pelo que poderá ser um indicador de que nas organizações inquiridas, as competências são insuficientes ou inadequadas e, existe falta de formação na organização.

Este resultado pode ser corroborado pelo estudo realizado pelos autores Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández (2019), que teve como principal objetivo avaliar o impacto da formação na implementação de diferentes estratégias competitivas, sendo coerente com as argumentações dos autores Alagaraja *et al.*, 2017; Garavan, 2007; Holton, 2002; Jackson & Schuler, 2006; Noe, (2009), que aduzem que a formação apoia a implementação de estratégia competitiva (citado por Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2019).

Este objetivo foi cumprido através da formulação da hipóteses e posterior teste em 205 grandes empresas industriais colombianas, através de modelação de equações estruturais, demonstrando impacto positivo e significativo da formação em áreas como a investigação e desenvolvimento, o marketing, as vendas e finanças, na implementação de estratégias competitivas (Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2019).

No entanto, esta influência faz-se notar quando a formação é estruturada numa perspetiva específica, de acordo com o tipo de implementação estratégica definida pela organização, que requer conteúdos específicos e prioritários (Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2019).

Para o classificador Competências e Formação, a hipótese que explica porque é que esta categoria teve maior peso nos resultados do inquérito é:

H4: Nas empresas portuguesas, as competências existentes são insuficientes e inadequadas e, o calendário de formação das organizações está desajustado.

Na maioria das barreiras das diferentes categorias, as empresas inquiridas respondem que é nada ou pouco frequente que a execução da estratégia seja afeta pelas barreiras em questão. Este facto poderá ser explicado pelo facto de as empresas inquiridas apresentarem uma estrutura e disponibilidade de recursos que lhes confere a capacidade da gestão estratégica e corporativa de forma mais eficaz.

O passo lógico seguinte seria estabelecer uma relação com a literatura previamente apresentada. No entanto, esta comparação seria limitada, visto que, apesar de terem sido encontrados estudos que também utilizam o inquérito como metodologia de investigação, estes recorram apenas a um conjunto de barreiras propostas por determinados autores, pelo que esta comparação não seria válida, tendo em conta que as investigações não estariam em pé de igualdade pelo facto de não apresentarem, em bom rigor, o mesmo número de barreiras e ou categorias em análise.

Assim, esta comparação tornar-se-ia restritiva e pouco fiável para retirar conclusões, tendo em conta que o presente trabalho de investigação utilizou no inquérito as barreiras mais citadas na literatura, sugeridas por diversos autores, representando uma síntese da literatura analisada.

Em suma, este capítulo apresenta uma elevada relevância, evidenciando a contribuição do presente trabalho de investigação para a análise aos resultados obtidos relativamente à questão de investigação formulada. Indo de encontro aos objetivos previamente propostos, apresenta hipóteses para a interpretação e compreensão dos resultados obtidos, podendo constituir uma oportunidade de investigação futura.

Capítulo 5

Limitações e Oportunidades de Investigação

Neste capítulo são identificadas e discutidas as principais limitações da investigação e sugestões para investigações futuras.

As principais limitações da presente dissertação relacionam-se, primeiramente, com o facto de terem sido recolhidas poucas respostas ao inquérito, podendo considerar-se que a amostra é pouco significativa e representativa. Assim, as conclusões a retirar poderão ser fracas na representação da realidade empresarial, relativamente à questão de investigação do presente trabalho de investigação “Quais os principais obstáculos à execução da estratégia identificados na literatura e quais desses obstáculos são os maiores dificultadores da execução da estratégia nas empresas portuguesas?”.

Quanto ao critério utilizado para selecionar as empresas a ser inquiridas, pensa-se que não teve influência na taxa reduzida de respostas obtidas.

O classificador sugerido constitui uma oportunidade de investigação futura valiosa, para que outros autores possam criticar e complementar o quadro mental proposto, presente no trabalho, a fim de sistematizar os obstáculos e barreiras à execução da estratégia.

Para investigações futuras, recomenda-se que o número de contactos seja consideravelmente superior, que o tempo dado para a receção das respostas resposta seja maior, e que o classificador de barreiras apresentado e proposto no

presente trabalho de investigação possa ser testado e desenvolvido por outros autores.

As hipóteses formuladas para a interpretação dos resultados obtidos no inquérito representam, igualmente, oportunidades de investigação futura, que deverão ser posteriormente exploradas e testadas, no que toca à realidade empresarial portuguesa. Recomenda-se que as hipóteses sugeridas sejam testadas em estudos futuros.

Capítulo 6

Conclusão

Tal como já foi mencionado anteriormente, o presente trabalho de investigação tem como principal objetivo responder à questão de investigação “Quais os principais obstáculos à execução da estratégia identificados na literatura e quais desses obstáculos são os maiores dificultadores da execução da estratégia nas empresas portuguesas?”.

Para além deste propósito, este trabalho apresenta três principais contributos, sendo estes: agregar um número considerável de barreiras, sugere um classificador para sistematizar as barreiras identificadas e contribuir para a literatura, apresentando resultados relativos à situação das empresas portuguesas, no que diz respeito às barreiras à execução da estratégia que estas enfrentam, sugerindo hipóteses que poderão explicar esses mesmos resultados.

Assim, foram explorados os conceitos mais relevantes do tema, tendo sido estes a estratégia, a implementação da estratégia e as barreiras à execução da estratégia.

Relativamente ao objetivo primordial deste trabalho, este foi, em parte, cumprido, tendo sido efetuada uma tabela que compila todas as barreiras identificadas, decorrentes da exaustiva revisão de literatura académica e profissional disponível. Note-se que a grande parte da revisão de literatura realizada está representada de forma sintetizada na tabela 1.

Para dar resposta à segunda parte da questão de investigação, foram dirigidos inquéritos a gestores e diretores de empresas portuguesas que apresentam um volume de negócios de 1 milhão de euros, tendo sido recolhidas 13 respostas ao inquérito.

De acordo com as respostas obtidas, as categorias que têm um maior peso quanto à frequência com que são identificadas pelas empresas inquiridas são: a Comunicação, a Cultura Organizacional, a Estrutura Organizacional, o Planeamento Estratégico, e, por fim, as Competências e a Formação.

Tendo em conta o baixo número de respostas recolhidas, é possível afirmar que os resultados obtidos no inquérito são insuficientes para concluir, com qualidade e rigor, quais as barreiras que efetivamente impedem as empresas de executar as suas estratégias, isto porque a amostra em estudo é reduzida. Este fator representa, assim, a maior limitação deste trabalho. Para além desta limitação, o facto de não existirem estudos que testem, através da metodologia de inquérito, a presença de um número representativo de barreiras e respetivas categorias, torna-se difícil estabelecer uma ligação com a literatura encontrada.

Para investigação futura foram deixadas hipóteses explicativas dos resultados obtidos, hipóteses essas que futuramente deverão ser testadas e criticadas, para que a evolução do conhecimento na área de estratégia, nomeadamente no que concerne à realidade portuguesas, possa ser mais explorada.

Bibliografia

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418. <https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
- Al-Ghamdi, S. M. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience. *European Business Review*, 98(6), 322–327. <https://doi.org/10.1108/09555349810241590>
- Alashloo, F. R., Castka, P., & Sharp, J. M. (2005). Towards understanding the impellers of strategy implementation in higher education (HE). A case of HE institutes in Iran. *Quality Assurance in Education*, 13(2), 132–147. <https://doi.org/10.1108/09684880510594382>
- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91–97. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-X](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-X)
- Alharthy, A., Rashid, H., Pagliari, R., Khan F. (2017). Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34–44.
- Ali, M., & Hadi, A. (2012). Surveying and identifying the factors affecting successful implementation of business strategies in companies of Fars Province Industrial Towns. *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 265–273.
- Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12–21. <https://doi.org/10.1108/02756660510608512>
- Babbie, E. (2014). *The Practice of Social Research*. 14th edition, Wadsworth Cengage Learning.
- Bamford, C., E., Hunger, J., D., Hoffman, A., N., Wheelen T., L. (2018). *Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson Education Limited, 15th edition
- Barca, M., Karayormuk, K., & Köseoğlu, M. A. (2009). A Study on the Causes of Strategies Failing To Success. *Journal of Global Strategic Management*, 2(3), 77–77. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2009318462>
- Beer, M. (2020). 6 Reasons Your Strategy Isn't Working. *Harvard Business Review Digital Articles*.

- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). Silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 28(4), 35–45.
- Beer, M., Voelpel, S., C., Leibold, M., & Tekie, E., B. (2005). Strategic Management as Organizational Learning: Developing Fit and Alignment through a Disciplined Process. *Long Range Planning* 38, 445-465
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241–264. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050305>
- Brauer, M., & Schmidt, S. L. (2008). Defining the strategic role of boards and measuring boards' effectiveness in strategy implementation. *Corporate Governance*, 8(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/14720700810913304>
- Bushardt, S. C., Lambert, J., & Duhon, D. L. (2007). Selecting a better carrot: organizational learning, formal rewards and culture - a behavioral perspective. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 11(2), 67–79.
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management and Organization*, 21(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39–57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
- Chaimankong, M., & Prasertsakul, D. (2018). Barriers to Strategy Implementation and Their Links with Strategy Typologies. pp. 102–132.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2001). Why do only one third of UK companies realise significant strategic success? *2GC Working Paper*.
- Corboy, M., & Corrbui, D. (2007). The Seven Deadly Sins of Strategy Implementation.
- Dobni, B. (2003). Creating a strategy implementation environment. *Business Horizons*, 46(2), 43–46. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00008-9)
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237–1257. <https://doi.org/10.1177/014920630002600609>
- Eppler, M., J., Guohui, S., Li, Y. (2008). Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation. *Institute for*

Corporate Communication.

- Faulkner, D., Campbell A., The Oxford Handbook of Strategy. In *The Oxford Handbook of Strategy*.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.001.0001>
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *Academy of Management Perspectives*, 6(4), 27–39. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274459>
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>
- Garavan, T., N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 9, No. 1, 11-30. DOI: 10.1177/1523422306294492
- Govindarajan, V. (1988). A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal*, 31(4), 828–853. <https://doi.org/10.5465/256341>
- Govindarajan, V. (1989). Implementing competitive strategies at the business unit level: Implications of matching managers to strategies. *Strategic Management Journal*, 10(3), 251–269. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100305>
- Grundy, T. (1998). Strategy implementation and project management. *International Journal of Project Management*, 16(1), 43–50. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(97\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(97)00016-1)
- Gupta, A. K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 477–500
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2011). Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Executive*, 3(4), 278–285. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277401>
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217–231. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)
- Heracleous, L. (2000). The Role of Strategy Implementation in Organization Development. *Organization Development Journal*, 18(3), 75.

- Higgins, J. M. (2005). The Eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5(1), 3–13. <https://doi.org/10.1080/14697010500036064>
- Ho, J. L. Y., Wu, A., & Wu, S. Y. C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 39(1), 38–58. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2013.11.003>
- Hrebiniak, L. G. (2013). Strategy Execution Is The Key. In Hrebiniak, L. G., *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change* (Chap. 1, pp.22-36), 2nd edition. Pearson Education.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32: 1387–1410, 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Jackson, S., E. & Schuler, R., S. (2006). Understanding Human Resource Management In The Context Of Organizations And Their Environments. *Annual Review of Psychology*
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy. In *Prentice Hall*. [https://doi.org/10.1016/0142-694x\(85\)90029-8](https://doi.org/10.1016/0142-694x(85)90029-8)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategic Map. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. Linking Strategy to Operations For Competitive Advantage. In *Harvard Business School Publishing Corporation*. https://doi.org/10.1007/springerreference_16606
- Köseoglu, M. A., Yazici, S., & Okumus, F. (2018). Barriers to the Implementation of Strategic Decisions: Evidence from Hotels in a Developing Country. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 27(5), 514–543. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1402723>
- Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73, 59-67.
- Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and Implementation of the Innovation Strategy in the Enterprise. *Economics and Management*, 16(January), 819–826.
- Malkamäki, K., Hiltunen, E., & Aromaa, E. (2021). The Role of Trust in the Strategic Management Process: A Case Study of Finnish Grocery Retail

- Company Kesko Ltd. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 10(1), 21–34. <https://doi.org/10.1177/22779779211006801>
- Meldrum, M., & Atkinson, S. (1998). Meta-abilities and the implementation of strategy: Knowing what to do is simply not enough. *Journal of Management Development*, 17(8), 564–575. <https://doi.org/10.1108/02621719810228425>
- Merchant, K. A., & Stede, W. A. Van Der. (2008). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. In *Journal of Accounting & Organizational Change* (Vol. 4, Issue 2). <https://doi.org/10.1108/18325910810878982>
- Miller, S. (1997). Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization Studies*, 18(4), 577–602. <https://doi.org/10.1177/017084069701800402>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Namada, J. M. (2019). The Role of Strategy Implementation in the Relationship Between Strategic Planning Systems and Performance. *International Journal of Business Strategy and Automation*, 1(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/ijbsa.2020010101>
- Naquin, S. S., & Holton, E. F. III. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357–376. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1038>
- Ndambiri, S. (2015). Barriers of Effective Strategy Execution: Organization's Challenge. *The International Journal Of Business & Management*, 3(9), 2321–8916.
- Noble, C. H. (1999a). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19–28. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(99\)80034-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(99)80034-2)
- Noble, C. H. (1999b). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of Implementation. *The Academy of Management Journal*, Vol . 29, No . 2, pp. 230-261.
- Obeidat, B. Y., Al-Hadidi, A., Tarhini, A., & Masa'deh, R. (2017). Factors affecting

- strategy implementation: A case study of pharmaceutical companies in the middle east. *Review of International Business and Strategy*, 27(3), 386–408. <https://doi.org/10.1108/RIBS-10-2016-0065>
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882. <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48(1), 47–54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.002>
- Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21381>
- Padilha, P., Câmara, S. F., & Lima, B. B. de. (2020). a Percepção Da Alta Gestão Sobre As Principais Barreiras À Execução Da Estratégia Empresarial. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(2), 3. <https://doi.org/10.19177/reen.v12e220193-24>
- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., Daryanto, A., & Kirbrandoko. (2013). Factors affecting poor strategy implementation. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 15(2), 183–204. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5702>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, pp. 37-55.
- Radomska, J. (2014a). Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 263–270. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.054>
- Radomska, J. (2014b). Model of Successful Strategy Execution: Revising the Concept. *Problems of Management in the 21st Century*, 9(3), 213–222. <https://doi.org/10.33225/pmc/14.09.213>
- Rapert, M. I., Velliquette, A., & Garretson, J. A. (2002). The strategic implementation process: Evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55(4), 301–310. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00157-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00157-0)
- Raps, A. (2005). Strategy implementation – an insurmountable obstacle? *Handbook of Business Strategy*, 6(1), 141–146. <https://doi.org/10.1108/08944310510557152>
- Recklies, O. (2008). Problems and barriers to strategic planning. *Economics and*

- Organization of Enterprise*, 1(1), 3–11. <https://doi.org/10.2478/v10061-008-0001-2>
- Salih, A., & Doll, Y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*, 8(22). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p32>
- Shah, A. M. (2005). The Foundations of Successful Strategy Implementation: Overcoming the Obstacles. *Global Business Review*, 6(2), 293–302. <https://doi.org/10.1177/097215090500600208>
- Speculand, R. (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic Direction*, 30(1), 29–30. <https://doi.org/10.1108/SD-12-2013-0093>
- Stockemer, D. (2019). Quantitative Methods for the Social Sciences. In *Quantitative Methods for the Social Sciences*. E-book version. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99118-4>
- Strohhecker, J. (2015). Factors influencing strategy implementation decisions: an evaluation of a balanced scorecard cockpit, intelligence, and knowledge. *Journal of Management Control*, 27(1), 89–119. <https://doi.org/10.1007/s00187-015-0225-y>
- Sull, D., N.,(2007). Closing the gap between strategy and execution. *MIT Sloan Management Review*. Vol . 48 No. 4
- The Economist Intelligence Unit. (2017). *Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works*.
- The Economist Intelligence Unit (2013). *Why good strategies fail: Lessons for the C-suite*.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/straman2102012v>
- Wernham, R. (1984). Bridging the awful gap between strategy and action. *Long Range Planning*, 17(6), 34–42. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90216-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90216-4)
- Wind, J., Lam, S., & Reibstein, D. J. (n.d.). *Praise from the First Edition of Six Rules for Brand Revitalization*.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990a). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Yamaguchi, K., Yamaguchi, K., & Turner, J. E. (1992). Iris degeneration in the royal College of Surgeons rat. In *Journal of Japanese Ophthalmological Society*

(Vol. 96, Issue 1).

Yang, L., Sun, G., & Eppler, M. J. (2010a). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Research on Strategy Process*, 165–183.
<https://doi.org/10.4337/9781849807289.00015>

Anexo 1 – Guião do Inquérito

Liderança

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por estilos de liderança inadequados e ineficazes ou por papéis de liderança restritivos?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de tato, por falta de apoio à gestão e respeito pelas pessoas afetadas, por não existir nenhum envolvimento com as pessoas e por falta de apoio de patrocínio executivo?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de não existir uma forte coligação de poder a favor da mudança, ou por existir uma coligação de poder de pequena dimensão?
4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existir falha na perceção da necessidade de mudança, má compreensão dos processos necessários para a mudança ou dos seus benefícios?
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por haver negação de credibilidade e competência do iniciador da mudança, pouca confiança no agente da mudança e falta de vínculo desenvolvedor-implementador?

Comunicação

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela inexistência de um diálogo sincero sobre obstáculos ou aspetos conflitantes, nenhuma partilha de interpretação de planos e eventos e por não haver comunicação bilateral e vertical, nem inquéritos de opinião internos?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela falta de detalhes suficientes sobre as tarefas de implementação, e pelo facto de os gestores não especificarem as responsabilidades individuais para implementar a mudança (quem deve fazer o quê, quando e com que recursos e responsabilidades)?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo estilo de comunicação não ser adaptado aos recetores e pelo facto de a comunicação existente em torno da estratégia, das suas iniciativas e projetos ser deficiente?
4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto da estratégia não ser compreendida / mal comunicada, e pelo facto das metas do negócio da empresa não serem comunicadas, compreendidas e interiorizadas pelos funcionários?
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto dos gestores não informarem os seus subordinados sobre a direção estratégica escolhida e as mudanças necessárias para alcançá-la, e por não haver indicação clara de que planos de ação devem ser elaborados para implementar a estratégia da empresa?

Planeamento Estratégico

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem problemas internos que não foram previstos, conformidade de comportamento, processos desviados, sabotagem e deslize estratégico?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por má escolha do método para introduzir a mudança (por exemplo, escolher éditos ou planear sem recetividade)?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de gestão de símbolos e outros artefactos culturais para facilitar a mudança?
4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem prioridades organizacionais conflitantes?
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela extensão da mudança e pelo número de departamentos e pessoas afetadas?

Direção e Coordenação

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de a direção da missão, da visão e da estratégia não ser clara, bem como pelo facto de a estratégia ser mal definida, pobre e vaga, deficiente em rigor analítico, visão criativa, ambição ou praticidade, e definida em termos de um paradigma antigo?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existir uma má coordenação em toda a organização (a coordenação das atividades de implementação não é suficientemente eficaz)?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de sentido de urgência e por incapacidade de perceção de uma crise?
4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem mudanças estruturais desnecessárias ou em excesso?

Resistência ou Aversão à Mudança

5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por medo de perda de estatuto, poder, liberdade, benefícios económicos e segurança?
6. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por medo do desconhecido, da incerteza e ambiguidade, de feedbacks negativos, do fracasso, de ser incompetente?
7. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por hábito, baixa tolerância à mudança, relutância para arriscar, para experimentar?
8. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de o originador do atual status quo poder sentir-se denunciado?
9. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por medo de que a mudança perturbe o equilíbrio atual do poder entre grupos e departamentos, e por existir uma tentativa de executar uma estratégia que entra em conflito com a estrutura de poder existente?

Cultura Organizacional

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por limitações impostas pela tradição, persistência do paradigma e/ou homogeneidade e histórias de mudanças fracassadas?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por relações pobres, baixa confiança, rivalidades ou conflitos interdepartamentais, conduzindo a uma relutância em cooperar e a ser subordinado para um bem maior da organização?

3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por normas de grupo, prescrições de papéis, rotinas, símbolos, pressão dos pares, rituais de intimidação e degradação?
4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por verem as pessoas como resistentes e não como criadores da mudança?
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de avaliação da cultura, dos valores, símbolos, rumores e modelos mentais da organização?

Estrutura Organizacional

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por inadequação estrutural, rigidez ou burocracia?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela estrutura da empresa mãe, pela tradição, pelo paradigma, pela mudança na sua própria estratégia ou pela suspensão do apoio?

Competências e Formação

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por formação inadequada dos colaboradores em novas tarefas e calendário de formação inadequado?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de as competências atuais de gestão de mudança e de gestão de projetos, entre outras, serem insuficientes ou inadequadas?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por limitações pessoais (falta de aptidão, formação, experiência, resistência, ou conhecimento para as tarefas em mãos, falta de capacidade de perceção de novos problemas, para recordar factos importantes, e para processar corretamente a informação ou racionalmente)?

4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de formação sobre métodos de implementação (etapas, tipos, contexto, variáveis e ligações)?
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de experiência adequada na defesa da mudança?

Sistemas de Controlo e Recompensa

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de os sistemas de controlo/recompensa reforçarem o paradigma, o status quo e a falta de feedback/aprendizagem?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por não existir equidade/justiça nos sacrifícios solicitados e recompensas dadas?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por falta de monitorização, inexistência de uma rotina e de um sistema integrado para controlar, monitorizar e rever a implementação e o alcance das metas de negócio? Não há uma avaliação de desempenho com base em KPI's e o desempenho individual não é vinculado à remuneração?
4. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por não haver nenhuma ligação estabelecida entre objetivos estratégicos e quotidianos, nenhum controlo estratégico?
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por haver diferentes avaliações da situação atual?
6. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por não haver nenhum incentivo para que as pessoas desafiem e questionem modelos/paradigmas/esquemas?
7. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por não haver nenhum incentivo para dar feedbacks negativos?

Participação / envolvimento / compromisso

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela falta de compromisso da gestão de topo, não estando ativamente envolvida na implementação da estratégia?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de os gestores de topo abandonarem a organização?
3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela falta de identificação com a mudança, plano desenvolvido sem participação, abordagem de cima para baixo, sem compromisso da gestão, sem empoderamento?
4. Barreiras Processuais
5. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de os processos de gestão não suportarem as atividades de implementação estratégica?
6. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pelo facto de as atividades e eventos conflitantes desviarem a atenção da implementação da estratégia, das rotinas diárias, e da falta de tempo impedirem os membros da organização de pensar e agir estrategicamente?

Recursos de Informação / Recursos Financeiros / Recursos Tecnológicos

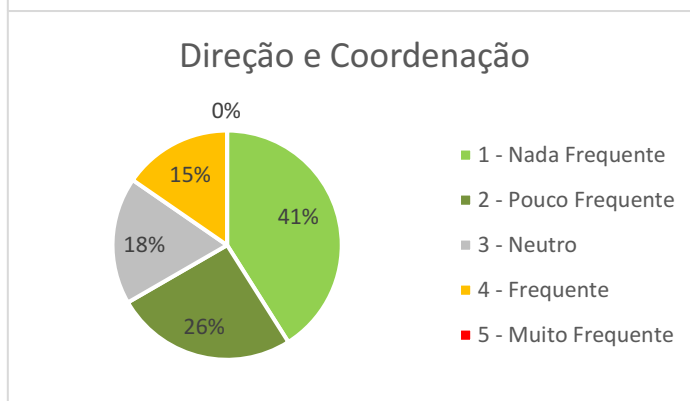
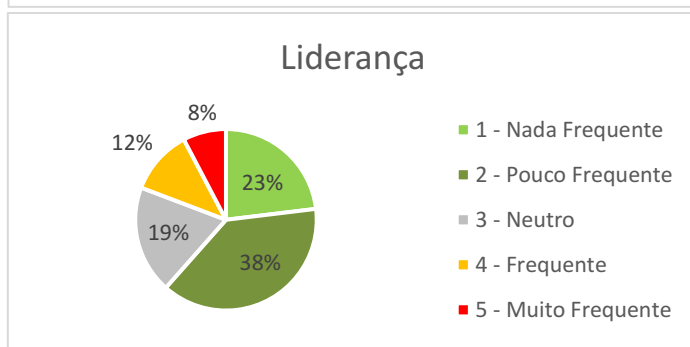
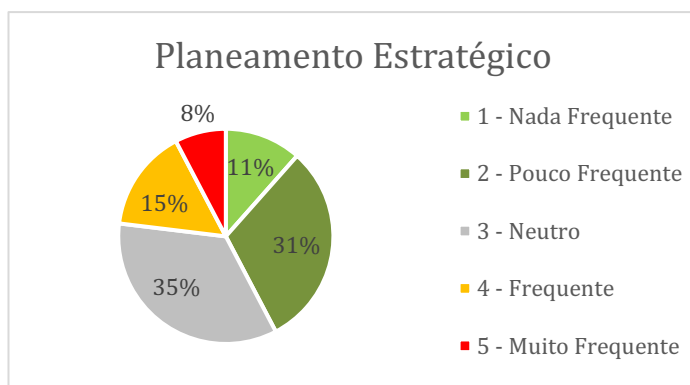
1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem custos irrecuperáveis que impedem o reinvestimento numa alternativa futura melhor?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa pela falta ou limitação de recursos disponíveis para as iniciativas que suportam a implementação da estratégia, pelo facto de os recursos estarem comprometidos por decisões passadas, pela suspensão de recursos ou pela alocação de recursos inadequada ou inapropriada?

3. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem sistemas de informação inadequados para monitorizar a implementação da estratégia, por existir retenção de informação ou informação insuficiente disponível e por existir partilha de informação deficiente ou inadequada entre indivíduos ou unidades empresariais responsáveis pela execução da estratégia?

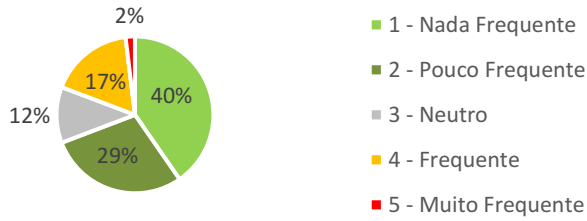
Fatores Externos

1. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem sistemas de informação inadequados para monitorizar a implementação da estratégia, por outros eventos externos imprevistos (macro fatores, *stakeholders*, cultura social...), desenvolvimentos externos e fatores incontrolláveis no ambiente externo que tiveram um impacto adverso na implementação?
2. Na sua organização, a execução da estratégia costuma ser posta em causa por existirem sistemas de informação inadequados para monitorizar a implementação da estratégia, pelo facto de consultores externos proporem a mudança?

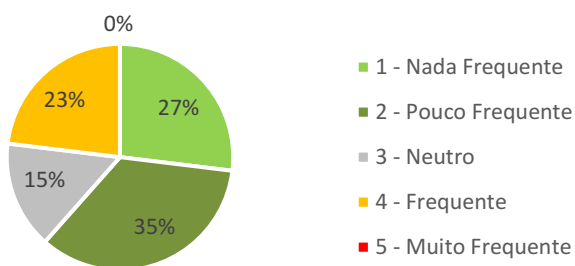
Anexo 2 – Gráficos Síntese da Média da Frequência das Respostas ao Inquérito, medida na Escala *Likert*, correspondente a cada Categoria.



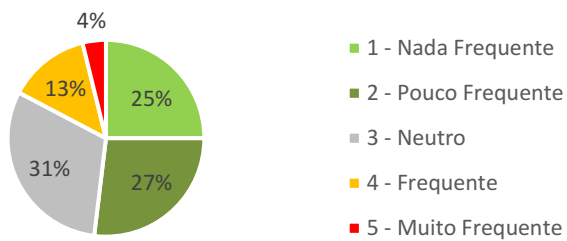
Sistemas de Controlo e Recompensa



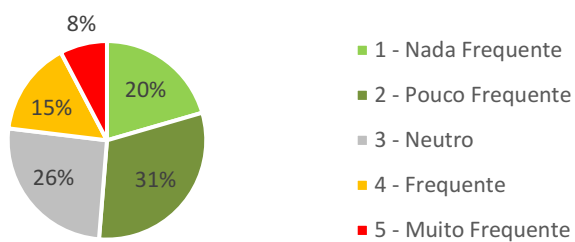
Comunicação



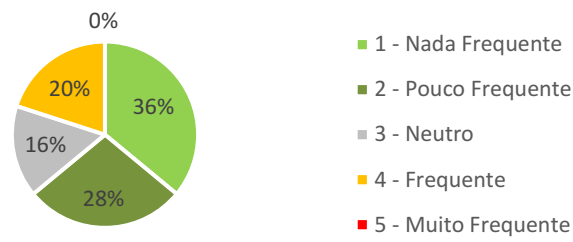
Competências e Formação



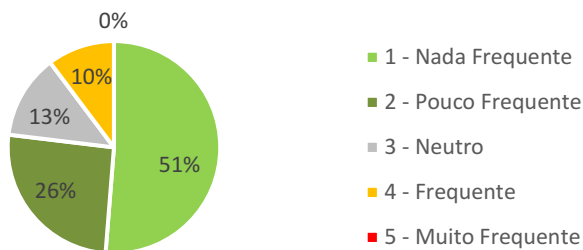
Resistência à Mudança



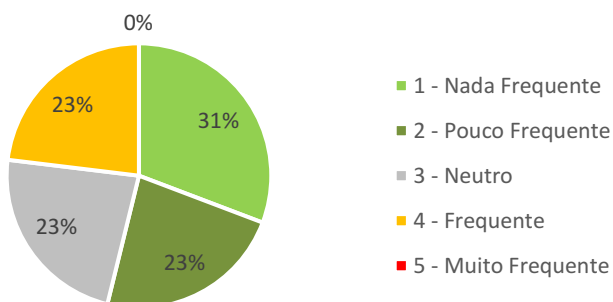
Cultura Organizacional



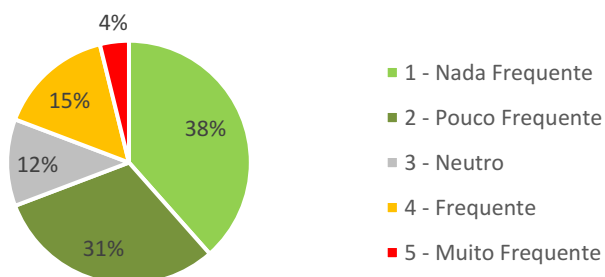
Participação/ Envolvimento/ Compromisso



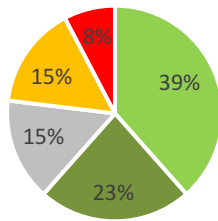
Estrutura Organizacional



Recursos de informação/ Recursos financeiros/ Recursos tecnológicos

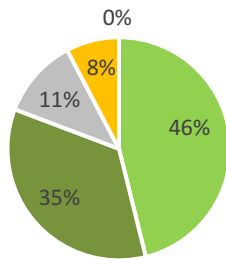


Barreiras processuais



- 1 - Nada Frequente
- 2 - Pouco Frequente
- 3 - Neutro
- 4 - Frequente
- 5 - Muito Frequente

Fatores Externos



- 1 - Nada Frequente
- 2 - Pouco Frequente
- 3 - Neutro
- 4 - Frequente
- 5 - Muito Frequente