



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01
de dezembro 2023

Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação da Gestão Estratégica em Instituições de Ensino Superior: uma análise em estudos de caso

Cláudia Coelho de Oliveira

Departamento de Sistema de Gestão – Universidade Federal Fluminense

José Rodrigues de Farias Filho

Departamento de Engenharia de Produção - Universidade Federal Fluminense

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso (FCS) para a Implementação da gestão estratégica em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas e privadas no período de 2003-2023. Para isto, foi realizada uma revisão sistematizada e estruturada da literatura em artigos de estudos de caso das bases de dados Scopus e *Web of Science*. Nesta pesquisa qualitativa foram identificados cinco grupos de fatores críticos de sucesso com a utilização da análise de conteúdo. Estes fatores são: (a) Ambiente externo, (b) Gestão, (c) Processos, (d) Recursos e (e) Tecnologia. Os resultados mostram que estes fatores integrados podem contribuir para o melhor desempenho e o sucesso da organização. Contudo, foi observado que os FCS relacionados a Recursos, a Processos e a Gestão foram onde as instituições mais concentraram seus esforços para a implementação da gestão estratégica. Este estudo pode auxiliar os gestores em considerar estes fatores chaves como facilitadores na implementação da gestão estratégica nas organizações.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Fatores críticos de sucesso, Implementação, Universidades, Instituições de Ensino Superior.

Critical Success Factors for the Implementation of Strategic Management in Higher Education Institutions: an analysis in case studies

Abstract: This research aims to identify the critical success factors (CSFs) for the implementation of strategic management in public and private higher education institutions (HEIs) in the period 2003-2023. For this, a systematic and structured review was carried out of the literature in case study articles from the Scopus and Web of Science databases. In

this qualitative research, five groups of critical success factors were identified using content analysis. These factors are (a) External environment; (b) Management; (c) Processes; (d) Resources and (e) Technology. The results show that these integrated factors can contribute to the better performance and success of the organization. However, it was noted that the FCS related to Resources, Processes and Management show that the institutions' responsibilities focused their efforts on implementing strategic management. This study can assist managers in considering these key factors as facilitators in the implementation of strategic management in organizations.

Keywords: Strategic management, Critical success factors, Implementation, Universities, Higher Education Institutions.

1. Introdução

As Instituições de Ensino Superior (IES) exercem um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social de um país, formando, desenvolvendo o ensino e a pesquisa através da educação universitária e atendendo as demandas da sociedade.

As IES contribuem na formação de alunos qualificando-os para atuar em empresas. Com o apoio das universidades, as empresas podem aumentar a sua base de conhecimento utilizando-se de técnicas científicas, aprendizados de novas tecnologias e de novos instrumentos provenientes do setor de educação universitário (SIEGEL; LEIHL, 2018).

Contudo, as IES enfrentam pressões por meio da competição e para melhorar o seu desempenho competitivo as instituições precisam estimular esforços na forma da gestão, aumentar a qualidade da educação, atrair recursos, funcionários e atender as expectativas dos alunos. Mediante os desafios do ambiente competitivo e na busca por oportunidades na sua área de negócio, as instituições precisam definir bem as suas estratégias e estimular esforços na forma da gestão para melhorar o seu desempenho competitivo (SIEGEL; LEIHL, 2018).

No Brasil as IES são predominantemente privadas e correspondem a, aproximadamente, 88% (mais de 2.000) do total de instituições. Em relação ao número total de matriculados no setor público e privado, em curso presencial (5.270.184), as IES privadas detêm 64% do total. Observa-se também que mais de 95% dos matriculados na modalidade Ensino a Distância (EaD) se concentra nas IES privadas (INEP, 2021).

Assim, em resposta às mudanças contemporâneas, o desempenho se torna o foco central nestas organizações (qualquer que seja o tipo de administração) e os conhecimentos da gestão estratégica um meio para apoiar o trabalho dos gestores no alcance dos objetivos estratégicos (KALLIO, 2020). Além disto, estas instituições devem considerar a sua missão, pesquisa e ensino, quando se pensa em estratégia (MINTZBERG; ROSE, 2003).

Algumas pesquisas no campo da gestão estratégica procuram encontrar os fatores de sucesso que promovam o desempenho de uma organização. Sendo assim, alguns autores voltaram as suas pesquisas para identificar estes fatores no ambiente interno da organização (recursos e capacidades internas) enquanto outros pesquisam os fatores de sucesso nas oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa (HOSKISSON *et al.*, 1999). A identificação dos fatores de sucesso é importante nos processos de planejamento e implementação das estratégias para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa (HOSKISSON *et al.*, 1999). No escopo das IES, isto permite que elas tenham uma visão dos fatores que são essenciais para o sucesso na implementação da estratégia na organização.

Além disto, o trabalho de Buckland (2009) sobre a gestão estratégica nas universidades considera que as lições aprendidas em casos reais de sucesso podem ser transferidas de um setor para outro.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar na literatura os fatores críticos de sucesso propostos para a implementação da gestão estratégica em IES públicas e privadas no período de 2003-2023. Para isto, foi realizada uma revisão de artigos de estudos de casos publicados nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* naquele período. Esta revisão pode apoiar os gestores na avaliação dos fatores para a tomada de decisões.

Esse estudo está organizado em cinco seções. A primeira, a Introdução que contempla a contextualização da pesquisa, o problema, o objetivo, a contribuição e a delimitação do estudo. A segunda seção apresenta as principais abordagens do campo da gestão estratégica e a sua prática na gestão das IES e ainda apresenta a base conceitual dos fatores críticos de sucesso (FCS). A seguir é apresentado o método de pesquisa. Na sequência é analisado o resultado da pesquisa baseado em casos. O estudo é concluído na última seção.

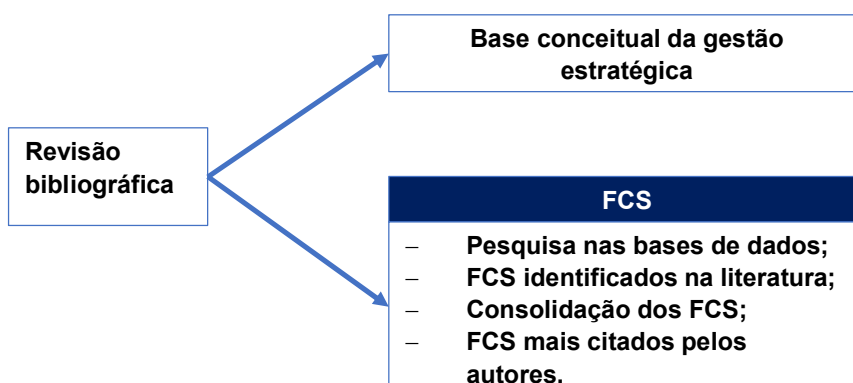
2. Metodologia

2.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo tem como objetivo identificar, na literatura de estudos de casos, os FCS propostos para a implementação da gestão estratégica em IES públicas e privadas nos últimos 20 anos (2003-2023). Para tanto, nesta pesquisa foram adotados os procedimentos da pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória procura desenvolver e esclarecer conceitos e ideias sobre um tema (CRESWELL, 2010). A pesquisa descritiva busca retratar o perfil ou características de determinados fenômenos ou situações estudados (VERGARA, 2016). De acordo com o objetivo desta pesquisa a abordagem qualitativa é recomendada para o melhor entendimento do fenômeno na perspectiva do indivíduo e do ambiente que está sendo estudado (CRESWELL, 2010). Referente ao método de investigação é indicado o estudo de caso para se obter uma visão mais detalhada a partir de uma ou poucas unidades de análise (EISENHARDT *et al.*, 2016; VERGARA, 2016).

Para o melhor entendimento da revisão bibliográfica desta pesquisa apresentamos as etapas compreendidas na Figura 1.

Figura 1- Etapas da revisão bibliográfica



Fonte: os autores

2.2 Levantamento dos FCS

Para apoiar o levantamento dos FCS na literatura foram estabelecidas as três etapas para a seleção dos estudos de casos propostas por Yin (1994): (a) planejamento, (b) coleta de dados e (c) análise dos dados. Na primeira etapa, planejamento, são estabelecidos os critérios para a seleção dos estudos de casos, o método e técnica para a coleta e análise dos dados.

Na seleção dos casos desta pesquisa foi verificada a existência de informação sobre o rigor metodológico dos pesquisadores na identificação dos FCS em: (a) contextualização das temáticas e dos conceitos que pretendem medir (validade do constructo), (b) argumentação confiável em relação a causa e efeito entre os constructos para análise dos dados (validade interna), (c) resultados da pesquisa que podem ser aplicáveis em outros casos de análise (validade externa) e (d) clareza dos métodos e técnicas aplicados que possam ser repetidos apresentando resultados equivalentes (confiabilidade) (YIN, 1994). Adicionalmente foram considerados os casos que adotaram mais de um método para a coleta de dados como: literatura, questionários, entrevistas e observações. Deste modo, os critérios para apoiar a qualidade do resultado desta pesquisa foram fundamentados no proposto por Yin (1994), especialmente quanto às validades interna e de constructo e a confiabilidade informados pelos pesquisadores na condução dos casos que foram selecionados.

2.3 Coleta de dados

Para a coleta dos dados a pesquisa bibliográfica de artigos sobre os estudos de casos nas IES foi realizada nas bases de dados Scopus e *Web of Science*. Para a formação da base bibliográfica relacionada ao tema gestão estratégica e as suas variáveis foram combinadas as palavras-chave: “strategic management”; “implementation”; “critical factors”; “critical success factors”; “higher education”; “university” e “academic institution”. A pesquisa retornou 1.448 registros das duas bases de dados. Com esta base de registros inicial foi aplicado o primeiro filtro removendo os artigos fora do período 2003-2023, os que não eram da área de gestão, os duplicados das bases de pesquisa, os que não tinham informações completas e os de outros idiomas que não fossem o inglês, o espanhol e o português. O segundo filtro removeu as publicações que estavam longe do tema central da pesquisa e os que não identificamos o rigor metodológico quanto a validade e a confiabilidade aplicados a pesquisa. Após a aplicação dos filtros relacionados acima, o resultado foi de 72 artigos que foram analisados em profundidade. Sendo 29 os que se mostraram mais relevantes ao tema central e próximos ao objetivo deste estudo.

2.4 Análise dos dados

Nesta etapa foi utilizado o método da análise de conteúdo nos 29 artigos selecionados. Esta análise dos dados qualitativos permite uma descrição ordenada e objetiva do conteúdo de documentos investigados (MAYRING, 2000).

Neste estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Mayring (2000), que foi dividida em 03 etapas:

- Síntese do material relevante quanto a temática do estudo e seguindo os procedimentos do item 2.2;
- Definição de uma estrutura formal para o registro e análise descritiva de conteúdo;
- Revisões dentro do processo de análise de conteúdo para garantir a confiabilidade e a validade da interpretação do material.

3. Referencial teórico

3.1 Gestão estratégica nas IES

As pesquisas de gestão estratégica que destacam o ambiente interno para explicar o sucesso das empresas tem como base a Visão Baseada em Recursos (VBR). Esta teoria aborda como os recursos de uma empresa impulsionam o seu desempenho em um mercado competitivo (BARNEY, 1991). Estas pesquisas evoluíram paralelamente com a abordagem da Capacidade Dinâmica, que é parte integrante da VBR. Esta abordagem propõe o alinhamento entre os recursos internos e as capacidades da organização em ambientes dinâmicos para a criação de valor da empresa (TEECE *et al.*, 1997).

Referente ao ambiente externo, as pesquisas do campo da gestão estratégica focaram as organizações em relação às suas oportunidades e ameaças externas buscando explicar o sucesso da empresa (HOSKISSON *et al.*, 1999). Neste contexto, destacamos a Teoria da Organização Industrial (OI) de Porter (1981) direcionada em atender as necessidades dos clientes e/ou aos resultados de minimização de custos frente a concorrência no setor em que a empresa atua. A teoria ressalta que é importante os gestores identificarem os fatores de sucesso nos recursos e nas oportunidades do ambiente externo antes da implementação da estratégia que irá apoiar o sucesso da empresa.

Nas IES, a competição por recursos humanos (docentes, alunos), recursos financeiros e tecnológicos incentivou-as a adotar uma gestão estratégica para melhorar o seu desempenho no setor de educação superior (Brock, 2006). Nesta linha, Teece (2017:93) aponta que a tomada de decisão pelo “modelo de anarquia organizada (Cohen e March, 1974) não é aceitável”. Além disto, estas instituições eram vistas como um “sistema fracamente acoplado” (Weick, 1976), com objetivos estratégicos diversos entre os níveis da organização (Jarzabkowski; Fenton, 2006) ou com estratégias geridas por contingência (Mintzberg; Rose, 2003). Concordando com Teece (2017), tais arranjos não são aceitáveis contemporaneamente.

Os estudos mais recentes relacionam a gestão estratégica nas IES ao foco no ambiente interno, como por exemplo, a abordagem das Capacidades Dinâmicas, as perspectivas de inovação (Heaton *et al.*, 2020); a liderança e pensamento empreendedor (Leih; Teece, 2016) e a transferência de tecnologia e conhecimento para o mercado (Yuan *et al.*, 2018). Os autores Hayter; Cahoy (2016) também utilizam os conceitos desta abordagem para desenvolver uma estrutura estratégica de responsabilidade social integrando ações empreendedoras e inovação.

No contexto da VBR, Plewa *et al.*, (2016) analisaram a configuração dos recursos como impulsionadores da reputação das IES e estratégias de reputação e legitimação para o desempenho das organizações (MIOTTO *et al.*, 2020). Podemos acrescentar também pesquisa que destaca mudança na estrutura organizacional (KALLIO *et al.*, 2020). O apoio da alta administração também é destacado nestas pesquisas.

Outros estudos exploram a aplicação de ferramentas de apoio à alta gestão na tomada de decisões, como gestão de dados (Sekli; De La Vega, 2021), Balanced Scorecard (BSC) (O’ Sullivan, 2016) e análise SWOT (Pucciarelli; Kaplan, 2016). Esses estudos apresentam alguns fatores de sucesso que podem servir de base para as IES na implementação da gestão estratégica.

3.2 Fatores críticos de sucesso (FCS)

A abordagem dos FCS foi apresentada pelo autor Daniel (1961) como apoio à gestão para o sucesso da organização. Mais tarde, Rockart (1979) definiu os FCS como algumas áreas de atividade chave em que são absolutamente necessários resultados favoráveis para que as empresas alcancem os seus objetivos. Para Leidecker; Bruno (1984, p. 24) os FCS incluem “características, condições ou variáveis que, quando adequadamente sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter um impacto significativo no sucesso de uma empresa competindo em determinado setor”. Rockart (1979) e Leidecker; Bruno (1984), revelaram

em comum que os FCS são uma ferramenta de apoio aos gestores no planejamento e na implementação das prioridades estratégicas da empresa (CHONDAMRONGKUL, 2018).

De acordo com Sedighi *et al.*, (2015) os FCS podem ser identificados e agrupados sob os aspectos dos fatores externos (por exemplo: econômico, político, social, tecnológico, relações com as partes interessadas) e dos fatores internos (por exemplo: cultural, procedimentos e estrutura organizacional, recursos financeiros e humanos, infraestrutura e liderança). Ou seja, estes podem ser relacionados pelas instituições de acordo com a prioridade da estratégia organizacional.

4. Resultados

Foram identificados por meio da análise de conteúdo 20 FCS propostos para a implementação da gestão estratégica em IES públicas e privadas nos últimos 20 anos (2003-2023). Os FCS foram agrupados em 05 fatores: (a) Ambiente externo, (b) Gestão, (c) Processos (d) Recursos e (d) Tecnologia, relacionando os autores, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Agrupamentos dos Fatores Críticos de Sucesso identificados na literatura

| Grupos dos FCS | FCS para implementação da estratégia | A | B | C | D | E | F | Ocorrência |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|------------|
| Ambiente Externo | 1-Foco nos incentivos governamentais | | | | x | | x | 2 |
| | 2-Foco nas parcerias IES-Indústrias | | | | x | | | 1 |
| | 3-Foco em atender os interesses dos alunos | | | x | x | | | 2 |
| Gestão | 4-Cultura organizacional participativa | x | | | | x | x | 3 |
| | 5-Responsabilidades claras alinhadas às estratégias | x | x | | | | x | 3 |
| | 6-Programas de desenvolvimento, avaliação e recompensa profissional | x | | | | | | 1 |
| | 7-Estrutura organizacional voltada para a inovação | x | x | X | x | | x | 5 |
| | 8-Definição clara da identidade organizacional (missão, visão, objetivos) | | | X | x | | x | 3 |
| | 9-Infraestrutura organizacional com instalações favoráveis ao desempenho | x | | | | | x | 2 |
| | 10-Gestão contínua da qualidade | x | | | | | x | 2 |
| | 11-Comunicação clara com as partes interessadas | x | x | | x | x | x | 5 |
| | 12-Planejamento para a implementação da prioridade estratégica | x | x | x | x | x | x | 6 |
| Processos | 13-Gestão da mudança em processos | x | | | | | x | 2 |
| | 14-Transferência de conhecimento | | x | | | | x | 2 |
| | 15-Medição e monitoramento de desempenho | x | x | | | x | x | 4 |
| Recursos | 16-Gestão adequada dos recursos financeiros | x | x | x | x | x | x | 6 |
| | 17-Equipes alinhadas à estratégia | x | x | x | | x | x | 5 |
| | 18-Pessoas treinadas e capacitadas | x | x | x | x | | x | 5 |
| | 19-Apoio da alta gestão (liderança) | x | x | x | x | x | x | 6 |
| Tecnologia | 20-Tecnologia / sistema de informação integrada em toda a organização | x | x | | x | | x | 4 |

Fonte: Adaptado de A: Ahmad *et al.* (2007); B: Chondamrongkul (2018); C: Butcher (2011); D: Fichter; Tiemann (2017); E: Lacerda *et al.* (2014); F: Fernandes *et al.* (2023)

Os autores apontaram no grupo “Ambiente externo” demandas externas como motivadores para a criação de valor nas IES como por exemplo: atender a solicitações dos alunos,

parceria entre IES-indústria formando mão de obra qualificada para os setores econômicos ou para atender a uma regulamentação do governo.

No grupo “Gestão” os autores enfatizaram a importância da disseminação da cultura organizacional disseminando-a nos níveis organizacionais para garantir a participação de todos na implementação estratégica. Alinhado a execução das atividades, a empresa deve ter sistemas ou programas de incentivos, avaliação e recompensa profissional que motivem os colaboradores à execução da estratégia. Os colaboradores precisam ter conhecimento da estratégia para saberem o motivo de suas responsabilidades. Além disto, a identidade organizacional (missão, visão) também precisa ser conhecida por todas as partes interessadas para que a instituição possa contar com a colaboração delas no alcance dos objetivos e das metas estratégicas.

O conhecimento da estratégia apoia a gestão da mudança, evita resistência e dispõe as pessoas a aceitá-la. Sendo assim, cabe a alta administração dar conhecimento da estratégia definida para aumentar o comprometimento dos colaboradores na execução das suas atividades. A alta administração deve avaliar a estrutura organizacional para saber se está apropriada à inovação visando se manter atualizada com as novas tecnologias. A organização deve prover orçamento para instalações que possibilitem o melhor desempenho de seus colaboradores e dos processos.

No Grupo “Processos” foi identificada a gestão da qualidade nas atividades organizacionais para a melhoria nos processos. A comunicação, por parte da alta administração, é importante para comunicar a estratégia, além de obter o engajamento da comunidade acadêmica para a sua implementação e no apoio a eventuais prioridades de mudanças. Este FCS e o planejamento se destacaram entre os demais pela frequência de citações pelos autores. O planejamento permite criar as bases para poder obter o alcance dos objetivos estratégicos.

O processo de transferência do conhecimento permite as IES compartilhar as suas descobertas em aplicações práticas voltadas para o mercado e estimulam as iniciativas de pesquisas acadêmicas.

Para verificar as áreas que precisam de melhorias ou para o controle de uma estratégia implementada se faz necessário a medição e o monitoramento de desempenho para as devidas manutenções ou ações corretivas.

No grupo do FCS, “Recursos”, todos os autores identificaram a importância de recursos (humanos e financeiros) como FCS para a implementação da estratégia e o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Este grupo compreende também o apoio da alta gestão em garantir a disponibilidade destes recursos e o envolvimento dos gestores no processo de implementação.

Referente aos recursos humanos, a alta gestão deve estimular o comprometimento dos colaboradores de todos os níveis na estratégia a ser implementada na organização. A organização deve proporcionar também treinamento e capacitação aos colaboradores direcionando-os para a execução de novas atividades ou melhoria contínua dos processos existentes. A instituição deve estabelecer um orçamento para melhoria de seus processos, instalações e suportar situações imprevistas ou de incerteza.

Referente ao grupo “Tecnologia” os autores se referem a capacidade da organização em reajustar a rotina e os processos internos para aumentar o seu desempenho. Eles destacam ainda a integração do sistema de informação em toda a organização para a tomada de decisões pela alta administração.

5. Conclusão

Nesta pesquisa foram identificados os grupos de fatores propostos para o sucesso da implementação da gestão estratégica em IES públicas e privadas no período de 2003-2023. Esta investigação foi por meio da revisão da literatura de estudos de casos e para a análise dos dados desta pesquisa qualitativa foi utilizada a análise de conteúdo. Como resultados foram obtidos cinco grupos de FCS: (a) Ambiente externo, (b) Gestão Recursos, (c) Processos (d) Recursos e (e) Tecnologia.

Observa-se que os FCS do grupo “Recursos” foram os mais citados pelos autores com 22 frequências. Este foi dividido em recursos financeiros, para a implementação das estratégias priorizadas pelas IES, e os humanos. Os aspectos mais ressaltados em recursos humanos referem-se ao papel dos gestores em apoiar as iniciativas estratégicas.

Além deste, os autores destacaram os grupos “Processos” e “Gestão” com frequências 21 e 17, respectivamente. Em “Processos”, os autores citaram mais os fatores de sucesso comunicação efetiva para o envolvimento das partes interessadas na implementação dos objetivos estratégicos e o seu planejamento consistente. E a estrutura organizacional voltada para a inovação para o alcance e/ou aumento do desempenho do negócio no grupo “Gestão”.

A grande maioria indicou como FCS a tecnologia integrada em toda organização no grupo “Tecnologia”. É um fator importantíssimo no suporte das atividades e dos processos acadêmico e administrativo e para a tomada de decisão dos gestores. Os FCS do grupo “Ambiente externo” foram apontados por alguns autores como estímulos para estabelecer o planejamento e a implementação estratégica integrados com as análises da capacidade e de recursos do ambiente interno.

Nossas descobertas mostram que há um grande consenso dos FCS propostos na literatura investigada e que, nos casos implementados, as estratégias baseadas nos FCS identificados tornaram-se casos de sucesso.

Consideramos esta pesquisa muito importante, pois os FCS levantados podem ser avaliados em cada instituição e os gestores podem considerá-los como facilitadores na implementação da gestão estratégica nas organizações. Adicionalmente, este estudo conduziu o levantamento destes fatores de sucesso com rigor metodológico para apoiar a qualidade do resultado desta pesquisa qualitativa no segmento de ensino superior. Para concluir, não foram encontrados estudos semelhantes nas bases de dados pesquisadas.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações como: (a) não ser suficientemente abrangente a todos os processos estratégicos, pois os estudos de caso neste setor ainda são incipientes e (b) não estar adaptada completamente ao contexto nacional.

Para futuras pesquisas é sugerido atualizar os FCS na literatura e buscar a sua validação junto aos especialistas das IES para o planejamento e a implementação da gestão estratégica.

Referências

AHMAD, H.; FRANCIS, A.; ZAIRI, M. Business process reengineering: critical success factors in higher education. **Business Process Management Journal**, v. 13, n.3, p. 451-469, 2007.

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

BROCK, D.M. The changing professional organization: A review of competing archetypes. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n.3, p. 157-174, 2006.

- BUTCHER, A. Realisation of a vision: a case study of the focus-differentiation strategy implemented by the University of Puget Sound. **International Journal of Management in Education**, v. 5, n. 2, p. 241-257, 2011.
- CHONDAMRONGKUL, N. ERP implementation in university: a case study in Thailand. **International Journal of Business Information Systems**, v. 27, n. 2, p. 177-191, 2018.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010, p. 43-63; 184-210.
- DANIEL, D.R. Management information crisis. **Harvard Business Review**, September-October, p. 111-121, 1961.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E.; SONENSHEIN, S. Grand challenges and inductive methods: Rigor without rigor mortis. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1113-1123, 2016.
- FITCHER, K.; TIEMANN, I. Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship Insights from explorative case studies. **Journal of Cleaner Production**, v.175, p. 512-524, 2017.
- FERNANDES, J.; MACHADO, C.F.; AMARAL, L. Towards a readiness model derived from critical success factors, for the general data protection regulation implementation in higher education institutions. **Strategic Management**, v. 28, n. 1, p. 4-19, 2023.
- HAYTER, C.S.; CAHOY, D.R. Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. **Strategic Organization**, v. 16, n.1, p. 12-34, 2016.
- HEATON, S.; LEWIN, D.; TEECE, D.J. Managing campus entrepreneurship: Dynamic capabilities and university leadership. **Managerial and Decision Economic**, v. 41, n.6, p. 1126-1140, 2020.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D., Theory and hresearch in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v.25, n.3, p. 417-456, 1999.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo da educação superior: 2021**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>> Acesso em: 10 abr. 2022.
- JARZABKOWSKI, P.; FENTON, E. Strategizing and organizing in pluralistic context. **Long Range Planning**, v. 39, n.6, p. 631-648, 2006.
- KALLIO, T.J.; KALLIO, K.M.; BLOMBER, A. From professional bureaucracy to competitive bureaucracy – redefining universities, organization principles, performance measurement criteria, and reason for being. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 17, n. 1, p. 82-108, 2020.
- LACERDA, D.; Caulliriaux, H. M.; Spiegeil, T. Revealing factors affecting strategy implementation in HEIs – a case study in a Brazilian university. **International Journal of Management in Education**, v. 8, n. 1, p.54-77, 2014.
- LEIDECKER, J.K.; BRUNO, A.V. Identifying and using critical success factors. **Long Range Planning**, v.17, n.1, p. 23-32, 1984.
- LEIH, S.; TEECE, D.J. Campus leadership and the entrepreneurial university: A dynamic capabilities perspective. **Academy of Management Perspectives**, v.30, n.2, p. 182-210, 2016.

MAYRING, P. Qualitative content analysis. Forum: Qualitative Social Research,1(2). Disponível em: <<https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089>> Acesso 8 jul. 2023.

MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University 1829 to 1980. **Canadian Journal of Administrative Science**, v. 20, n.4, p. 270-290, 2003.

MIOTTO, G.; DEL-CASTILLO-FEITO, C.; BLANCO-GONZÁLEZ, A. Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions sustained competitive advantage. **Journal of Business Research**, v. 112, p. 342-353, 2020.

O'SULLIVAN, K. Implementing a strategic planning and management system at a private higher education institution in the middle east: A balanced scorecard or a bewildering state of confusion? **International Journal of Management Education**, v. 16, n. 3, p. 1-11, 2016.

PLEWA, C.; HO, J.; CONDUIT, J.; KARPEN, I.O. Reputation in higher education: A fuzzy set analysis of resource configurations. **Journal of Business Research**, v. 69, n.8, p. 3087-3095, 2016.

PORTER, M.E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 4, p. 609-620, 1981.

PUCCIARELLI, F.; KAPLAN, A. Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. **Business Horizons**, v.59, n.3, p. 311-320, 2016.

SEDIGHI, M.; VAN SPLUNTER, S.; ZAND, F.; BRAZIER, F. Evaluating Critical Success Factors model of knowledge management: An Analytic hierarchy process (AHP) approach. **International Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 3, p. 17-36, 2015.

SEKLI, G.F.M.; De La VEGA, I. Adoption of big data analytics and its impact on organizational performance in higher education mediated by knowledge management. **Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity**, v. 7, n.4, p.1-22, 2021.

SIEGEL, D.; LEIH, S. Strategic management theory and universities: an overview of the Special Issue. **Strategic Organization Journal**, v. 16, n.1, p. 6-11, 2018.

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, March/ April, p. 81-93, 1979.

TAJI, M.; Siadat, S. A.; Hoyeida, R. Identification and ranking of key factors influencing organizational agility implementation on Total Quality Management (TQM) in universities (case study: Isfahan university of medical sciences). **International Business Management**, v.10, n.15, p. 2814-2822, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.J. Managing the university: Why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. **Strategic Organization**, v. 16, n.1, p. 92-102, 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016, p. 73-96.

WEICK, K. E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n.1, p. 1-19, 1976.

YIN, R.K. Discovering the future of the case study method in evaluation research. **Evaluation Practice**, v. 15, p. 283-290, 1994.

YUAN, C., LI, Y., VLAS, C.O. *et al.* Dynamic capabilities, subnational environment, and university technology transfer. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. 35-60, 2018.