



SISTEMAS DE CONTROLE E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE SIMONS NA VISÃO DE PROFESSORES-TUTORES DO ENSINO A DISTÂNCIA (EAD)

Daniel Ferreira dos Santos (danielsantos927@hotmail.com, PUCPR)

Eduardo Damião da Silva (eduardo.damiao@pucpr.br, PUCPR)

Ana Carolina Baggio Fabricio (carolina.baggio@pucpr.br, PUCPR)

Resumo

A adoção das TICs - Tecnologia da Informação e Comunicação no contexto educacional vem ocasionado uma grande transformação no mercado do Ensino Superior, principalmente por meio do Ensino a Distância, e um dos principais personagens nesse contexto são os professores-tutores. Sendo assim, o objetivo principal desse trabalho foi analisar a percepção dos professores-tutores do Ensino a Distância (EaD) sobre os Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico praticados nas instituições onde lecionam. Em relação aos procedimentos metodológicos foi adotada a escala elaborada por Damke, Silva e Walter (2011) para o levantamento dos dados referentes aos indicadores das alavancas de controle estratégico, originalmente desenvolvida por Simons. Foram aplicados survey para professores-tutores de 3 instituições de Ensino Superior de Curitiba, obtendo 62% de retorno. Dentre os principais resultados obtidos destaca-se a existência do meta-equilíbrio em termos de implementação das alavancas de controle defendidas por Simons.

Palavras-chave: Alavancas de Controle Estratégico. Alinhamento Estratégico. Ensino a Distância.

CONTROL SYSTEMS AND STRATEGIC ALIGNMENT SIMONS IN THE VIEW OF DISTANCE LEARNING TEACHERS-TUTORS (EAD)

Abstract

The adoption of ICTs - Information and Communication Technology in the educational context has caused a great transformation in the Higher Education market, mainly through Distance Learning, and one of the main characters in this context is the teacher-tutors. Therefore, the main objective of this work was to analyze the perception of distance learning (EaD) teacher-tutors about the Control and Strategic Alignment Systems practiced in the institutions where they teach. Regarding the methodological procedures, the scale developed by Damke, Silva and Walter (2011) was adopted to survey the data regarding the indicators of the strategic control levers, originally developed by Simons. Survey was applied to teacher-tutors from 3 Higher Education institutions in Curitiba, obtaining 62% return. Among the main results obtained, the existence of a meta-balance in terms of implementing the control levers defended by Simons stands out.

Keywords: Strategic Control Levers. Strategic Alignment. Distance learning.

1. INTRODUÇÃO

Dentro do cenário atual das organizações é evidente a preocupação com a sustentabilidade empresarial e com a competitividade. Inúmeros elementos devem ser observados, entre eles qualificação profissional, produtos com diferencial competitivo, estratégias adequadas ao cenário onde a empresa está inserida, inovação e tecnologia. Diante disso os cenários em constante mudança deve ser levados em consideração na elaboração e execução das estratégias organizacionais.

Uma alternativa que pode auxiliar nas estratégias empresariais são os controles gerenciais, tanto os de cunho formal quanto informal. Um modelo que merece destaque na literatura é o Modelo das Alavancas de Controle (MAC), proposto por Simons (1995), reconhecido por sua aplicabilidade nas atividades empresariais inseridas em ambientes dinâmicos. O modelo é baseado em 4 alavancas de controle que são operacionalizadas por sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controles diagnósticos e sistemas de controles interativos (SIMONS, 1995).

Com base nas Alavancas de Controle Estratégico de Simons (1995), foi desenvolvido por Damke, Silva e Walter (2011) uma lista de indicadores que permitem verificar/mensurar como esses sistemas se configuram dentro das organizações.

Adotando essa proposta o presente estudo busca investigar a percepção de professores-tutores, que atuam na modalidade de ensino a distância, a respeito dos sistemas de controle e alinhamento estratégico praticados nas instituições de ensino superior das quais fazem parte.

A Educação a Distância vem se consolidando e ganhando espaço nas universidades, dado o seu potencial para atender com rapidez as demandas da sociedade por atualizações constantes de conhecimentos (CASTRO; LADEIRA, 2009).

A evolução das TICs - Tecnologia da Informação e Comunicação – vem modificando a oferta de vagas no ensino superior, na medida em que o Ensino a Distância tem ampliado a captação de estudantes para essa modalidade.

Esse novo cenário também tem sido objeto de pesquisas acadêmicas que buscam compreender os processos de gestão de equipes multidisciplinares que compõem os setores de educação a distância.

Com o propósito de contribuir com esse campo de estudo o presente artigo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Qual é a percepção dos professores-tutores do Ensino a Distância (EaD) sobre os Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico praticados nas instituições de ensino superior das quais fazem parte?

A presente pesquisa está estruturada em quatro seções, uma fundamentação teórica acerca da temática proposta, sendo apresentado o alinhamento estratégico, os sistemas de controle estratégico, as alavancas de controle de Simons (1995) e a gestão do ensino a distância. A próxima seção trata dos procedimentos metodológicos utilizados, coleta, análise dos dados e resultados obtidos, na última seção são apresentadas as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico que norteou o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa é apresentado em três tópicos centrais. O primeiro apresenta o Alinhamento Estratégico, em seguida são apresentadas as questões relacionadas aos Sistemas de controle estratégico: as alavancas de controle de Simons (1995) e por fim é apresentada a gestão do Ensino a distância (EaD).

2.1. Alinhamento Estratégico

O alinhamento entre os controles de gestão e a estratégia tem sido proposto como alternativa para a elevação da competitividade das organizações, exercer controle sobre suas

atividades é um problema recorrente, porém, se por um lado o controle é necessário para atingir resultados, por outro lado, um excessivo controle pode gerar engessamento, efeito contraproducente (DIEHL, 2006).

A ideia de alinhamento estratégico vem sendo abordada na literatura sobre estratégia desde a década de 1960, e envolve genericamente, a condição na qual o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as estratégias organizacionais e o ambiente (PETERAF; REED, 2007; SILVEIRA, 2014).

Silveira (2014) destaca que o estudo de Chandler (1962) foi um dos primeiros trabalhos seminais nessa temática, e é considerado como um marco inicial nesse campo de estudos. Em sua pesquisa, Chandler (1962) realizou uma investigação longitudinal, a partir da década de 1950, sobre as mudanças estruturais de quatro grandes organizações norte-americanas, até o ano de 1961, relacionando-as com a estratégia de negócios adotada por elas ao longo do tempo. Assim, ele investigou e identificou a associação contingente entre a estratégia corporativa e a sua estrutura organizacional e propôs que a estrutura organizacional segue a estratégia (CHANDLER, 1962; SILVEIRA, 2014).

Dentro dessa perspectiva de controle pode-se considerar como sistemas de controle estratégico o Balanced Scorecard, o Orçamento, o *Economic Value Added* (EVA), o Gerenciamento pelas Diretrizes (AKAO, 1997) e as Alavancas de Controle (SIMONS, 1995), sendo esse último apresentado no tópico a seguir.

2.2. Sistemas de controle estratégico: as alavancas de controle de Simons

Os sistemas de controle estratégico, na visão de diversos pesquisadores, têm como finalidade monitorar e avaliar o processo de gestão estratégica para a análise da eficiência dos mesmos, porém vai muito além, na medida em que contribui para a manutenção e melhoria da posição competitiva da organização, uma vez que tais sistemas permitem, com base nas metas estratégicas, avaliar o desempenho organizacional e compará-lo com os demais atores de seu campo organizacional (DAMKE, SILVA; WALTER, 2011).

Dentro dessa perspectiva temos as alavancas de controle proposta por Simons (1995), que desenvolveu um sistema de controle estratégico estruturado (Figura 1), no qual a construção da estratégia é estabelecido a partir de quatro vertentes: valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas.



Figura 1 - Sistema de Controle Estratégico

Fonte: Simons, 1995.

O modelo teórico de Simons (1995) demonstra como os gestores empregam o controle estratégico através de quatro alavancas: (1) Sistemas de Crenças (*Belief Systems*), (2) Sistemas de Limites (*Boundary Systems*), (3) Sistemas de Controle Interativo (*Interactive Control Systems*) e (4) Sistemas de Controle Diagnóstico (*Diagnostic Control Systems*).

Para Simons (1995) as quatro alavancas resultam em forças contrárias, gerando os sistemas de crenças e sistemas de controle interativo, forças positivas e inspiradoras e os sistemas de restrições e diagnóstico, gerando as forças negativas ou restritivas, as quais garantem que as regras sejam cumpridas.

Na tabela 1 é apresentado o modelo proposto por Damke, Silva e Walter (2011) para mensuração do controle estratégico:

Tabela 1 – Proposta de questionário Damke, Silva e Walter (2011)

Indique seu grau de concordância ou discordância quanto às afirmações apresentadas sobre a organização em que você atua.	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem concordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	
SISTEMA DE CRENÇAS							
A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes	1	2	3	4	5	6	7
A visão, a missão e as crenças da organização são claras	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir)	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA DE LIMITES							
A organização possui um código de ética e de conduta	1	2	3	4	5	6	7
A organização divulga seu código de ética e de conduta	1	2	3	4	5	6	7
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui regras claras	1	2	3	4	5	6	7
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados	1	2	3	4	5	6	7
Os limites declarados pela organização orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da organização	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização	1	2	3	4	5	6	7

SISTEMA DIAGNÓSTICO							
A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui metas e objetivos claros	1	2	3	4	5	6	7
Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos	1	2	3	4	5	6	7
A organização possui planejamento formalmente divulgado	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores avaliam se esse planejado foi atingido	1	2	3	4	5	6	7
A organização avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais	1	2	3	4	5	6	7
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores negociam as metas com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA INTERATIVO							
Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face	1	2	3	4	5	6	7
Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las	1	2	3	4	5	6	7
A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Simons (1995); Damke, Silva e Walter (2011)

Nessa proposta de questionário de Damke, Silva e Walter (2011) foram empregados afirmações com as quais os respondentes podem concordar ou discordar em uma escala likert de 1 a 7.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base no trabalho originalmente desenvolvido por Simons (1995), optou-se por adotar a escala elaborada por Damke, Silva e Walter (2011) para o levantamento dos dados referentes aos indicadores das alavancas de controle estratégico. O questionário foi composto por 36 questões, divididas em 4 blocos, que caracterizavam as dimensões: sistema de crenças, sistema de limites, sistema diagnóstico e sistema interativo, sendo que cada bloco contava com 9 itens, e as opções de respostas foram dadas em escala de Likert de 7 pontos, sendo 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

O questionário foi disponibilizado por um link da plataforma *Google Forms*[®], via e-mail,

WhatsApp® e Telegram® entre os dias 13 e 25 de janeiro de 2020. Foram contactados 150 profissionais que fazem parte de equipes de educação a distância de 3 universidades particulares da cidade de Curitiba. No total foram obtidos 93 questionários válidos. Essa amostra (N=93) foi utilizada para mensuração do controle estratégico.

4. VERIFICAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO DO CONTROLE ESTRATÉGICO

A análise fatorial exploratória (EFA) possibilitou a identificação das 4 dimensões de indicadores de controle estratégico. Sistema de Crenças; Sistema de Limites; Sistema Diagnóstico; e Sistema Interativo, as dimensões e suas variáveis estão descritas na Tabela 2. Os Testes KMO e Bartlett obtidos, indicam a adequação dos dados para a realização da análise fatorial, KMO=0,947 ($\chi^2/df = 4677,831/630$, sig. $\leq 0,000$).

Tabela 2 – Dimensões do Controle Estratégico

DIMENSÃO	ITENS	LOADINGS	VARIÂNCIA EXPLICADA	Alfa
SISTEMA DE CRENÇAS	V1. A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização.	0,714	24,083%	0,969
	V2. A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	0,687		
	V3. A visão, a missão e as crenças da organização são claras.	0,771		
	V4. Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização.	0,756		
	V5. Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	0,848		
	V6. Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização.	0,824		
	V7. Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	0,723		
	V8. Essas crenças auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	0,721		
	V9. Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	0,610		
SISTEMA INTERATIVO	V28. Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão.	0,675	21,798%	0,964
	V29. Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes.	0,847		
	V30. Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face.	0,704		
	V31. Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização.	0,677		
	V32. Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários.	0,668		
	V33. Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização.	0,701		
	V34. Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	0,777		
	V35. A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo.	0,502		
V36. Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários.	0,529			
SISTEMA DIAGNÓSTICO	V19. A organização possui sistema de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos.	0,746	21,108%	0,970
	V20. Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades.	0,713		
	V21. A organização possui metas e objetivos claros.	0,743		
	V22. Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidas.	0,787		

	V23. A organização possui planejamento formalmente divulgado.	0,598		
	V24. Os superiores avaliam se esse planejado foi atingido.	0,753		
	V25. A organização avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais.	0,752		
	V26. Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções.	0,493		
	V27. Os superiores negociam as metas com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos.	0,630		
SISTEMA DE LIMITES	V10. A organização possui código de ética e de conduta.	0,487	14,624%	0,967
	V11. A organização divulga seu código de ética e de conduta.	0,620		
	V12. Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente.	0,616		
	V13. A organização possui regras claras.	0,719		
	V14. Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	0,711		
	V15. Os limites declarados pela organização orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar.	0,726		
	V16. O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	0,639		
	V17. O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da organização.	0,523		
	V18. Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização.	0,425		

Notas: 1) Escala de Likert: (7) concordo totalmente (1) discordo totalmente

2) Extração por componentes principais.

3) Rotação Varimax.

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Na Tabela 2 observa-se que os valores dos loadings se encontram dentro do esperado para a contribuição de cada um dos itens para as suas respectivas dimensões, a variância de cada um dos itens está bem distribuída, sendo que o total acumulado de variância explicada pelos cinco fatores é de 81,614%, sendo relevante destacar as 4 questões com menores índices, a V35, V36, V26 e V18. O alfa das dimensões também apresentam valores adequados, de $\alpha=0,969$ para Sistema de Crenças, $\alpha=0,964$ para Sistema Interativo, $\alpha=0,970$ para Sistema Diagnóstico, $\alpha=0,967$ para Sistema de Limites. Hair et al. (2005), explicam que um valor do Alfa de Cronbach de pelo menos 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável. Já para Malhotra (2001), o valor de corte a ser considerado é 0,60, isto é, abaixo desse valor o autor considera que a confiabilidade é insatisfatória.

Dando continuidade as análises fatoriais, foi feita uma análise fatorial confirmatória (CFA). A análise do ajuste do modelo, apresentou os seguintes resultados expostos na Tabela 3:

Tabela 3 – Índices de ajuste do modelo

	χ^2	df	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA
Controle Estratégico	1323,600	588	0,757	0,848	0,836	0,847	0,117

Nota: Valores de referência: NFI>>0,90; IFI>0,90; TLI>0,90; CFI>>0,90; RMSEA<0,08.

$\chi^2/df=2,251$, $p<0,001$.

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Como índice de adequação absoluto, foi feito o teste de adequação da relação entre o χ^2 do modelo e seus graus de liberdade (df), no modelo do controle estratégico, o teste apresenta $\chi^2/df=2,251$, $p<0,001$. Valores menores que 3 são preferíveis, mas valores abaixo de 5 são toleráveis (BYRNE, 2001). Os índices avaliados foram o normed fit index (NFI=0,757), indicando que o modelo apresenta um ajuste de aproximadamente 75% em relação ao modelo

independente ou nulo, o incremental fit index (IFI=0,848), o Tucker–Lewis index (TLI=0,836) e o comparative fit index (CFI=0,847). Também foi calculado o root mean square error of approximation (RMSEA=0,117) que está relacionado com o resíduo do modelo.

Após a verificação inicial investigou-se como estão configuradas as alavancas de controle nas organizações. O cálculo é feito por meio das médias das respostas obtidas, e também é avaliado o meta-equilíbrio como sugerido por Simons (1995).

Tabela 4 - Desempenho das alavancas de controle e análise de gaps entre esperado e desempenhado

	MÉDIA	RESULTADO ESPERADO	GAP
Sistema de crenças	5,130227001	7	1,869772999
Sistema de limites	5,065710872	7	1,934289128
Sistema diagnóstico	4,956989247	7	2,043010753
Sistema interativo	4,943847073	7	2,056152927
DESVIO PADRÃO ENTRE AS ALAVANCAS	0,089328524	GAP MÉDIO	1,975806452

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Os resultados apontam que todas as alavancas de controle apresentaram rendimento de, em média, 5 pontos. O cálculo do desvio padrão entre as alavancas resultou em 0,089, indicando que os dados estão próximos da média, o que caracteriza o meta-equilíbrio. Simons (1995) definiu meta-equilíbrio considerando que a sua proposta das alavancas de controle, operacionalizadas por meio de aspectos positivos/ estimulantes e negativos/restritivos, necessitam ser balanceados.

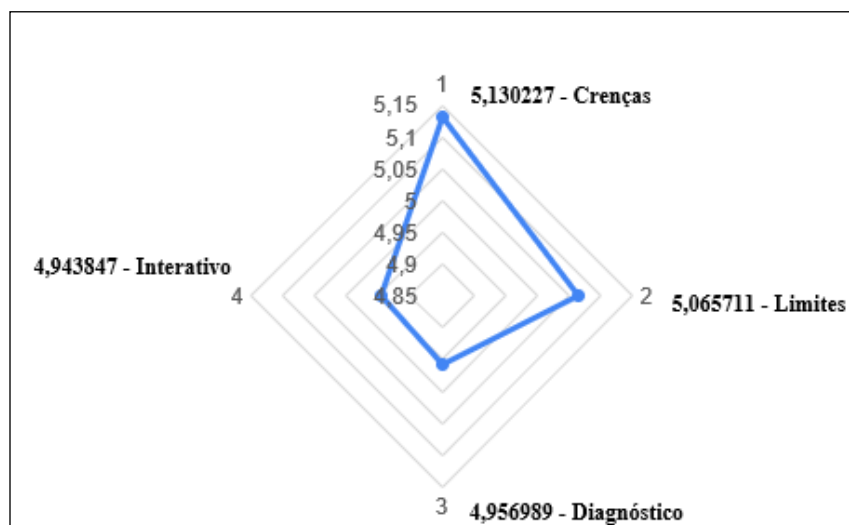


Gráfico 1 – Presença média das alavancas de controle

Fonte: dados da pesquisa, 2020.

Os resultados que se referem ao GAP explicam a pontuação desejada (7) em relação a pontuação efetivamente desempenhada, o GAP encontrado foi de 1,975, indicando que apesar de as instituições não apresentarem um cenário ideal, estão próximas de atender as suas necessidades de controle estratégico.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente artigo buscou investigar a percepção dos professores-tutores do Ensino a Distância (EaD) sobre os Sistemas de Controle e Alinhamento Estratégico apresentados por Simons (1995) que são praticados nas Instituições de Ensino Superior onde lecionam.

Com base na literatura pertinente a temática investigada nesse estudo e nas pesquisas realizadas anteriormente fica evidenciado que as alavancas de Simons (1995) apresentam-se como importantes ferramentas de controle estratégico.

Apesar da amostra (N=93) não atender ao número mínimo ideal para as análises fatoriais, considerando o número de variáveis que foram testadas (36), optou-se por aplicar estas técnicas para verificar o comportamento das variáveis que compõem o modelo sugerido por Damke, Silva e Walter (2011). Justifica-se o tamanho da amostra dado o número total de profissionais que atuam na modalidade EaD nas instituições de ensino investigadas e a adesão dos mesmos, que foi de 62% das tentativas de contato. Assim como no trabalho de Damke, Santos e Damke (2017) a principal conclusão desse artigo é a existência do meta-equilíbrio em termos de implementação das alavancas de controle defendidas por Simons (1995).

Recomenda-se, como sugestão para pesquisas futuras, a realização do estudo com professores-tutores do Ensino Superior em instituições públicas, para avaliar se os resultados obtidos estariam alinhados com a percepção dos docentes do ensino privado.

REFERÊNCIAS

- AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **RBAAD**, v. 10, p. 83-92, 2011.
- ARRUDA, E. P.; ARRUDA, D. E. P. Educação à distância no Brasil: políticas públicas e democratização do acesso ao ensino superior. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 31, n.03, p. 321-338, 2015.
- BRANCO, L. S. A. O Papel do Aluno e tutor na Educação a Distância. **Revista Gestão Universitária**, 2017. Disponível em: < <http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/o-papel-do-aluno-e-tutor-na-educacao-a-distancia>>. Acesso em: 30 jan. 2020.
- BRASIL. Decreto 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o artigo 80 da Lei no 9.394. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 dez. 2005. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-publicacaooriginal-39018-pe.html>>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2011.
- CASTRO, J. M.; LADEIRA, E. S. Gestão e planejamento de cursos a distância (EAD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v. 10, n. 2 - p. 229-247, jul./dez., 2009.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- DIEHL, C. A. Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. **Contab. Vista & Rev.**, v. 17, n. 1, p. 69-97, jan./mar. 2006.
- DAMKE, E. J.; SILVA, E. D; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, p. 65, 2011.
- DAMKE, J. F. W.; SANTOS, M. S. ; DAMKE, E. J. Sistemas de Controle Estratégico e

- Contratos Psicológicos: um Estudo em uma Instituição Privada sem Fins Lucrativos. In: **ENANPAD/ANPAD, 2017**, São Paulo. XLI Encontro da Anpad 2017, 2017.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ERMIDA, J. F.; BONFIM, C. R. S. A educação à distância: história, concepções e perspectivas. Revista **HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p.166–181, ago, 2006.
- KAWAHARA, L. K. ; MIRANDA, R. H. F. ; DAMKE, E. J. Sistemas de Controle Estratégico e Comprometimento Organizacional: um Estudo em uma Instituição Pública de Ensino Superior. In: **ENANPAD 2018**, 2018, Curitiba. XLII ENCONTRO DA ANPAD - ENANPAD 2018, 2018.
- LOPES, M. C. L. P.; DORSA, A. C.; SALVAGO, B. M.; SANAVRIA, C. Z.; PISTORI, J. O processo histórico da educação à distância e suas implicações: desafios e possibilidades. In: JORNADA DO HISTEDBR, VII, 2007, Campo Grande. **Anais... CAMPINAS: UNICAMP**, 2007.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORAN, J. **O que é educação a distância**. Atualizado em: 2002. Acesso em: 24 jan. 2020. Disponível em: <http://www2.eca.usp.br/moran/wp-content/uploads/2013/12/dist.pdf>
- MORAN, J. M. O ensino superior a distância no Brasil. **Educação & linguagem**, v. 12, n. 19, p. 17-35, jan.-jun. 2009.
- PETERAF, M.; REED, R. Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. In. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 11, p. 1089-1112, 2007.
- PRETI, O. Autonomia do aprendiz na educação a distância. In: PRETI, O. (org). **Educação a Distância: construindo significados**. Cuiabá: NEAD/ IE- UFMT. Brasília: Plano, 2000.
- RIBEIRO, H. A. S.; SOTELLO, F.; DAMKE, E. J. Aderência às Alavancas de Controle Estratégico: Estudo em uma Indústria Farmacêutica Brasileira. In: XLI Encontro da ANPAD - **EnANPAD 2017**, 2017, São Paulo. XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017, 2017.
- RIBEIRO, H. A. S.; SOTELLO, F.; DAMKE, E. J. Aderência às alavancas de controle estratégico: estudo em uma indústria farmacêutica brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.10, n. 3, set./dez. 2017.
- RIBEIRO, R. A. **Introdução à EaD**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento estratégico e gestão estratégica de pessoas: análise conceitual e perspectivas teóricas. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 4 – p. 114-133, 2014.
- SIMONS, R. **Levers of Control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School, 1995.

