



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**CHAYANNE MATOS DE SOUZA**

**PERCEPÇÕES SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA**  
**NA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE FORTALEZA**

**FORTALEZA**

**2023**

CHAYANNE MATOS DE SOUZA

PERCEPÇÕES SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
NA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE FORTALEZA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

FORTALEZA

2023

CHAYANNE MATOS DE SOUZA

PERCEPÇÕES SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
NA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE FORTALEZA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração e Controladoria.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima (Orientador)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. José de Paula Barros Neto

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes

Universidade de Fortaleza (Unifor)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- D32p de Souza, Chayanne.  
Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza / Chayanne de Souza. – 2023.  
182 f. : Il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.
1. Administração Pública. 2. Gestão Estratégica. 3. Maturidade em Gestão Estratégica. I. Título.

CDD

---

Dedico este estudo a minha filha, Aycha Maria, e ao meu esposo, Adeilson Albuquerque, pela paciência, compreensão, resiliência e compaixão quanto a minhas fragilidades e ausências. E aos meus pais, pela presença e pela constância em acreditar que sou capaz.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, todo poderoso. A meu Jesus Cristo, meu Pai Maior. A minha Mãe Maria Santíssima, que muitas vezes me colocou em seu colo. São as forças divinas que me guiam na fé de dias melhores e prósperos.

A minha mãe e meu pai, por ambos terem sacrificado a vida em prol da educação e criação dos filhos.

Ao meu esposo, Adeilson Albuquerque e a minha filha, Aycha Maria, pela paciência, resiliência, e por terem aguentado minhas ausências, a falta de atenção, meus choros, meus momentos de desespero e ignorâncias.

Gratidão a todos que me ajudaram neste projeto, cada um com sua significância em meu processo evolutivo: a Adriana de Túllio, que me incentivou para cursar o mestrado, e ajudou a montar o projeto inicial; e à Secretária Flávia Teixeira, ao Secretário Executivo Moraes Vilar, e à Coordenadora de Planejamento, Adriana Leal, por terem permitido explorar e analisar o ambiente da Sefin.

Aos amigos de jornada, na construção deste processo de pesquisa: Adriana Guimarães, Laura Rakelle, Nilceu Moreira (sempre ajudava na formatação), professor Andrei Simonassi, Alexsandro Silva (a sua ajuda foi de um valor incalculável), Hellen Hilário (salvou nas transcrições), Liane Carneiro (suas dicas foram essenciais) e demais colaboradores da Sefin, que ajudaram a responder tanto as entrevistas como os questionários aplicados.

De modo especial, ao orientador, Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, pela atenção, perseverança, organização, motivação, conhecimento e prontidão. Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr. José de Paula Barros Neto e Prof. Dr. Paulo Roberto de Carvalho Nunes, por aceitar o convite, e por terem dedicado seu tempo precioso com contribuições enriquecedoras.

Aos colegas de turma, que com perseverança e força de vontade energizavam as aulas. Mesmo diante de tanta insegurança, ansiedade, medos e mudanças enfrentados no período da pandemia e nas trilhas do mestrado, foi possível vivenciar momentos de felicidade. Somos todos vencedores!

Aos professores-doutores do Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, principalmente Prof. Dr. Augusto César, Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Maria e Prof<sup>a</sup>. Dra. Alessandra Carvalho, pela socialização de seus saberes, pelas reflexões e chamadas de atenção, cada um do seu jeito, mas que eram tão necessárias dentro do processo de ensino. Além de professores, foram psicólogos, psicanalistas, *coachings*, gurus e mestres, para nos ajudar a prosseguir.

E aos demais parentes e amigos que não foram registrados, mas que também contribuíram para tornar a vida mais libertadora, madura e cheia de oportunidades.

“Porque para Deus nada é impossível.”  
(Lucas 1:37)

“O orgulho do homem o humilha,  
mas o de espírito humilde obtém honra.”  
(Provérbios 29:23)

## RESUMO

A implantação de um modelo de gestão estratégica nos entes públicos é relativamente nova, em especial no Brasil, e isso é reflexo das reformas administrativas ocorridas no país no fim do século XX. As perspectivas gerencialistas da chamada nova gestão pública e de uma administração pública voltada para a participação do cidadão propõem serviços públicos mais flexíveis e eficientes, com mais qualidade e direcionamento estratégico voltado para o cidadão. Em 2017, a Secretaria Municipal das Finanças (Sefin) implantou um modelo de gestão estratégica, utilizando os fundamentos teóricos e ferramentas baseadas no Balanced Scorecard (BSC). Em 2022, continuou avançando na sua gestão estratégica, sendo inserido o método fundamentado em Objetivos e Resultados-Chave (OKR). Com isso, surge a necessidade de se avaliar o nível de maturidade em gestão estratégica em que a Sefin se encontra atualmente. Nesse sentido, este estudo tem por objetivo avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, de forma a identificar a percepção do corpo funcional nas dimensões de maturidade em gestão estratégica; analisar a percepção sobre as principais dificuldades e soluções de melhoria para as respectivas dimensões; e levantar propostas sobre novas dimensões ou aspectos que devem ser considerados na avaliação da maturidade em gestão estratégica. Para o alcance do objetivo, foi necessário verificar o nível de maturidade, utilizando o *Strategic Management Maturity Mode*<sup>TM</sup>, criado pelo *Balanced Scorecard Institute*, bem como adaptar o estudo de Silva (2017). Este trabalho utiliza pesquisa bibliográfica, documental e de campo, realizada mediante estudo de caso único, na Sefin. Trata-se de estudo misto, com abordagens qualitativa e quantitativa. Como instrumento de apoio para a realização da pesquisa, foi aplicado questionário e realizada entrevista. Foram realizadas análises de confiabilidade, estatísticas descritiva e inferencial. Para a análise dos resultados, foi realizada a triangulação, de forma a se verificar pontos convergentes e divergentes nos achados da pesquisa. Os resultados obtidos atenderam aos objetivos da pesquisa, sendo levantados os níveis de maturidade Gerenciado e Focado, na visão do público ampliado, na visão de um público menor, e que atua diretamente com a estratégia, e a percepção ficou em nível Estruturado e Proativo. As dificuldades foram levantadas e categorizadas. As propostas de melhoria foram estruturadas e apontadas no estudo. Por fim, foram sugeridas novas categorias em complementação ao modelo teórico utilizado, como, por exemplo, analisar a felicidade das pessoas no trabalho, alinhada à gestão estratégica, dentre vários aspectos interessantes de estudo e análise.

**PALAVRAS-CHAVE:** Administração pública. Gestão estratégica. Maturidade em gestão estratégica.



## ABSTRACT

The implementation of a strategic management model in public entities is relatively new, especially in Brazil, and this is a reflection of the administrative reforms that happened in the country at the end of the 20th century. The managerial perspectives of the so-called new public management and a public administration focused on citizen participation, proposing more flexible and efficient public services, with more quality and targeting the citizen. In 2017, the Municipal Secretariat of Finance (Sefin) implemented a strategic management model, using theoretical foundations and tools based on the Balanced Scorecard (BSC). In 2022, it continued to advance in its strategic management, with the insertion of the method based on Objectives and Key Results (OKR). As a result, there is a need to assess the level of maturity in strategic management that Sefin is currently at. In this sense, this study aims to evaluate the perception of Sefin's staff regarding the level of maturity in strategic management, in order to identify the perception of the staff in the dimensions of maturity in strategic management; analyze the perception of the main difficulties and improvement solutions for the respective dimensions; and raise proposals on new dimensions or aspects that should be considered in the assessment of maturity in strategic management. To achieve the objective, it was necessary to verify the level of maturity, using the Strategic Management Maturity Model™, created by the Balanced Scorecard Institute, as well as adapting the study by Silva (2017). This work uses bibliographical, documentary and field research, carried out through a single case study, at Sefin. This is a mixed study, with qualitative and quantitative approaches. As a support tool for carrying out the research, a questionnaire was applied and an interview was conducted. Reliability analyses, descriptive and inferential statistics were performed. For the analysis of the results, triangulation was carried out, in order to verify convergent and divergent points in the research findings. The results obtained met the objectives of the research, with the maturity levels Managed and Focused being raised, in the view of the expanded public, in the view of a smaller public, which works directly with the strategy, and the perception was at a Structured and Proactive level. The difficulties were raised and categorized. Improvement proposals were structured and pointed out in the study. Finally, new categories were suggested to complement the theoretical model used, such as, for example, analyzing people's happiness at work, aligned with strategic management, among several interesting aspects of study and analysis.

**KEYWORDS:** Public administration. Strategic management. Maturity in strategic management.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de servidores e colaboradores da Sefin por vínculo funcional.....	73
Tabela 2 – Idade – Questionário.....	95
Tabela 3 – Escolaridade – Questionário.....	96
Tabela 4 – Vínculo atual – Questionário.....	96
Tabela 5 – Tempo de trabalho na Sefin – Questionário.....	96
Tabela 6 – Área de atuação – Questionário.....	97
Tabela 7 – Você já ouviu falar em gestão estratégica? – Questionário.....	97
Tabela 8 – Idade – Entrevista.....	98
Tabela 9 – Escolaridade – Entrevista.....	98
Tabela 10 – Função atual – Entrevista.....	98
Tabela 11 – Tempo de trabalho na Sefin – Entrevista.....	99
Tabela 12 – Área de atuação – Entrevista.....	99
Tabela 13 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Questionário.....	100
Tabela 14 – Coeficiente Alfa de Cronbach – Entrevista.....	101
Tabela 15 - Estatística descritiva da escala das oito dimensões.....	101
Tabela 16 – Estatística descritiva, por dimensão – Questionário.....	105
Tabela 17 – Estatística descritiva, por dimensão – Entrevista.....	105
Tabela 18 – Avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente....	136
Tabela 19– Estatística descritiva da pergunta sobre avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente – Questionário.....	136
Tabela 20 - Teste de independência Qui-Quadrado com: Já ouviu falar em gestão estratégica?.....	141
Tabela 21 - Teste de independência Qui-Quadrado: Vínculo atual e itens das dimensões	142
Tabela 22 - Teste de independência Qui-Quadrado: Vínculo atual e dimensões.....	143
Tabela 23 - Teste de independência Qui-Quadrado com: Avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente.....	144
Tabela 24 - Teste de independência Qui-Quadrado com cada dimensão.....	144
Tabela 25 - Cenário dos níveis de maturidade em gestão estratégica por instrumento de coleta.....	146

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de administração pública implementados no Brasil.....	29
Quadro 2 – Princípios norteadores do gerencialismo.....	30
Quadro 3 – Principais características da administração societal.....	34
Quadro 4 – Níveis de maturidade do processo de gestão estratégica do SMMM™ .....	50
Quadro 5 – Relação entre as dimensões e seus níveis .....	51
Quadro 6 – Práticas de maturidade na dimensão Liderança.....	53
Quadro 7 – Práticas de maturidade na dimensão Cultura e Valores.....	53
Quadro 8 – Práticas de maturidade na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento.....	53
Quadro 9 – Práticas de maturidade na dimensão Alinhamento.....	54
Quadro 10 – Práticas de maturidade na dimensão Mensuração de Desempenho .....	54
Quadro 11 – Práticas de maturidade na dimensão Gerenciamento de Desempenho .....	54
Quadro 12 – Práticas de maturidade na dimensão Melhoria de Processos .....	54
Quadro 13 – Práticas de maturidade na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.....	55
Quadro 14 – Síntese dos estudos empíricos sobre maturidade em gestão.....	56
Quadro 15 – Continuidade da síntese dos estudos empíricos sobre maturidade em gestão.....	57
Quadro 16 – Síntese dos estudos empíricos sobre maturidade em gestão estratégica .....	59
Quadro 17 – Cenário de sujeitos por instrumento de pesquisa .....	74
Quadro 18 – Vinculações das dimensões, boas práticas e questões do questionário.....	79
Quadro 19 – Estrutura do roteiro de entrevista .....	83
Quadro 20 – Métodos de análise dos dados.....	87
Quadro 21 – Níveis de maturidade intradimensão (alterar Tb na lista de quadros).....	108
Quadro 22 – Níveis de maturidade em gestão estratégica.....	108
Quadro 23 – Nível de maturidade na dimensão Liderança .....	108
Quadro 24 – Nível de maturidade na dimensão Cultura e Valores.....	112
Quadro 25 – Nível de maturidade na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento .....	115
Quadro 26 – Nível de maturidade na dimensão Alinhamento .....	118
Quadro 27 – Nível de maturidade na dimensão Mensuração de Desempenho.....	121
Quadro 28 – Nível de maturidade na dimensão Gerenciamento de Desempenho.....	125
Quadro 29 – Nível de maturidade na dimensão Melhoria de Processos .....	128
Quadro 30 – Nível de maturidade na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.....	131
Quadro 31 – Nível de maturidade em gestão estratégica considerando-se todas as dimensões – Questionário .....	135
Quadro 32 – Nível de maturidade em gestão estratégica – Entrevista .....	135

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da gestão estratégica .....	37
Figura 2 – Etapas da gestão estratégica.....	38
Figura 3 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica para organizações públicas.....	41
Figura 4 – Estrutura do BSC .....	42
Figura 5 – Modelo de avaliação da maturidade da gestão estratégica.....	50
Figura 6 – Estrutura organizacional da Sefin .....	68
Figura 7 - Elementos do Planejamento Estratégico Sefin 2013-2016.....	70
Figura 8 – Construção Estratégica 2017-2021 .....	72
Figura 9 – Mapa Estratégico Sefin 2022-2025 .....	73
Figura 10 - Sujeitos da pesquisa Questionário.....	74
Figura 11 - Sujeitos da pesquisa Entrevista .....	74
Figura 12 – Etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa.....	77
Figura 13 – Visão geral da análise no Atlas.ti 23 .....	94
Figura 14 - Percepções das dificuldades – dimensão Liderança na Sefin.....	109
Figura 15 – Percepções das dificuldades – dimensão Cultura e Valores .....	112
Figura 16 – Percepções das dificuldades – dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento.....	116
Figura 17 – Percepções das dificuldades – dimensão Mensuração de Desempenho .....	122
Figura 18 – Percepções das dificuldades – dimensão Gerenciamento do Desempenho ...	126
Figura 19 – Percepções das dificuldades – dimensão Melhoria de Processos .....	129
Figura 20 – Percepções das dificuldades – dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.....	132
Figura 21 – Propostas de novas dimensões/aspectos a serem observados no modelo SMMM™.....	138

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Níveis de maturidade com base na pontuação dos instrumentos de coleta ... 137

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	Alinhamento Estratégico
BPM	Business Process Management
BPO	Business Process Outsourcing
BSC	Balanced Scorecard
BSI	Balanced Scorecard Institute
CMMI	Capability Maturity Model Integration
CMMI-DEV	CMMI para Desenvolvimento
CMMI-SVC	CMMI for Services
EAD	Educação a distância
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FORTFISCO	Programa de Fortalecimento do Fisco
GC	Gestão do Conhecimento
GPR	Gestão por Resultados
IC	Inteligência Competitiva
ISO	International Organization for Standardization
MBO	Management by Objectives
MD-GEFIS.M	Avaliação de Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal dos Municípios
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEG-TR	Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	New Public Management
OKR	Objectives and Key Results
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
Prado-MMGP	Modelo de Gerenciamento de Projetos proposto por Prado
RAE	Reuniões de Avaliação Estratégica
RBV	Resource-based View
SEFIN	Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza
SISEMA	Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos
SMM	Gestão Estratégica Maturidade
SMMM™	Strategic Management Maturity Model™
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
TI	Tecnologia da Informação
TADAT	Ferramenta de Avaliação Diagnóstica da Administração Tributária
TQM	Total Quality Management
TRL	Technology Readiness Level
UFC	Universidade Federal do Ceará
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNIFOR	Universidade de Fortaleza

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1	Contextualização e delimitação do tema .....	17
1.2	Justificativa .....	20
1.3	Questão de pesquisa .....	23
1.4	Objetivos da pesquisa.....	24
1.4.1	Objetivo geral.....	24
1.4.2	Objetivos específicos .....	24
1.5	Breve descrição metodológica.....	25
1.6	Estrutura da dissertação .....	25
<b>2</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>27</b>
2.1	Administração Pública Gerencial (ou Nova Gestão Pública) .....	27
2.2	Administração pública societal.....	32
<b>3</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	<b>37</b>
3.1	Aspectos da gestão estratégica .....	37
3.2	Maturidade em gestão estratégica.....	43
3.3	Strategic Management Maturity Model™ .....	48
3.4	Estudos empíricos sobre o modelo de maturidade da gestão .....	56
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>63</b>
4.1	Tipologia da pesquisa .....	63
4.2	Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	67
4.3	Procedimentos metodológicos .....	75
4.4	Instrumentos de coleta dos dados .....	77
4.5	Pré-testes dos instrumentos da pesquisa .....	84
4.6	Análise e tratamento dos dados .....	87
4.6.1	Análise dos dados quantitativos .....	88
4.6.2	Análise dos dados qualitativos.....	91
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>95</b>
5.1	Perfil dos respondentes.....	95
5.2	Análise de confiabilidade da escala e estatística descritiva .....	99
5.3	Percepções da maturidade em gestão estratégica na Sefin, dificuldades e soluções de melhoria .....	106
5.3.1	Dimensão Liderança .....	108
5.3.2	Dimensão Cultura e Valores .....	111

5.3.3 Dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento .....	114
5.3.4 Dimensão Alinhamento .....	118
5.3.5 Dimensão Mensuração de Desempenho .....	121
5.3.6 Dimensão Gerenciamento de Desempenho .....	125
5.3.7 Dimensão Melhoria de Processos .....	128
5.3.8 Dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico .....	131
5.3.9 Nível de maturidade geral em gestão estratégica da Sefin.....	134
5.4 Propostas de novas dimensões para o modelo de avaliação da maturidade em gestão estratégica (SMMM™).....	138
5.5 Teste de independência Qui-Quadrado .....	140
5.6 Síntese dos principais resultados da pesquisa.....	145
<b>6 CONSIDERAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>150</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>157</b>
<b>Apêndice A – Questionário de pesquisa.....</b>	<b>172</b>
<b>Apêndice B – Instrumento da entrevista de pesquisa .....</b>	<b>177</b>
<b>Anexo A – Autorização do Instituto Balanced Scorecad para utilização do Strategic Management Maturity Model (SMMM™).....</b>	<b>181</b>
<b>Anexo B – Autorização da secretária da Sefin para realização da pesquisa... </b>	<b>182</b>



## **1 INTRODUÇÃO**

A gestão pública perpassou por modelos históricos de gestão, passando pela administração patrimonialista, burocrática, gerencial e, mais recentemente, pela societal. Nesse contexto, a gestão pública vem aprimorando e adotando métodos de gestão focados em estratégias e em resultados, para atender às necessidades da população (Fidélis *et al.*, 2012).

O atual cenário de contínuas mudanças e de austeridade econômica, dentre outras imprevisibilidades, constitui um leque de oportunidades para fortalecer e proporcionar a maturidade da gestão estratégica nos órgãos e entidades da administração pública (Brasil, 2019).

Esta seção sintetiza os principais elementos teóricos relacionados aos temas abordados, apresentando a contextualização e delimitação da temática pesquisada, a justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a estrutura do trabalho.

### **1.1 Contextualização e delimitação do tema**

A busca por modelos de gestão do Estado brasileiro constitui uma atividade contínua, vindo desde a proclamação da República. O país já passou por três reformas de Estado, na contínua busca de aperfeiçoar, modernizar e acompanhar o desenvolvimento socioeconômico das empresas privadas e dos órgãos públicos. Dessa forma, a eficiência da gestão pública se torna essencial, demandando mais efetividade e agilidade na oferta dos serviços públicos (Helal; Freitas, 2012). A contínua necessidade de aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos do Estado, para aumentar a qualidade das decisões estratégicas do governo em todas as áreas da administração e assegurar o caráter democrático, constitui um desafio diário para as gestões públicas atuais (Silva *et al.*, 2018).

Todas as reformas da administração pública nasceram da necessidade de se buscar uma resposta para a progressiva perda da capacidade de atender às crescentes demandas e ser eficiente em termos econômicos, sociais e administrativos (Reis, 2014). De modo geral, as crises sempre estarão presentes na administração pública e na iniciativa privada, cabendo a cada uma buscar formas de se estruturar por meio de modelos de gestão, e alcançar a maturidade, para que lhes assegurem

passar por estas de forma segura e adaptável às vulnerabilidades e aos riscos (Fortaleza, 2021a).

Segundo Peters (2000), a reforma do setor público, sob influência do modelo denominado Nova Gestão Pública (NGP), ou *New Public Management* (NPM), em meados da década de 1970, tornou-se referência para a administração pública. Uma das recomendações foi o surgimento, na década de 1980, de métodos ou ferramentas que auxiliassem a gestão estratégica governamental, como o modelo Gestão por Resultados (GPR).

A partir do olhar gerencial e societal das reformas no Brasil e em todo o mundo, a estratégia passou a fazer parte da vida das instituições, que cresceram significativamente, e que, por isso, precisavam de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura (Bracker, 1980).

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, o “estado da arte da gestão contemporânea”. A contemporaneidade do modelo de gestão implica aperfeiçoá-lo continuamente para que ele se mantenha atual a qualquer tempo. Esse é o trabalho que tem sido feito ao longo do tempo para que o sistema de gestão pública continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo à excelência (Brasil, 2015).

A busca por soluções que garantam a eficiência da gestão pública trilha um caminho repleto de desafios. Dotar a administração pública de mecanismos que assegurem o cumprimento das exigências legais, administrativas e fiscais, garantindo mais tranquilidade aos gestores e a oferta de melhores serviços à sociedade, é o propósito maior que buscam as reformas atuais na administração pública (Fortaleza, 2017a).

North (2006) disserta sobre o papel das instituições para o crescimento econômico e a evolução da sociedade, afirmando que “para que a eficiência seja duradoura, é essencial haver instituições econômicas e politicamente flexíveis, que se adaptem às novas oportunidades”.

Kaplan e Norton (2001) destacam que a estratégia pode ser um conceito estranho para uma organização pública, mas que a implementação de uma estratégia nunca foi tão necessária no ambiente organizacional, como atualmente. A administração pública pode e deve inspirar-se no modelo de gestão privada, mas nunca deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização

do lucro, o setor público tem por objetivo cumprir a sua função social. Por isso, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas na gestão pública.

Ferreira (2002) afirma que o importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de dotar a administração pública de um modelo que efetivamente a ajude a cumprir suas finalidades.

A gestão estratégica nasce dos conceitos de gestão e estratégia, que podem ser definidos como elementos de um processo sistêmico e contínuo, que visa ao planejamento, à execução e ao acompanhamento das ações estratégicas definidas por uma dada organização, visando ao atingimento de seus objetivos. É entendida como uma forma de gestão que auxilia as organizações em geral, inclusive as públicas, a pensar de forma estruturada e inovativa, possibilitando um salto de qualidade na gestão dos recursos (Silva, 2017).

Conforme destaca Drucker (2001), os desafios e os benefícios da gestão estratégica no contexto das organizações demonstram a importância da gestão estratégica para o setor público, com destaque para o planejamento, que guia as ações organizacionais rumo ao atendimento de seus objetivos.

Acreditando nisso, Matias-Pereira (2016) reforça que a eficiência e a eficácia nos processos da administração pública constituem um dever fundamental da gestão estratégica pública, pois os recursos financeiros são limitados, e um dos grandes desafios é geri-los de maneira otimizada, tendo em vista o melhor resultado, com redução dos custos ao mínimo possível.

Segundo explica Luftman (2000), a maturidade perpassa a divisão em níveis crescentes, e em que cada estágio representa um grau evolutivo de *performance* da gestão estratégica. Brodbeck, Rigoni e Hoppen (2008) lecionam que a maturidade pode ser denotada como a extensão de eficácia dos fatores críticos, ou seja, a medida do nível de desempenho dessas variáveis para o fortalecimento da estratégia.

Para tanto, se a instituição não encontra ou não busca a maturidade nas práticas da gestão estratégica, a tendência é que tudo que foi investido e aplicado seja perdido, ou seja, não se mantenha (Matus, 1996).

Uma boa estratégia organizacional não garante uma posição competitiva privilegiada, a não ser que ela venha acompanhada de uma implementação bem-

sucedida. Não há comprovantes nem caminhos definidos que deem suporte a uma boa implementação estratégica (Silva, 2017).

Alencar (2005) relata que, segundo dispõem as pesquisas contemporâneas, a agregação de conhecimentos sobre a disciplina da estratégia conduz a benfeitorias relevantes para a organização. Em relação aos resultados governamentais, vislumbra-se um impacto direto na sociedade, por meio do aumento de produtividade das ações e da disponibilização de serviços mais eficientes. A avaliação da estratégia precisa acontecer não só após sua implementação, mas também no momento da sua escolha (Félix, Félix e Timóteo, 2011).

Sabe-se que todo processo leva tempo para obter a maturidade que possa trazer reflexos para toda a organização, além de ser necessário decidir-se por uma série de ações futuras consistentes.

## **1.2 Justificativa**

Escuta-se cotidianamente que a administração pública apresenta deficiências, ao se observar a ausência de gestão estratégica em diversas instituições. Por esse motivo, há registros de problemas e dificuldades como, por exemplo, a falta de efetividade de políticas públicas, a má utilização de recursos, a falta de projetos efetivos, a precariedade no acompanhamento das ações e a falta de valorização dos servidores (Marques, 2020).

O desafio para as organizações públicas consiste em encontrar maneiras de definir e executar seus objetivos prioritários com o maior impacto possível, usando processos de gestão realmente estratégicos (Brasil, 2019).

É por meio da estratégia que a organização define sua identidade (missão, visão de futuro e valores) e estabelece os principais objetivos para o alcance dos resultados que entregarão valor público à sociedade. A estratégia se preocupa com o estabelecimento de objetivos e metas que efetivamente aprimorem o papel social da instituição, incrementando de forma contínua o valor público entregue à sociedade (Silva; Parente Júnior, 2020).

Pereira (2010) ensina que a percepção dos cidadãos é a de um Estado caro, com déficit de desempenho e baixa qualidade dos serviços ofertados ao cidadão, além de se manter distanciado da sociedade. Em resposta a todo esse contexto, foi

se tornando necessário o aprimoramento dos modelos de gestão, para torná-la mais participativa ou mais direta.

Deming (1989, p. 190) destaca: “Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende; não há sucesso no que não se gerencia”. A importância da gestão estratégica para a administração pública contemporânea está centrada em como as organizações criam o valor do que estão produzindo, e em como garantem a eficácia dos recursos e dos processos internos (Moore, 2002).

Segundo Carvalho Filho e Amorim (2020, p. 30), “não existe uma forma padronizada ou correta para implantação de um modelo ou ferramenta de gestão estratégica”.

Contudo, há fatores influenciadores do seu sucesso ou insucesso em relação às perspectivas utilizadas, à sequência para a implantação, bem como diversos aspectos organizacionais ligados à sua cultura, gestores, trabalhadores, processo de comunicação interna e externa e o próprio processo de elaboração do planejamento estratégico, que influenciam e são pontos de decisão para alcançar um nível de maturidade que proporcione sua continuidade e o alcance dos resultados que atendam às necessidades da população

A integração dos elementos organizacionais passou a compor o sistema nervoso central da organização, tornando-se essencial a sua incorporação aos conteúdos de formulação e implementação das estratégias (Prahalad; Ramaswamy, 2004).

Ferreira (2005) corrobora que as instituições públicas também têm desenvolvido uma maior orientação estratégica, em consequência das reformas estatais ocorridas em todo o mundo, almejando a consolidação de um novo paradigma para a NGP. Como argumenta Correa (2007), a nova abordagem de modernização e maturidade do aparelho administrativo estatal se volta para novos modelos de gestão.

Ao longo da década de 1990 e no início da década seguinte, a metodologia Balanced Scorecard (BSC) evoluiu do foco inicial em medição de desempenho, para fazer parte do escopo da gestão da estratégia e, posteriormente, do escopo mais amplo da própria gestão, servindo de alavanca para promover a gestão estratégica (Cesena, 2006).

Diante do contexto referido acima, assim como dos desafios e de estruturas organizacionais anacrônicas existentes na administração pública, algumas

instituições governamentais partem na frente em busca de modelos de gestão estratégica, com ferramentas de referência na área privada e no contexto mundial (Fortaleza, 2017b).

Em 2013, a Secretaria Municipal das Finanças (Sefin) deu início ao processo de implantação do modelo Gestão Pública por Resultados (GPR), bem como à implementação da cultura de planejamento de curto, médio e longo prazo, baseados no BSC. Em 2017, com base em registros documentais, esse modelo passou por um novo processo, que buscou elevar o nível de maturidade da gestão da Sefin, a partir do desenvolvimento de líderes e aperfeiçoamento dos processos de gestão (Fortaleza, 2019).

Em 2021, buscando-se simplificar, focar e ampliar a participação e a responsabilização de todos os colaboradores da Sefin, foi implementada a metodologia baseada nos *Objectives and Key Results* (OKR), proporcionando a continuidade das práticas de gestão estratégica na secretaria (Fortaleza, 2023).

Com base nos fatos relatados acima, e considerando-se os processos contínuos e estruturados de modelos de gestão estratégica institucionalizados na Sefin, justifica-se a escolha desse órgão para unidade de análise. Nesse sentido, trata-se de uma experiência que deve ser estudada e verificada, sendo evidenciados seus resultados, benefícios e a maturidade da gestão para as futuras gestões.

Essa escolha decorre do fato de a Sefin ter definido o BSC para implementação de seu modelo inicial de gestão estratégica, o qual serviu de alicerce para customização de outras metodologias complementares de avaliação de desempenho na secretaria, como o OKR, bem como constitui a base do modelo teórico aplicado na pesquisa ora relatada.

Além disso, a motivação também está associada à vivência e à facilidade de acesso da pesquisadora à unidade selecionada para o estudo de caso; à disponibilidade de ampla documentação sobre os planejamentos ocorridos, metodologias aplicadas, processos de monitoramento e avaliação implantados; e às mudanças institucionais ocorridas nos períodos até o momento acompanhados.

Ademais, o estudo tem relevância empírica, devido à realização de um extenso processo de institucionalização de modelos de gestão e de custos, aplicados nos últimos anos. Não somente a Sefin, mas as administrações públicas poderão entender quais dimensões e níveis de maturidade podem servir de base comparativa como fonte de conhecimento prático, acadêmico e social, para auxiliar em futuros

planejamentos e modelos de gestão estratégica, como também avaliar a sustentabilidade dos modelos de gerenciamento estratégico, a partir do diagnóstico do nível de maturidade da gestão.

O estudo proporcionará contribuições sociais e práticas, no sentido de transformar a percepção dos gestores, servidores e colaboradores quanto à necessidade de amadurecer a gestão estratégica nas instituições públicas, tendo em vista incentivar uma maior profissionalização e qualificação dos serviços públicos, e ampliar o conhecimento no âmbito da gestão estratégica e sua maturidade.

Mendonça (2021) destaca que também realizou levantamentos acerca de ferramentas para avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de organizações, porém a maioria das publicações é voltada para determinação da maturidade em outros processos de gestão.

Com base nisso, percebe-se também uma lacuna teórica a partir dos estudos empíricos levantados, utilizando um modelo direcionado especificamente para a gestão estratégica. Dentre as pesquisas realizadas, foram identificados somente seis estudos abordando diretamente a maturidade da gestão estratégica, a saber: Corneliu e Diana (2013), Soares *et al.* (2018), Silva (2017), Soares (2019), Mendonça (2021) e Costa (2022). Acrescente-se que somente o terceiro estudo está voltado para gestão pública.

Sendo assim, considera-se que esse estudo é relevante, visto o efeito objetivo de corroboração com obras que versam sobre a transformação gerencial e societal por que passa a administração pública brasileira, juntamente com os modelos de gestão estratégica aplicados. Esses necessitam de um maior aprofundamento quanto a sua maturidade, a partir da avaliação da gestão baseada no planejamento, execução, monitoramento e controle, avaliação e melhoria organizacional, que, por sua vez, influenciam a formulação de ações e programas alinhados com as demandas da cidade e da população.

### **1.3 Questão de pesquisa**

No longo prazo, a visão estratégica proporciona um melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e os objetivos organizacionais, colaborando para o processo de transformação da estratégia em ação e o alcance de resultados em benefício da população. Identificar o nível de desenvolvimento de fatores

organizacionais, principalmente dos atinentes ao processo da estratégia, possibilita à organização ajustar sua execução em curso, e até produzir subsídios para a formulação de estratégias vindouras (Brodbeck; Hoppen, 2023).

De acordo com Silva (2017), a avaliação do grau de maturidade da organização no processo de gestão estratégica possibilita o monitoramento do progresso nesse processo. Os gestores precisam de uma avaliação da posição da organização em termos de gestão estratégica, para monitorar o progresso na melhoria da maturidade e para possibilitar trocas de experiências entre organizações, e de departamentos dentro da organização, a fim de identificar as melhores práticas.

Diante do exposto, este estudo visa a responder ao seguinte problema de pesquisa: **Qual a percepção sobre o nível de maturidade da gestão estratégica na Sefin?**

#### **1.4 Objetivos da pesquisa**

De acordo com a questão apresentada, esta pesquisa busca o alcance dos propósitos definidos nos objetivos geral e específicos explicitados nos dois tópicos a seguir.

##### **1.4.1 Objetivo geral**

O presente estudo elegeu como objetivo geral avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, adotando o *Strategic Management Maturity Model*™ (SMMM™).

##### **1.4.2 Objetivos específicos**

Dentre os objetivos específicos do estudo, destacam-se os seguintes:

- identificar a percepção do corpo funcional da Sefin sobre as dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMM™;
- analisar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto às principais dificuldades e soluções de melhoria sobre as dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMM™; e
- levantar propostas de novas dimensões ou aspectos que podem ser considerados no modelo de avaliação da maturidade em gestão estratégica utilizado na pesquisa.



## 1.5 Breve descrição metodológica

Para o alcance dos objetivos ora propostos, quanto à natureza, o estudo é considerado misto, ou seja, com uma perspectiva qualitativa e quantitativa (quali-quantitativa). Creswell e Clark (2011), definem o método misto como um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa.

Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica, descritiva e de campo. Quanto à estratégia, caracteriza-se como estudo de caso único, já que se trata de uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto (Yin, 2010).

Os dados primários foram levantados por meio da aplicação de questionário, com uso da escala Likert, e de entrevistas semiestruturadas. Os dois instrumentos foram adaptados a partir do modelo teórico SMMM<sup>TM</sup>, criado pelo Balanced Scorecard Institute (BSI), utilizando-se também o estudo empírico de Silva (2017).

Nos respectivos instrumentos, foram analisadas as oito dimensões definidas com base no modelo teórico em maturidade da gestão estratégica, a saber: Liderança, Cultura e Valores, Pensamento Estratégico e Planejamento, Alinhamento, Mensuração de Desempenho, Gerenciamento de Desempenho, Melhoria de Processos e Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.

Para a coleta e análise dos dados, foram utilizadas na aplicação do questionário a plataforma Google Forms e planilhas eletrônicas na ferramenta Microsoft Excel, no tocante aos dados quantitativos. Para as entrevistas, foram realizadas gravações de voz, transcrições dos áudios, bem como a utilização do Atlas.Ti para tratamento dos dados qualitativos.

Em ambas as análises, foi necessário o uso de cálculos estatísticos descritivos, de confiabilidade e consistência dos instrumentos, como também foi utilizado o *software* RStudio, para os cálculos estatísticos.

## 1.6 Estrutura da dissertação

Este estudo está estruturado em seis seções. A primeira trata da introdução, que discorre sobre a contextualização e delimitação do tema, a

justificativa, a questão de pesquisa e seus objetivos, bem como uma breve síntese dos aspectos metodológicos e da estrutura geral da dissertação.

A segunda seção apresenta o referencial teórico que serve de suporte para a pesquisa. Aborda os modelos de gestão percorridos pela administração pública, evidenciando os mais recentes, compreendendo a administração pública gerencial e a administração pública societal.

A terceira seção aborda os aspectos da gestão estratégica, bem como o conceito sobre maturidade e o detalhamento do modelo teórico utilizado na pesquisa, o SMMM<sup>TM</sup>. Complementando a parte teórica, apresentam-se obras sobre a temática maturidade em gestão estratégica e estudos empíricos aplicados com o citado modelo.

A quarta seção apresenta os principais aspectos metodológicos do estudo. Seu primeiro tópico descreve a tipologia da pesquisa. O segundo detalha a unidade de análise e os sujeitos de pesquisa, no caso, a Sefin e seu universo de gestores, servidores e colaboradores. O terceiro e o quarto tópicos descrevem os procedimentos metodológicos e os instrumentos de coleta dos dados, respectivamente. O quinto e o sexto tópicos retratam a aplicação do pré-teste dos instrumentos da pesquisa, bem como a análise e o tratamento dos dados quantitativos e qualitativos.

A quinta seção apresenta a análise e discussão dos resultados, demonstrando de forma detalhada os perfis dos respondentes, a análise de confiabilidade da escala e estatística descritiva realizada. Na sequência, destacam-se os resultados para atender aos objetivos da pesquisa, as percepções da maturidade em gestão estratégica na Sefin, tanto por dimensão como no geral. Agregando-se a este, foram analisadas de forma qualitativa as dificuldades e as soluções de melhoria. Ainda na quinta seção são apresentados os resultados quanto às propostas de novas dimensões a serem consideradas ou avaliadas em uma nova versão do SMMM<sup>TM</sup>, de acordo com as percepções dos entrevistados.

A sexta e última seção reúne as considerações finais da pesquisa, seguindo-se as referências utilizadas na sua execução e os apêndices e anexos.

## **2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

A seção foi estruturada em dois tópicos, os quais fornecem o arcabouço teórico que serviu de base para a proposta de execução da pesquisa. Ambos são necessários para contextualizar a evolução da atuação estratégica na administração pública, com foco em dois modelos de gestão que contribuíram para a evolução dos processos e para a maturidade da estratégia organizacional. São abordados os temas Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública e Administração Pública Societal.

### **2.1 Administração Pública Gerencial (ou Nova Gestão Pública)**

De acordo com Paula (2005), nas últimas décadas vem se verificando uma busca incessante para reformar o Estado e construir um modelo de gestão pública mais aberto às necessidades da população.

Segundo a citada autora, há dois projetos políticos em desenvolvimento, sendo o primeiro com inspiração na vertente gerencial, que se constituiu no Brasil durante os anos 1990. O segundo tem como principal referencial a vertente societal. Destaca-se que ambos buscam um novo modelo de gestão pública.

Segundo Reis (2014), para se entender o contexto da reforma da administração pública brasileira, faz-se imprescindível verificar o contexto histórico global em que as reformas administrativas foram se tornando necessárias, tendo em vista que importantes mudanças vinham ocorrendo no mundo a partir de momentos de graves crises.

De acordo com Osório (2003), as condições que propiciaram a ascensão do modelo gerencial vêm se concretizando desde a sucessão de fatos ocorridos em meados da década de 1970, com a crise econômica mundial desencadeada nesse período, que pôs fim à era de prosperidade usufruída tanto por países capitalistas desenvolvidos como pelos países do bloco socialista e também do terceiro mundo, quando foram demandadas iniciativas de reestruturação econômica e a necessidade de reconfiguração das estratégias empresariais, que igualmente forçou, no início dos anos 1980, o debate sobre o papel do novo Estado contemporâneo no enfrentamento desse cenário (Reis, 2014).

Samuels e Abrucio (2000) destacam que devido ao cenário de escassez de recursos, de enfraquecimento do Estado e do avanço da crença privatizante, o modelo gerencial inspirado no setor privado encontrou solo fértil para inserir a cultura de redução dos custos, o aumento da eficiência e da produtividade organizacional, a flexibilização administrativa e o controle dos resultados, com o intuito de transformar o Estado em uma organização ágil, descentralizada e capaz e atender às demandas da sociedade.

A administração pública centralizadora e burocrática estava esgotada, o que impulsionou os chefes de Estado a buscar novas formas de se conceber e de conduzir o interesse público, voltando-se para o cidadão-usuário, tendo como pressupostos a eficácia e a eficiência dos serviços ofertados (Osório, 2003).

O citado autor destaca que a sucessão de fatos ocorridos na década de 1970 proporcionou a ascensão do modelo gerencial na administração pública, iniciada de fato em 1995, num contexto semelhante ao de outros países da América Latina, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturantes.

De acordo com Keinert (2007), o resultado da chamada Crise do Estado, que foi composto por uma crise fiscal e uma crise do modo de intervenção na economia e do modelo de gestão burocrático, fez emergir o modelo de administração gerencial, decorrente da NGP (Saravia, 2010).

No sentido de se compreender o tipo de administração pública e de Estado para o caso da reforma brasileira, faz-se necessária a compreensão de que, antes da reforma gerencial (voltada para os resultados e a satisfação do cidadão), o Brasil passou por modelos preexistentes que lhe sucederam, como, por exemplo, o patrimonialista (clientelista) e o burocrático (procedimental-formal) (Secchi, 2009).

Faria e Faria (2017), Reis (2014) e Bresser-Pereira (2002) afirmam que a história da administração pública no Brasil pode ser explicada a partir da tentativa de adoção de modelos de gestão. Além disso, destacam que os modelos se sucederam como correção das distorções de modelos anteriores, em uma perspectiva evolucionista orientada para o entendimento de que o último modelo seria inexoravelmente o melhor, o mais desenvolvido. O Quadro 1 sintetiza os modelos de administração pública implementados no Brasil.

Quadro 1 – Modelos de administração pública implementados no Brasil

Período	Denominação do modelo	Característica
Desde a descoberta do Brasil até 1930	Patrimonialista	Distingue-se por uma fundamental característica: a permeabilidade entre o público e o privado
1º período – 1936-1967	Burocrática	Caracteriza-se por uma racionalização dos processos administrativos e uma profissionalização dos processos e do quadro do funcionalismo (a formalização, a divisão do trabalho, a hierarquização e a impessoalidade)
2º período – 1967-1988	Gerencialismo	Eficiência maior nas atividades econômicas do Estado e fortalecimento da aliança política entre a alta tecnoburocracia estatal, civil e militar e a classe empresarial Iniciou discursos sobre o caráter neutro da técnica de planejamento e sobre a importância da planificação da política econômica governamental
3º período – 1988-1995	O retrocesso burocrático e o projeto de reforma do Estado	As reformas administrativas empreendidas pela nova Constituição Federal (Brasil, 1988) acarretaram um grande retrocesso na administração pública, na medida em que recrudesceram as práticas burocráticas, estendendo para a administração indireta os mesmos mecanismos de funcionamento da administração direta
4º período – a partir da década de 2000	Social	O modelo de gestão societal ainda não se encontra implementado no Brasil. É um conceito em construção, que estabelece diálogo com os conceitos de governança pública, societalismo e transparência pública, mas se percebe um grande movimento para a discussão sobre suas possibilidades de concretização.

Fonte: Faria e Faria (2017), Reis (2014) e Drumond, Silveira e Silva (2014).

Reis (2014) destaca que houve um esgotamento do modelo burocrático implementado em meados da década de 1970, quando os estados entraram em crise em suas três dimensões: econômica, social e administrativa. Para responder ao esgotamento do modelo burocrático weberiano, foram introduzidos, em larga escala, padrões gerenciais na administração pública.

Coutinho (2000) menciona que o modelo de administração pública gerencial se inspirou na administração privada, mas manteve uma distinção fundamental, que é a defesa do interesse público, que tratou de abandonar o caráter autorreferido da administração burocrática, voltada exclusivamente para os interesses do aparelho do Estado, para colocar em prática as novas ideias gerenciais, ofertando serviços públicos de mais qualidade e centrados no cidadão.

A administração pública gerencial, ou NGP, teve como princípio a qualidade dos serviços públicos ofertados aos cidadãos, a remuneração do servidor baseada no desempenho, a competição entre organizações, a gestão de resultados, a eficiência, a eficácia e a efetividade do aparelho do Estado (Confederação Nacional dos

Municípios, 2008). Ferreira (2002) argumenta que a partir da necessidade de se promover as mudanças requeridas dentro da estrutura governamental mundial e sua modernização, uma nova tendência gerencial foi adotada por diversos países, como estratégia de enfrentamento da crise do Estado.

Com base na visão de Bresser-Pereira (1998) a administração gerencial foi desenhada a partir da descentralização do ponto de vista político, transferindo-se recursos e atribuições para os níveis políticos, regionais e locais; da descentralização administrativa, por meio da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; das organizações com poucos níveis hierárquicos, em vez do modelo piramidal; do controle por resultados; e da administração voltada para o atendimento ao cidadão.

Na obra Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial, Richardson (2009) indica que a reforma era embasada nos princípios do controle estratégico, objetivos claros, descentralização, *accountability*, competição e pressuposto do setor privado. Ou seja, iniciava a preocupação e atenção por modelos de gestão que garantissem respostas transparentes para o cidadão. O Quadro 2 dispõe sobre os princípios norteadores do gerencialismo.

Quadro 2 – Princípios norteadores do gerencialismo

<b>Princípio</b>	<b>Finalidade/Características</b>
Interesse público	O interesse público deverá ser sempre perseguido com impessoalidade pelos agentes dele encarregados
Responsabilidade ( <i>accountability</i> )	Envolve a submissão dos entes, dos órgãos e dos agentes públicos a tipos de fiscalização e controle, bem como ao controle de participação social, com atores importantes decorrentes de uma sociedade plural que assegure a participação e cobrança, característica decorrente de modelos democráticos
Descentralização	Configura-se como um traço marcante do gerencialismo, sendo agora possível compartilhar responsabilidades com outros setores, surgindo novos atores no cenário público, possibilitando maior participação social e controle
Participação social (capital social)	Vários setores da sociedade participam de funções estatais, promovendo redes de participação social, cidadania e democracia, como formas de gestão participativa da sociedade civil na resolução de problemas de governo
Transparência	Ampliação do acesso às informações e aceitação da participação popular na forma e pelos meios que sejam compatíveis com o nível de eficiência
Honestidade	Impõe ao agente público o dever de declarar impedimentos e de proteger de todo modo o interesse público
Liderança	Atitudes dos agentes públicos no sentido de implementar ações voltadas para o empreendedorismo e a proatividade nas ações públicas, mantendo, naturalmente, os vínculos normativos
Eficiência	Equilíbrio entre os custos e os benefícios da adoção de políticas públicas, buscando ofertar os serviços públicos da melhor forma, de modo que uma relação com menor custo possível possa atingir os interesses dos cidadãos

Fonte: Campelo (2010).

De acordo com Reis (2014), a reforma administrativa brasileira chamada gerencial é considerada, por muitos, de natureza liberalizante. A falta de eficiência para atender às novas demandas do mundo globalizado, aliada ao desgaste do modelo burocrático de administração, forçou nos últimos anos a redefinição do papel do Estado e do seu grau de intervenção na sociedade, principalmente no campo econômico.

Essa redefinição do papel do aparelho do Estado como um todo forçou a emergência de um novo modelo de administração pública, o modelo gerencial. Características básicas o definem, sendo ele orientado para o cidadão e para a obtenção de resultados (Bresser-Pereira, 2006).

De acordo com Samuels e Abrucio (2000), a eficiência, a qualidade, a avaliação de desempenho, a flexibilidade gerencial e o planejamento estratégico, seguidos pela área privada, foram trazidos para a esfera pública, sendo que havia a necessidade de aperfeiçoamento do modelo gerencial para dentro do contexto de governo, com a apropriação de conceitos como *accountability*, transparência, participação, equidade e justiça.

O Plano Diretor da Reforma do Estado de 1995 destaca o modelo gerencial como um avanço, um rompimento com a administração pública burocrática. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos, para se concentrar nos resultados, e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua sendo um princípio fundamental (Brasil, 1995).

As diretrizes para o início de uma ampla reforma do aparelho estatal foram traçadas no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que trazia objetivos no intuito de reforçar a governança e a gestão do Estado, por meio da implantação da administração gerencial (Reis, 2014).

Campelo (2010) destaca que a gestão pública gerencial mantém mais forte a participação da sociedade. As organizações sociais e as da sociedade civil aprimoram e exigem cada dia mais resultados que proporcionem a melhoria das políticas sociais, *accountability* e transparência, com a procura da obtenção de resultados efetivos para toda a sociedade.

Kettl (2001) corrobora que a administração gerencial está centrada na gerência orientada para resultados, como forma de se avaliar o desempenho do aparelho estatal, a partir do compromisso de avaliar resultados, sendo a base do movimento global de reforma do setor público.

A administração pública gerencial busca uma definição clara dos objetivos, capaz de promover o aumento de qualidade e da eficácia (como agilidade) dos serviços sociais e científicos ofertados pelo poder público (Bresser-Pereira, 2002).

Segundo Gomes (2009), a ênfase dada à eficiência pela NGP implica o fortalecimento das políticas públicas de gestão, expressão máxima da disciplina Administração no setor público. Assim, são políticas que têm como objeto o planejamento, o orçamento, a estrutura organizacional, os recursos humanos, os processos e as tecnologias, as compras governamentais e, cada dia mais, a qualidade na oferta dos serviços públicos e no atendimento ao cidadão.

É oportuno destacar que a administração pública gerencial foi importante para que as práticas de gestão estratégica surgissem com formas diferentes de pensar e alcançar resultados de forma estratégica, como o planejamento e a avaliação de resultados. A próxima sessão demonstra a continuidade desta evolução, a partir da ampliação da participação e da visão estratégica por parte dos gestores e da sociedade.

## **2.2 Administração pública societal**

Desde 1980, a gestão pública tem sido reformada, e com forte intensidade. Uma tendência mundial, embora em proporções variadas entre os países, implica mudanças nas relações entre governantes e cidadãos (Silva, *et al.* 2018). Mas há quem diga que ela se evidenciou mesmo somente no início dos anos 2000 (Drumond; Silveira; Silva, 2014).

Paula (2005) entende que ao se falar em nova administração pública, identificam-se dois projetos políticos em desenvolvimento e em disputa na gestão pública. O primeiro, inspirado na vertente gerencial, que se constituiu no Brasil durante os anos 1990, ou seja, a administração gerencial; o segundo, inspirado na vertente societal, que se caracteriza nas experiências alternativas de gestão pública, como os conselhos gestores e o orçamento participativo.

A sinalização do declínio delineado pelo modelo de administração pública gerencial trouxe a necessidade de a Gestão Por Resultados (GPR) repensar novos modelos que se adequem à necessidade desse novo cidadão, o cidadão-cliente. Um modelo de administração centrado na reivindicação do cidadão (principal cliente) (Vasconcelos, 2020).



Gomes (2009) destaca que em relação à gestão com foco em resultados, a ênfase recai sobre o uso eficaz da informação, o estabelecimento de indicadores de desempenho, a permanente preocupação com o monitoramento e a avaliação do efeito dos serviços e políticas públicas, visando ao aumento da eficiência, efetividade e *accountability* da gestão pública, ou seja, da capacidade de gerir estrategicamente.

De acordo com Ribas e Meza (2018), a administração pública no Brasil passou a mesclar características dos modelos patrimonialista e burocrático, após a primeira reforma do Estado implantada por Getúlio Vargas, em 1936. Com a segunda reforma, adotada na década de 1990 por Fernando Henrique Cardoso, na busca pela maximização da eficiência pública, a administração pública gerencial se consolidou como modelo ideal, sem, porém, desvincular-se das raízes dos modelos antecedentes.

Segundo os dois citados autores, em virtude dos insucessos de desenvolvimento econômico e do centralismo decisório sobre a vida política do país, advindos após a reforma de Estado pelo gerencialismo, aliado aos princípios neoliberais, reacenderam-se os debates sobre a ascensão de um modelo ideal de administração pública.

Assim, ao longo da década de 1990 e das duas seguintes, os estudos sobre práticas de modelos alternativos receberam destaque por pesquisadores sociais, para se visionar estratégias sobre como envolver a sociedade civil na busca de soluções para os problemas públicos, como por intermédio da administração societal (Ribas; Meza, 2018).

A participação da sociedade civil se revela importante para a consecução do interesse público. A noção de que o cidadão é mero receptor da ação administrativa se torna ultrapassada (Di Salvo, 2018).

A administração societal foi caracterizada como uma alternativa ao modelo gerencial, apresentando a possibilidade de se envolver toda a sociedade no debate sobre políticas públicas, com base nos problemas advindos da população. No entanto, ofuscada pelo modelo gerencial, que seguia recomendações de organismos multilaterais internacionais, e que centralizava o processo decisório nos poderes públicos, não ascendeu como reforma de Estado, embora tenha sido implementada de forma dispersa nos entes federativos (Ribas; Meza, 2018).

Na administração gerencial, verifica-se a imposição do Estado sobre a sociedade; dessa forma, a administração pública societal objetivou substituir a gestão

tecnoburocrática por um gerenciamento mais participativo e dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais (Tenório,2005).

Mesmo considerando-se que a administração gerencial enfoca as dimensões econômica, financeira e institucional-administrativa, a administração societal leva em conta a dimensão sociopolítica; ou seja, as relações entre o Estado e a sociedade em ambos os modelos posicionam-se como ampliadoras da democracia. A administração societal proporcionou experiências diversas, de forma fragmentada, como por intermédio de fóruns temáticos, conselhos gestores e orçamento participativo (Paula, 2005). O Quadro 3 reúne as principais características da administração societal.

Quadro 3 – Principais características da administração societal

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Origem	Movimentos sociais brasileiros que tiveram início nos anos 1960 e desdobramentos nas três décadas seguintes
Projeto político	Enfatiza a participação social, e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões sociopolíticas
Organização administrativa do aparelho do Estado	Não há uma proposta para a organização do aparelho do Estado, e enfatiza iniciativas locais de organização e gestão pública
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível das instituições, enfatizando a elaboração de estruturas e canais que viabilizem a participação popular
Abordagem de gestão	Gestão social, enfatizando a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo

Fonte: Paula (2005).

De acordo com Oliveira e Pereira (2014), duas razões justificam a escolha da administração pública societal. Primeiro, ao contrário das orientações patrimonial, burocrática e gerencial, as bases desse tipo de administração podem viabilizar relações simétricas entre sociedade e Estado, e, ainda, romper com a distinção entre concepção e implementação de políticas públicas.

Com a reforma gerencial do Estado nos anos 1990 e a Constituição Federal de 1988, o país passou a conviver com um modelo administrativo dualista, sob a rearticulação do Estado pela combinação da democracia representativa com a participativa. Assim, a administração societal proporcionou experiências alternativas, de forma fragmentada, por meio de fóruns temáticos, conselhos e planejamentos participativos (Silva, et al 2018).

Cortês (2007) assinala que, mesmo sem um marco regulatório, permanece vigente o texto constitucional, assim como as legislações que regulamentam a participação da sociedade civil na administração pública, as quais possibilitam ensaios de administração societal, sendo que ainda não há uma proposta de organização do aparelho do Estado como a gerencial.

A vertente societal apoia a sociedade democrática. A administração societal incentiva as pessoas para que possam ter atitudes proativas, críticas e independentes em busca de uma ordem social mais equilibrada e menos injusta (Junquilha, 2010). A reconfiguração do Estado com a administração societal se potencializa pela ampliação do exercício da cidadania.

Um novo Estado social é formado mediante incorporação da sociedade civil aos espaços decisórios do cenário político, no qual o cidadão pode participar da dinâmica das políticas públicas. Um sistema de democracia participativa reduz o modelo tradicional de governo como núcleo decisivo da vida política, contudo, sem tirar deste a obrigação pelo atendimento das demandas públicas, buscando nas relações entre sociedade política e sociedade civil uma nova configuração político-ideológica (Ribas; Meza, 2018),

Tenório (2005) conceitua a gestão societal ou social como sendo o processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação, ou seja, em que o adjetivo *social* qualificando o substantivo *gestão* será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação. O fundamento epistemológico da gestão social deve basear-se na dialogicidade, e pressupõe a participação ativa do cidadão no espaço público.

Paula (2005) leciona que o chamado modelo societal é uma nova visão de gestão pública, alternativa ao gerencialismo, apresentando a necessidade de serem criados mecanismos que possibilitem mais transparência de seus atos e controle sobre seus agentes, o que oportuniza a implementação de políticas públicas que vão ao encontro das reais necessidades da sociedade.

Silva (2017) ensina que a administração pública societal enfatiza principalmente a participação social, e procura estruturar um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro e a estrutura do aparelho de Estado, viabilizando a participação popular por meio da institucionalização de canais apropriados de acesso da população.

O complexo organizacional que deve dar suporte à administração pública societal encontra na noção de gestão social uma referência importante, já que favorece a inclusão de segmentos populares em rotinas concebidas para viabilizar o diálogo entre cidadãos, servidores públicos e governantes. A gestão social, de caráter dialógico e comprometida com o entendimento, apresenta-se como uma alternativa à gestão estratégica, e comprometida com o êxito (Tenório, 1998).

Importante destacar o registro de Paula (2005), de que a administração pública societal ainda não se consolidou, dados os fatores político-econômicos, que induzem o governo a posicionamentos centralizados.

Interessantes o registro de Schmitz Júnior *et al.* (2017), de que a administração pública societal pode estabelecer uma forma dialógica de planejamento e controle administrativo-processual diferenciado e totalmente participativo. Ao detectar o problema a partir da checagem, é papel do gestor envolver as equipes e, ainda, pessoas externas, para o enriquecimento do processo decisório e a institucionalização de modelos de gestão que potencializem o desempenho institucional na gestão pública, a partir de soluções que sejam construídas coletivamente.

Por fim, para a administração pública, hoje não é mais suficiente apenas o desenvolvimento de técnicas e a formulação eficiente de modelos de gestão. Trata-se de se lidar com uma complexidade que requer visão estratégica, participativa e solidária (Nogueira, 1998).

Isso requer líderes públicos com habilidades e capacidade de operar na tênue fronteira entre o estratégico, a técnica e a política, desenvolvendo ações voltadas para a resolução dos problemas, bem como rompendo o hiato entre estes (Paula, 2005).

A próxima seção reúne os aspectos da gestão estratégica e sua importância para a trajetória do aperfeiçoamento dos modelos de organização da administração pública, bem como o alcance de sua maturidade.

### 3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Esta seção tem como objetivo apresentar o tema central que serve de suporte teórico à proposta de execução da pesquisa. Inicialmente, relata os conceitos e aspectos da gestão estratégica e sua maturidade, bem como especifica o modelo de maturidade em gestão estratégica utilizado na pesquisa, o SMMM™.

#### 3.1 Aspectos da gestão estratégica

Carvalho e Laurindo (2007) destacam que a estratégia nasceu nas corporações militares. A partir de comandantes militares e de estrategistas como Aníbal Barca, de Cartago; Alexandre, o Grande, da Macedônia; e Júlio César, de Roma. A estratégia não permaneceu igual ao longo do tempo, mas percorreu uma longa trajetória até os dias de hoje.

Segundo Ghemawat (2007), o vocábulo estratégia tem origem na palavra grega *strategos*, que designa o comando militar. A partir da segunda Revolução Industrial, o tema *estratégia* passou a se voltar para o contexto de negócio, iniciando-se no final do século XIX, mas realmente tomou força somente no século XX, por autores como Henry Mintzberg e Michael Porter (Araújo-Silva; Gonçalves, 2011).

A estratégia como assunto de negócio surgiu em 1950, e nas décadas de 1960 a 1980 viveu seu período de apogeu, com o surgimento da Nova Economia, devido às transformações pós-guerra e à inovação da tecnologia da informação (comércio eletrônico e internet), que faz surgir várias práticas de consultoria estratégica (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). A Figura 1 mostra a evolução da gestão estratégica no ambiente organizacional (Tavares, 2000)

Figura 1 – Evolução da gestão estratégica

		GESTÃO ESTRATÉGICA					
		ATÉ 1929	ANOS 30	ANOS 40, 50 E 60	ANOS 70 E 80	ANOS 90 E 2000	ANOS 2000 em diante
<b>PERÍODOS</b>		<b>PRODUÇÃO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padronização</li> <li>- Produção em série</li> </ul>	<b>PRODUTIVIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fator Humano</li> <li>- Gestão Financeira e de Custos</li> </ul>	<b>QUALIDADE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PDCA</li> <li>- TQM</li> <li>- MBO</li> </ul>	<b>PLANEJAMENTO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posicionamento</li> <li>- Análise externa e interna</li> <li>- Formulação - SWOT</li> </ul>	<b>EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapa Estratégico</li> <li>- Execução Estratégica</li> <li>- Painel Bordo</li> <li>- Gestão de Projetos</li> <li>- Contrato de Resultados</li> <li>- Integração processos, pessoas e recursos internos e na cadeia de valor</li> </ul>	<b>CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão dos Stakeholders</li> <li>- Governança Corporativa</li> <li>- Sustentabilidade</li> <li>- Inovação</li> </ul>
	<b>PROBLEMA</b>	Excesso da Demanda	Crise Mundial – Redução da Demanda	Falta de Qualidade	Nivelamento da Oferta	Falta de Alinhamento Estratégico	Conflito entre os Stakeholders

Fonte: Tavares (2000).

Segundo Tavares (2000), nas décadas de 1950 a 1990, ocorreu a evolução das técnicas de planejamento. Na década de 1980, a administração estratégica aproximou o planejamento da implementação, de forma que os planos e as estratégias guiassem a gestão. O termo estratégia tem muitos sinônimos, como plano, padrão, posição e perspectiva (Mintzberg, 2007). Utiliza-se também como um plano, que guia ações futuras. Abaixo, destaca-se o pensamento de Mintzberg (2007) sobre a definição de estratégia:

Não há uma definição única ou aceita universalmente. Muitos autores utilizam o termo estratégia diferentemente; alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem firme distinção entre eles. Será útil pensar sobre o significado de estratégia para ver se certas definições se encaixam melhor em certos contextos.

Na obra de Lima e Pitombeira (2020), o conceito de estratégia é encontrado com diferentes conotações e em diferentes contextos, seja na esfera teórica da academia, ou mesmo na vida real das organizações. A estratégia diz respeito à compreensão da organização e do seu ambiente; envolve questões relativas ao caminho determinado, assim como o processo de se determinar esse caminho, ou seja o que ou não fazer (Kim; Silva, 2020).

Com isso, surge a definição do tema gestão estratégica, que compreende quatro etapas, conforme demonstrado na Figura 2. A primeira contempla uma Avaliação, ou Diagnóstico Organizacional, também chamada de etapa pré-operacional. As outras três etapas compõem a parte operacional, e são denominadas Formulação, Implementação e Aprendizagem. Estas relacionam-se e interagem de duas maneiras: por meio da condução do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação das diversas fases ou etapas (Estrada; Almeida, 2007).

Figura 2 – Etapas da gestão estratégica



Fonte: Estrada e Almeida (2007).

A gestão estratégica tem sido comumente descrita como girando em torno das fases de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Formaliza-se a estratégia em um processo que contempla várias etapas, necessitando de procedimentos formais e estruturados (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

A gestão estratégica consiste na adoção de um modelo organizacional adequado à implementação de iniciativas e projetos delineadas no planejamento. Segundo Tavares (2000, p. 32), dentre as funções da gestão estratégica, definem-se:

- a) proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca mais sistemática do futuro;
- b) estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo de valores;
- c) determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- d) definir o escopo competitivo, delineando estratégias, estabelecendo objetivos, metas, e permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- e) viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- f) coordenar e otimizar a locação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos; e
- g) estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficiência e a efetividade da organização.

A estratégia tem como bases estruturantes o planejamento estratégico e a execução estratégica, incorporando, dentre outras perspectivas administrativas, o pensamento sistêmico, o controle integrado, a gestão da mudança, a aprendizagem organizacional, a eficiência e a eficácia organizacional (Estrada; Almeida, 2007).

A partir dos avanços das formas de gerir, as organizações mundiais têm procurado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O intuito maior consiste em assegurar que, como instrumento de comunicação e de gestão, a estratégia alcance todos os níveis da organização (Kaplan; Norton, 1997).

Nesse sentido, ressalta-se que nos últimos anos a sociedade tem se mostrado cada dia mais consciente quanto ao papel do Estado e das organizações, exigindo mais transparência e qualidade no serviço público. Para atender a essa nova demanda social, a administração pública também tem implementado importantes mudanças na sua gestão (Farias *et al.*, 2021).

A reflexão sobre a administração pública e as suas práticas no contexto global tem evoluído no sentido de se buscar um modelo de gestão estratégica capaz

de responder aos desafios do ambiente, aproveitando as oportunidades, e potencializando as competências dos colaboradores e o desenvolvimento de um clima organizacional propiciador de melhores resultados (Neves, 2001).

De acordo com Moura (2014), no setor público, caracterizado pela burocracia e pela pouca dinamicidade, a gestão estratégica vem ganhando espaço, não com a mesma velocidade que no setor privado, mas, mesmo a passos lentos, vem avançando.

A aplicação das metodologias de gestão estratégica na administração pública é relativamente recente, em especial no Brasil, em decorrência das reformas ocorridas no país no final do século XX. Com o advento da NGP (*New Public Management* – NPM), a partir da perspectiva gerencialista, propôs-se um serviço público mais flexível, descentralizado, eficiente, da mais alta qualidade e orientado para o cidadão, aproximando-se do setor privado (Bresser-Pereira, 1998).

Segundo Barbieri (2012), após as mudanças alcançadas a partir das reformas gerencialistas, principalmente em meados da década de 1990, os gestores passaram a lidar com muitos paradoxos, relacionados à contínua transformação das organizações, que estimularam estudos com profundas análises no setor público, sobre estilos de liderança, estrutura organizacional, medidas de desempenho, administração de recursos humanos, tecnologia, cultura e estratégia (Salles; Villardi, 2017).

Kaplan e Norton (2008) afirmam que embora a literatura apresente várias formas de gestão, e as organizações disponham de uma ampla gama de ferramentas para elaboração e execução do seu planejamento, ainda há carência de um modelo para orientar a sua efetiva gestão estratégica.

A nova administração pública ainda é um desafio a ser plenamente superado no Brasil, pois ainda se convive com algumas práticas próprias dos modelos anteriores. Constitui um desafio presente no país implantar uma gestão estratégica transparente e integradora, com agilidade e eficácia das ações do Estado, com orientação para resultados em função do cliente/cidadão, com estilo de gerência com espírito de liderança, com a participação do cidadão na gestão, com uma cultura de avaliação das políticas públicas e com a responsabilidade fiscal (Fidélis *et al.*, 2012).

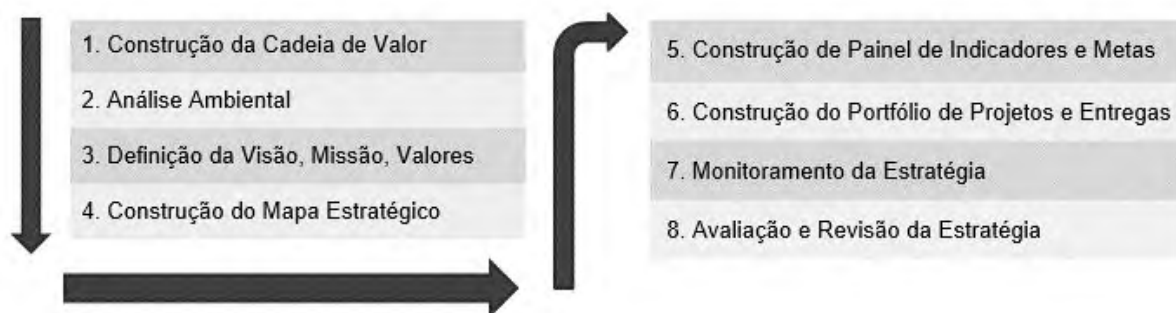
O Decreto n. 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundações, que fortalece os sistemas de gestão estratégica, de gestão de riscos, de monitoramento e de avaliação



de programas e políticas públicas da União. Com base nisso, é possível evidenciar que há iniciativas para avançar na implantação de modelos de gestão estratégica na administração pública, sendo que muitos deles não passam da fase de implantação, e nem sequer conseguem prosseguir para o alcance de maturidade contínua (Brasil, 2019).

Ainda de acordo com a referência acima citada a gestão estratégica compreende, além do planejamento estratégico, a implementação, o monitoramento e a avaliação da estratégia para aprimorar o alcance da missão, o cumprimento dos mandatos e a aprendizagem organizacional. A Figura 3 explicita as etapas e atividades do processo de gestão estratégica, adaptadas para uma organização pública.

Figura 3 – Etapas e atividades do processo de gestão estratégica para organizações públicas



Fonte: Brasil (2019, p. 16).

Na opinião de Niven (2011), as organizações públicas estão sempre enfrentando dificuldade para construir uma clara e concisa estratégia, não estando isentas da tentação de querer servir a todos, satisfazer todas as partes interessadas. Essas organizações, no entanto, podem estar recebendo pouco incentivo para formular uma visão de longo prazo, por conta da rotatividade das lideranças eleitas. São tentadas a fazer tudo para todos, e podem acabar não fazendo muito em tudo.

Para atender às expectativas, as organizações utilizam-se de ferramentas que possibilitam visualizar vários aspectos. Kaplan e Norton (1997) trazem uma abordagem estratégica de longo prazo, sustentada por um sistema de gestão, comunicação e medição de desempenho, cuja implementação possibilita criar uma ampla visão dos objetivos, e atingir todos os níveis da organização: o *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta surgiu com o intuito de colocar em prática as ideias desenvolvidas a partir do planejamento estratégico.

O BSC é uma das cinco ferramentas de gerenciamento mais usadas no mundo dos negócios. Recentemente, o BSC evoluiu significativamente, não apenas

como ferramenta de medição de desempenho, mas também como um sistema de gerenciamento estratégico (Handoko; Wehartaty, 2017).

A estrutura básica do BSC está distribuída em quatro perspectivas: financeira, de clientes, de processos internos e do aprendizado e conhecimento. A arquitetura original do BSC foi ajustada para aplicação junto às entidades governamentais, já que a perspectiva financeira, originariamente no topo da hierarquia, não é prioritária para estas, podendo ser substituída pela perspectiva cidadão (Kaplan; Norton, 1997; 2001). A Figura 4 mostra a estrutura do BSC.

Figura 4 – Estrutura do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (2019) e Azeitão e Roberto (2010).

Trata-se de uma metodologia de gestão estratégica empregada em organizações do setor privado e do setor público, fundamentada em cinco princípios gerenciais: traduzir os referenciais estratégicos em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia numa preocupação de todos; converter a estratégia para um processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (Brasil, 2019).

O BSC é considerado o mais popular sistema de informações de gestão, sendo utilizado nas organizações dos setores público e privado (Fares; Bastos; Fortunato, 2019). Kaplan e Norton (2014) propõem um modelo genérico, com as perspectivas para implantação da estratégia, com o uso do BSC, no serviço público.

Além desse, o BSC vem se potencializando e caminhando para a maturidade da gestão estratégica, a partir da integração com outras formas metodológicas que auxiliam o processo decisório. Estes ajudam a focar em resultados, alinhando-se com os princípios ágeis, citando-se como exemplo a metodologia *Objectives and Key Results* (OKR) ou Objetivos e Resultados-Chave (Balanced Scorecard Institute, 2023).

Ghelman e Costa (2006) afirmam que a aplicação da gestão estratégica na administração pública constitui um desafio a vencer, exigindo especial atenção para sua customização de sucesso, pois, além de contribuir de maneira significativa para criação de uma cultura de medição e avaliação do desempenho no serviço público, essa ferramenta possibilita que a organização venha a aumentar a sua capacidade de reação, bem como proporciona o alcance da maturidade em face dos cenários emergentes.

A administração pública pode e deve inspirar-se no modelo de gestão privada, mas não deve perder a perspectiva de que, enquanto o setor privado visa à maximização do lucro, o setor público tem por objetivo cumprir a sua função social. Dessa forma, não se pode simplesmente aplicar diretamente os princípios da administração de empresas na gestão pública. O importante é fazer as apropriações e adaptações necessárias no sentido de se dotar a administração pública de um modelo que, efetivamente, ajude-a a cumprir suas finalidades (Ferreira, 1999).

A seção a seguir, será apresentada abordagens sobre a maturidade em gestão estratégica, levantando os conceitos e cenários quanto aos avanços de modelos estudados sobre desenvolvimento da gestão nas organizações.

### **3.2 Maturidade em gestão estratégica**

A gestão estratégica deve estabelecer parâmetros para análise das questões econômicas, sociais e ambientais, as quais, dentre outras possibilidades, podem ser encontradas por meio de níveis de maturidade (Golinska; Kuebler, 2014).

Segundo Hynds *et al.* (2014), a integração estratégica dos elementos relacionados à sustentabilidade oportuniza na empresa o desenvolvimento dos níveis de maturidade necessários à geração de vantagem competitiva.

O conceito de maturidade pressupõe a existência de diferentes estágios de desenvolvimento, podendo ser avaliado pela maneira como é definido, gerenciado, mensurado e controlado. Quanto mais madura for a organização, maior é a probabilidade de alcançar seus objetivos, prazos e custos com consistência e eficiência. Os modelos de maturidade podem ser utilizados pela organização como ferramentas de comparação e avaliação de processos, e também como áreas funcionais individuais, na busca pela melhoria necessária da competência e da capacidade gerencial (Silva, 2017).

Fonseca e Silva (2017) destacam que as instituições maduras atingem seus objetivos de maneira consistente e eficiente, enquanto aquelas sem maturidade também criam seus objetivos, mas geralmente seus resultados são inconsistentes.

Os desafios que estão à frente passam pelo aperfeiçoamento de instrumentos de gestão estratégica, bem como pela contínua melhoria no processo de comunicação, ressaltando sempre o trabalho de parceria entre a estrutura central e as demais setoriais. Na medida em que as equipes e os processos da gestão estratégica ganham maturidade, a tendência é que a cada dia que passa a coordenação técnica se baseie mais em orientação, e menos em controle (Santos; Gallo; Gibram, 2013).

Os citados autores reforçam também que muitas instituições públicas e privadas ainda utilizam modelos pouco aplicáveis a esse contexto. Tendo em vista esse cenário de turbulência e mudanças, as organizações públicas do país precisam atentar para novos parâmetros e diretrizes estratégicas, sempre na busca do aperfeiçoamento contínuo.

O sucesso nas organizações imaturas depende da competência e do heroísmo das pessoas (Chrissis; Konrad; Shrum, 2011). De acordo com Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), um modelo de maturidade tem um propósito descritivo, e tem como finalidade identificar níveis desejáveis de maturidade futura e fornecer orientação sobre como implementar os modelos, com medidas de melhoria, servindo como objeto comparativo.

Segundo Nascimento, Oliveira e Ladeira (2015), os modelos de maturidade são utilizados como ferramentas de melhoria, descrevendo cada processo em níveis de evolução, possibilitando a definição, o gerenciamento e o controle desses processos.

Se implantar um modelo de gestão de estratégica é tão complexo, imagine avaliá-lo. De acordo com Almeida (2017), a conquista da maturidade implica um processo evolutivo para alcançar habilidades específicas ou um objetivo final; ou seja, constitui um instrumento de medição entre o estado atual e o estado pretendido, sendo possível essa medição por meio dos modelos de maturidade.

Ainda segundo o citado autor, os modelos de maturidade são utilizados para descrever, explicar e avaliar os ciclos de vida do crescimento. O conceito sobre esse modelo se baseia no fato de que os cenários mudam ao longo do tempo, e que a maioria dessas mudanças pode ser prevista e regulada. A literatura mostra que

modelos para diferentes domínios evoluem de forma gradual, que esses mesmos modelos são melhorados ao longo do tempo, e que os autores frequentemente constroem e melhoram seus modelos com base na experiência passada de outros estudiosos.

Na opinião de Barbieri (2011), a maturidade implica um processo gradual para alcançar habilidades específicas ou um objetivo final; ou seja, trata-se de uma ferramenta importante para identificar *gaps* entre o estado atual e o estado pretendido. O propósito para criação dos modelos de maturidade consiste em avaliar, mas também ser um guia em um processo evolutivo, para que as organizações alcancem patamares metodológicos, processuais e tecnológicos, dentre vários. Baseiam-se na premissa de que as pessoas, organizações, áreas funcionais e processos podem evoluir por meio de uma dinâmica de desenvolvimento ou crescimento em direção a uma maturidade, atravessando diferentes estágios.

Burn (1994) ensina que os níveis de maturidade possibilitam que as organizações avaliem determinadas variáveis, identifiquem oportunidades de melhoria contínua, bem como priorizem e aperfeiçoem os esforços de forma estruturada.

Um modelo de maturidade tem o objetivo principal de descrever o comportamento exibido por uma organização, traduzido por um número de níveis para cada critério em estudo, identificando boas práticas. Dessa forma, os modelos de maturidade possibilitam a identificação de uma trajetória lógica e progressiva para o desenvolvimento organizacional (Silveira, 2009).

O grau de maturidade é definido como um patamar evolutivo para a melhoria do processo organizacional. Cada grau amadurece um subconjunto importante do processo da organização, preparando-a para passar para o próximo grau de maturidade (Chrissis; Konrad; Shrum, 2011).

Kruglianskas, Sbragia e Silveira (2013) enfatizam que os níveis de maturidade são etapas de aperfeiçoamento, estando associados ao conhecimento, às habilidades e à aplicação de ferramentas, metodologias e processos, com a finalidade de atingir os objetivos da organização.

Há diversos modelos de maturidade na gestão, destacando-se dentre eles a maturidade fortemente voltada para a gestão de projetos e de processos (Silva, 2017). Além desses, também dispõem estudos de maturidade em gestão do conhecimento, da qualidade, de projetos, de processos, da governança, de pessoas,

da tecnologia, de indicadores, de planejamento, de sistemas da informação, dentre vários. Algo que se percebe no Brasil, ainda de forma bem acanhada, são os modelos diretamente voltados para a gestão estratégica.

Segundo Silva (2017), a avaliação de maturidade em gestão estratégica é pouco encontrada na literatura. O autor identificou somente dois artigos sobre essa temática: um deles aborda o SMMM™, desenvolvido pelo Balanced Scorecard Instituti (BSI), enquanto o outro, de Corneliu e Diana (2013), trata da avaliação da qualidade do processo, utilizando o SMMM™ como base do estudo.

Na medida em que a organização passa a procurar a maturidade do seu sistema de gestão, surge uma necessidade maior da compreensão da sua aplicabilidade, considerando-se os benefícios por ele proporcionados e a influência por ele exercida na gestão dos negócios (Kruglianskas; Sbragia; Silveira, 2013).

Brodbeck, Rigoni e Hoppen (2008) destacam que a maturidade denota a extensão de eficácia dos fatores críticos e a medida do nível de desempenho das variáveis estratégicas. Sendo assim, o grau de maturidade está relacionado ao conhecimento interno constituído pela organização ao longo do tempo e à maneira como esse conhecimento se transforma em resultados estratégicos, ou seja, como os processos produtivos e operacionais são planejados, executados, controlados e gerenciados (Fonseca; Silva, 2017).

Nas instituições governamentais, o processo de maturidade da gestão é impedido, em virtude de cenários como o enfrentamento dos desafios resultantes de descontinuidades administrativas, o enfraquecimento das instituições, a predominância da visão de curto prazo, a dificuldade de compreensão do valor gerado e a fragmentação e a segmentação da estratégia (Cesena, 2006).

Na administração pública, a partir dos estudos levantados, foram identificados alguns modelos desenvolvidos para avaliação da maturidade na gestão. Nenhum desses modelos volta-se diretamente para a gestão estratégica, apesar de reunir elementos ou componentes da estratégia como requisitos de pontuação, tais como o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr), baseado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ); a Metodologia para Avaliação da Maturidade e Desempenho da Gestão Fiscal (MD-GEFIS); e a Ferramenta de Avaliação Diagnóstica da Administração Tributária (TADAT), conforme identificado na análise documental.

Dessa forma, segundo Mendonça (2021), a partir do conhecimento da maturidade em que se encontra cada etapa de planejamento e gestão estratégica, a organização poderá conhecer os próximos passos necessários à sua evolução.

As organizações com processos maduros atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos com consistência e eficiência (Siqueira, 2005). Esses modelos são referenciais usados para analisar a capacidade dos processos na realização de seus objetivos; identificar oportunidades de melhoria nos custos, na qualidade e na produtividade; bem como formular e avaliar as ações de melhoria contínua dos processos organizacionais.

Os modelos de maturidade são definidos por Santos, Gallo e Gibram (2013) como meios de comparação e avaliação de processos na busca pela melhoria necessária ao aumento da capacidade e competência da organização.

Gabryelczyk (2016) acrescenta que os modelos de maturidade são usados como forma de mensuração de *performance* e de maturidade, seja em processos, seja em áreas funcionais individuais, seja na organização como um todo.

Dessa maneira, a identificação da maturidade de gestão fornece informações importantes para a organização, pois evidencia os aspectos positivos e os que geram impedimentos ao desenvolvimento do negócio (Fonseca; Silva, 2017).

Pela ótica de Chrissis, Konrad e Shrum (2011), para atingir um patamar de destaque, a organização deve desenvolver e manter a competência adequada, com eficiência e eficácia. O exercício contínuo de melhorias faz com que a organização atinja o mais alto nível de maturidade, de acordo com suas potencialidades e objetivos estratégicos.

Na literatura, como mencionado anteriormente, muitos são os modelos criados para avaliar a maturidade em gestão. Porém, no que diz respeito ao foco deste projeto, foi encontrado apenas um modelo específico e diretamente voltado para avaliar a maturidade da organização em gestão estratégica, denominado *Strategic Management Maturity Model*<sup>TM</sup> (SMMM<sup>TM</sup>).

No próximo item será apresentado o modelo de maturidade conhecido internacionalmente, desenhado exclusivamente e diretamente modelado para avaliar a gestão estratégica, e que é a base estrutural da pesquisa em questão.

### 3.3 Strategic Management Maturity Model™

De acordo com Massago *et al.* (2020), os modelos de maturidade têm por objetivo mensurar o nível de maturidade de uma organização, e identificar os requisitos para que ela possa melhorar e alcançar melhores resultados.

Destaca-se que não há uma regra exata quanto ao número de dimensões em um modelo de maturidade, mas esse quantitativo deve ser consistente para ser capaz de detectar diferenças relevantes entre seus níveis de maturidade e fornecer instruções úteis para desenvolver a organização em determinado domínio; ou seja, as dimensões são pontos de vista por meio dos quais a organização é avaliada de acordo com seu nível de maturidade (Jussila; Kärkkäinen; Lyytikä, 2011).

Muitas organizações perguntam como melhorar sua gestão estratégica, ou como estão em comparação com outras organizações de alto desempenho. O BSI registra que até recentemente não havia um método claro para responder a essas questões (Balanced Scorecard Institute, 2023). A partir do reconhecimento da necessidade evidenciada pelas organizações, desenvolveu-se uma avaliação para mensurar a qualidade da gestão estratégica: o SMMM™.

Os desafios na idealização de um instrumento para medir a maturidade estão na apresentação clara de onde são originadas as dimensões do modelo, ou seja, como medir a distância entre os níveis de maturidade, qual a escala de medição e como enfrentar o desafio e calcular a maturidade geral (Lasrado; Vatrapu; Andersen, 2015).

O SMMM™ possibilita aos gestores uma rápida avaliação do grau de maturidade da organização no processo de gestão estratégica, tendo por objetivo viabilizar o monitoramento do progresso nesse processo, viabilizando o *benchmarking* entre a alta administração e os departamentos internos. Essa avaliação possibilita aos gestores identificar problemas e posteriormente desenvolver um conjunto de ações para melhoria do desempenho organizacional no âmbito da gestão estratégica (Soares, 2019).

Desenvolvido no BSI por Howard Rohn, o SMMM™ possibilita à organização e seus gestores uma rápida avaliação do respectivo grau de maturidade no processo de gestão estratégica. Rohn (2016) define que o modelo foi refinado para ajudar a organização a criar linhas de base que possibilitem acompanhar o progresso



do seu gerenciamento de desempenho, à medida que internamente sejam implementadas várias iniciativas de mudança de desempenho.

O BSI dispõe que a avaliação da maturidade em gestão estratégica ajuda a identificar as dimensões fortes e as dimensões fracas da estratégia, e a fornecer recomendações sobre como maximizar os resultados da estratégia. Os executivos e gerentes precisam avaliar os níveis de maturidade da gestão estratégica da organização, para verificar se o plano estratégico é suportado.

Segundo Mendonça (2021), o SMMM™ é um modelo bastante abrangente (engloba oito dimensões da gestão estratégica), que aponta para um conjunto de recomendações para melhoria contínua, e que tem uma aplicabilidade bastante simples. Acaba sendo um modelo aplicável em organizações dos mais diversos segmentos.

Silva (2017) reforça que o SMMM™ tem uma ampla completude, já que abrange várias dimensões da gestão estratégica, apontando para cada uma delas um conjunto de recomendações com vistas ao alcance do mais alto nível de maturidade; tem simplicidade e facilidade de entendimento, podendo ser aplicado, em sua maioria, em diversos níveis organizacionais; e, por se tratar de um modelo genérico, é aplicável em organizações tanto públicas quanto privadas.

Ainda com base no citado autor, destaca-se que o SMMM™ teve como base o Modelo de Maturidade de Capacidade (*Capability Maturity Model – CMM*), desenvolvido na década de 1980 por meio de um estudo financiado pelo Departamento de Defesa dos Estados Unidos, com o objetivo de melhorar os processos de desenvolvimento de *software* que vinham sendo usados por contratados do governo (Balanced Scorecard Institute, 2020).

O SMMM™ foi projetado para executivos e gerentes ocupados que precisam de uma avaliação para identificar o patamar em que se encontra sua organização em termos de gestão estratégica, para monitorar o progresso na melhoria da maturidade da gestão estratégica e para possibilitar a comparação entre órgãos e/ou departamentos dentro da organização, para identificar as melhores práticas (Balanced Scorecard Institute, 2020).

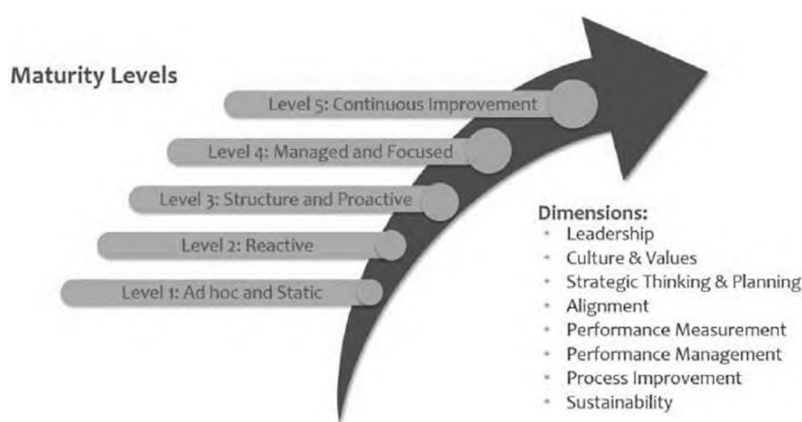
Com base em pesquisas documentais, Silva (2017) menciona que o foco de avaliação do modelo foi voltado para a análise de efetividade da gestão estratégica, utilizando níveis e dimensões de maturidade fundamentados em mais de 200 consultorias e treinamentos realizados pelo BSI (em organizações como Blue Man

Group, Cisco, Departamento de Comércio dos Estados Unidos, Força Aérea dos Estados Unidos, Fundo das Nações Unidas para a Infância – Unicef, Mary Kay etc., em 40 países, ao longo de mais de 15 anos), com o objetivo de possibilitar que as organizações desenvolvam linhas de base capazes de acompanhar o progresso do seu gerenciamento de desempenho, à medida que sejam implementadas várias iniciativas de mudança.

O modelo dispõe de oito dimensões, consideradas partes integrantes do processo de gestão estratégica, a saber: Liderança, Cultura e Valores, Pensamento Estratégico e Planejamento, Alinhamento, Mensuração de Desempenho, Gestão de Desempenho, Melhoria de Processos e Sustentabilidade em Gestão Estratégica (Balanced Scorecard Institute, 2020).

Para cada uma das oito dimensões, há cinco níveis de maturidade de gestão estratégica (Figura 5): Nível 1: Ad Hoc e Estático, Nível 2: Reativo, Nível 3: Estruturado e Proativo, Nível 4: Gerenciado e Focado, Nível 5: Melhoria contínua. Em cada um dos cinco níveis de maturidade da gestão estratégica, a avaliação é pontuada com base no grau de desempenho.

Figura 5 – Modelo de avaliação da maturidade da gestão estratégica



Fonte: Balanced Scorecard Institute (2020).

No âmbito do modelo, os níveis de maturidade são distribuídos em dois grupos: (1) Níveis de maturidade do processo de gestão estratégica e (2) Níveis de maturidade dentro de cada dimensão. O primeiro grupo apresenta as características descritas no Quadro 4.

Quadro 4 – Níveis de maturidade do processo de gestão estratégica do SMMM™

Nível de Maturidade	Descrição
<b>Nível 1: Ad Hoc e Estático</b>	As organizações deste nível não realizam a gestão estratégica no sentido formal.

Nível de Maturidade	Descrição
	O planejamento tende a focar somente em ações táticas e operacionais de maneira <i>ad hoc</i> e descontrolada, sendo geralmente realizado pela alta liderança, de maneira isolada. Os líderes não se concentram em estratégias de longo prazo, focando, na maior parte do seu tempo, em atividades operacionais e problemas de curtíssimo prazo.
<b>Nível 2: Reativo</b>	As organizações deste nível aplicam alguns elementos efetivos de gestão estratégica, porém de forma inconsistente e com tímidos resultados O planejamento não é rigoroso, ocorrendo de forma reativa ou para agradar algum líder temporariamente. Essas organizações podem medir o desempenho, e usá-lo, talvez, para punir seus colaboradores com baixa <i>performance</i> . Essa medição de desempenho é geralmente realizada por indivíduos, e busca atender a uma atividade política rotineira, não sendo levada a sério.
<b>Nível 3: Estruturado e Pró-ativo</b>	As organizações deste nível possuem estruturas e processos formais para implementar, de forma proativa e abrangente, a gestão estratégica. Essa atividade ocorre de maneira regular, e está sujeita a melhorias contínuas. Os indicadores são parcialmente alinhados com a estratégia, e a responsabilidade dos colaboradores é levada a sério.
<b>Nível 4: Gerenciado e Focado</b>	As organizações deste nível são guiadas pela estratégia. Os padrões e métodos organizacionais são amplamente utilizados para implementar a gestão estratégica. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo, e a mensuração e a cultura de responsabilidade auxiliam no sucesso estratégico da organização.
<b>Nível 5: Melhoria Contínua</b>	As organizações deste nível têm o processo de gestão estratégica profundamente enraizado na sua cultura e em estado de melhoria contínua. Isso significa que, à medida que o desempenho é avaliado, as organizações buscam, primeiramente, analisar como foi o desempenho em comparação com os objetivos estratégicos, e, em segundo lugar, o quão efetivos são o planejamento estratégico e a gestão de processos, adaptando-os como necessário. A excelência em gestão estratégica guia as organizações em direção à vantagem competitiva e ao desempenho superior.

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Relativamente ao segundo grupo de níveis de maturidade, e para ampliar o entendimento quanto ao modelo, o Quadro 5 mostra o detalhamento por dimensão e as classificações por nível, para melhor correlação entre as dimensões e seus respectivos níveis.

Quadro 5 – Relação entre as dimensões e seus níveis

Dimensões/ Níveis	Nível 1: <i>AdHoc</i> Estático	Nível 2: Reativo	Nível 3: Estruturado e Pró-ativo	Nível 4: Gerenciado e Focado	Nível 5: Melhoria Contínua
Liderança	Os líderes são ditatoriais, preocupando-se exclusivamente com as atividades de comando e controle	Os líderes são ditatoriais, mas preocupam-se esporadicamente em dar feedback	Os líderes engajam-se apenas com seus reportantes diretos, mas modelam os valores e comportamentos desejados	Os líderes empoderam os subordinados, buscando seu engajamento contínuo	Os líderes e os subordinados estão completamente engajados, utilizando o diálogo contínuo, baseado em uma cultura de equipe
Cultura e Valores	A visão e os valores são indefinidos, ou não são compartilhados	A visão e os valores são publicados, mas não são vivenciados	A visão e os valores são comunicados e entendidos	A visão e os valores são desenvolvidos de forma colaborativa	A visão e os valores são completamente integrados à cultura organizacional
Pensamento Estratégico e Planejamento	Não há planejamento estratégico, nenhum objetivo definido	O planejamento estratégico é responsabilidade de uma pequena equipe, ordenado a toda organização	Um processo de planejamento estruturado e aberto envolve diversos servidores/colaboradores dentro da organização, detemos em tempos	Planos são desenvolvidos e revisados diariamente por uma equipe treinada e multidisciplinar	A estratégia guia as decisões organizacionais críticas e um processo de planejamento é sustentado
Alinhamento	O trabalho é estreitamente baseado na estrutura	As necessidades dos consumidores e o feedback começam a	Os servidores/colaboradores conhecem seus	Visão, necessidades dos consumidores, estratégia e sistemas	Todas as estruturas e sistemas são alinhados com a

Dimensões/ Níveis	Nível 1: <i>AdHoc</i> Estático	Nível 2: Reativo	Nível 3: Estruturado e Pró-ativo	Nível 4: Gerenciado e Focado	Nível 5: Melhoria Contínua
	organizacional, com pequenas contribuições dos consumidores	influenciar as decisões, tornando-as mais alinhadas	consumidores, e alinham as estratégias a suas necessidades	de premiação e reconhecimento dos servidores/colaboradores estão alinhados	estratégia Além disso, o alinhamento organizacional continuamente melhorado
Mensuração de Desempenho	Nenhum indicador, ou apenas indicadores <i>ad hoc</i> são utilizados	Indicadores de desempenho são utilizados rotineiramente, mas na maioria das vezes com foco em aspectos operacionais	Indicadores de desempenho estratégico são utilizados, cobrindo a maioria dos objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos são amplamente utilizados para melhorar o foco de desempenho, guiando decisões ligadas ao orçamento	Indicadores estratégicos são abrangentemente utilizados e rotineiramente revisados, com foco na melhoria contínua
Gerenciamento de Desempenho	Nenhuma ênfase dada à utilização de indicadores como critério para gerir a organização	Análises de desempenho são solicitadas, porém não são levadas a sério. Não existe responsabilidade sobre o desempenho aferido	Os indicadores são alocados a "donos", sendo o desempenho acompanhado nos níveis individual e organizacional	Os "donos" são responsabilizados, e o desempenho é gerido em todos os níveis	A medição e a responsabilidade fazem parte da cultura organizacional, sendo as decisões embasadas em evidências
Melhoria de Processos	Os processos não são documentados, com duplicações e atrasos	Apenas alguns processos-chave são documentados, e a melhoria de processos são introduzidos	Todos os processos-chave são identificados e documentados, sendo a estratégia a guia para iniciativas de melhoria nos processos	Todos os processos-chave da organização são acompanhados e melhorados continuamente. Ideias novas para a melhoria dos processos são aceitas	Os servidores/colaboradores são empoderados e treinados. Além disso, existe um processo formal para a melhoria contínua dos processos de gestão
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	Falta de estrutura e líderes mobilizadores atuando em tarefas de curto prazo	Os mobilizadores são identificados	A organização formal está estruturada para manter o foco na estratégia	A organização possui uma unidade de gestão estratégica ou equivalente	O pensamento e a gestão estratégica estão enraizados na cultura organizacional

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Importa mencionar que a partir desse modelo foi possível desenvolver outros estudos que proporcionaram a adaptação do SMMM™ voltado para o sistema de avaliação do nível da maturidade em gestão estratégica de organizações do mercado imobiliário residencial do Brasil (Mendonça, 2021).

O citado modelo foi desenvolvido com o intuito de ajudar as organizações desse mercado a identificar com qual maturidade elas tratam a questão estratégica atual, quais são suas principais fraquezas quanto à questão, e que ferramentas precisam ser utilizadas para implementação de um plano de ação para elevação do nível de maturidade. No sentido de melhoria contínua, as organizações passam a entender melhor tanto seu posicionamento frente ao mercado em que atuam quanto de que maneira seu produto está alinhado às demandas do mercado. É possível uma mudança estratégica, seja de produto ou de nicho de mercado, o que muitas vezes representa a sobrevivência da organização (Mendonça, 2021).

De acordo com o Balanced Scorecard Institute (2020), o SMMM™ também mapeou um conjunto de boas práticas da maturidade em gestão estratégica para cada dimensão, conforme apresentado nos Quadros 6 a 13.

Quadro 6 – Práticas de maturidade na dimensão Liderança

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PRÁTICAS</b>
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes definem uma visão de futuro clara e consistente sobre a organização.</li> <li>- Líderes são proativos na preparação da organização para o futuro.</li> <li>- Líderes são acessíveis e engajados para garantir o entendimento de uma visão comum por parte dos servidores/colaboradores e para que eles consigam traduzi-la em termos relevantes para a execução dos serviços.</li> <li>- Líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem, no tocante aos valores, à ética e às políticas da organização.</li> <li>- Líderes não microgerenciam, preferindo confiar e encorajar os servidores/colaboradores a contribuir com ideias e estimular o crescimento em suas carreiras.</li> <li>- Líderes interagem e trabalham lado a lado com os servidores/colaboradores, estimulando o trabalho em equipe.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 7 – Práticas de maturidade na dimensão Cultura e Valores

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PRÁTICAS</b>
<b>Cultura e Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação correta dos princípios e práticas da gestão da mudança pela liderança.</li> <li>- Identificação dos servidores/colaboradores com a visão e os valores organizacionais.</li> <li>- Participação ativa dos servidores/colaboradores na construção da cultura organizacional e das formas de trabalho.</li> <li>- Comunicação realizada com confiança, transparência, liberdade e franqueza, em oposição à cultura do medo e da negação.</li> <li>- Flexibilidade e vontade de mudar, por parte dos servidores/colaboradores, com vistas ao alinhamento a novas prioridades estratégicas.</li> <li>- Consciência e consistência dos servidores/colaboradores em relação aos valores e políticas declarados.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 8 – Práticas de maturidade na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PRÁTICAS</b>
<b>Pensamento Estratégico e Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve possuir a habilidade de usar definições consistentes em termos de planejamento, e entender suas diferenças.</li> <li>- A diferença entre planejamento de projetos e planejamento estratégico precisa ser entendida pela organização.</li> <li>- A organização deve ser capaz de discutir e descrever os itens em planos com a “dimensão estratégica” apropriada.</li> <li>- A organização precisa ter consciência dos efeitos dinâmicos do sistema</li> <li>- A organização deve ser aberta a novas ideias, e encorajar a criatividade e a inovação.</li> <li>- O processo de planejamento deve ser aberto para uma equipe de servidores/colaboradores de vários níveis e funções.</li> <li>- A organização precisa considerar estratégias e cenários alternativos.</li> <li>- Deve haver uma ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento.</li> <li>- A organização precisa ter a capacidade de escrever e falar com clareza e simplicidade.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 9 – Práticas de maturidade na dimensão Alinhamento

DIMENSÃO	PRÁTICAS
<b>Alinhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os servidores/colaboradores de todos os níveis devem ser motivados por uma visão comum e pela estratégia.</li> <li>- Os servidores/colaboradores precisam entender que sua função é dar suporte à estratégia.</li> <li>- Os servidores/colaboradores devem automotivar-se, não atuando somente pela obediência às regras.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 10 – Práticas de maturidade na dimensão Mensuração de Desempenho

DIMENSÃO	PRÁTICAS
<b>Mensuração de Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indicadores precisam ser derivados, e estar alinhados com a estratégia, não ficando ligados somente à ótica operacional.</li> <li>- Os indicadores precisam estar focados nos produtos e em resultados, e não somente em gastos monetários, tarefas cumpridas ou produção entregue.</li> <li>- Os indicadores devem utilizar razões, tamanho de amostra e outras características, de forma adequada, visando a ser mais significativos.</li> <li>- Os indicadores precisam ser mensurados e reportados em tempo hábil, para auxiliar o processo decisório.</li> <li>- Os desempenhos da equipe e da organização precisam ser medidos, assim como os desempenhos individuais.</li> <li>- Deve ser utilizado um sistema de indicadores balanceado, que englobe diferentes dimensões, incluindo não somente dados financeiros, mas também aqueles referentes à satisfação do consumidor, ao desempenho dos processos internos e às capacidades da organização.</li> <li>- A organização deve possuir sistemas de T. I. em rede, para a coleta e distribuição dos indicadores de desempenho que possibilitem aos usuários uma visão dos dados necessários, em tempo hábil para subsidiar o processo decisório.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 11 – Práticas de maturidade na dimensão Gerenciamento de Desempenho

DIMENSÃO	PRÁTICAS
<b>Gerenciamento de Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve ser reconhecida como um sistema dinâmico.</li> <li>- A organização precisa utilizar ciclos de <i>feedbacks</i> para que os gerentes possam ter ciência dos resultados das suas decisões.</li> <li>- Os gestores devem ser capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil.</li> <li>- Os indicadores de desempenho estratégico precisam estar disponíveis, para se avaliar a estratégia.</li> <li>- Os líderes colocam a organização em um ciclo de aprendizagem.</li> <li>- A organização deve aprender o que funciona, para satisfazer o consumidor e melhorar a organização.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 12 – Práticas de maturidade na dimensão Melhoria de Processos

DIMENSÃO	PRÁTICAS
<b>Melhoria de Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve conhecer seus processos de trabalho estrategicamente importantes.</li> <li>- Os processos estrategicamente importantes devem ser continuamente atualizados e documentados.</li> <li>- Os processos estrategicamente importantes precisam ser eficientes, quando comparados com os de organizações similares.</li> <li>- As habilidades, práticas e tecnologias precisam ser empregadas com vistas ao aumento da qualidade e da eficiência dos processos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve conhecer suas competências centrais e capacidades, e o quão elas são bem empregadas na execução dos processos.</li> <li>- Os servidores/colaboradores devem conhecer os clientes da organização e suas expectativas.</li> <li>- Planos de contingência referentes a riscos futuros, como desastres, escassez de financiamento e sucessão de liderança, precisam existir dentro da organização.</li> </ul>
--	---

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Quadro 13 – Práticas de maturidade na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico

DIMENSÃO	PRÁTICAS
<b>Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização precisa ser capaz de focar em sua visão estratégica, planos e iniciativas.</li> <li>- Deve haver disponibilidade dos servidores/colaboradores, sistemas e atividades de comunicação, para se manter o <i>momentum</i> de mudança desejado.</li> <li>- O senso de urgência deve estar presente nos servidores/colaboradores da organização.</li> <li>- O estabelecimento de sistemas de recompensa e reconhecimento faz-se necessário, com o objetivo de estimular esforços visando a motivar os servidores/colaboradores a realizar as atividades corretamente.</li> <li>- Devem existir líderes mobilizadores que buscam manter os subordinados informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados.</li> <li>- Precisa ser implantada na organização uma unidade responsável pela gestão estratégica, com a função de implementar e monitorar a estratégia</li> <li>- A gestão estratégica deve ser institucionalizada, tornando a estratégia trabalho de todos.</li> </ul>

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2023).

Soares (2019) relata que o SMMM™ é uma ferramenta para avaliar a habilidade de uma organização, sendo necessário para ajudar a gerenciar seus processos e projetos. Acaba proporcionando a identificação do nível da maturidade na gestão, e ajuda os gestores a definir o melhor caminho para o sucesso ser alcançado. Os modelos de maturidade provêm dos esforços para um gerenciamento de qualidade dentro da organização ao longo dos anos, em que a melhoria contínua nos processos busca resultados mais assertivos e efetivos.

O citado autor destaca ainda que há muitas formas de fazer a análise da maturidade, mas o modelo aqui aplicado se baseia na ideia de avaliar a competência organizacional na realização de atividades-chave. Os fatores que influenciam essa competência no gerenciamento são provenientes da soma dos esforços da equipe disponível, do gestor do processo ou projeto e da organização como um todo. A identificação do nível de maturidade de uma organização é uma maneira de prever o seu desempenho futuro dentro de dado método ou conjunto de métodos.

A escolha de um modelo de maturidade pode ajudar a elevar o nível de organização, com possibilidade de se acompanhar, em longo prazo, todos os passos

das ações e projetos da organização, especialmente se o modelo estiver afinado com o seu posicionamento estratégico. O mais importante, ao se considerar a avaliação de maturidade, é adaptar as metodologias existentes às características da organização, no que tange tanto a tamanho quanto a interoperabilidade. Inserir uma organização em um dado modelo é tão ruim quanto não controlar o seu nível de maturidade (Soares, 2019).

Como forma de complementar a discussão dos temas abordados, bem como de contribuir para a análise dos resultados da pesquisa, o tópico a seguir acrescenta os estudos empíricos sobre o tema maturidade em gestão e, especificamente, sobre maturidade em gestão estratégica.

### 3.4 Estudos empíricos sobre o modelo de maturidade da gestão

Para apresentar um panorama no tocante à maturidade em gestão estratégica, de modo geral, demonstra-se um mapeamento da literatura sobre o tema. Igualmente se identifica a produção científica em modelos de maturidade em gestão, bem como naqueles diretamente voltados para avaliar a gestão estratégica, implantados nas organizações, contemplando os subtemas centrais deste estudo: administração pública, gestão estratégica e maturidade.

A busca dos artigos foi realizada a partir das plataformas *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), Google Acadêmico e *Web of Science*. Como referenciais de busca, foram utilizadas as palavras-chave Gestão Estratégica, Maturidade, Strategic Management Maturity Model™ e a sigla SMMM™.

Silva (2017) e Mendonça (2021) assinalam que há muitas publicações de modelos de maturidade, das mais variadas possíveis, sendo que poucas são as obras quanto ao modelo de avaliação ou maturidade da gestão estratégica. Os Quadros 14 e 15 apresentam uma amostra de estudos que tratam de maturidade da gestão, no quadriênio 2020-2023, com base no mapeamento da produção científica sobre o tema de interesse.

Quadro 14 – Síntese dos estudos empíricos sobre maturidade em gestão

Obra/Autoria	Objetivo	Campo de maturidade
Martins <i>et al.</i> (2023)	Gestão do Conhecimento: análise do nível de maturidade de uma Instituição Pública.	Maturidade de gestão do conhecimento
Pereira, Miranda e Sena (2023)	Pesquisar o estado da arte do tema <i>Technology Readiness Level</i> (TRL).	Maturidade tecnológica para projetos de inovação
Silva (2022)	A análise da convergência entre o Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr) e o Plano de Integridade,	Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr)



<b>Obra/Autoria</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Campo de maturidade</b>
	desenvolvidos no âmbito do Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (Sisema).	
Lobo, Tahim e Câmara (2022)	Analisar como o programa Tecnova influenciou o processo de aprendizagem e o desempenho inovativo dos projetos das empresas participantes do programa no Ceará.	Maturidade tecnológica de projetos inovadores.
Soares (2022)	Analisar as boas práticas de gestão de projetos e o seu grau de maturidade em projetos.	Modelo de excelência de boas práticas em gestão de projetos
Correa <i>et al.</i> (2022)	Analisar o nível de maturidade em gestão do conhecimento da Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Contagem-MG	Modelo de maturidade da gestão do conhecimento
Grejo e Lunkes (2022)	Analisar o efeito do nível de maturidade da sustentabilidade para a eficiência no uso da energia, eficiência hídrica e redução do uso de materiais, por meio da priorização dos objetivos de desenvolvimento sustentável.	Modelo referente ao Índice de Sustentabilidade Empresarial, com modelagem de equações estruturais
Crespi <i>et al.</i> (2022)	Investigar como a maturidade da capacidade de absorção pode ser alcançada em uma empresa pública de pesquisa.	Modelo proposicional de maturidade da capacidade de absorção.
Bocardi, Rodrigues e Silvente (2022)	Mapear os níveis de maturidade organizacional em uso de Inteligência Competitiva (IC) nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil.	Modelo de níveis de maturidade de Inteligência Competitiva
Alencar <i>et al.</i> (2022)	Identificar o grau de maturidade na transição de sua planta fabril para o novo modelo de produção, denominado Indústria 4.0.	Nível de maturidade da transição do modelo Indústria 4.0
Calmeto e Cribb (2022)	Diagnosticar o nível de maturidade em gestão do conhecimento do sistema de educação a distância (EaD) de uma instituição federal de ensino na região sul-fluminense	Modelo de instrumento de avaliação da gestão do conhecimento para o contexto da EaD
Ramos, Noronha e Batista (2022)	Tornar mais explícita a compreensão do potencial do Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr) dentro da administração pública brasileira	Modelo de Excelência em Gestão das Transferências da União (MEG-Tr)
Trentin e Tontini (2021)	Analisar pesquisas anteriores relacionadas aos modelos de maturidade em gestão hospitalar.	Modelo de análise das dimensões organizacionais de Morton
Salume <i>et al.</i> (2021)	Identificar as dimensões relacionadas ao estabelecimento de níveis mais altos de maturidade digital.	Relação de oito dimensões de capacidade (estratégia, liderança, mercado, operacional, pessoas, cultura, governança e tecnologia) com o desenvolvimento da maturidade digital

Fonte: Da pesquisa (2023).

Quadro 15 – Continuidade da síntese dos estudos empíricos sobre maturidade em gestão

<b>Obra/Autoria</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Modelo aplicado</b>
Klein <i>et al.</i> (2021)	Avaliar os valores Lean e sua relação e sua variação diante de medidas de maturidade e de efetividade da gestão de processos.	Modelos de maturidade de processos
Gil (2021)	Identificar e analisar os modelos mais relevantes presentemente empregados pelas organizações para avaliar a maturidade na gestão da informação.	Maturidade na gestão da informação
Santos (2021)	Elaborar um modelo para identificação do nível de maturidade de empresas com base	Maturidade de sistemas de gestão

<b>Obra/Autoria</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Modelo aplicado</b>
	na gestão ambiental, de segurança de alimentos e da qualidade.	
Dias, Silva e Dias (2021)	Avaliar o impacto da governança e gestão de T. I., à luz da <i>Resource-Based View</i> (RBV), nos resultados finalísticos das organizações públicas brasileiras, definidos como a oferta de serviços públicos com qualidade.	Maturidade de governança de T. I.
Viana (2021)	Compreender o estágio de implementação da gestão de riscos, e analisar seu nível de maturidade.	Maturidade de gestão de riscos
Campos <i>et al.</i> (2020)	Avaliar a maturidade da capacidade organizacional da Universidade Federal de Alagoas para gerenciar projetos utilizando a metodologia Prado-MMGP, indicando onde se deve investir para se obter melhores resultados.	Modelo de gerenciamento de projetos proposto por Prado (Prado-MMGP)
Paz, Bermejo e Silva (2020)	Avaliar a introdução da gestão de processos em uma organização federal do Poder Judiciário	Avaliação da maturidade da gestão de processos
Toffano, Paixão e Silva (2020)	Realizar uma análise da influência do grau de maturidade de gestão de processos de uma organização como fator crítico para o sucesso na implantação de um sistema ERP por meio de revisão sistemática.	Maturidade de gestão de processos
Dragoni Júnior e Ghobril (2020)	Apresentar uma proposta para melhoria de desempenho no gerenciamento de projetos da empresa Engilab.	Maturidade em gerenciamento de projetos

Fonte: Da pesquisa (2023).

Pelo exposto no Quadro 15, destacam-se as variedades de estudos sobre maturidade na gestão, nos seus mais diversos campos. Isso só reforça o que Mendonça (2021) registrou em seu estudo, ou seja, que são inúmeras as pesquisas voltadas para a avaliação da maturidade, seja em projetos, seja em processos. São, porém, insuficientes no que diz respeito a modelos capazes de avaliar a maturidade das organizações em gestão estratégica.

Silva (2017) afirma ainda que os estudos sobre a avaliação da maturidade têm se destinado mais a processos e projetos, e que são numerosos na literatura.

Cesena (2006) menciona que ainda são escassas as pesquisas sobre gestão estratégica em organizações públicas. Não se observa no campo da administração pública brasileira a abordagem estratégica estruturada e aprofundada, talvez pelo fato de seus principais dirigentes serem conduzidos predominantemente pela orientação política, e associarem a sua gestão ao curto prazo.

São raros os estudos diretamente ligados ao campo da maturidade da gestão estratégica; e as publicações e estudos voltados para essa temática são

praticamente inexistentes. Com base nos achados, o Quadro 16 evidencia os poucos registros teóricos diretamente voltados para a maturidade da gestão estratégica.

Quadro 16 – Síntese dos estudos empíricos sobre maturidade em gestão estratégica

<b>Título</b>	<b>Autoria</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>Ano</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>Modelo aplicado</b>
Quality assessment of strategic management in organizations – a maturity model	Balta Corneliu e Rosioru Nicoleta Diana	Constanta Maritime University Annals	2013	The paper presents the actual main concepts related to assessment of quality management in organizations.	SMMM™
Enterprise maturity and successful business process orientation projects	Carlos Soares, Marcelo Magalhães, Wainer Silva e Dorval Mallman	Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa	2018	Medir o nível de maturidade da gestão estratégica, e avaliar o impacto dos projetos e processos de negócio.	Gestão Estratégica da Maturidade (SMM)
Avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas federais	Alan Costa Carneiro Silva	Avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas federais	2017	Avaliar a maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas Federais.	SMMM™
Estudo dos fatores que impactam a integração dos processos de negócio	Samuel Soares	Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Caxias do Sul	2019	Estudar os fatores que afetam a integração dos processos de negócio	Descreve como uma das referências o SMMM™
Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais	Murillo André Mendonça	Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo	2021	Propor um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais.	SMMM™
Avaliação da maturidade da gestão estratégica de empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes	Ana Carolina de Oliveira Costa	Dissertação de Mestrado	2022	Identificar o nível de maturidade da gestão estratégica em empresas portuguesas e seus principais fatores condicionantes	Maturidade da gestão estratégica

Fonte: Da pesquisa (2023).

O arcabouço teórico se limita ainda mais quando se levantam estudos diretamente voltados para a maturidade em gestão estratégica com o uso do SMMM™.

Observa-se, então, que as práticas de gestão estratégica vêm se ampliando e se diversificando, sendo que a avaliação da maturidade ainda é um ponto

a ser aprofundado, explorado ou estudado no campo acadêmico, nas pesquisas científicas e na disseminação de práticas que buscam a maturidade.

Corneliu e Diana (2013) apresentaram os principais conceitos relacionados à avaliação da gestão da qualidade nas organizações. A gestão estratégica é analisada levando-se em conta as dimensões mais importantes, incluindo, por exemplo, Liderança, Cultura e Valores e Melhoria de Processos. São descritos os níveis de maturidade do modelo de gestão estratégica, mostrando a conexão com o desenvolvimento organizacional. Demonstraram-se os conceitos do SMMM™.

Soares *et al.* (2018) ressaltam que o gerenciamento de processos de negócio é uma abordagem de gestão que estimula as organizações a se voltar para a otimização dos processos de negócio com o uso intensivo das melhores tecnologias disponíveis. A maturidade da gestão estratégica (SMM) pode ser entendida como o estágio que a organização obtém no uso das melhores práticas relacionadas à estratégia para a sua área de negócios. A orientação dos processos de negócio (BPO) estimula o esforço BPM, e usa o BPM como referência e ferramenta.

Sugere-se, neste estudo, que um impacto bem-sucedido de projetos de BPO que usam informações de BPM depende do nível de maturidade de gestão estratégica (SMM) da organização onde o projeto for realizado. Foi realizada uma pesquisa em onze empresas brasileiras, utilizando-se sete variáveis para medir o nível de SMM e quatro variáveis para avaliar o impacto dos projetos de BPO. A conclusão foi que quanto maior for o nível de SMM da empresa, maior é o impacto positivo do projeto BPO.

Silva (2017) realizou pesquisa que teve como objetivo principal a avaliação do nível de maturidade do processo de gerenciamento estratégico nas entidades públicas federais estudadas, de forma a subsidiar os gestores com informações úteis para a melhoria dos processos e das decisões cotidianas. Para esse propósito, o SMMM™ foi selecionado e adaptado, possibilitando a formulação do instrumento de pesquisa para instituições públicas federais. A pesquisa possibilitou a análise e a indicação do nível de maturidade das oito dimensões presentes no modelo, de forma individual e conjunta, representando o processo de gestão estratégica.

O modelo do estudo de Silva (2017) serviu de referência para esta pesquisa, tendo em vista que foi utilizado o mesmo modelo do BSI, o SMMM™, em órgãos da administração pública.

Soares (2019) estudou os fatores que afetam a integração dos processos de negócio. Para tanto, seu trabalho fez uma revisão dos temas que são aderentes a essa temática, tais como mapeamento de processos, gestão por processo, integração de processos, medição de desempenho e modelos de maturidade, a fim de se identificar os fatores que afetam a integração dos processos. O estudo mostrou que os fatores de gestão, os tipos de processo, o desempenho e a maturidade são os responsáveis por afetar a integração dos processos da organização.

Mendonça (2021) propôs um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais, identificando seus pontos fortes e principais fraquezas quanto à gestão e ao planejamento estratégico, propondo as principais ações e ferramentas a serem utilizadas para elevação do nível atual de maturidade, buscando a melhoria contínua.

O estudo evidenciou que o mercado de incorporação imobiliária residencial é composto por diversas empresas que ainda apresentam muitas fraquezas e gargalos no processo de gestão estratégica, sendo que 41,7% das organizações entrevistadas apresentavam nível de maturidade abaixo dos padrões ideais.

Esse fato corroborou a tese segundo a qual para que as organizações possam identificar as fraquezas e gargalos, faz-se necessário um sistema de avaliação do nível de maturidade por meio do qual a organização possa aplicar um questionário de avaliação em toda a sua estrutura empresarial, definindo o nível de maturidade (dentro de uma classificação estabelecida) em gestão estratégica, e possibilitando também verificar quais são as principais ações e ferramentas a serem utilizadas para elevação do nível atual de maturidade ao próximo patamar, buscando sempre a melhoria contínua.

Costa (2022) identificou o nível de maturidade da gestão estratégica e os seus principais fatores condicionantes em empresas portuguesas. Os resultados do estudo sugerem que a maturidade média assinalou o nível 4, ou seja, otimizado, e que os principais fatores condicionantes da maturidade da gestão estratégica nas empresas estudadas observam a seguinte hierarquia, do mais importante para o menos importante: liderança e execução estratégicas, gestão de desempenho e responsabilidade social. Esses fatores condicionantes, especialmente os dois primeiros, se trabalhados adequadamente na organização, podem ajudar a alavancar os níveis de maturidade da gestão estratégica. Além disso, a diversidade da estratégia se destacou como importante moderadora na relação entre os fatores condicionantes

e os níveis de maturidade, sendo um aspecto ao qual as empresas devem dedicar especial atenção quando da formulação da estratégia competitiva.

No mapeamento realizado, como já informado, foram contemplados estudos que analisaram de forma direta a maturidade da gestão estratégica, cabendo registrar que muitos títulos de artigos e/ou estudos citam o termo gestão estratégica, mas o teor e o foco tratam de diferentes tipos de maturidade, em diversos contextos.

Outro ponto curioso foi saber que há outro tipo de análise de maturidade, o *Software Maintenance Maturity Model* (SMmm), sendo voltado para o modelo de processo de manutenção de *software*, porém utilizando uma sigla parecida com a do SMMM™, aplicado nesta pesquisa.

A partir dos estudos empíricos retrocitados, é possível entender que o foco de maturidade está mais voltado para outros contextos da gestão, e que carece fortalecer o aparato acadêmico e teórico quanto à temática alusiva à maturidade em gestão estratégica, principalmente com foco na administração pública. Com os achados, será possível embasar, direcionar e entender melhor o cenário dos estudos de maturidade em gestão estratégica, bem como contribuir para sua expansão e aplicação.

A próxima seção apresenta os aspectos metodológicos utilizados para realização desta pesquisa para o qual se propõe.

## **4 METODOLOGIA**

Conforme destaca Demo (2000), um estudo, para ser reconhecido como científico, deve ter algumas características: precisa ser lógico, sistemático, coerente e, sobretudo, bem argumentado.

Barros (1994) leciona que o conhecimento científico é alcançado por meio de um procedimento metodológico, o qual mobiliza explicações rígidas sobre o que se afirma acerca de um objeto ou uma realidade.

A pesquisa tem por objetivo conhecer a verdade, explicando o mundo que existe. Os pesquisadores em administração buscam a verdade no que tange aos fenômenos administrativos (Hair Júnior *et al.*, 2005).

A definição de método se resume ao caminho para se chegar a determinado fim. Um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante emprego de procedimentos científicos (Gil, 2008).

A metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência, e, também, problematiza criticamente os limites da ciência. Devido a esse caráter da metodologia, aceita-se que tudo em ciência é discutível, principalmente nas ciências sociais (Demo, 2000).

Nesse sentido, o método científico a ser observado nesta pesquisa está especificado nos tópicos seguintes, de forma a tornar possível o entendimento quanto ao tipo de pesquisa que será adotado, à unidade de análise e aos sujeitos da pesquisa, ao processo de desenvolvimento da pesquisa, aos instrumentos de coleta dos dados, aos pré-testes dos instrumentos da pesquisa e à análise dos dados propostos para a realização da pesquisa empírica.

### **4.1 Tipologia da pesquisa**

A definição do tipo de pesquisa pode ser qualificada em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios (Vergara, 2015). Gil (2008) destaca que, quanto aos seus objetivos (fins) a pesquisa pode ser classificada em exploratória, descritiva, explicativa ou preditiva.

As características da pesquisa realizada para o desenvolvimento deste estudo podem ser classificadas, quanto aos fins e à natureza de seu objetivo, em pesquisa do tipo exploratório e pesquisa do tipo descritivo. Yin (2010) destaca que o

objetivo da pesquisa exploratória é desbravar uma área do conhecimento, enquanto a pesquisa descritiva exige a observação de um fenômeno e a narração dos eventos.

Triviños (1987) explica que a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar mais familiaridade com o tema, com vistas a torná-lo mais explícito, aumentando a experiência em torno de um determinado problema. Esta pesquisa caráter exploratório, por tratar de um tema relativamente pouco abordado: a maturidade da gestão estratégica.

Este estudo se configura enquanto pesquisa descritiva, que, segundo Rodrigues (2006), visa a estudar as relações entre variáveis de um determinado fenômeno sem as manipular, além de constatar e avaliar as relações à medida que as variáveis manifestam-se espontaneamente.

Conforme ensina Gil (2008), a pesquisa descritiva tem por objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas reside na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Segundo Martins (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Com o intuito de ampliar o conhecimento do fenômeno em análise, a natureza dos dados da pesquisa resume-se a um estudo misto, ou seja, uma perspectiva qualitativa e quantitativa (quali-quantitativa).

Os estudos de métodos mistos são aqueles que incluem, pelo menos, um método quantitativo e um método qualitativo, e nenhum deles está inerentemente ligado a qualquer paradigma de investigação (Greene; Caracelli; Graham, 1989). A pesquisa utilizará os métodos quantitativo e qualitativo em um único estudo, já que far-se-á uso de questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas.

A abordagem quali-quantitativa é comum ao desenho de métodos mistos, e ocorre quando os resultados de um estudo qualitativo são usados para informar a fase de pesquisa quantitativa (Gray, 2012), tendo como instrumento de coleta a aplicação de questionário e entrevista.

A abordagem qualitativa oferece um panorama profundo, intenso e holístico do contexto em estudo, envolvendo a interação dentro das vidas cotidianas de pessoas, grupos, comunidades e organizações, por meio de uma abordagem



naturalista, a qual busca entender fenômenos dentro de contextos específicos (Gray, 2012).

Segundo registram Creswell (2014) e Proetti (2017), a pesquisa qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que buscam compreender o mundo. Visa ao desenvolvimento de estudos que respondam e possibilitem entender, interpretar e descrever os fatos, envolvendo uma série de materiais empíricos, tais como entrevistas e estudos de caso. Sua função principal consiste em possibilitar ao pesquisador o contato direto e interativo com o objeto de estudo.

Quando um fenômeno precisa ser mais bem entendido e aprofundado, como é o caso desta pesquisa (temática sobre maturidade da gestão estratégica), ou quando há pouca pesquisa acerca de um conceito, a pesquisa qualitativa se torna a abordagem mais apropriada (Creswell, 2010).

A abordagem quantitativa centra-se na objetividade, e considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis (Fonseca, 2002). Tem como propósito demonstrar, de forma quantificada, a importância dos dados coletados em uma verificação. Nesse sentido, busca medir as relações entre variáveis, e enumerar e medir eventos de forma precisa e objetiva (Creswell, 2010; Gray, 2012; Proetti, 2017).

De acordo com Saccol (2009), a pesquisa quantitativa pressupõe que os significados sobre todos os objetos e entidades existem independentemente de operações mentais do ser humano. A linguagem matemática, por sua precisão, é vista como uma aliada para a construção do conhecimento, de acordo com uma epistemologia objetivista.

Dessa forma, a natureza da pesquisa é quantitativa, por utilizar instrumento de coleta padronizado, com a maioria das perguntas fechadas e técnicas estatísticas descritivas para a realização de análise e interpretação de dados.

Quanto à sua natureza lógica, a pesquisa classifica-se como indutiva. A pesquisa indutiva é o resultado de observações e experiências sobre um fato específico, e, a partir dele, a busca de compreensão sobre as causas do fenômeno (Rodrigues; Keppel; Cassol, 2019).

Lakatos e Marconi (2007) esclarecem que a indução faz parte de um processo mental em que, a partir de dados particulares e constatados, entende-se uma verdade generalizada, não contida nas partes examinadas. O objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Quanto aos meios ou procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Segundo Lima e Miotto (2007), esses procedimentos justificam-se para se compreender a investigação das explicações possibilitando absorver das obras escolhidas os temas, os conceitos e as considerações relevantes para a compreensão do objeto de estudo.

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros canais acessíveis ao público em geral. Fornece instrumental analítico para quaisquer outros tipos de pesquisa, mas também pode se esgotar em si mesma (Vergara, 2015). Os estudos bibliográficos da pesquisa perpassam livros, revistas, artigos e outros que se destinam aos temas da pesquisa.

A pesquisa documental é próxima da pesquisa bibliográfica, sendo que se diferencia pela natureza das fontes. A pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Essa é a principal diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica (Oliveira, 2007).

Como principais documentos analisados, destacam-se relatórios, jornais, boletins, artigos, prestações de contas, cadernos de planejamento, planos estratégicos, mensagens governamentais e outros tipos de documento institucional da prefeitura e da Sefin.

A pesquisa caracteriza-se, também, como sendo pesquisa de campo, pois será realizada no local em que ocorreram os fatos (Vergara, 2015). Serão coletados dados primários junto a um grupo de participantes, mediante entrevista semiestruturada, diretamente no ambiente natural de cada um.

A estratégia escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso único, já acima descrito. De acordo com Yin (2010), o estudo de caso único é recomendado quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos, e quando o foco se direciona a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

O citado autor destaca que os estudos de caso único, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis e têm proposições teóricas, e não há populações ou universos. O estudo de caso é uma das várias formas de se proceder a uma pesquisa na área de administração, sendo possível a combinação com outras estratégias. É usado por praticamente todas as áreas de conhecimento, facilitando a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e possibilitando analisar o fenômeno no seu ambiente natural, por meio de múltiplos métodos de coleta de dados, para se obter informações de uma ou várias entidades.

Yin (2010) relata que o estudo de caso se propõe responder o “como” e o “por que”, na forma de questão de pesquisa, sem exigir controle sobre eventos comportamentais, focando nos acontecimentos contemporâneos.

Este estudo faz uso da estratégia de triangulação, em que o pesquisador coleta concomitantemente os dados quantitativos e os qualitativos, desdobrando em dois bancos de dados para determinar se há convergências, diferenças ou combinação de resultados (Creswell, 2010).

## **4.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

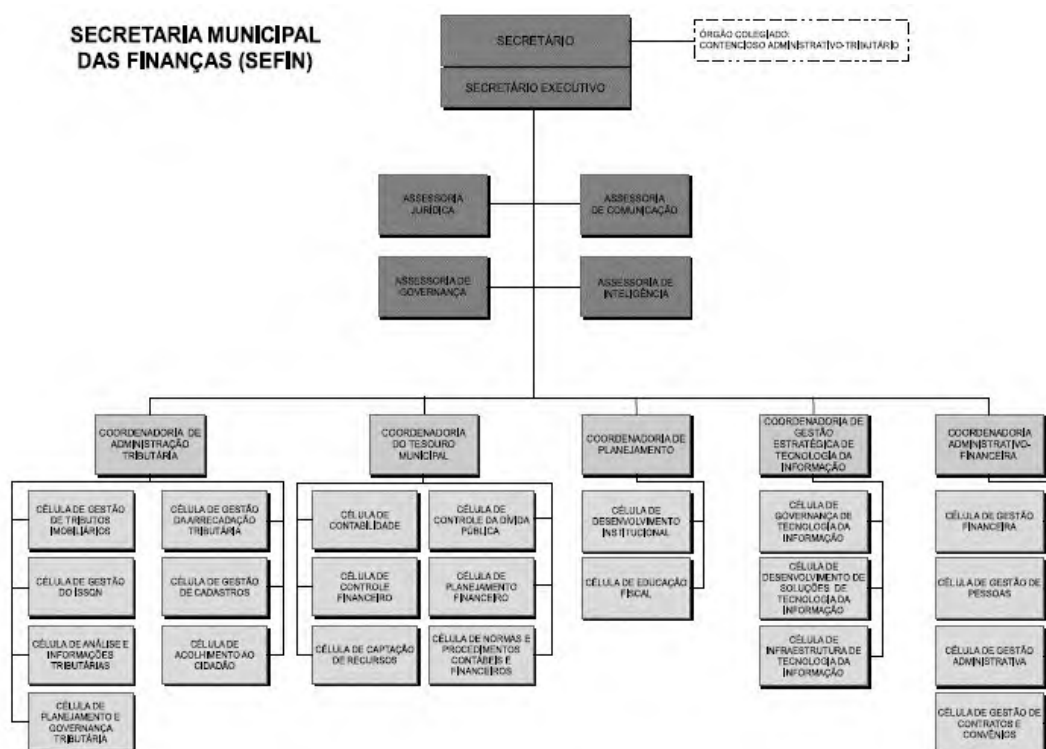
É importante que, em um projeto de pesquisa científica, as características da população e da amostra sejam especificadas, assim como os procedimentos utilizados (Creswell, 2010).

Esta pesquisa tem como unidade de análise a Sefin, criada pela Lei n. 1.439, de 09/11/1959, cuja competência foi redefinida de acordo com o art. 33 da Lei Complementar n. 176, de 19/12/2014. Constitui órgão da administração direta municipal, regendo-se pelo Decreto n. 13.810, de 13/05/2016, que aprova o seu regulamento. Tem por finalidade planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades financeiras do Município de Fortaleza, capital do Ceará, por meio da política fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária (Fortaleza, 2020b).

A Sefin possui, em seus níveis hierárquicos: uma direção superior, composta pela Secretária Titular; uma gerência superior, composta pelo Secretário Executivo; um órgão colegiado, representado pelo Contencioso Administrativo-Tributário; quatro órgãos de assessoramento, compostos pelas assessorias Jurídica, de Governança, de Comunicação e de Inteligência; dois órgãos de execução programática, compostos pela Coordenadoria de Administração Tributária e pelo

Tesouro Municipal; e três órgãos de execução instrumental, compostos pelas coordenadorias de Planejamento, de Gestão Estratégica de Tecnologia da Informação e Administrativo-Financeira. Ao todo são cinco coordenadorias, com 22 gerências, conforme disposto no Decreto n. 15.268/2022 – DOM 02/03/2022, que dispõe sobre a estrutura organizacional da Sefin, conforme mostra a Figura 6.

Figura 6 – Estrutura organizacional da Sefin



Fonte: Fortaleza (2022).

A partir de 2013, a Sefin visualizou um desafio inicial da gestão, com base em diagnósticos de cenários internos e externos, bem como identificou a situação da atividade econômica municipal e o levantamento das principais variáveis socioeconômicas a serem monitoradas para eventuais subsídios em medidas de política econômica (Gondim Filho *et al.*, 2018). Nesse período, teve início na secretaria um processo de implementação das práticas de gestão estratégica.

Diante dos desafios externos e internos, duas perguntas foram lançadas para os gestores da Sefin: Como viabilizar uma gestão estratégica para o fisco municipal? Diante dessa complexa realidade socioeconômica, como atender às necessidades públicas vis-à-vis às finanças municipais? As respostas vieram com a formulação e a implantação de um novo modelo de gestão e governança pública para resultados, em que o planejamento foi considerado a base do sucesso; a execução da estratégia, o caminho do sucesso; o acompanhamento e controle, a

garantia do sucesso; o aprimoramento e os ajustes, a consolidação da estratégia; e o engajamento de todos, a sustentabilidade institucional (Fortaleza, 2019).

No intuito de se construir o pensar e o agir estratégico, foi necessário trilhar os seguintes princípios gerenciais: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; e mobilizar a mudança por meio da liderança coletiva (Fortaleza, 2020 b).

Internamente, a Sefin já havia estabelecido sua identidade estratégica. A missão, a visão, os princípios e os valores estavam definidos, e foram preservados. Entretanto, faltava algo inspirador que desse um significado maior aos esforços despendidos pela instituição. Daí surgiu o propósito, que foi escolhido e difundido com os colaboradores: “Toda a ação da Sefin é para tornar Fortaleza um lugar melhor para se viver.” (Gondim Filho *et al.*, 2018).

Começando a jornada para o fortalecimento institucional, chegou-se na concepção do Programa de Fortalecimento do Fisco, o FORTFISCO, e na definição dos seis direcionadores estratégicos, a saber: modernização da gestão, inovação tecnológica, otimização da arrecadação e da gestão financeira, melhoria da infraestrutura física, fortalecimento da comunicação interna e externa e melhoria do atendimento ao contribuinte/cidadão (Fortaleza, 2017).

O FORTFISCO se propunha promover o fortalecimento do fisco municipal, de forma a suportar as atividades finalísticas e a manutenção dos demais órgãos da prefeitura, com planejamento integrado das ações e foco nos resultados requeridos pela população e alinhamento nos eixos estratégicos do plano de governo municipal, utilizando as melhores práticas em gestão e o trabalho em equipe.

Portanto, no intuito de se preparar a organização para o futuro, fez-se necessário induzir a mudança organizacional por meio do planejamento estratégico e da gestão estratégica como um processo único, contínuo, sistemático e de aprendizado, e cuja implementação define-se como estrategização. Isso possibilitou estabelecer uma visão estratégica e um novo modelo de trabalho, de forma estruturada e integrada, que permitiu traduzir a visão e a estratégia da secretaria (Fortaleza, 2020b).

Para dar vida ao arcabouço estratégico, o processo de desdobramento do planejamento foi desenhado em cinco etapas, sendo que, por decisão mais assertiva, foi decidido trabalhar mais fortemente nas quatro primeiras etapas, a

saber: revisão da identidade estratégica da Sefin, análise dos ambientes externos e internos, definição das áreas de atuação, e direcionamento estratégico (Fortaleza, 2017).

A Sefin realizou um trabalho fundamentado nos conceitos e ferramentas de planejamento estratégico, com uso da ferramenta de comunicação da gestão chamada de *Balance Scorecard* (BSC), com estrutura formada por perspectivas organizacionais, distintas e balanceadas entre si. As perspectivas formaram um conjunto coeso e interdependente, relacionando os objetivos estratégicos com seus indicadores, metas e projetos, bem como na definição de processos de gestão de portfólio de projetos de forma integrada, sustentados por uma gestão participativa baseada em decisões colegiadas (Fortaleza, 2019).

O Planejamento Estratégico da Sefin 2013-2016 obteve como resultados o direcionamento estratégico, a consolidação do entendimento pelos colaboradores e o estabelecimento de uma agenda estratégica de trabalho priorizada. Na Figura 7, visualiza-se a representação dos elementos estratégicos do planejamento da Sefin no período 2013-2016 (Fortaleza, 2020b).

Figura 7 - Elementos do Planejamento Estratégico Sefin 2013-2016



Fonte: Fortaleza (2022).

A partir de então, o FORTFISCO, na sua primeira fase, proporcionou uma estrutura de governança que deu suporte para a estratégia, a partir do qual foram instituídos o Comitê Executivo e os comitês coordenativos, e estabelecidos um plano estratégico e o acompanhamento de objetivos, com importantes avanços na implementação de projetos estruturantes e geração de resultados (Fortaleza, 2020b).

No início de 2016, quando da realização dos “Cafés com o secretário e auditores”, o Comitê Gestor da Sefin chegou à conclusão de que seria fundamental para o novo ciclo de gestão, que teria início em 2017, promover a revisão do planejamento estratégico, avaliar os novos cenários econômicos, maturar os projetos e aperfeiçoar os processos, além de potencializar e fortalecer os mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados e definir metas estratégicas mais ousadas (Fortaleza, 2019).

Havia a necessidade de se consolidar o alinhamento da estratégia às pessoas, estruturas, processos e sistemas, além de garantir e fortalecer o planejamento por meio de uma nova análise organizacional (pontos fortes e pontos fracos) e ambiental (ameaças e oportunidades) da instituição (Fortaleza, 2020b).

A elaboração do referido plano foi fruto de um processo de coconstrução da solução educacional com os dirigentes e líderes da Sefin, customizado à realidade da instituição, facilitado pela clara compreensão do histórico de atuação do órgão, notadamente da experiência apreendida com o FORTFISCO I, além das lacunas de desempenho que precisavam ser superadas nesse novo ciclo (Fortaleza, 2017b).

O objetivo foi impulsionar os novos caminhos institucionais a serem trilhados, transformando o pensar e o fazer estratégicos nas vertentes tributária e financeira, impulsionando a motivação de líderes e gestores para o alcance de altos níveis de *performance*, e proporcionando o sincronismo organizacional (Fortaleza, 2017b).

Naquele momento, foi pensada uma forma diferente de se construir o planejamento estratégico para o período 2017-2021, composta de três etapas: a primeira tratou da formação de líderes e gestores, por meio de um embasamento teórico sobre estratégia organizacional, alinhado e testado na prática das oficinas; a segunda referiu-se à revisão do plano estratégico; e a terceira consistiu na implantação do monitoramento e da avaliação dos resultados alcançados em reuniões periódicas (Fortaleza, 2020b).

Todas as etapas tiveram a participação direta de 50 representantes da equipe da Sefin, com início em outubro de 2016 e término em fevereiro de 2017, sendo implantado em março de 2017 o Modelo de Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados (Fortaleza, 2017b). A Figura 8 evidencia os elementos estratégicos envolvidos na construção da revisão do plano estratégico - FORTFISCO II, no período 2017-2021.

Figura 8 – Construção Estratégica 2017-2021



Fonte: Fortaleza (2020b).

Em 2018, o Modelo de Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados foi um dos vencedores da sétima edição do Prêmio Projeto Inovador, promovido pela Prefeitura de Fortaleza. A Sefin conquistou o primeiro lugar com o projeto “Implementação do Modelo de Gestão e Governança Pública para Resultados: Uma Experiência de Gestão Estratégica da Secretaria das Finanças de Fortaleza”. Em 2020, o Decreto n. 14.707, de 12 de junho, instituiu o Modelo de Gestão e Governança Pública para Resultados, no âmbito da Sefin (Fortaleza, 2020b), a única secretaria com um modelo de gestão estratégica instituído no âmbito municipal.

De acordo com Souza *et al.* (2021), o modelo de gestão estratégica na Sefin, com a implantação do BSC em 2013, obteve alto nível de sucesso, haja vista que, com a realização da pesquisa, todos os aspectos analisados mostraram índices favoráveis na percepção dos servidores e colaboradores no período.

Em 2021, identifica-se a preocupação em se continuar fortalecendo a gestão estratégica da Sefin, a partir de uma nova revisão do Plano Estratégico 2022-2025, com a implantação da metodologia *Objectives and Key Results* (OKR), com a perspectiva de proporcionar mais agilidade, engajamento e simplificação, e de fazer com que as equipes formulem de forma flexível a execução da estratégia organizacional (Fortaleza, 2022). A Figura 9 mostra o mapa estratégico da gestão 2022-2025.



Figura 9 – Mapa Estratégico Sefin 2022-2025



Fonte: Fortaleza (2022).

Além disso, os sujeitos de uma pesquisa são aqueles que fornecerão os dados de que o autor necessita para fazer a pesquisa (Vergara, 2015). A Tabela 1 mostra a distribuição quantitativa das pessoas da Sefin por vínculo funcional, e que fazem parte do universo da pesquisa.

**Tabela 1** – Distribuição de servidores e colaboradores da Sefin por vínculo funcional

CATEGORIA	QUANTIDADE
Cargos em comissão	107
Servidores à disposição	83
Terceirizados	187
Servidores efetivos	168
Bolsistas/Estagiários	57
<b>TOTAL</b>	<b>602</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

A amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estimam as características do conjunto (Martins; Theóphilo, 2007). Para o delineamento dos sujeitos, foram definidos dois grupos, sendo um para cada instrumento utilizado.

A presente pesquisa utilizou a amostragem aleatória simples para selecionar as unidades amostrais. Essa técnica consiste em atribuir a cada elemento da população uma chance igual de ser selecionado para a amostra (Morettin; Bussab, 2017).

Para aplicação do questionário, a pesquisadora decidiu verificar a percepção de todos os colaboradores ativos e atuando diretamente na Sefin. De 602 servidores/colaboradores, 121 foram excluídos por não se encontrar atuando na Sefin ou por estar atuando em operações de serviços gerais, por exemplo; os servidores

em processo de aposentadoria; e aqueles à disposição de outros órgãos, de licença, e por outros tipos de afastamento.

Para se determinar o tamanho da amostra do questionário, considerou-se uma população de 481 sujeitos, com uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 5%, resultando em 174 questionários, sendo que 175 sujeitos responderam ao instrumento.

Para a entrevista, foi considerada uma população de 13 sujeitos, com uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 11%, o que resultou em um tamanho amostral calculado de 11 sujeitos.

Foram escolhidos sujeitos que atuam diretamente nos processos de mensuração e gerenciamento de desempenho de resultados-chave nas diversas áreas, bem como aqueles que atuam contribuindo de forma direta para os resultados gerenciais nos diversos setores. O Quadro 17 mostra a distribuição dos sujeitos por instrumento de pesquisa.

Quadro 17 – Cenário de sujeitos por instrumento de pesquisa

INSTRUMENTO	VÍNCULO	QUANTIDADE
Questionário	Cargos em comissão	175
	Servidores à disposição	
	Terceirizados	
	Servidores efetivos	
	Bolsistas/Estagiários	
Entrevista	Cargos em comissão (gerentes)	11
	Assessores estratégicos de influência e responsáveis por resultados setoriais	

Fonte: Da pesquisa (2023).

Destaca-se, também, que nas entrevistas deu-se a participação de pelo menos um representante de cada área, o que possibilitou o registro da percepção de colaboradores diante da sua vivência e da especificidade de cada negócio. As Figuras 10 e 11 especificam os sujeitos da pesquisa por cada instrumento utilizado.

Figura 10 - Sujeitos da pesquisa Questionário

SUJEITOS DA PESQUISA QUESTIONÁRIO
Colaboradores Sefin: 602
Não considerados na pesquisa: 121
Total aptos para responder o questionário: 481
Total de Respondentes: 175

Figura 11 - Sujeitos da pesquisa Entrevista

ENTREVISTAS		
SETORES	QTD. PESSOAS ENTREVISTADAS	QTD. DE PESSOAS QUE NÃO QUISERAM PARTICIPAR
Assessoria de Governança	1	-
Coordenadoria de Administração Tributária	4	-
Coordenaria do Tesouro Municipal	1	1
Coordenadoria de Planejamento	1	-
Contencioso Administrativo Tributário	1	-
Coordenadoria de Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação	2	-
Coordenadoria Administrativo-Financeira	1	1
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>2</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

No tópico a seguir, é detalhado o processo de desenvolvimento da pesquisa para o alcance dos objetivos propostos no estudo. São também apresentados as etapas e procedimentos realizados em cada fase da pesquisa, deixando de forma transparente e de fácil entendimento todo o caminho percorrido.

### **4.3 Procedimentos metodológicos**

Nesta pesquisa foram utilizadas três fontes de dados, na forma a saber: dados primários, por meio da elaboração e aplicação de questionários e entrevistas; dados secundários, utilizando-se livros, revistas, periódicos, artigos e outros tipos de publicação; e dados terciários, os materiais disponíveis para acesso público na internet e em outras mídias eletrônicas e similares.

Segundo Yin (2010), as evidências para um estudo de caso podem ser provenientes de fontes distintas, como, por exemplo: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Esta pesquisa divide-se em cinco etapas. Na primeira etapa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental, sendo consultados artigos, dissertações, publicações, livros e outros tipos de obra que abordassem as mais recentes reformas da administração pública, gestão estratégica e sua avaliação de maturidade, para auxiliar nas análises da pesquisa.

Foram também levantados e analisados os documentos institucionais da Prefeitura de Fortaleza e da Sefin, com registros históricos sobre seu planejamento e o processo de gestão estratégica ocorrido no período de 2013 a 2022.

Na segunda etapa, foi identificado e escolhido o modelo teórico aplicado como referência na pesquisa, o SMMM™, do Instituto Balanced Scorecard. O SMMM™ foi a base para a apuração do nível de maturidade da gestão estratégica, sendo adaptado para possibilitar uma visão completa do contexto da Sefin.

Nessa fase, foram elaborados o questionário de pesquisa semiestruturado e o roteiro de entrevista, observando-se as boas práticas para cada uma das oito dimensões do modelo.

As perguntas do questionário foram transformadas em afirmações, para melhor entendimento e para facilitar a aplicação de *survey*, por meio da qual foi possível identificar as fontes de eventos, elaborar claramente e de forma rigorosa um

modelo lógico, examinar criteriosamente a importância relativa de cada variável e obter correlações e resultados corretos (Babbie, 2005).

Outro passo consistiu em adequar o questionário de acordo com a pesquisa realizada por Silva (2017), aplicado com perguntas somente fechadas para todo o universo de servidores/colaboradores ativos no período.

Ainda na segunda etapa da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista, aplicado a um grupo menor de servidores/colaboradores da Sefin. Esse procedimento possibilita uma análise qualitativa, que proporciona maior relevância, efetividade, constância e sustentabilidade aos resultados.

Destaca-se que para utilização do SMMM™ fez-se necessário solicitar a autorização do cofundador e presidente do Instituto Balanced Scorecard, Woward Rohn, para o correspondente uso (Anexo A). Igualmente, foi solicitada a autorização da dirigente da Sefin, secretária Flávia Teixeira, para se aplicar a pesquisa no próprio órgão público (Anexo B).

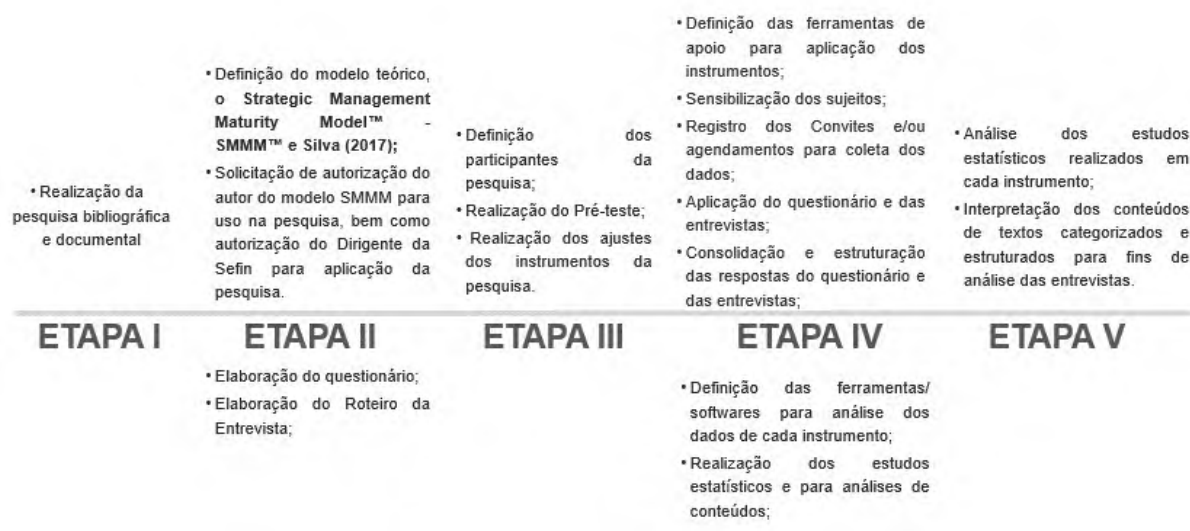
Na terceira etapa, foram escolhidos os participantes (sujeitos da pesquisa) para aplicação do questionário e realização das entrevistas. Com o objetivo de se avaliar a percepção da gestão estratégica da secretaria, foram levantadas as fragilidades e propostas de melhoria, bem como outras opções de dimensão a serem sugeridas para reformulação do modelo desenhado pelo Instituto Balanced Scorecard, sendo esse o ponto diferencial e de contribuição da pesquisa.

Antes da aplicação dos dois instrumentos, procedeu-se à realização de pré-teste, que possibilitou maior qualificação e clareza para a pesquisadora, garantindo a adequação dos instrumentos para melhor compreensão pelos sujeitos, de forma efetiva para a coleta dos dados.

A quarta etapa consistiu na definição das ferramentas a serem utilizadas na aplicação dos instrumentos (questionário: Google Forms e *e-mail*; entrevista: gravador de voz e transcritor de texto). Em seguida, foi realizada a aplicação dos instrumentos de forma integrada com ações de sensibilização para participação dos sujeitos da pesquisa.

Também foi planejada a utilização de *softwares* que possibilitaram as análises estatísticas e de conteúdo (R Studio, Visual Studio Code, da Microsoft – transcrição de texto e Atlas.ti). A quinta e última etapa tratou das análises e interpretações dos dados da pesquisa, com base nos dois instrumentos aplicados. A Figura 12 detalha as cinco etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Figura 12 – Etapas dos procedimentos metodológicos da pesquisa



Fonte: Da pesquisa (2023).

O tópico a seguir apresenta o detalhamento quanto à concepção e estruturação dos instrumentos de coleta (questionário e roteiro da entrevista) aplicados para se chegar aos principais achados da pesquisa.

#### 4.4 Instrumentos de coleta dos dados

É importante que a coleta dos dados seja feita por um método seguro, já que essa escolha pode influenciar a precisão e confiabilidade da pesquisa (Hair Júnior *et al.*, 2005). Creswell (2010) afirma que um instrumento usado para coletar os dados prescinde da descrição da validade e confiabilidade desse instrumento.

Mattar (2001) assinala que o instrumento de coleta de dados são os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados ou registrá-los.

Nesta pesquisa foram utilizadas fontes distintas para o estudo de caso. Os dados primários foram coletados por meio da adaptação e aplicação de questionário e entrevista semiestruturada.

Conforme já mencionado, o desenvolvimento dos instrumentos usou como base o modelo teórico de maturidade em gestão estratégica, desenvolvido pelo Balanced Scorecard Institute (2020), conhecido como SMMM™. O estudo realizado por Silva (2017) também serviu de base, haja vista que utilizou o mesmo modelo teórico para avaliar o nível de maturidade em gestão estratégica em órgãos federais.

Mediante estudos realizados sobre a literatura do SMMM™ e a verificação da pesquisa de Silva (2017), realizou-se a adaptação dos instrumentos utilizados na pesquisa, com aplicação de *survey*, por meio de questionário e entrevista semiestruturada.

Babbie (2005) afirma que o *survey* se destina a pesquisa em grande escala, e se caracteriza por ser uma abordagem quantitativa, que visa a apresentar as opiniões das pessoas por meio de questionários e/ou entrevistas.

O questionário foi desenvolvido utilizando-se a escala Likert com 6 opções de resposta, com diferentes combinações: 0 – Não sei avaliar; 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo parcialmente; 3 – Não concordo, nem discordo; 4 – Concordo parcialmente; 5 – Concordo totalmente.

Com o objetivo de se avaliar a percepção sobre o nível de maturidade da gestão estratégica na Sefin, foram incluídas no questionário somente perguntas fechadas.

De acordo com Richardson (1999), os questionários classificam-se conforme os tipos de pergunta: no de perguntas fechadas, as questões requerem respostas com enunciados predefinidos; no de perguntas abertas, o participante tem liberdade para responder; e nos questionários híbridos, há perguntas dos dois tipos. O questionário é um instrumento constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, sem a interveniência do entrevistador (Lakatos; Marconi, 2007).

Segundo Silva (2017), uma das principais características do questionário é a rapidez de avaliação, que servirá como ponto de partida para que a organização sob estudo reflita e conheça um pouco mais sobre o próprio processo de gestão estratégica. Foram realizadas adaptações no modelo seguido, para que ele se torne mais profundo e possibilite a extração das informações sobre o processo de gestão estratégica e para que estas fiquem alinhadas com as boas práticas delineadas no SMMM™.

O questionário semiestruturado (Apêndice A) visou a atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa, sendo estruturado com base nas oito dimensões (blocos) de maturidade (Liderança, Cultura e Valores, Pensamento Estratégico e Planejamento, Alinhamento, Mensuração de Desempenho, Gerenciamento de Desempenho, Melhoria de Processos e Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico), e vinculando-as às boas práticas definidas pelo modelo teórico.

A coleta de dados para avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de cada dimensão e do nível geral da secretaria foi realizada com base nas respostas dadas ao questionário disponibilizado pelo SMMM™ e em Silva (2017). Foram elaboradas 51 perguntas fechadas, sendo que em cada dimensão apenas um nível de maturidade é assinalado. No Quadro 18, apresentam-se as dimensões, as boas práticas definidas no modelo teórico e as questões vinculadas.

Quadro 18 – Vinculações das dimensões, boas práticas e questões do questionário

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<b>Liderança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes definem uma visão de futuro clara e consistente sobre a organização</li> <li>- Líderes são proativos na preparação da organização para o futuro</li> <li>- Líderes são acessíveis e engajados para garantir o entendimento, por parte dos subordinados, de uma visão comum, e para que eles consigam traduzi-la em termos relevantes para a execução dos serviços</li> <li>- Líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem, no que tange aos valores, à ética e às políticas da organização</li> <li>- Líderes não microgerenciam, preferindo confiar e encorajar os subordinados a colaborar com ideias e estimular o crescimento em suas carreiras</li> <li>- Líderes interagem e trabalham lado a lado com os subordinados, estimulando o trabalho em equipe</li> </ul>	<p>Q1. Os líderes definem uma visão de futuro clara e consistente para a organização</p> <p>Q2. Os líderes estão envolvidos e comprometidos com a visão de futuro e a missão da Sefin</p> <p>Q3. Os líderes são proativos na preparação das equipes para os desafios e inovações futuras</p> <p>Q4. Os líderes são acessíveis e engajados, alinham e disseminam junto às equipes as estratégias definidas no planejamento estratégico</p> <p>Q5. Os líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem, e sua atuação está alinhada com os valores, os direcionamentos estratégicos e as políticas da Sefin</p> <p>Q6. Os líderes não microgerenciam (controlam de perto ou excessivamente), preferindo confiar e encorajar suas equipes para contribuírem com ideias, estimulando resultados</p>
<b>Cultura e Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação correta dos princípios e práticas da gestão da mudança pela liderança</li> <li>- Identificação, por parte dos servidores/colaboradores, com a visão e com os valores organizacionais</li> <li>- Participação ativa, por parte dos servidores/colaboradores, na construção da cultura organizacional e das formas de trabalho</li> <li>- Comunicação realizada com confiança, transparência, liberdade e franqueza, em oposição à cultura do medo e da negação</li> <li>- Flexibilidade e vontade de mudar, por parte dos servidores/colaboradores, com vistas ao alinhamento a novas prioridades estratégicas</li> <li>- Consciência e consistência dos servidores/colaboradores em relação aos valores e políticas declaradas</li> </ul>	<p>Q7. A liderança aplica as práticas de gestão da mudança (registra, comunica e prepara a equipe para mudanças)</p> <p>Q8. Os servidores/colaboradores identificam-se com a visão e com os valores organizacionais</p> <p>Q9. Os servidores/colaboradores participam ativamente da construção da cultura organizacional e dos processos de trabalho</p> <p>Q10. A comunicação é realizada com confiança, transparência, liberdade e franqueza, de forma a não aceitar uma cultura de medo e da negação da verdade</p> <p>Q11. Os servidores/colaboradores são flexíveis, e demonstram vontade de mudar/inovar, para alinhar novas prioridades estratégicas</p> <p>Q12. Os servidores/colaboradores têm consciência e consistência em relação aos valores e políticas da Sefin.</p>

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<b>Pensamento Estratégico e Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve ter a habilidade de usar definições consistentes em termos de planejamento, e entender suas diferenças</li> <li>- A diferença entre planejamento de projetos e planejamento estratégico precisa ser entendida pela organização</li> <li>- A organização deve ser capaz de discutir e descrever os itens em planos com a dimensão estratégica apropriada</li> <li>- A organização precisa ter consciência dos efeitos dinâmicos do sistema</li> <li>- A organização deve ser aberta a novas ideias e encorajar a criatividade e a inovação</li> <li>- O processo de planejamento precisa ser aberto para uma equipe de servidores/colaboradores de vários níveis e funções</li> <li>- A organização precisa considerar estratégias e cenários alternativos</li> <li>- Deve existir ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento</li> <li>- A organização deve ser capaz de escrever e falar com clareza e simplicidade</li> </ul>	<p>Q13. A Sefin possui a habilidade de utilizar modelos/métodos consistentes de planejamento estratégico, e entender sua aplicação</p> <p>Q14. As áreas da Sefin conseguem entender a diferença entre planejamento estratégico e planejamento de projetos</p> <p>Q15. As áreas da Sefin são capazes de discutir e elaborar planos vinculados aos objetivos estratégicos definidos no planejamento</p> <p>Q16. Os servidores/colaboradores da Sefin têm consciência dos efeitos das mudanças que o planejamento proporciona para a secretaria</p> <p>Q17. A Sefin está aberta a novas ideias, e encoraja a criatividade e inovação entre seus servidores/colaboradores</p> <p>Q18. A Sefin possui um processo de planejamento participativo, aberto para vários níveis hierárquicos e funções</p> <p>Q19. A Sefin considera as estratégias definidas no planejamento, e define cenários alternativos para sua atuação</p> <p>Q20. Existe ligação entre o planejamento estratégico e o orçamento da Sefin</p> <p>Q21. A comunicação escrita e falada na Sefin é realizada com clareza e simplicidade</p>

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<b>Alinhamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os servidores/colaboradores de todos os níveis devem ser motivados por uma visão comum e pela estratégia</li> <li>- Os servidores/colaboradores precisam entender que sua função é dar suporte à estratégia</li> <li>- Os servidores/colaboradores devem se automotivar, não atuando somente pela obediência às normas</li> </ul>	<p>Q22. Os servidores/colaboradores de todos os níveis da Sefin são motivados e guiados pela visão de futuro e pelos objetivos estratégicos institucionais</p> <p>Q23. Os servidores/colaboradores entendem que sua função consiste em dar suporte à estratégia</p> <p>Q24. Os servidores/colaboradores são automotivados, não atuando apenas pela obediência às normas</p>

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<b>Mensuração de Desempenho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indicadores precisam ser derivados e estar alinhados com a estratégia, não se ligando somente à ótica operacional</li> <li>- Os indicadores devem estar focados nos produtos e em resultados, e não somente em gastos monetários, tarefas cumpridas ou produção entregue</li> <li>- Os indicadores devem utilizar razões, tamanho de amostra e outras características de forma adequada, visando a ser mais significativos</li> </ul>	<p>Q25. Os indicadores da Sefin são definidos, e estão alinhados com o planejamento estratégico</p> <p>Q26. Os indicadores definidos estão focados nos resultados, e não somente em gastos financeiros ou aspectos operacionais</p> <p>Q27. Os indicadores são definidos com base em análises, estudos, séries históricas e outras formas de mensuração, visando a ser mais significativos</p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os indicadores precisam ser mensurados e reportados em tempo hábil para auxiliar o processo decisório</li> <li>- Os desempenhos da equipe e da organização precisam ser medidos, assim como os desempenhos individuais</li> <li>- Deve ser utilizado um sistema de indicadores balanceado, que englobe diferentes dimensões, incluindo não somente dados financeiros, mas também referentes à satisfação do consumidor, ao desempenho dos processos internos e às capacidades da organização</li> <li>- A organização deve possuir sistemas de T. I. em rede, para a coleta e distribuição dos indicadores de desempenho que possibilitem aos usuários uma visão dos dados necessários, em tempo hábil para subsidiar suas decisões</li> </ul>	<p>Q28. Os indicadores são mensurados e reportados em tempo hábil para auxiliar o processo decisório</p> <p>Q29. Não somente o desempenho individual, mas também os desempenhos das equipes e da organização são monitorados</p> <p>Q30. A Sefin possui um sistema de indicadores balanceado, que engloba diferentes análises, desde desempenho dos processos, financeiro, clientes, pessoas e gestão</p> <p>Q31. A Sefin possui sistema de T. I. em rede, para a coleta e registro dos indicadores, possibilitando aos usuários o acesso aos dados para subsidiar suas decisões</p>
--	---	--

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<p><b>Gerenciamento de Desempenho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve ser reconhecida como um sistema dinâmico</li> <li>- A organização precisa utilizar ciclos de <i>feedbacks</i>, para que os gerentes possam ter ciência dos resultados de suas decisões</li> <li>- Os gestores devem ser capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil</li> <li>- Os indicadores de desempenho estratégico devem estar disponíveis para avaliação da estratégia</li> <li>- Os líderes colocam a organização em um ciclo de aprendizagem</li> <li>- A organização deve aprender o que funciona para satisfazer o consumidor e melhorar a organização</li> </ul>	<p>Q32. A Sefin é reconhecida como uma instituição dinâmica (preparada para responder a mudanças)</p> <p>Q33. A Sefin utiliza ciclos de <i>feedbacks</i>, para que os gestores possam ter ciência dos resultados de suas decisões</p> <p>Q34. Os gestores são capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil</p> <p>Q35. Os indicadores de desempenho estratégico estão disponíveis e acessíveis para proporcionar uma melhor avaliação da estratégia da Sefin</p> <p>Q36. Os gestores proporcionam ciclos de aprendizagem contínua para gerenciamento de seu desempenho</p> <p>Q37. A Sefin está aprendendo o que é melhor para satisfazer/atender seus “clientes” e melhorar a sua atuação</p>

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<p><b>Melhoria de Processos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização deve conhecer seus processos de trabalho estrategicamente importantes</li> <li>- Os processos estrategicamente importantes devem ser continuamente atualizados e documentados</li> <li>- Os processos estrategicamente importantes precisam ser eficientes, quando comparados com os de organizações similares</li> <li>- As habilidades, práticas e tecnologias devem ser empregadas com vistas ao aumento da qualidade e da eficiência dos processos</li> <li>- A organização deve conhecer suas competências centrais e capacidades, e o quão elas são bem empregadas na execução dos processos</li> </ul>	<p>Q38. A Sefin tem conhecimento de seus processos de trabalho mais importantes</p> <p>Q39. Os processos mais importantes são continuamente atualizados e documentados</p> <p>Q40. Os processos mais importantes são eficientes, quando comparados com os de organizações similares</p> <p>Q41. As habilidades, práticas e tecnologias são usadas para aumentar a qualidade e a eficiência dos processos</p> <p>Q42. A Sefin tem conhecimento de suas competências centrais e capacidades de como elas são empregadas na execução dos processos</p> <p>Q43. Os servidores/colaboradores conhecem os “clientes” da organização e suas expectativas</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os servidores/colaboradores devem conhecer os clientes da organização e suas expectativas</li> <li>- Planos de contingência referentes a riscos futuros, como desastres, escassez de financiamento e sucessão de liderança, precisam existir dentro da organização</li> </ul>	Q44. A Sefin possui planos de contingência para riscos futuros, como desastres, escassez de recursos e sucessão de liderança
--	--	--

DIMENSÃO	PRÁTICAS	QUESTÕES
<b>Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A organização precisa ser capaz de focar em sua visão estratégica, planos e iniciativas</li> <li>- Deve haver disponibilidade dos servidores/colaboradores, sistemas e atividades de comunicação, para manter o <i>momentum</i> de mudança desejado</li> <li>- O senso de urgência deve estar presente nos servidores/colaboradores da organização</li> <li>- Faz-se necessário o estabelecimento de sistemas de recompensa e reconhecimento, com o objetivo de estimular esforços, visando a motivar os servidores/colaboradores a realizar as atividades corretamente</li> <li>- Devem existir líderes mobilizadores que busquem manter os servidores/colaboradores devidamente informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados</li> <li>- É preciso implantar na organização uma unidade responsável pela gestão estratégica, com a função de implementar e monitorar a estratégia</li> <li>- A gestão estratégica deve ser institucionalizada, de modo a tornar a estratégia um trabalho de todos</li> </ul>	<p>Q45. A Sefin mantém o foco na sua visão estratégica, nos seus planos e nas suas iniciativas</p> <p>Q46. Os servidores/colaboradores, os sistemas e as ações de comunicação estão preparados para responder às mudanças desejadas</p> <p>Q47. Os servidores/ colaboradores possuem senso de urgência</p> <p>Q48. A Sefin possui sistemas de recompensa e reconhecimento, para estimular esforços visando a motivar os servidores/colaboradores a realizar as atividades corretamente</p> <p>Q49. A Sefin possui líderes mobilizadores que mantêm os servidores/colaboradores informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados</p> <p>Q50. A Sefin possui uma unidade de gestão estratégica para implantar a estratégia e monitorar o desempenho organizacional</p> <p>Q51. A Sefin possui uma gestão estratégica institucionalizada, razão pela qual a estratégia é considerada responsabilidade de todos</p>

Fonte: Da pesquisa, 2023.

Também foi utilizada na coleta dos dados outro instrumento, o roteiro de entrevista (Apêndice B), com 8 perguntas fechadas, que perpassam a avaliação de cada dimensão de maturidade. As opções de resposta fechada referem-se a 5 níveis de maturidade definidos pelo SMMM™, sendo que cada dimensão tem seus níveis definidos. Além disso, para cada dimensão de maturidade existem outras três perguntas abertas, para avaliação qualitativa com o uso de ferramenta de análise de conteúdo.

Uma entrevista é uma conversa entre duas pessoas, sendo uma delas o pesquisador. A entrevista semiestruturada possibilita um aprofundamento maior pelo pesquisador, em busca de respostas mais detalhadas do participante (Gray, 2012).

O roteiro da entrevista foi elaborado a partir da necessidade de se atender ao segundo e ao terceiro objetivo específico da pesquisa. O roteiro inclui uma

avaliação específica diretamente voltada para as oito dimensões do SMMM™, com opções de resposta equivalentes aos cinco níveis de maturidade definidos para cada dimensão.

A entrevista possibilitou coletar a percepção dos participantes, e provocá-los para registrar suas opiniões quanto às dificuldades, sugestões de melhoria, novos aspectos ou dimensões que acham necessário serem explorados dentro do SMMM™, mas que não foram contemplados na avaliação da maturidade em gestão estratégica.

Para fins de comparação, foi idealizada uma última pergunta, que tenta levantar de forma direta com o entrevistado o nível atual de maturidade geral em gestão estratégica da Sefin, com base na sua percepção individual. Isso possibilitará uma análise comparativa, para se saber se o nível de maturidade levantado com base na metodologia do modelo aplicado no questionário, e coletado de forma ampla, reflete ou fica próximo ou no mesmo nível percebido pelos entrevistados que atuam diretamente com a estratégia. O Quadro 19 possibilita visualizar a estrutura idealizada para o roteiro de entrevista.

Quadro 19 – Estrutura do roteiro de entrevista

DIMENSÕES DE MATUREZA EM GESTÃO ESTRATÉGICA										OBJETIVOS ESPECÍFICOS
	Dimensões	Liderança	Cultura e Valores	Pensamento Estratégico e Planejamento	Alinhamento	Mensuração de Desempenho	Gerenciamento de Desempenho	Melhoria de Processos	Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	
PERGUNTAS COM OPÇÕES DE RESPOSTAS	Opções de Respostas/ Níveis de Maturidade	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Nível 1: Ad Hoc e Estático Nível 2: Reativo Nível 3: Estruturado e Pró-ativo Nível 4: Gerenciado e Focado Nível 5: Melhoria Contínua	Objetivo Específico 2
PERGUNTAS ABERTAS	1. Quais as dificuldades existentes na Sefin na dimensão?									Objetivo Específico 2
	2. Quais sugestões de melhoria na dimensão?									Objetivo Específico 2
	3. Quais novos aspectos ou dimensões vc avalia que não foram contemplados/ para a avaliação da maturidade da gestão estratégica?									Objetivo Específico 3
	4. Como você avalia, dentre as opções a seguir, a maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente? 0 – Não sei avaliar/ 1 – Muito Baixa Maturidade/ 2 – Baixa Maturidade/ 3 – Média Maturidade/ 4 – Alta Maturidade/ 5 – Muito Alta Maturidade Registre evidências que justificam e fundamentam a sua avaliação geral maturidade da gestão estratégica da Sefin.									Para efeitos de confronto com o resultado do questionário.

Fonte: Da pesquisa, 2023.

A coleta dos dados secundários foi realizada por meio de pesquisa documental e bibliográfica, sendo levantados documentos oficiais, como planos, relatórios, legislações, balanços, revistas e artigos, além de outras evidências que possibilitaram a triangulação de dados e resultados, podendo-se, assim, comprovar e contextualizar informações obtidas por meio das entrevistas (Gray, 2012).

A análise documental é uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados, e que possibilita passar de um

documento primário para um documento secundário, visando a facilitar a sua consulta e referência (Bardin, 2006).

Com base nesses documentos e na bibliografia consultada, foi possível garantir consistência à investigação, além de propiciar maior clareza para a formulação do problema da pesquisa e seus objetivos. Foram estudadas as principais obras sobre os temas e seus conceitos, conectando-se, assim, a pesquisadora com o tema da pesquisa.

No tópico seguinte, é esclarecido o processo de realização do pré-testes para ajuste e adequação de cada um dos instrumentos utilizados na pesquisa. É também apresentada a coleta e análise de dados a partir dos dois mencionados instrumentos.

#### **4.5 Pré-testes dos instrumentos da pesquisa**

O pré-teste representa a ocasião para um ensaio geral formal, em que o plano de recolher dados é usado como o plano final o mais fielmente possível (Yin, 2010).

De forma a proporcionar mais confiabilidade, compreensão e precisão na aplicação dos instrumentos da pesquisa, foram realizados dois pré-testes, sendo um para cada instrumento elaborado.

Em dezembro de 2021, foram realizados concomitantemente o pré-teste para o questionário e o pré-teste para o roteiro de entrevista, com o objetivo de avaliar, testar e definir a praticidade da metodologia e proporcionar clareza de entendimento dos dois instrumentos.

O pré-teste se deu com grupos diferentes de coordenadores, gerentes, servidores e colaboradores da Sefin. Procurou-se buscar em cada uma das unidades da Sefin servidores/ colaboradores que pudessem contribuir, nas suas mais variadas áreas de conhecimento e atuação, e na verificação e aplicabilidade dos instrumentos.

Na oportunidade, foram realizadas explanações sobre o projeto de pesquisa, dando-se conhecimento dos objetivos, da metodologia, da unidade de análise, da amostra, dos sujeitos envolvidos, do modelo teórico trabalhado, bem como sobre sua formulação, além da própria submissão dos instrumentos de investigação aos participantes do pré-teste.

Os instrumentos da pesquisa foram analisados um a um, pelos integrantes do grupo de pré-teste, sendo esclarecidos todos os questionamentos então levantados. Ao final, esses grupos sugeriram uma variedade de ajustes, os quais, quando pertinentes, foram incorporados ao presente estudo.

O questionário foi avaliado por um grupo de 13 participantes do pré-teste, que sugeriram ajustes nos mais variados pontos. Inicialmente, foram realizadas correções dos textos originais de apresentação da pesquisa e ajustes nos itens referentes aos dados dos participantes.

Verificaram-se questionamentos quanto às caracterizações descritas nos dados dos participantes, como também quanto à compreensão de termos inseridos. Foram sugeridas opções de resposta quanto às afirmações e a inserção de novas perguntas no bloco 1, no intuito de diagnosticar de forma complementar as percepções dos respondentes, tais como: Como você avalia a importância da estratégia? Você conhece o conceito de estratégia? Você já participou de algum treinamento relacionado a esse tema?

Foram também realizados ajustes de enunciados e correções ortográficas dos textos em todos os blocos. Igualmente foram sugeridas adequações e complementações dos textos nas diferentes dimensões, para facilitar o entendimento, deixando-as mais objetivas e retirando termos e/ou expressões que conduziam a dúvidas interpretações.

Em todas as dimensões houve a proposição de simplificação de termos, no intuito de deixá-los mais claros e de mais fácil compreensão, sendo também realizadas adequações de textos. Observou-se a necessidade de inserção de perguntas complementares em alguns blocos, pois alguns participantes sentiram a falta de outros quesitos para completar a dimensão. Foi também sugerida a exclusão de palavras que nada agregavam e que dificultavam o entendimento dos textos.

Em relação ao roteiro da entrevista, oito servidores/colaboradores participaram do pré-teste, sugerindo ajustes que levaram à adequação de toda a estrutura do instrumento. Com relação à compreensão das perguntas, avaliou-se que nem todos entenderiam o significado de cada dimensão a ser analisada, sendo necessário a pesquisadora explicar o contexto de cada uma para os entrevistados.

Registradas as necessidades de ficarem mais claras as perguntas contidas no roteiro da entrevista, foi acrescentada na segunda pergunta a seguinte

complementação: “Quais as soluções ou o que você acha que poderia agregar, melhorar em cada dimensão?”.

Foi também sugerido incluir uma pergunta no sentido de levantar como a pessoa avalia a instituição – “Você está se sentindo bem ou mal com a gestão estratégica da Sefin atualmente para correção de problemas? Colocar um *ranking* para escolha da resposta (excelente, satisfeito)”.

Outra sugestão foi limitar as respostas, deixando-as mais direcionadas, menos subjetivas e abertas. Uma outra proposta foi juntar as perguntas de dificuldades e soluções (potencialidades e fragilidades), para diminuir o tamanho da entrevista, ou juntar as dimensões que poderiam ser agregadas, aquelas mais parecidas (mensuração com desempenho ou liderança, valores e cultura).

Após ser questionado se os entrevistados entenderiam o que seria área finalística ou área meio no cabeçalho do roteiro, foram realizadas correções em todo o texto inicial da entrevista e nos dados dos participantes. Seguindo-se as observações, foi identificada que a última pergunta do questionário também não ficou inteligível para alguns avaliadores (Quais novos aspectos ou elementos não foram citados na avaliação do entrevistado?), ou que essa pergunta poderia estar acompanhando as questões anteriores, no momento em que se discutia sobre as dimensões.

Percebida a necessidade de entender quais outras dimensões poderiam ser sugeridas para complementar as oito definidas no modelo, ou até mesmo em cada uma das dimensões trazer que tipos de novos elementos poderiam ser inseridos, isso não foi entendido pelos participantes.

O ponto mais complexo percebido no pré-teste do roteiro da entrevista foi a falta de compreensão das dimensões, que atrapalha a interpretação das respostas por parte dos entrevistados, precisando sempre da ajuda da pesquisadora com exemplos para saber do que trata cada uma das dimensões.

Após a incorporação dos ajustes cabíveis, o questionário foi ajustado, atendendo, assim, às observações e sugestões registradas pelos participantes do pré-teste.

No que tange ao roteiro da entrevista, para tentar adequar as sugestões e facilitar o entendimento dos participantes quanto ao conceito de cada dimensão e seus níveis, a estrutura foi toda modificada, trazendo assim os níveis de cada dimensão e provocando o participante para escolher uma opção de nível que segundo ele seja a

mais adequada, o que facilitou tanto para o pesquisador como para o entrevistado, trazendo maior entendimento e agilidade na realização da entrevista.

Além disso, as três perguntas seguintes tornaram-se mais objetivas e de fácil compreensão, após perpassar as dimensões e seus níveis.

Todos os ajustes sugeridos foram incorporados aos instrumentos e/ou adaptados, antes da aplicação do teste de verificação, ou seja, da pesquisa de campo. Na seção seguinte, são apresentados os meios de análise e tratamento de dados utilizados na pesquisa.

#### 4.6 Análise e tratamento dos dados

A análise dos dados resume-se em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências qualitativas e quantitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo (Yin, 2010).

Segundo Hair Júnior *et al.* (2005), é muito importante a escolha do método mais adequado, pois isso possibilita que as informações coletadas durante o processo de pesquisa contribuam para enriquecer a pesquisa científica. A principal tarefa do pesquisador consiste em converter em conhecimento os dados coletados na pesquisa.

Na sequência, realiza-se a análise dos dados, que tem por objetivo organizá-los e sumariá-los de tal forma que possibilitem o fornecimento de uma resposta ao problema proposto para investigação (Gil, 2008).

Destaca-se que para cada objetivo específico previsto houve a preocupação de pensar nos meios mais adequados para alcançá-lo, sendo que os instrumentos de coleta e as técnicas de análise de dados foram modelados para o desenvolvimento do estudo. O Quadro 20 mostra a operacionalização utilizada para o alcance dos objetivos elencados.

Quadro 20 – Métodos de análise dos dados

OBJETIVO ESPECÍFICO	INSTRUMENTO DE COLETA	TÉCNICAS DE ANÁLISE
1. Identificar a percepção do corpo funcional da Sefin nas dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMM <sup>TM</sup> (Análise de dados quantitativos)	- Aplicação de questionário e entrevista semiestruturada - Pesquisa bibliográfica e documental	- Análise documental e bibliográfica - Planilhas - Estatísticas descritivas: frequência, gráfico, média, mediana, moda, desvio-padrão, coeficiente de variação, quartis, Alfa de Cronbach e Teste de Independência Qui-Quadrado - Triangulação - Programas utilizados:

		Google Forms, R Studio e Excel
2. Analisar a percepção sobre as principais dificuldades e soluções de melhoria nas dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMM <sup>TM</sup>  (Análises de dados qualitativos predominam)	Entrevista semiestruturada	- Análise documental e bibliográfica - Análise de conteúdo - Triangulação - Estatísticas descritivas: frequência, gráfico, média, mediana, moda, desvio-padrão, coeficiente de variação, quartis, Alfa de Cronbach e Teste de Independência Qui-Quadrado - Programas utilizados: R Studio, Excel, Visual Studio Code e Atlas.ti.
3. Levantar propostas de novas dimensões ou aspectos que devem ser considerados no modelo de avaliação da maturidade em gestão estratégica utilizado na pesquisa (Análise de dados qualitativos)	Entrevista semiestruturada	- Análise documental e bibliográfica - Análise de conteúdo - Triangulação - Programas utilizados: Visual Studio Code e Análise de Conteúdo

Fonte: Da pesquisa (2023).

No caso desta pesquisa, foi procedida a análise quantitativa, simultaneamente com a análise qualitativa, de forma que ambas se complementam. A pesquisa feita por meio do questionário ocorreu de uma forma mais ampla, sendo estruturada para que todos os colaboradores da Sefin pudessem participar. Com a entrevista, houve outro tipo de olhar, no sentido mais restrito, porém focado na percepção daqueles que atuam diretamente na estratégia da Sefin.

A organização, a análise e as interpretações quanto aos achados da pesquisa ocorreram, portanto, simultaneamente, ao longo do processo de levantamento dos dados.

#### 4.6.1 Análise dos dados quantitativos

Uma das análises utilizadas na pesquisa foi a abordagem quantitativa, tendo por objetivo relacionar as percepções quanto ao primeiro objetivo específico da pesquisa, a partir da realização de uma *survey*, aplicada junto aos servidores e colaboradores da Sefin, por meio de um questionário contendo questões de pesquisa baseadas em um modelo que mede o nível de maturidade em gestão estratégica, do Instituto Balanced Scorecard.

Após a coleta dos dados por meio da aplicação dos questionários, com o auxílio de planilhas eletrônicas Excel 2019, foi realizada a tabulação de dados, que é um processo de contagem do número de respostas classificadas em categorias (Hair Júnior *et al.*, 2005).



O questionário foi hospedado na plataforma Google Forms (<https://docs.google.com/forms/d/1BR3VpVzOuVq9>) e enviado por *e-mail* ou pela ferramenta WhatsApp, para 481 sujeitos aptos a participar da pesquisa. Como já mencionado, foram respondidos 175 questionários.

O processo de convite, mobilização e sensibilização foi realizado diretamente com cada sujeito, bem como solicitando-se o apoio e a mobilização dos coordenadores e gerentes, para que incentivassem suas equipes a participar da pesquisa. O questionário ficou disponível a partir de fevereiro/2023 e aberto até março/2023.

Os dados obtidos por meio do questionário foram analisados mediante uso de estatística descritiva e da estatística inferencial. No caso da estatística descritiva, foram utilizadas tabelas de frequência, gráficos, média, mediana, moda, desvio-padrão, coeficiente de variação e quartis. Utilizou-se a média aritmética para definição do perfil dos respondentes e para definir o nível de maturidade, tanto por dimensão como o geral da Sefin.

Toledo (1989) afirma que a estatística descritiva tem por objetivo a observação de fenômenos de mesma natureza, a coleta de dados numéricos referentes a esses fenômenos, a organização e a classificação desses dados observados e a sua apresentação em gráficos e tabelas, além do cálculo de coeficientes (estatística) que possibilitam descrever resumidamente as informações.

A estatística inferencial tem como função produzir afirmações sobre dada característica da população em que estamos interessados, a partir de informações colhidas de uma parte dessa população (Bussab; Morettin, 2017).

Em relação à estatística inferencial, foi utilizado o teste de independência Qui-Quadrado, para verificação de associações entre variáveis. Além disso, foi realizada uma análise do coeficiente Alfa de Cronbach, para avaliação da consistência dos itens do questionário.

O teste de independência Qui-Quadrado é uma ferramenta estatística importante para identificar se há uma associação significativa entre duas variáveis categóricas (Pearson, 1900).

As hipóteses do teste são assim formuladas:

- **Hipótese nula ( $H_0$ ):** as duas variáveis categóricas são independentes, ou seja, não há associação entre elas.

- **Hipótese alternativa (H<sub>a</sub>):** as duas variáveis categóricas não são independentes, ou seja, há uma associação significativa entre elas.

Realizou-se o teste de independência Qui-Quadrado em relação a algumas variáveis do questionário, sendo considerado o nível de confiança de 95%; logo, a hipótese nula é aceita nos casos em que o valor-p foi superior a 0,05.

O coeficiente Alfa de Cronbach é uma medida de confiabilidade interna, usada para avaliar a consistência dos itens em um questionário. O coeficiente varia de 0 a 1, sendo que os valores mais próximos de 1 indicam maior consistência interna entre os itens do questionário (Cronbach, 1951).

De acordo com Hair Júnior *et al.* (2005, p. 101), a confiabilidade mede o “grau em que uma variável ou um conjunto de variáveis é consistente com o que se pretende medir”. O Alfa de Cronbach constitui uma ferramenta estatística das mais importantes e difundidas em pesquisas que envolvem a construção de testes e sua aplicação (Cronbach, 1951).

Segundo Shavelson (2009), a citada ferramenta se torna útil pelas razões a seguir elencadas: fornece uma medida razoável de confiabilidade em um único teste, não sendo necessárias repetições ou aplicações paralelas de um teste para a estimativa da sua consistência; a fórmula geral do coeficiente Alfa de Cronbach possibilita sua aplicação em questionários de múltipla escolha de escalas dicotômicas ou escalas atitudinais de variáveis categóricas politômicas; e o coeficiente Alfa de Cronbach pode ser facilmente calculado por princípios estatísticos básicos.

A análise dos dados do questionário observou os seguintes passos:

1. primeiramente, foi realizada uma análise descritiva do perfil dos entrevistados, sendo elaboradas tabelas de frequência, considerando-se os seguintes tipos de frequência: observada (f), absoluta (f%) e acumulada (F%);
2. em seguida, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach para cada uma das oito dimensões do questionário, bem como para o questionário como um todo, a fim de se avaliar a consistência dos itens;
3. posteriormente, foi calculada a média aritmética em relação às respostas obtidas em cada item de cada dimensão, obtendo-se em seguida uma média das médias, para identificação do nível de maturidade da dimensão. Para identificação do nível de maturidade geral, foi calculada

a soma de todas as médias das oito dimensões, sendo em seguida verificado a qual nível de maturidade pertencia o somatório;

4. construído um gráfico de radar, para se verificar o comportamento das médias obtidas em cada dimensão; e
5. realizado o teste de independência Qui-Quadrado, a fim de se verificar a existência ou não de associação entre alguns itens do questionário.

Para facilitar a análise e o tratamento dos dados, foram utilizados os softwares Excel e RStudio.

O RStudio é um sistema gratuito, também usado por muitos estatísticos, e que se encontra em contínua evolução (Verzani, 2008), devido a sua permanente atualização.

Adicionalmente, as análises quantitativas foram complementadas com os estudos qualitativos, o que proporcionou mais consistência aos resultados da pesquisa.

Na seção a seguir, são apresentados os tipos de análises realizados na pesquisa qualitativa.

#### **4.6.2 Análise dos dados qualitativos**

Nos estudos qualitativos, bem como no estudo de caso em particular, a análise deve estar presente durante os vários estágios da pesquisa, pelo confronto dos dados com questões e proposições orientadoras do estudo. Ainda sobre a análise dos dados, pode-se trabalhar todo o material coletado por ocasião da pesquisa de campo, tendo em vista atingir os objetivos definidos (Godoy, 1995).

Quanto à análise dos dados qualitativos, a pesquisadora buscou a aplicação do instrumento de entrevista. Participou desse processo um grupo mais restrito de pessoas, porém a estratégia consistiu em levantar a percepção específica desse grupo, tendo em vista que seus componentes atuam diretamente nas áreas de negócio, especificamente no processo de gestão estratégica da Sefin, ou têm atuação direta na *performance* dos resultados do órgão.

As entrevistas foram realizadas em março e abril de 2023, com duração média entre 40 e 60 minutos.

Para tratar do primeiro bloco do roteiro da entrevista, que envolve o perfil dos participantes e a abordagem quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica

por dimensão, conforme descrito na seção sobre os instrumentos da pesquisa, foram aplicadas a estatística descritiva e a estatística inferencial, por se tratar de perguntas fechadas e com opções de resposta com enunciados predefinidos.

No caso da estatística descritiva, foram utilizadas tabelas de frequência, gráficos e cálculo de medida de posição central, no caso a média aritmética, para definição do nível de maturidade.

Em relação à estatística inferencial, foi utilizado o teste de independência Qui-Quadrado, para verificação de associações entre variáveis. Além disso, foi realizada uma análise do coeficiente Alfa de Cronbach, para avaliação da consistência dos itens da entrevista.

A análise dos dados das entrevistas seguiu passos semelhantes aos da análise do questionário, para atender ao primeiro bloco de perguntas fechadas existentes no roteiro, conforme descrito a seguir:

1. primeiramente, foi realizada uma análise descritiva do perfil dos entrevistados, sendo construídas tabelas de frequência, considerando-se os seguintes tipos de frequência: observada ( $f$ ), absoluta ( $f\%$ ) e acumulada ( $F\%$ );
2. em seguida, foi calculado o coeficiente Alfa de Cronbach, considerando-se os níveis orientados pelo modelo para cada dimensão, de forma geral, a fim de se avaliar a consistência dos itens;
3. posteriormente, foi calculada a média aritmética em relação às respostas obtidas em cada dimensão, sendo em seguida calculada a soma das médias, para identificação do nível de maturidade;
4. na sequência, foi construído um gráfico de radar, para se verificar o comportamento das médias obtidas em cada dimensão; e
5. por último, foi realizado também o teste de independência Qui-Quadrado, a fim de se verificar a existência ou não de associações entre alguns itens (variáveis) da entrevista.

Para análise dos dados acima referidos, foram utilizados primeiramente o *software* Excel e em seguida o RStudio, cujas definições já foram anteriormente citadas.

Com relação à interpretação das perguntas abertas das entrevistas, tomou-se o material transcrito, contextualizando-o dentro da sua realidade, e submetendo-o à análise de conteúdo. Os registros coletados foram gravados em meio digital, para

posterior transcrição, a fim de facilitar a contextualização dos enunciados no momento da análise dos dados.

Após leitura e análise repetida das informações e dados, foram identificados aspectos importantes e comuns que emergiram das respostas e dos documentos, realizando-se, então, a respectiva análise.

Nessa segunda etapa, com o propósito de organizar os dados coletados nas entrevistas, estas foram transcritas de forma a possibilitar a análise qualitativa das respostas de cada entrevistado. Ao longo da descrição, da análise e da discussão dos aspectos achados, apresentam-se fragmentos das entrevistas realizadas, como forma de se registrar a visão e a opinião dos entrevistados acerca das questões investigadas.

Para se realizar as transcrições, foi utilizado o *software* Visual Studio Code, um editor de código aberto, a partir da elaboração de um *Script* (roteiro), usando a linguagem Python, com a participação de profissionais da área de T. I., requisitados pela pesquisadora.

Em relação à análise de conteúdo, trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando à obtenção, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, de indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens (Bardin, 2006).

A análise dos dados possibilitou a confirmação das temáticas orientadoras do questionário, estabelecendo-se a interface das categorias empíricas com os referenciais teóricos levantados na busca de responder aos objetivos do estudo.

Neste estudo foi utilizada como técnica principal a categorização, que faz parte da análise de conteúdo. A categorização requer que o material coletado seja organizado e classificado segundo critérios ou variáveis flexíveis, mas previamente definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa (Cabral, 2001).

A formatação da categorização realizou-se em oito partes, referentes às dimensões de maturidade, sendo que as subseções a estas vinculadas referem-se aos temas das perguntas realizadas, no caso referente às dificuldades na maturidade em gestão estratégica percebidas pelos entrevistados em cada dimensão.

Estas foram categorizadas em frases pequenas, levando-se em conta as percepções e os aspectos que envolvem cada dimensão analisada na entrevista,

conforme modelo teórico utilizado. Essa forma de categorização consiste em isolar os temas da mensagem e extrair as informações, em função do problema pesquisado.

As codificações serviram como base do roteiro, em que foram realizados a análise qualitativa, as categorias, as unidades de análise e os registros (Figura 13), que foram visualizados no *software* Atlas.ti 23, a partir de redes de relacionamento de códigos.

Figura 13 – Visão geral da análise no Atlas.ti 23



Fonte: Da pesquisa (2023).

Friese (2014) define o Atlas.ti como um *software* que tem por objetivo dar suporte à análise qualitativa, organizando, gerenciando e agrupando o material que será analisado de maneira sistemática.

. Os arquivos codificados por dimensão foram inseridos no *software* separadamente. Procurou-se, na medida do possível, apresentar as unidades de registro e o encadeamento lógico de ideias, independentemente da quantidade de citações registradas.

O *software* Atlas.ti somente não foi utilizado para a análise das soluções de melhorias nas dimensões em gestão estratégica. A pesquisadora entendeu que para ficar mais compreensível o contexto de todas as propostas, seria melhor proceder à análise do conteúdo, sem fazer cortes ou codificá-las, para que fossem demonstradas na sua completude.

A apresentação dos resultados finais obtidos por meio das entrevistas e da aplicação do questionário foi efetuada basicamente por meio de relatos escritos, gráficos ilustrativos em redes, tabelas e quadros, os quais são apresentados na seção a seguir.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os achados da pesquisa obtidos pelos métodos quantitativos e qualitativos, contextualizados junto às referências registradas no presente estudo.

A análise e discussão dos resultados é a forma pela qual se pode responder aos objetivos específicos propostos para o trabalho, e dessa forma confirmar e/ou rejeitar as hipóteses levantadas (Amaral, 2017).

Aqui são apresentados o perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa, e em seguida os resultados provenientes da aplicação do questionário e da entrevista, desenvolvidos a partir do modelo teórico do Balanced Scorecard Institute (2020) e de sua adaptação por Silva (2017).

Destaca-se que os dados são apresentados em seis subseções, a saber: (5.1) perfil dos respondentes; (5.2) confiabilidade das escalas dos instrumentos de coleta e estatística descritiva; (5.3) análise dos níveis de maturidade em gestão estratégica por dimensão e geral, bem como a percepção dos sujeitos quanto às principais dificuldades e soluções de melhoria; (5.4) análise das propostas de novas dimensões que deverão ser consideradas no modelo de avaliação da maturidade em gestão estratégica em estudos futuros; (5.5) teste de independência Qui-Quadrado; e (5.6) síntese dos principais resultados da pesquisa.

### 5.1 Perfil dos respondentes

Com base nos resultados apresentados na Tabela 2, pode-se observar que a faixa etária de 36 a 45 anos é a mais comum entre os respondentes do questionário, representando 35,4% do total de participantes. Além disso, foi constatado que a grande maioria, ou seja, 87,4%, possui idade igual ou inferior a 55 anos.

Tabela 2 – Idade – Questionário

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Abaixo de 25 anos	7	4,0	7	4,0
25 a 35 anos	40	22,9	47	26,9
36 a 45 anos	62	35,4	109	62,3
46 a 55 anos	44	25,1	153	87,4
Acima de 55 anos	22	12,6	175	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Conforme apresentado na Tabela 3, a maioria dos que responderam ao questionário possui Especialização/MBA (39,4%). Ademais, pode-se observar que

58,3% possuem formação em nível de pós-graduação, compreendendo especialização/MBA e mestrado.

**Tabela 3 – Escolaridade – Questionário**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Ensino Médio/Técnico	8	4,6	8	4,6
Graduação	62	35,4	70	40,0
Especialização/MBA	69	39,4	139	79,4
Mestrado	33	18,9	172	98,3
Doutorado	2	1,1	174	99,4
Outra	1	0,6	175	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

A Tabela 4 reúne informações sobre os vínculos atuais dos que responderam ao questionário, indicando uma maioria de terceirizados correspondente a um terço do total (33,7%). Em segundo lugar, vem o grupo de ocupantes de cargos comissionados, representando exatos 28% dos respondentes, enquanto o grupo de servidores efetivos corresponde a 13,7%.

**Tabela 4 – Vínculo atual – Questionário**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
À disposição	11	6,3	11	6,3
À disposição com cargo	13	7,4	24	13,7
Cedido com cargo	1	0,6	25	14,3
Exclusivo cargo comissionado	49	28,0	74	42,3
Servidor efetivo	24	13,7	98	56,0
Servidor com cargo comissionado	11	6,3	109	62,3
Terceirizado	59	33,7	168	96,0
Estagiário/Bolsista	7	4,0	175	100,0
Outra	0	0,0	175	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Pelos dados da Tabela 5, observa-se que mais da metade dos respondentes (50,9%) tem mais de 10 anos de serviços na Sefin. Por outro lado, apenas 14,9% dos entrevistados prestam serviços na secretaria há menos de dois anos.

**Tabela 5 – Tempo de trabalho na Sefin – Questionário**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Menos de 2 anos	26	14,9%	26	14,9%
Mais de 2 anos e menos de 5 anos	23	13,1%	49	28,0%
Mais de 5 anos e menos de 10 anos	37	21,1%	86	49,1%
Mais de 10 anos	89	50,9%	175	100,0%

Fonte: Da pesquisa (2023).

A Tabela 6 apresenta informações sobre as áreas de atuação dos respondentes, indicando que 39,4% atuam em unidades finalísticas (gestão tributária, contencioso tributário, atendimento, financeiro etc.). Enquanto isso, 49,1% atuam nas áreas de assessoramento, apoio, suporte e/ou manutenção (assessorias,



administrativo-financeiro, TI, planejamento etc.). Apenas 11,4% dos entrevistados atuam em outras áreas.

**Tabela 6 – Área de atuação – Questionário**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Unidades finalísticas (gestão tributária, contencioso tributário, atendimento, financeiro etc.)	69	39,4	69	39,4
Assessoramento, apoio, suporte e/ou manutenção (assessorias, administrativo-financeiro, TI, planejamento, etc)	86	49,1	155	88,6
Outras	20	11,4	175	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

A Tabela 7 apresenta dados sobre o conhecimento dos respondentes em relação o tema gestão estratégica.

**Tabela 7 – Você já ouviu falar em gestão estratégica? – Questionário**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Sim, dentro da atual organização	142	81,1	142	81,1
Sim, mas fora da organização	32	18,3	174	99,4
Não	1	0,6	175	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Um ponto relevante contido na tabela acima diz respeito à afinidade do respondente acerca da gestão estratégica, visto que houve a indagação se este ouviu falar sobre a temática. Destaca-se que mais de três quartos deles, ou seja, 81,1% dos indivíduos pesquisados afirmaram já ter ouvido falar sobre o tema dentro da Sefin, enquanto 18,3% relataram já ter ouvido falar, mas fora da secretaria. Menos de 1% dos respondentes afirmaram não ter ouvido falar sobre gestão estratégica. Dessa forma, a maioria tinha a compreensão do que estava respondendo.

Priorizar a identificação de conhecimentos relevantes e a preparação de disseminadores na administração pública é um círculo virtuoso que se forma para proporcionar o conhecimento compartilhado, conexões, trabalho colaborativo, em prol da legitimidade, disseminação e sustentabilidade do pensamento estratégico e inovativo (Marques, 2020).

Como já mencionado, o questionário foi aplicado para um público maior, no sentido de coletar a visão geral das pessoas que atuam na Sefin, sem distinção de cargo, atuação ou área. No contexto geral, a ideia foi captar a percepção de todos que compõem a secretaria quanto ao construto referente ao nível de maturidade da gestão estratégica.

No que tange ao perfil dos respondentes que participaram das entrevistas, conforme também já mencionado, o público participante foi mais específico e

direcionado para comparações futuras entre as percepções gerais e a percepção de quem atua diretamente na gestão estratégica.

As entrevistas voltaram-se para a coleta de percepções das pessoas que estão totalmente envolvidas no processo de gestão estratégica, seja mensurando e gerenciando resultados, bem como aqueles que atuam estrategicamente para o processo de gestão.

De acordo com os dados da Tabela 8, a faixa etária dos entrevistados começa a partir dos 36 anos de idade, sendo que a maioria dos participantes se encontra com idades entre 46 e 55 anos, correspondendo a 54,5% do total. O perfil é muito parecido ou próximo do perfil dos envolvidos na aplicação do questionário.

**Tabela 8 – Idade – Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Abaixo de 25 anos	0	0,0	0	0,0
25 a 35 anos	0	0,0	0	0,0
36 a 45 anos	4	36,4	4	36,4
46 a 55 anos	6	54,5	10	90,9
Acima de 55 anos	1	9,1	11	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Com relação à escolaridade, é possível verificar na Tabela 9 que todos os entrevistados concluíram pós-graduação, sendo que 72,7% deles cursaram especialização, enquanto 27,3% possuem mestrado.

**Tabela 9 – Escolaridade – Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Ensino Médio/Técnico	0	0,0	0	0,0
Graduação	0	0,0	0	0,0
Especialização	8	72,7	8	72,7
Mestrado	3	27,3	11	100,0
Doutorado	0	0,0	11	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Com base nos dados da Tabela 10, observa-se que a maioria dos entrevistados ocupa a função de técnico/assistente/outra, correspondendo a 63,6% do total de respostas. Em segundo lugar, encontra-se a função de gerente, com 36,4% dos entrevistados.

**Tabela 10 – Função atual – Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Secretário/Coordenador	0	0,0	0	0,0
Gerente	4	36,4	4	36,4
Técnico/Assistente/Outra	7	63,6	11	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Com relação aos entrevistados, é possível observar na Tabela 11 que quase três quartos do grupo (72,7%) já completaram 10 anos de serviços na Sefin. Enquanto isso, menos de um terço (27,3%) ainda não tem dois quinquênios na pasta.

**Tabela 11 – Tempo de trabalho na Sefin – Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Menos de 2 anos	1	9,1	1	9,1
Mais de 2 anos e menos de 5 anos	1	9,1	2	18,2
Mais de 5 anos e menos de 10 anos	1	9,1	3	27,3
Mais de 10 anos	8	72,7	11	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Com relação aos dados da Tabela 12, observa-se que a maioria dos entrevistados está concentrada em duas áreas: unidade que faz parte da gestão tributária, contencioso administrativo e unidade de assessoramento, apoio, suporte ou manutenção (assessorias, administrativo-financeiro, T. I., planejamento), ambas perfazendo 81,8% do total. Os outros 18,2% dos entrevistados estão distribuídos nas seguintes áreas: unidade de atendimento ao público (9,1%) e unidade que realiza a gestão financeira do município (9,1%).

**Tabela 12 – Área de atuação – Entrevista**

<b>Categoria</b>	<b>f</b>	<b>f%</b>	<b>F</b>	<b>F%</b>
Unidade que faz parte da gestão tributária	4	36,4	4	36,4
Unidade de atendimento ao público	1	9,1	5	45,5
Unidade que realiza a gestão financeira do município	1	9,1	6	54,5
Unidade de assessoramento, apoio, suporte ou manutenção (assessorias, administrativo-financeiro, TI, planejamento)	5	45,4	11	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

Destaca-se que houve representatividade da maioria das áreas da Sefin, principalmente daquelas que têm resultados-chave vinculados aos objetivos estratégicos, bem como vivenciam e conhecem ativamente o processo de gestão estratégica da secretaria.

Na próxima subseção, apresentam-se a confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados aplicados na pesquisa em questão e as estatísticas descritivas, para maior transparência dos resultados.

## **5.2 Análise de confiabilidade da escala e estatística descritiva**

Dada a relevância da pesquisa, foi utilizado, para medir a confiabilidade das escalas, o teste Alfa de Cronbach, uma técnica estatística empregada na análise da consistência interna de questionários e/ou perguntas fechadas.

Trata-se de uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas que envolvem a construção de testes e sua aplicação (Cronbach, 1951).

Freitas e Rodrigues (2005) sugerem a classificação da confiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach de acordo com os seguintes limites: Muito Baixa ( $\alpha \leq 0,30$ ), Baixa ( $0,30 \leq \alpha \leq 0,60$ ), Moderada ( $0,60 \leq \alpha \leq 0,75$ ), Alta ( $0,75 \leq \alpha \leq 0,90$ ) e Muito Alta ( $\alpha > 0,90$ ).

A Tabela 13 apresenta os valores do coeficiente Alfa de Cronbach para a escala das oito dimensões de maturidade em gestão estratégica desenvolvidas pelo Balanced Scorecard Institute (2020), bem como o coeficiente geral composto pelos itens contidos no questionário e sua classificação.

**Tabela 13** – Coeficiente Alfa de Cronbach – Questionário

Dimensão	Número de itens	Alfa de Cronbach	Classificação
Liderança	6	0,8900	Alta
Cultura e Valores	6	0,8734	Alta
Pensamento Estratégico e Planejamento	9	0,8824	Alta
Alinhamento	3	0,8464	Alta
Mensuração de Desempenho	7	0,8697	Alta
Gerenciamento de Desempenho	6	0,8491	Alta
Melhoria de Processos	7	0,8570	Alta
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	7	0,8624	Alta
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>0,9716</b>	<b>Muito Alta</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Os resultados indicam que em todas as dimensões os coeficientes ficaram dentro do intervalo:  $0,75 \leq \alpha \leq 0,90$ , indicando uma classificação de confiabilidade Alta.

No caso do questionário, todo o valor do coeficiente ficou acima de 0,90, indicando uma classificação de confiabilidade Muito Alta. Isso possibilita concluir que os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário são confiáveis e consistentes, portanto, alcançando um nível muito satisfatório de confiabilidade.

A consistência interna se refere ao grau em que os itens do questionário estão correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa, o que representa uma mensuração da sua confiabilidade (Trochim, 2004).

Dessa forma, observa-se que tanto na avaliação geral dos dados, como na análise intrafatores (por dimensão), há consistência interna na escala a partir de alta classificação para o questionário aplicado.

Como o roteiro da entrevista propõe uma avaliação dos níveis de maturidade em cada dimensão, com base em opções de níveis definidos no modelo teórico utilizado na pesquisa (SMMM™), com pontuação que vai de grau 1 até grau 5, conforme se apresenta (Nível 1: Ad Hoc e Estático, Nível 2: Reativo, Nível 3: Estruturado e Pró-ativo, Nível 4: Gerenciado e Focado e Nível 5: Melhoria Contínua), optou-se também por medir a confiabilidade dessas escalas a partir do teste Alfa de Cronbach.

O coeficiente Alfa de Cronbach para as oito dimensões da entrevista é 0,8547, valor que está dentro do intervalo ( $0,75 \leq \alpha \leq 0,90$ ). Esse valor indica uma classificação de confiabilidade Alta para os itens da entrevista, conforme mostra a Tabela 14.

**Tabela 14** – Coeficiente Alfa de Cronbach – Entrevista

Dimensão	Número de dimensões	Alfa de Cronbach	Classificação
Todas	8	0,8547	Alta

Fonte: Da pesquisa (2023).

Quanto à estatística descritiva referente às respostas do questionário, destaca-se que a escala das oito dimensões de maturidade em gestão estratégica, desenvolvida pelo Balanced Scorecard Institute (2020), é composta por 51 itens, para os quais os participantes da pesquisa indicaram seus graus de concordância/discordância com cada uma das afirmações quanto a sua percepção sobre o nível de maturidade, com base em seis opções de resposta.

As análises descritivas pretendem medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem (Sampieri; Collado; Lúcio, 2012). Na tabela 15, a seguir, apresenta-se a estatística descritiva para cada um dos itens presentes no instrumento de pesquisa do questionário.

**Tabela 15** - Estatística descritiva da escala das oito dimensões

Dimensão	Item	Estatística descritiva										
		Número de respostas	Número de respostas: "Não sei avaliar"	Média	Desvio-padrão	Coefficiente de Variação (%)	Mediana	1º Q	3º Q	Mín.	Máx.	Moda
Liderança	1	175	2	4,13	0,97	23,50	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	2	175	1	4,22	0,87	20,60	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	3	175	1	3,86	1,06	27,45	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	4	175	1	3,87	1,08	27,88	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	5	175	3	3,90	0,96	24,64	4,00	4,00	4,25	1,00	5,00	4,00
	6	175	4	3,60	1,19	33,09	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
Cultura e Valores	1	175	1	3,72	1,16	31,20	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	2	175	2	3,69	0,97	26,30	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	3	175	3	3,48	1,09	31,30	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	4	175	3	3,54	1,25	35,30	4,00	2,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	5	175	3	3,27	1,21	36,97	4,00	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	6	175	2	3,52	1,13	32,10	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
Pensamento Estratégico e Planejamento	1	175	7	4,25	0,89	20,94	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	2	175	16	3,81	1,07	28,07	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	3	175	11	3,90	1,08	27,68	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	4	175	4	3,50	1,18	33,69	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	5	175	4	3,85	1,16	30,10	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	6	175	8	3,84	1,20	31,26	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	7	175	17	3,70	1,10	29,71	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	8	175	28	4,16	0,96	23,10	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	9	175	1	3,75	1,24	33,04	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
Alinhamento	1	175	9	3,24	1,20	37,03	4,00	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	2	175	10	3,30	1,14	34,51	4,00	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	3	175	10	3,05	1,28	41,90	3,00	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00
Mensuração de Desempenho	1	175	13	4,44	0,81	18,22	5,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	2	175	10	4,24	1,02	24,08	5,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	3	175	14	4,28	0,96	22,43	5,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	4	175	16	4,03	0,94	23,32	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	5	175	16	3,82	1,23	32,22	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	6	175	20	4,08	1,08	26,45	4,00	3,50	5,00	1,00	5,00	5,00
	7	175	16	4,03	1,17	29,02	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
Gerenciamento de Desempenho	1	175	11	3,99	1,04	26,04	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	2	175	14	3,70	1,30	35,18	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	3	175	11	3,69	1,19	32,26	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	4	175	12	4,23	0,91	21,50	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	5	175	13	3,60	1,23	34,18	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	6	175	8	4,31	0,88	20,44	5,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
Melhoria de Processos	1	175	8	4,29	0,83	19,33	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	2	175	16	3,92	1,11	28,33	4,00	3,50	5,00	1,00	5,00	4,00
	3	175	25	3,90	1,01	25,90	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	4	175	7	4,23	0,85	20,11	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	5	175	13	4,12	1,02	24,74	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	6	175	10	3,85	0,98	25,42	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	7	175	42	3,45	1,12	32,45	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
Sustentabilidade do Gerenciamento	1	175	8	4,28	0,80	18,71	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	4,00
	2	175	11	3,55	0,99	27,90	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	3	175	11	3,49	1,08	30,91	4,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00

Estratégico	4	175	16	2,83	1,37	48,41	3,00	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	5	175	8	3,38	1,26	37,31	4,00	2,00	4,00	1,00	5,00	4,00
	6	175	20	4,09	1,08	26,40	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00
	7	175	15	4,11	1,04	25,33	4,00	4,00	5,00	1,00	5,00	5,00

Fonte: Da pesquisa (2023).

Na dimensão Liderança as médias dos itens ficaram próximo de 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 6 é o mais disperso, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 33,09%. O valor mediano é 4, ou seja, em todos os itens 50% das respostas estão abaixo de 4, enquanto os outros 50% estão acima desse valor. Em relação à moda, a resposta 4 foi a mais frequente. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Liderança a resposta "Concordo parcialmente" foi aquela que obteve mais realce.

Na dimensão Cultura e Valores as médias dos itens ficaram próximo de 3 e 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 5 é o mais destacado, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 36,97%. O valor mediano é 4, ou seja, em todos os itens, 50% das respostas estão abaixo de 4, enquanto os outros 50% estão acima desse patamar. Em relação à moda, a resposta 4 foi a mais frequente. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Cultura e Valores as respostas "Não concordo, nem discordo" e "Concordo parcialmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

Na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento as médias dos itens ficaram próximo de 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 4 é o mais destacado, já que possui um coeficiente de variação correspondente a 33,69%. O valor mediano é 4, ou seja, em todos os itens, 50% das respostas estão abaixo de 4, enquanto os outros 50% estão acima desse valor. Em relação à moda, as respostas 4 e 5 foram as mais frequentes. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento as respostas "Não concordo, nem discordo", "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

Na dimensão Alinhamento as médias dos itens ficaram próximo de 3. Em relação à dispersão das respostas, o item 3 é o mais destacado, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 41,9%. Os valores medianos são 3 e 4. Em relação à moda, a resposta 4 foi a mais frequente. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Alinhamento as respostas "Não concordo, nem discordo" e "Concordo parcialmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

Na dimensão Mensuração de Desempenho as médias dos itens ficaram próximo de 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 5 é o mais destacado, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 32,22%. Os valores medianos são 4 e 5. Em relação à moda, as respostas 4 e 5 foram as mais frequentes. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Mensuração de Desempenho as respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

Na dimensão Gerenciamento de Desempenho as médias dos itens ficaram próximo de 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 2 é o mais destacado, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 35,18%. Os valores medianos são 4 e 5. Em relação à moda, as respostas 4 e 5 foram as mais frequentes. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Gerenciamento de Desempenho as respostas "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

Na dimensão Melhoria de Processos as médias dos itens ficaram próximo de 3 e 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 7 é o mais destacado, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 32,45%. O valor mediano é 4. Em relação à moda, as respostas 4 e 5 foram as mais frequentes. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Melhoria de Processos as respostas "Não concordo, nem discordo", "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

Na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico as médias dos itens ficaram próximo de 3 e 4. Em relação à dispersão das respostas, o item 4 é o mais destacado, pois possui um coeficiente de variação correspondente a 48,41%. Os valores medianos são 3 e 4. Em relação à moda, as respostas 4 e 5 foram as mais frequentes. Nesse caso, pode-se concluir que na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico as respostas "Não concordo, nem discordo", "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente" foram aquelas que obtiveram mais realce.

A Tabela 16 mostra as estatísticas por dimensão. Nesse caso, a resposta média ficou entre 3 e 4 em todas as dimensões; a dimensão Alinhamento foi aquela que assinalou a maior dispersão nas respostas (heterogeneidade), com um coeficiente de variação correspondente a 33,2%; as medianas ficaram próximo de 3 e 4; e as respostas 3, 4 e 5 foram as mais frequentes (moda), porém com mais destaque para a 4. Percebe-se, com isso, que de forma geral as respostas ficaram mais



concentradas entre "Não concordo, nem discordo", "Concordo parcialmente" e "Concordo totalmente", sendo que a segunda obteve mais destaque.

**Tabela 16** – Estatística descritiva, por dimensão – Questionário

Estatística descritiva	Dimensão							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Número de respondentes	175	175	175	175	175	175	175	175
Média	3,93	3,53	3,84	3,19	4,11	3,92	3,98	3,66
Desvio-padrão	0,82	0,91	0,83	1,06	0,81	0,83	0,74	0,86
Coefficiente de Variação (%)	20,86	25,81	21,64	33,20	19,73	21,15	18,59	23,48
Mínimo	1,00	1,17	1,00	1,00	1,00	1,60	1,86	1,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mediana	4,00	3,67	4,00	3,33	4,27	4,00	4,14	3,71
1º Quartil	3,60	2,83	3,44	2,08	3,71	3,50	3,57	3,14
3º Quartil	4,50	4,17	4,44	4,00	4,81	4,67	4,57	4,29
Moda	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	3,71
	(n = 20; 11,4% dos dados)	(n = 17; 9,7% dos dados)	(n = 12; 6,9% dos dados)	(n = 34; 19,4% dos dados)	(n = 25; 14,3% dos dados)	(n = 21; 12% dos dados)	(n = 20; 11,4% dos dados)	(n = 12; 6,9% dos dados)

Legenda:

1 Liderança, 2 Cultura e Valores, 3 Pensamento Estratégico e Planejamento, 4 Alinhamento, 5 Mensuração de Desempenho, 6 Gerenciamento de Desempenho, 7 Melhoria de Processos, 8 Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico

Fonte: Da pesquisa (2023).

Na sequência, também foi realizada uma análise estatística nos dados aferidos na entrevista, a fim de melhor se expor a interpretação dos resultados. A Tabela 17 mostra a distribuição das estatísticas por dimensão. Nesse caso, a resposta média ficou entre 2, 5 e 4 nas oito dimensões; a dimensão Alinhamento foi a que assinalou a maior dispersão (heterogeneidade), com um coeficiente de variação correspondente a 53,82%; a resposta mediana ficou entre 2 e 4; e as respostas 2 e 4 foram as mais frequentes (moda). Percebe-se, com isso, que de forma geral as respostas ficaram mais concentradas entre os níveis "Reativo", "Estruturado e Proativo" e "Gerenciado e Focado".

**Tabela 17** – Estatística descritiva, por dimensão – Entrevista

Estatística descritiva	Dimensão							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Número de respondentes	11	11	11	11	11	11	11	11
Média	2,91	2,82	3,27	2,55	4,00	3,09	2,45	3,27
Desvio-padrão	0,83	0,98	1,01	1,37	1,00	0,94	0,82	0,79
Coefficiente de Variação	28,53%	34,77%	30,86%	53,82%	25,00%	30,41%	33,41%	24,14%
Mínimo	1,00	2,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Máximo	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00

Mediana	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	3,00
1º Quartil	3,00	2,00	3,00	2,00	3,50	2,50	2,00	3,00
3º Quartil	3,00	4,00	3,50	3,00	5,00	3,50	2,50	4,00
Moda	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00
	(n = 7; 63,6% dos dados)	(n = 6; 54,5% dos dados)	(n = 6; 54,5% dos dados)	(n = 5; 45,5% dos dados)	(n = 4; 36,4% dos dados)	(n = 5; 45,5% dos dados)	(n = 8; 72,7% dos dados)	(n = 5; 45,5% dos dados)

Legenda:

1 Liderança, 2 Cultura e Valores, 3 Pensamento Estratégico e Planejamento, 4 Alinhamento, 5 Mensuração de Desempenho, 6 Gerenciamento de Desempenho, 7 Melhoria de Processos, 8 Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico

Fonte: Da pesquisa (2023).

Resumindo, tanto o questionário como a primeira parte de perguntas fechadas contidas no roteiro das entrevistas apresentaram consistência interna e confiabilidade satisfatória, estando correlacionados entre si e com o resultado geral da pesquisa. Evidencia-se que em ambos os instrumentos a classificação do coeficiente do Alfa de Cronbach ficou a partir de “Alta”.

Por fim, nas análises estatísticas percebem-se variações parecidas. Apesar de haver escalas diferenciadas, a concentração da média ficou próximo de 3 e 4 nas oito dimensões no caso do questionário, enquanto nas entrevistas ficou entre 2, 5 e 4.

Interpretando-se esses dados, percebe-se que as respostas comportaram-se em níveis parecidos, representando uma percepção nivelada dos sujeitos em um mesmo patamar de entendimento. Verifica-se também que não há percepções inconstantes ou visões muito diferenciadas para se chegar a uma homogeneidade quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica da Sefin.

No tópico a seguir, são apresentadas as análises acerca das percepções dos níveis de maturidade em gestão estratégica por dimensão e geral, com base nas análises quantitativas, bem como as análises qualitativas previstas para o atendimento dos objetivos desta pesquisa.

### **5.3 Percepções da maturidade em gestão estratégica na Sefin, dificuldades e soluções de melhoria**

Atendendo ao objetivo geral deste estudo, bem como aos seus objetivos específicos, esta subseção apresenta a análise acerca da percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica estabelecido pelo Balanced Scorecard Institute (2020), no SMMM™.

Assim, como proposto no modelo de maturidade desta pesquisa, os níveis de maturidade do SMMM™ podem ser distribuídos em dois grupos: níveis de maturidade do processo de gestão estratégica e níveis de maturidade por dimensão (Mendonça, 2021).

São apresentadas as análises no sentido de atender ao objetivo geral, que consiste em avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, adotando o SMMM™. Para isso, faz-se necessário apresentar primeiramente as análises quanto à identificação da percepção do nível de maturidade individual por dimensão (Liderança, Cultura e Valores, Pensamento Estratégico e Planejamento, Alinhamento, Mensuração de Desempenho, Gerenciamento de Desempenho, Melhoria de Processos e Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico), conforme estabelecido no modelo teórico, e em atendimento ao primeiro objetivo específico.

No mesmo bloco são apresentadas as percepções sobre as principais dificuldades e soluções de melhoria para cada uma delas, no sentido de responder ao segundo objetivo específico da pesquisa.

A avaliação da maturidade da gestão estratégica ajuda a identificar as dimensões fortes e as dimensões fracas de sua estratégia, e fornece recomendações sobre como maximizar os resultados da estratégia. Saber onde se está pode orientar os líderes na identificação das dimensões específicas do gerenciamento estratégico com maior prioridade para iniciativas de melhoria (Balanced Scorecard Institute, 2020).

Com base em Silva (2017) e no Balanced Scorecard Institute (2020), para se chegar ao nível de maturidade em gestão estratégica, foi usada a média das marcações dos respondentes, apontando, assim, para um número único em cada um dos itens no âmbito de cada categoria.

A forma de calcular é semelhante à do modelo SMMM™, ou seja, todas as marcações correspondentes aos itens pertencentes às dimensões foram somadas, sendo o total dividido pelo número de respostas recebidas (com exceção de marcações identificadas como “0 – Não sei avaliar”), possibilitando a categorização da dimensão em um dos cinco níveis apontados pelo modelo. O nível de maturidade intradimensão pode ser resumido no Quadro 21.

**Quadro 21 – Níveis de maturidade intradimensão (alterar Tb na lista de quadros)**

Nível	Pontuação
1. <i>Ad Hoc</i> ou Estático	1 a 1,49
2. Reativo	1,5 a 2,49
3. Estruturado e Proativo	2,5 a 3,49
4. Gerenciado e Focado	3,5 a 4,49
5. Melhoria Contínua	4,5 a 5

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2020).

As pontuações obtidas em cada dimensão foram somadas, possibilitando a avaliação do nível de maturidade geral em gestão estratégica da Sefin. Seguindo-se forma de cálculo semelhante, o nível de maturidade geral da organização pode ser resumido no Quadro 22.

**Quadro 22 – Níveis de maturidade em gestão estratégica**

Nível	Pontuação
1. <i>Ad Hoc</i> ou Estático	8 a 11,99
2. Reativo	12 a 19,99
3. Estruturado e Proativo	20 a 27,99
4. Gerenciado e Focado	28 a 35,99
5. Melhoria Contínua	36 a 40

Fonte: Silva (2017) e Balanced Scorecard Institute (2020).

Nos oito tópicos adiante (5.3.1 a 5.3.8), são evidenciados os achados da pesquisa por dimensão.

### 5.3.1 Dimensão Liderança

A gestão estratégica eficaz começa com a liderança. O papel do líder é definir a realidade e dar esperança (Balanced Scorecard Institute, 2020). A liderança representa a fonte inspiradora da equipe na busca de resultados excelentes (Altounian; Souza; Lapa, 2017).

De acordo com o Quadro 23, e considerando-se o modelo teórico SMMM™, verifica-se que a Sefin se classifica com o nível Gerenciado e Focado na dimensão Liderança, alcançando uma pontuação 3,93, chegando a um entendimento de que a maioria dos líderes empodera os subordinados, e busca seu engajamento contínuo, com base na classificação do modelo. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição da escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

**Quadro 23 – Nível de maturidade na dimensão Liderança**

Afirmações	Pontuação
Os líderes definem uma visão de futuro clara e consistente para a organização	4,13
Os líderes estão envolvidos e comprometidos com a visão de futuro e a missão da Sefin	4,22
Os líderes são proativos na preparação das equipes para os desafios e inovações futuras	3,86
Os líderes são acessíveis e engajados, alinham e disseminam as estratégias definidas no planejamento estratégico com as equipes	3,87

Os líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem, e sua atuação está alinhada com os valores, os direcionamentos estratégicos e às políticas da Sefin	3,90
Os líderes não microgerenciam (controlam de perto ou excessivamente), preferindo confiar e encorajar suas equipes para contribuírem com ideias, estimulando resultados	3,60
<b>Nível de maturidade</b>	<b>3,93</b>
	<b>Gerenciado e Focado</b>

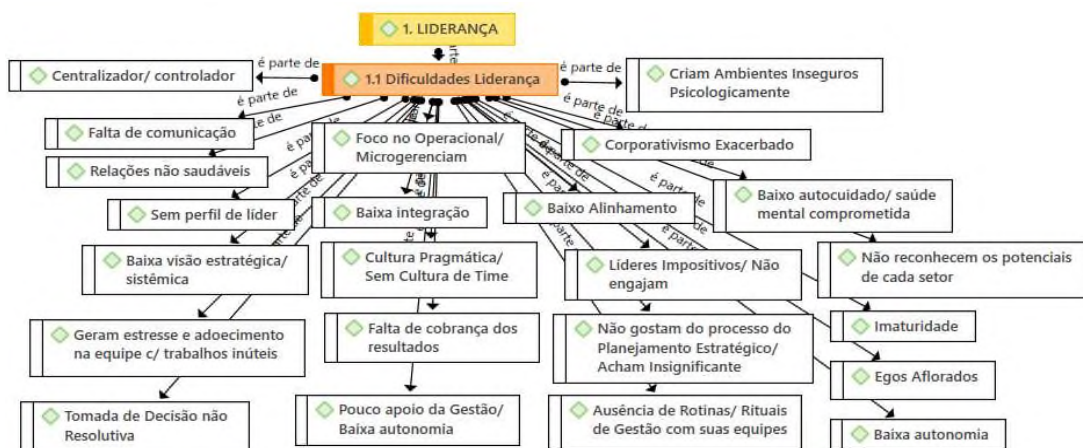
Fonte: Da pesquisa (2023).

O resultado apresentado indica um avanço no quesito liderança dentro da Sefin. Conforme evidenciado nos achados documentais, a partir de 2017 houve uma elevação do nível de maturidade da organização, com o fortalecimento da capacidade empreendedora de suas lideranças (Fortaleza, 2020b).

O último item da dimensão Liderança foi o que obteve a percepção mais baixa, porém em um nível bom, evidenciando que os subordinados não percebem que os líderes não microgerenciam, pelo contrário, controlam de forma excessiva, estão mergulhados mais no operacional, e não encorajam suas equipes para buscar resultados efetivos.

Dessa forma, para trazer mais subsídios de análise e entender melhor o contexto em cada dimensão como possíveis fatores influenciadores na pontuação, foram levantadas as principais dificuldades na percepção dos sujeitos da pesquisa, e que podem impactar uma futura progressão de nível de maturidade na Sefin. Na Figura 14, o gráfico de rede explícita as principais dificuldades apontadas nas entrevistas.

Figura 14 - Percepções das dificuldades – dimensão Liderança na Sefin



Fonte: Da pesquisa (2023).

Foram registradas 23 codificações e 46 citações no contexto das dificuldades na dimensão Liderança, sendo que as seis com mais citações concentram-se em: falta de comunicação (7), baixa visão estratégica/sistêmica (5),

líderes com foco no operacional/ microgerenciam (4), não gostam do processo de planejamento estratégico / acham insignificante (3), centralizadores / controladores (3) e sem perfil de líder (3).

Como sugestões de melhoria na dimensão Liderança, foram coletadas 23 propostas com base na percepção dos entrevistados, conforme abaixo transcrito:

- Trabalhar a mudança organizacional, na cultura, vai levar um tempo; é uma coisa que você planta hoje para colher daqui a alguns anos. (Entrevistado 1)
- Trabalhar com a liderança significa trabalhar forte com a cultura. (Entrevistado 1)
- Capacitação para desenvolvimento dos líderes. (Entrevistado 2)
- Proporcionar mais flexibilidade, e não apenas escutar; acreditar mais nas equipes. (Entrevistado 3)
- Buscar mais conhecimento no que precisa para obter a resolutividade dos problemas. (Entrevistado 3)
- A alta gestão ouvir e tentar entender, para buscar soluções conjuntas e estratégicas, e implantar ações de fato efetivas para solucionar problemas crônicos. (Entrevistado 3)
- Exnergar o potencial e as limitações (fragilidades e potencialidades) das pessoas e as necessidades reais das áreas. (Entrevistado 3)
- Estudar os aspectos internos (análise de ambiente interno), para poder priorizar o que realmente é mais relevante e estratégico na Sefin. O que e onde realmente é preciso agir. (Entrevistado 3)
- Valorizar mais os servidores com suas ideias, para que eles se sintam mais participantes das decisões na gestão estratégica. (Entrevistado 4)
- *Feedback* maior dos líderes para os demais servidores. (Entrevistado 4)
- Capacitar os líderes em comunicação, em dar *feedbacks*, e engajamento das equipes. (Entrevistado 5)
- Buscar formar times de excelência. (Entrevistado 5)
- O líder deve incentivar sua equipe a tomar conhecimento também dos trabalhos das outras áreas, dos outros trabalhos que ocorrem dentro da instituição, e implantar uma visão holística; entender a ligação que cada setor tem com os outros. (Entrevistado 6)
- O líder deve fazer uma divulgação ou comunicar melhor sua equipe sobre a importância do outro; propor sempre a integração com outros setores. (Entrevistado 6)
- Fazer algo para que as pessoas do nível operacional entendam que o gerente precisa ser líder, gerente e gestor, e não apenas conhecedor do assunto; como a pressão é grande, o gerente acaba entrando na rotina operacional. (Entrevistado 7)
- Permanente capacitação de lideranças. (Entrevistado 7)
- Selecionar líder na linha de pensamento de pessoas que saibam trabalhar com gente, e que tenha perfil e capacidade de gestor de verdade. (Entrevistado 7)
- Pensar em soluções que engajem por completo, e que não haja diferenças de tratamento, por mais que cada líder tenha uma postura diferente, mas que as ideias centrais tenham um direcionamento único. (Entrevistado 8)
- Trabalhar fortemente os patrocinadores e as lideranças, pois estes devem ser os alicerces de todo o processo de gestão estratégica, para que ele realmente funcione. (Entrevistado 8)
- Aplicar mais *feedback* da gestão para os gestores. (Entrevistado 9)
- Capacitação sempre é bom. (Entrevistado 9)
- Fazer treinamentos sobre inteligência emocional para líderes, abrangendo muitos itens, sendo um deles a maturidade. (Entrevistado 10)
- Implantar estratégias para fazer com que essas áreas comuniquem-se mais entre si e esses líderes comuniquem-se mais, tanto para dentro como para fora; e para que esses líderes planejem mais as ações de forma integrada com suas equipes, e não só “apagar incêndios”. (Entrevistado 11)
- Fazer reuniões rápidas, podendo ser até mesmo em pé, porém que alinhem as equipes, deixem na “mesma página”, e que se diga o que se tem para a semana já seria algo útil. (Entrevistado 11)

Deve ser enfatizado que as sugestões para aumentar o nível de maturidade com base nas dificuldades apontadas perpassam principalmente a necessidade permanente de capacitar e desenvolver as lideranças. Pelas falas dos entrevistados, registra-se o reconhecimento quanto aos investimentos e ações voltados para lideranças na Sefin.

Em documentos oficiais (Fortaleza, 2017b), destaca-se que a Sefin tem fortalecido essa prática, por meio do Programa de Desenvolvimento dos Servidores Públicos da Sefin 2016-2017 e do Programa de Liderança da Sefin 2022-2025,

percebendo-se iniciativas de longo prazo para desenvolver conceitos e práticas voltadas para a gestão.

Mesmo com essas iniciativas, as sugestões de melhoria sinalizam a permanente necessidade de se fazer algo voltado para que esses líderes reconheçam e valorizem a importância do processo de gestão estratégica, bem como para que trabalhem de forma efetiva a comunicação, com práticas e rotinas instituídas para estabelecer *feedbacks* e o engajamento com a estratégia, desenvolvendo os gestores para melhoria dos relacionamentos e comportamentos com sua equipe e com as pessoas em geral da Sefin.

Por fim, identifica-se que para a dimensão Liderança a maturidade se encontra no nível satisfatório, e que avançou nestes últimos oito anos, sendo que as dificuldades ainda são muito tênues em determinados aspectos. Observa-se também que esse nível pode avançar a partir de ações ou iniciativas voltadas para melhoria contínua e inovação da gestão estratégica, haja vista que líderes com foco na estratégia sem dúvida promoverão transformações, e não apenas mudanças em pequena escala (Kaplan; Norton, 2019).

### **5.3.2 Dimensão Cultura e Valores**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) defendem que a estratégia está enraizada na cultura da empresa. A presença de uma cultura forte, voltada para a execução, e um bom clima organizacional, em toda a instituição, são muito importantes para que o planejamento estratégico funcione, e não fique apenas no papel (Pereira; Cunha, 2004). Os valores alicerçam a cultura da empresa, prescrevendo suas atitudes, comportamentos e caráter (Kaplan; Norton, 2008).

Em relação ao Quadro 24, e considerando-se o SMMMTM, pode-se verificar que na dimensão Cultura e Valores foi alcançada a pontuação 3,53, ficando, portanto, entre 3,5 e 4,49; ou seja, na citada dimensão, o nível de maturidade na Sefin se classifica como Gerenciado e Focado. Essa classificação estabelece que a visão e os valores são desenvolvidos de forma colaborativa. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição na escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

**Quadro 24** – Nível de maturidade na dimensão Cultura e Valores

Afirmações	Pontuação
A liderança aplica as práticas de gestão da mudança (registra, comunica e prepara a equipe para mudanças)	3,72
Os servidores/colaboradores identificam-se com a visão e com os valores organizacionais	3,69
Os servidores/colaboradores participam ativamente da construção da cultura organizacional e dos processos de trabalho	3,48
A comunicação é realizada com confiança, transparência, liberdade e franqueza, de forma a não aceitar uma cultura de medo e de negação da verdade	3,54
Os servidores/colaboradores são flexíveis, e demonstram vontade de mudar/innovar, para alinhar novas prioridades estratégicas	3,27
Os servidores/colaboradores têm consciência e consistência em relação aos valores e políticas da Sefin	3,52
<b>Nível de maturidade</b>	<b>3,53</b>
	<b>Gerenciado e Focado</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

A cultura e os valores estão muito ligados com o engajamento das lideranças e a comunicação. Trata-se do entendimento compartilhado entre líderes e funcionários, e de acordo com o declarado nos valores da organização (Balanced Scorecard Institute, 2020).

Com base nisso, o nível de percepção obtido na dimensão Cultura e Valores foi o mesmo da dimensão Liderança, comunicando também um resultado satisfatório de maturidade, podendo avançar para o nível de pontuação máxima. Na Figura 15, apresentam-se as principais dificuldades levantadas com base na percepção de servidores/colaboradores da Sefin.

**Figura 15** – Percepções das dificuldades – dimensão Cultura e Valores



Fonte: Da pesquisa (2023).

No contexto das dificuldades na dimensão Cultura e Valores foram registradas 9 codificações e 31 citações, sendo que as cinco codificações que apresentaram as maiores frequências de citações foram: valores não são praticados / internalizados / entendidos (12); não acreditam nos valores / falta de adesão com a estratégia / algo sem sentido / bobagem (5); a teoria não reflete a prática (4); valores são definidos de forma automática / sem pertencimento (3); e o operacional engole a estratégia (2).



Essas dificuldades ainda se mostram atuais, já que em 2017 foi realizado um mapeado dos obstáculos de geração de resultados para a Sefin, e um dos pontos registrados foi justamente a questão da mudança de cultura: de servidor clássico, padrão, para servidor que conhece a secretaria de perto e a ela pertence (sentimento de pertencimento), sendo que um dos desafios apontados foi a “cultura e a formação de gestores, com maior engajamento de todos” (Fortaleza, 2017b).

Acredita-se que a dimensão Cultura e Valores obteve um nível satisfatório no cenário atual, devido ao fato de ter sido tratada de forma prioritária pela gestão da Sefin, com a definição de um objetivo estratégico: “Desenvolver clima e cultura de alta *performance* e inovação”, que se propôs pensar em projetos voltados para “desenvolver uma cultura que estimule a execução das atividades com foco nos resultados planejados e na inovação, monitorando permanentemente metas e objetivos, e associando tal *performance* aos princípios meritocráticos e de reconhecimento” (Fortaleza, 2017b).

Como sugestões de melhoria na dimensão Cultura e Valores, foram coletadas 18 propostas, com base na percepção dos entrevistados, conforme evidenciado nas falas transcritas abaixo:

- Procurar formas inovadoras de realizar um planejamento estratégico, para mudar essa forma de ver o planejamento. (Entrevistado 1)
- Formas novas de vivenciar a missão e os valores da organização, para se poder internalizar todos os dias dentro da organização, porque, se continuar fazendo no mesmo modelo, não vai obter resultados diferentes, e o planejamento vai ficar sendo visto só como uma peça que foi criada, e que na prática não tem valor prático para ninguém, um artefato só para dizer que há um planejamento, mas que não é vivenciado para dar resultado. (Entrevistado 2)
- Fazer uma comunicação mais fácil e atraente, para entenderem, criar empolgação, engajamento, despertar o interesse das pessoas que trabalham na Sefin. (Entrevistado 3)
- Compartilhando tudo que é realizado, que as pessoas possam ver de forma concreta as melhorias e as evoluções. (Entrevistado 3)
- Sensibilizar e mostrar a importância dos valores e da estratégia, para que possam identificar que não é besteira. (Entrevistado 4)
- Realizar um trabalho para fixar os valores junto aos servidores/colaboradores, o que são esses valores e essa visão. (Entrevistado 4)
- Demonstrar os valores e a visão com a prática cotidiana das tarefas pode fixar melhor, ou seja, nas pequenas atividades que se fazem, pode-se fazer um *link* com os valores e a visão, fixaria melhor a ideia. (Entrevistado 5)
- Trabalhar o engajamento do time, para criação da cultura que tenha interesse em entender e se engajar. (Entrevistado 6)
- No próximo planejamento estratégico, poder trabalhar a questão dos valores, colocando importância nesse processo; definir aquilo que realmente tenha significado para as pessoas; focar naqueles mais relevantes; ter três prioritários é melhor do que vários que não são praticados. (Entrevistado 7)
- O Programa Bem-Viver deveria fazer um trabalho com esses valores, para as pessoas sentirem-nos, praticarem-nos e vivenciarem-nos de fato. (Entrevistado 7)
- Ter ação para trabalhar os valores dentro das áreas. (Entrevistado 8)
- Um trabalho mais focado na cultura organizacional da Sefin; a partir do momento em que a cultura evoluir com o olhar mais direcionado para as pessoas, esse tipo de distorção vai ficar mais raro, menos evidente. (Entrevistado 9)
- Puxar a participação do nível operacional, envolvendo mais os colaboradores no processo de planejamento. (Entrevistado 10)
- Fazer um treinamento específico de liderança para os líderes; treinamento forte com relação aos líderes. (Entrevistado 10)
- Infelizmente, é necessário tirar alguns desses líderes, pois não se adequam; eles dizem que não gostam e que não querem mudar ou se adequar. (Entrevistado 11)
- A partir da pesquisa de cultura que foi realizada, já se inicia algo. (Entrevistado 11)

- Com relação à visão, é necessário torná-la mais próxima das nossas entregas, fazer com que as pessoas compreendam que aquilo depende delas, independentemente de onde estejam atuando; não é fácil, mas fazer uma correlação entre o que a gente vai alcançar, e que se eu deixar de fazer eu não vou ajudar no resultado, ajudaria as pessoas a entender e se conectar mais. (Entrevistado 11)
- Com relação aos valores, penso que menos é mais; diminuiria a quantidade de valores, e deixaria somente aqueles que a gente pudesse ver na prática, que pudessem ser realmente praticados, para serem cobrados no dia a dia. (Entrevistado 11)

As sugestões de melhoria pontuadas resumem-se no contexto da necessidade de buscar novas formas de fazer e definir os valores e o processo de planejamento estratégico, com uma comunicação mais fácil e simplificada; trabalhar no engajamento dos times para conectar o seu dia a dia com a estratégia; e envolver o nível operacional na formação da cultura e nas formas de trabalho da organização. O que mais chamou a atenção foi a sugestão de que os líderes que não se conectam com os valores e que não ajudam para uma cultura de engajamento deveriam ser excluídos do processo.

Todos os pontos levantados vão ao encontro do que orienta o Balanced Scorecard Institute (2020), ou seja, que a maturidade de uma organização é o grau em que esses valores são comunicados, compreendidos e praticados, tanto pelo líder quanto por todos os demais colaboradores. A cultura é aquela que apoia a implantação da estratégia, e que cultiva o costume de “aprender a aprender”, e cujos empregados comprometem-se com o negócio da empresa, em que todos os membros desenvolvam-se em direção a metas afins (Demuner, 2003).

### **5.3.3 Dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento**

O pensamento estratégico incita novas maneiras de pensar sobre os problemas enfrentados, resultando em novas estratégias. O planejamento estratégico requer o gerenciamento dessas estratégias, formalizando-as e implementando-as na organização. Os dois construtos demarcam o comportamento da administração estratégica (Moresco; Marchiori; Gouvea, 2014).

Com respeito à dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento, pode-se verificar que o nível de maturidade na Sefin se classifica como Gerenciado e Focado (Quadro 25), obtendo uma pontuação 3,84. Ou seja, entende-se que os planos são desenvolvidos e revisados por uma equipe treinada e multidisciplinar. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição na escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

Quadro 25 – Nível de maturidade na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento

<b>Afirmações</b>	<b>Pontuação</b>
A Sefin detém a habilidade de utilizar modelos/métodos consistentes de planejamento estratégico e entender sua aplicação	4,25
As áreas da Sefin conseguem entender a diferença entre planejamento estratégico e planejamento de projetos	3,81
As áreas da Sefin são capazes de discutir e elaborar planos vinculados aos objetivos estratégicos definidos no planejamento	3,90
Os servidores/colaboradores da Sefin têm consciência dos efeitos das mudanças que o planejamento proporciona para a secretaria	3,50
A Sefin está aberta a novas ideias, e encoraja a criatividade e a inovação entre seus servidores/colaboradores	3,85
A Sefin implementa um processo de planejamento participativo, aberto para vários níveis e funções	3,84
A Sefin considera as estratégias definidas no planejamento, e define cenários alternativos para sua atuação	3,70
Há ligação entre o planejamento estratégico da Sefin e o seu orçamento	4,16
A comunicação escrita e falada na Sefin é realizada com clareza e simplicidade	3,75
	<b>3,84</b>
<b>Nível de maturidade</b>	<b>Gerenciado e Focado</b>

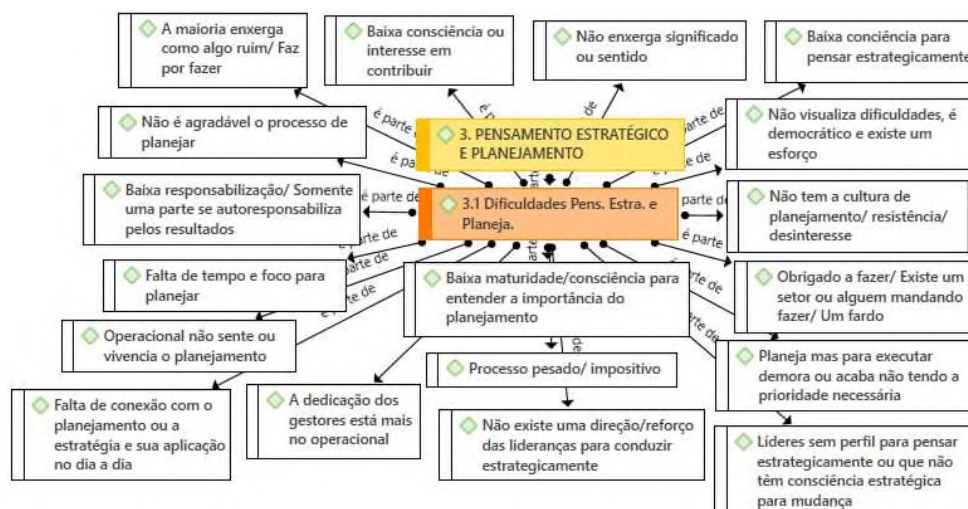
Fonte: Da pesquisa (2023).

O planejamento estratégico vem a somar-se ao pensamento estratégico. Dessa forma, o pensamento e o planejamento convivem em um ciclo onde não se percebem começo, meio e fim, o que possibilita a integração desses processos e a elevação da organização para outro patamar. Portanto, o pensamento estratégico é percebido como um processo que, se desenvolvido na sua essência, pode transformar o planejamento estratégico em um produto valorizado e praticado pelos indivíduos, já que deve emergir do próprio sujeito na organização (Mintzberg, 2000).

Na percepção dos servidores, a Sefin atualmente detém habilidade para utilizar modelos/métodos consistentes de planejamento estratégico e entender sua aplicação, sendo que seus colaboradores não percebem uma segura consciência dos efeitos das mudanças que o planejamento proporciona para a secretaria, tendo em vista a menor pontuação obtida no item 4 da dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento.

Isso se confirma com base na análise das dificuldades registradas, cuja maioria destaca não haver um reconhecimento ou importância quanto ao processo de planejamento por parte dos servidores/colaboradores da Sefin. A Figura 16 mostra as principais dificuldades apontadas.

**Figura 16** – Percepções das dificuldades – dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento



Fonte: Da pesquisa (2023).

No contexto das dificuldades na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento foram registradas 18 codificações e 37 citações, sendo que as seis codificações que mais apresentaram citações são: não há cultura de planejamento / resistência / desinteresse (5); baixa consciência para pensar estrategicamente (4); baixa maturidade/ consciência para entender a importância do planejamento (4); baixa responsabilização/ somente uma parte se autorresponsabiliza pelos resultados (4); falta de conexão do planejamento ou estratégia com sua aplicação no dia a dia (3); e líderes sem perfil para pensar estrategicamente (2).

Como sugestões de melhoria na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento, foram coletadas 22 propostas, com base nas percepções dos entrevistados, conforme evidenciado nas falas transcritas a seguir:

- Ser um processo lúdico (forma diferente de fazer, leve), algo mais leve; talvez isso pudesse ser mais engajador; não tornar o planejamento um processo que seja um fardo para elas. (Entrevistado 1)
- Fazer com que todos entendam a importância de planejar; entender todo o processo. (Entrevistado 3)
- Conscientizar a organização de que a responsabilidade é de todos, e não somente de um pequeno grupo. (Entrevistado 3)
- Trazer mais pessoas para se envolver, sugerir, propor melhorias; conscientizar que a responsabilidade é de toda a organização, e não somente de um determinado grupo. (Entrevistado 3)
- Exigir maior participação das áreas, e envolver todos os grupos, para compartilhar responsabilidades. (Entrevistado 3)
- Proporcionar abertura e espaços de diálogo entre as áreas e a gestão maior da Sefin, para que elas possam mostrar os problemas vivenciados, propor melhorias e ser ouvidas pela gestão. (Entrevistado 3)
- Buscar ajuda integrada com a gestão, no sentido de priorizar as ações de maior impacto, para diagnosticar onde está ocorrendo problema, onde estão as dificuldades, as fragilidades, para se poder saber como a secretaria vai trabalhar essa problemática. (Entrevistado 3)
- Fazer algo com objetivo, com foco aonde se pretende chegar, pode ser menos dificultoso para as pessoas quererem participar dessa gestão. (Entrevistado 4)
- Trabalhar mais os objetivos da gestão estratégica no âmbito da Sefin. (Entrevistado 4)
- Sair da teoria, e partir para a prática; realmente começar a praticar o planejamento; há muita gente com teoria, mas, na hora de executar, é outra situação; a gente já teve muita capacitação, já se estudou o que é missão, visão, mas isso não vem para a prática, não vem para a cultura da casa, dentro de uma coordenadoria, de uma célula. (Entrevistado 5)
- Na parte mais alta da gestão há pessoas que já conhecem, mas a execução do planejamento

dentro de uma área é uma realidade distante para a maioria. (Entrevistado 5)

- Engajar esses líderes e as demais pessoas para uma cultura de planejar, de engajamento, para despertar esse pertencimento no time. (Entrevistado 5)
- Precisa ser divulgada, disseminada, trabalhada diariamente a comunicação, para entenderem para que servem e dar suas contribuições. (Entrevistado 6)
- Trabalhar o planejamento de forma leve; ser trabalhado sem rigidez, para que possam entender melhor. (Entrevistado 6)
- Realizar as revisões do planejamento com mais pessoas envolvidas de todos os níveis, que queiram colaborar; convidá-las para participar do processo. (Entrevistado 7)
- Ter ações mais próximas do nível operacional, para fazer essa conexão com o nível estratégico, um acompanhamento corpo a corpo, para garantir que o operacional saiba que aquela atividade que ele executa está associada a um planejamento estratégico maior da organização. (Entrevistado 8)
- Já existem ações atualmente que pensam nisso; o caminho é continuar e fortalecer essas ações. (Entrevistado 8)
- A melhoria vem sendo feita, porque sempre houve um esforço de se reforçar a necessidade de planejar e de pensar estrategicamente; o que está faltando é o tempo de maturação, para que as pessoas consigam chegar no ponto de compreender e aplicar. (Entrevistado 9)
- Substituir essas pessoas, e colocar aquelas com perfil para o cargo de liderança. (Entrevistado 10)
- Acredito que vai mudar um pouco quando envolver a questão da remuneração, que aí vai ficar todo mundo preocupado quando começar a faltar dinheiro no bolso; nesse caso, a gente vê que a motivação não vai ser o pensamento estratégico, mas sim algo que vai prejudicar, uma remuneração que vai faltar. (Entrevistado 11)
- Envolver os gestores para terem um pensamento estratégico, para estudar os resultados; se pelo menos os gestores se dessem o trabalho de se organizar para reunião de reporte, e analisassem seus resultados de forma antecipada, integrada e em conjunto com a equipe, discutindo, analisando, envolvendo as pessoas para se engajarem, se envolverem, isso já seria um avanço, pois não vejo isso acontecer. (Entrevistado 11)
- Se os gestores se envolvessem mais, pelo menos na compreensão dos resultados, na análise, na discussão, já seria um ganho. (Entrevistado 11)

Nesse aspecto, percebe-se que as sugestões de melhoria na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento perpassam principalmente em ampliar a participação das pessoas no processo de planejamento para os níveis operacionais; ações de conscientização para internalizar a importância de planejar; realizar atividades de engajamento e mobilização das equipes; aproximar o planejamento para todos os níveis; trabalhar os líderes para serem os principais engajadores do planejamento; e fortalecer a comunicação. Novamente é citada a sugestão de se substituir as pessoas que não colaboram ou não reconhecem o planejamento como algo importante, que não têm perfil para liderar estrategicamente; assim como a remuneração vinculada aos resultados é citada como forma de valorizar o processo de planejar.

Portanto, o nível de maturidade na dimensão analisada foi satisfatório, e, apesar das diversas dificuldades apontadas, com base nas pesquisas documentais (Fortaleza, 2017b), a Sefin focou em priorizar ações e projetos para atender a um objetivo estratégico que cuidava especificamente de “promover o pensamento estratégico em todos os níveis organizacionais”, o que possibilitou iniciar ações para implantar uma cultura de pensar e agir estrategicamente e atuar no sentido de desenvolver competências estratégicas nos servidores/ colaboradores para que a maturidade pudesse ser alcançada futuramente.

### 5.3.4 Dimensão Alinhamento

O alinhamento é identificado como uma parte explícita do processo de gestão. A execução da estratégia exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe nas unidades e em seus processos (Kaplan; Norton, 2017).

A dimensão Alinhamento alcançou o nível de maturidade 3,19 (Quadro 26), classificando-se, portanto, como Estruturado e Proativo; ou seja, tem um processo de planejamento estruturado e aberto, que de tempos em tempos envolve diversos servidores/colaboradores dentro da organização. Esse nível corresponde à pontuação entre 2,5 e 3,49, ocupando a terceira posição na escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

Quadro 26 – Nível de maturidade na dimensão Alinhamento

Afirmações	Pontuação
Os servidores/colaboradores de todos os níveis da Sefin são motivados e guiados pela visão de futuro e pelos objetivos estratégicos institucionais	3,24
Os servidores/colaboradores entendem que sua função consiste em dar suporte à estratégia	3,30
Os servidores/colaboradores são automotivados, não atuando apenas pela obediência às normas	3,05
<b>Nível de maturidade</b>	<b>3,19</b>
	<b>Estruturado e Proativo</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

No tocante à dimensão Alinhamento, o item 3 obteve a menor pontuação; ou seja, sinaliza que a automotivação não é percebida pela maioria dos servidores/colaboradores. Essa questão é evidenciada no levantamento das dificuldades apontadas pelos respondentes, explicitadas na Figura 17.

Figura 17 – Percepções das dificuldades – dimensão Alinhamento



Fonte: Da pesquisa (2023).

De acordo com a Figura 17, na dimensão Alinhamento foram criados 15 códigos para 33 citações registradas para o mapeamento das dificuldades.

As codificações de mais frequentes relacionam-se à ausência de um processo qualificado para escutar o cliente da Sefin, no caso o contribuinte, quanto às suas necessidades de melhoria/adequação de serviços (as melhorias acontecem em maior volume para atender às necessidades de dentro para fora) (8); os clientes não estão no centro da estratégia, e a visão é que os contribuintes/sociedade devem atender às determinações do fisco ("Lei"), e não o contrário (9); chama a atenção ao identificar que existe a percepção de que no dia a dia a estratégia não guia a execução (3).

Segundo o Balanced Scorecard Institute (2020), quando estruturas organizacionais, processos e sistemas suportam a estratégia mais ampla da organização, esta alcançou o alinhamento estratégico. Dessa forma, observa-se que o alinhamento ainda não acontece de forma efetiva junto às demandas dos clientes, e que ainda é preciso alinhar internamente para que se perceba que a estratégia deve guiar a execução.

Como sugestões de melhoria na dimensão Alinhamento, foram coletadas 23 propostas, com base nas percepções dos entrevistados, evidenciadas nas falas transcritas a seguir:

- A abordagem deve ser pensada de maneira diferente, de como realmente engajar, uma triagem de quem realmente está a fim de participar, porque senão a gente está perdendo tempo. (Entrevistado 1)
- Temos aqui cerca de 600 colaboradores, mas, dos 600, quem realmente está a fim de contribuir e participar?; talvez, com o cenário que a gente tem, fosse uma opção fazer a triagem, envolver várias pessoas que estão lá só para tomar o nosso tempo; também não acho que isso seja produtivo. (Entrevistado 1)
- Implantar estratégias mais efetivas, escutar e colocar em ação as demandas que envolvem a melhoria dos serviços para os clientes, de forma que sejam priorizadas, que possam atender de forma mais rápida às demandas dos contribuintes e melhorar os serviços de forma mais rápida. (Entrevistado 3)
- Equipe de T. I. voltada para atender às necessidades do cliente. (Entrevistado 3)
- Como motivar esses servidores para ressignificar os que tem essa falta de comprometimento. (Entrevistado 4)
- Analisar essa falta de comprometimento, quais níveis de motivação, por que ela se dá, em que contexto; como vai motivar para se ter um alinhamento melhor na gestão estratégica. (Entrevistado 4)
- Continuar capacitando o atendimento, em todos os âmbitos, não somente na área que lida com o público direto; é o atendimento em qualquer lugar que se dê, o atendimento Sefin como um todo. (Entrevistado 5)
- A maneira como a gente recebe o cidadão nesta casa, e como a gente dá informação de qualidade. (Entrevistado 5)
- Investir mesmo na informação de qualidade, para que o cidadão se sinta atendido no âmbito que nos compete, que é o tributo. (Entrevistado 5)
- Nem sempre se pode dizer um "sim", mas pode-se dizer um "não" bem fundamentado e transparente. (Entrevistado 5)
- Fale com a Sefin; criar um *link* para coletar sugestões, não somente de ambiente, mas também de processos, de serviços, propostas de melhoria do dia a dia do cidadão, etc.; "A Sefin quer ouvir você!!!!". (Entrevistado 6)
- Verificar a viabilidade das sugestões dos clientes, e traçar um plano para torná-las palpável. (Entrevistado 6)

- Escutar mais os clientes. (Entrevistado 7)
- Fazer levantamentos, pesquisas, campanhas. (Entrevistado 7)
- Melhorar as habilidades dos líderes e demais servidores, para fazê-los trabalhar fora da sua caixa, verificando/pensando mais nas entregas finais para o contribuinte. (Entrevistado 7)
- Trabalhar com o amadurecimento da cultura organizacional, para que as pessoas consigam enxergar com um olhar mais colaborativo, com o objetivo único de todos juntos, e não cada qual cuidando do seu. (Entrevistado 8)
- Proporcionar tempo de maturação, e persistir no processo sempre com os gestores. (Entrevistado 9)
- Realizar pesquisas mais aprofundadas, para entender e dar credibilidade ao que o cliente fala; atrás da reclamação existe um motivo. (Entrevistado 10)
- Realizar escutas mais ativas. (Entrevistado 10)
- Aprimorar a comunicação com o cliente, visando ao *feedback*. (Entrevistado 10)
- Ampliar a escuta; ser mais que uma escuta presencial; que possa haver escuta onde há serviço disponível. (Entrevistado 11)
- Ampliar para canais mais específicos; ouvir as principais categorias, quem utiliza os serviços da Sefin; envolver e escutar estes, para gerar mais facilidade e rapidez nos serviços; fazer isso de repente, por tributo, pois são clientes diferentes. (Entrevistado 11)
- Criar canais de comunicação de *feedbacks* com cada categoria de contribuintes; dessa forma teríamos como ver e sentir onde realmente está a dor ou a necessidade, onde de fato se pode promover um tipo de mudança. (Entrevistado 11)

A partir das sugestões registradas, é interessante destacar a proposta “ver com outros olhos os clientes/contribuintes e a necessidade de ver e escutar de fora para dentro”. Isso vem ao encontro da visão de Kaplan e Norton (1996) de que as competências estratégicas são conhecimentos e habilidades imprescindíveis para que as pessoas possam reforçar a estratégia. A maximização dos processos que apoiam a proposta de valor para os clientes (contribuintes/sociedade) depende da capacidade e disposição dos colaboradores para mudar seu comportamento e aplicar seus conhecimentos para a realização da estratégia.

Percebe-se, pelas documentações institucionais, que as últimas gestões preocuparam-se em amadurecer o processo de alinhamento das demandas dos clientes/contribuintes com os objetivos estratégicos da secretaria, a serem alcançados como um dos focos principais. Identifica-se que tanto nos planejamentos de 2013 a 2016 e de 2017 a 2021, como no atual (2022-2025), foram definidas perspectivas, vetores, direcionadores, objetivos estratégicos, indicadores e metas, rigorosamente focados no atendimento das expectativas, demandas e necessidades dos seus *stakeholders*, o que revela o compromisso inegociável de geração de valor público (Fortaleza, 2017b, 2022).

Pelo nível de maturidade identificado na dimensão Alinhamento, e pelas dificuldades e propostas de melhoria apontadas, há ainda a necessidade de continuar e fortalecer estratégias voltadas para o cliente externo (contribuintes/sociedade), a partir de escutas mais efetivas no atendimento das suas necessidades, bem como



motivar os colaboradores para ampliar a visão e a escuta nas necessidades dessa clientela, e não somente das necessidades de dentro para fora.

### 5.3.5 Dimensão Mensuração de Desempenho

As medidas de desempenho fornecem informações para monitorar a execução da estratégia (Balanced Scorecard Institute, 2020).

Na dimensão Mensuração de Desempenho a Sefin se classifica com o nível de maturidade correspondente a Gerenciado e Focado, obtendo uma pontuação 4,11, ou seja, entre 3,5 e 4,49. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição na escala aplicada.

Quadro 27 – Nível de maturidade na dimensão Mensuração de Desempenho

<b>Afirmações</b>	<b>Pontuação</b>
Os indicadores da Sefin são definidos e estão alinhados com o planejamento estratégico	4,44
Os indicadores definidos estão focados nos resultados, e não somente em gastos financeiros ou aspectos operacionais	4,24
Os indicadores são definidos com base em análises, estudos, séries históricas e outras formas de mensuração, visando a ser mais significativos	4,28
Os indicadores são mensurados e reportados em tempo hábil para auxiliar o processo decisório	4,03
Não somente o desempenho individual, mas também os desempenhos das equipes e da organização são monitorados	3,82
A Sefin possui um sistema de indicadores balanceados que engloba diferentes análises, desde desempenho dos processos, financeira, clientes, pessoas, gestão	4,08
A Sefin possui sistema de T. I. em rede, para a coleta e registro dos indicadores, possibilitando aos usuários o acesso aos dados, para subsidiar decisões	4,03
	<b>4,11</b>
<b>Nível de maturidade</b>	<b>Gerenciado e Focado</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Com esse resultado, evidencia-se que os modelos de gestão aplicados na Sefin proporcionaram a estruturação e um certo nível de amadurecimento quanto à mensuração dos resultados. Esse resultado se deve à implantação de atividades rotineiras, para o pensar e o agir estratégico baseados em uma estrutura estratégica instituída para cristalização de “Resultados Notáveis = Descrição da Estratégia + Mensuração da Estratégia + Execução da Estratégia” (Fortaleza, 2017b).

Com base em registros documentais (Fortaleza, 2019), verifica-se que na gestão estratégica da Sefin foram envolvidos três componentes: a descrição, a medição e o gerenciamento da estratégia para conduzir a uma mudança organizacional que produza resultados notáveis, a partir de um modelo de produção

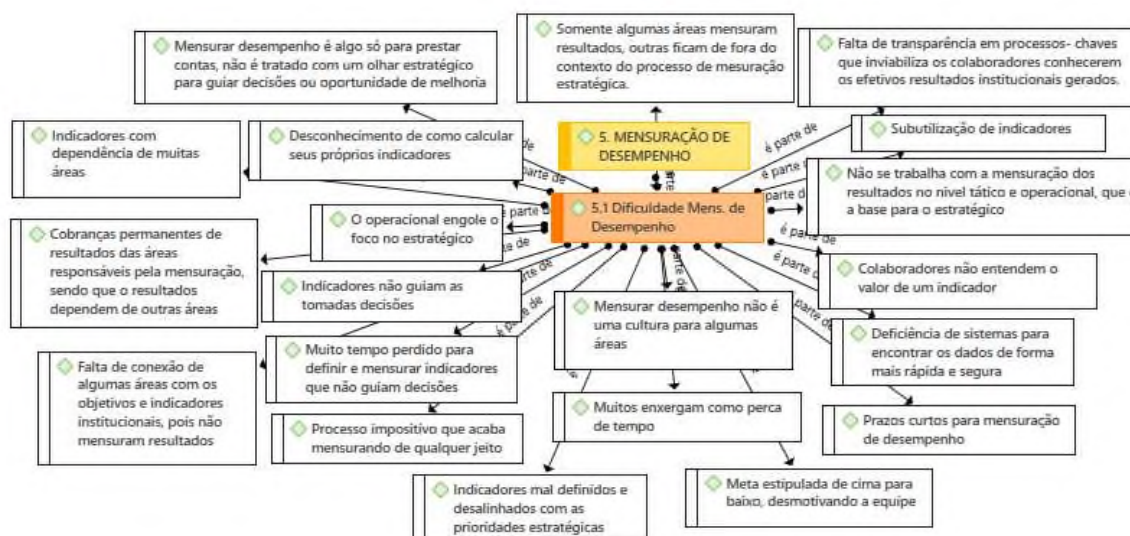
do conhecimento, visando à otimização dos recursos, a um melhor posicionamento estratégico e à oferta de diferenciais de valor aos fortalezenses.

Atualmente, a estrutura de mensuração de desempenho na Sefin (2022-2025) conta com 5 objetivos estratégicos, 10 resultados-chave estratégicos e uma estrutura de monitoramento e avaliação sistemática (Fortaleza, 2022).

Existe também um sistema de mensuração de resultados, denominado Sistema de Gestão da Performance, que foi estruturado ainda em 2017 para receber as mensurações e análises de desempenho da Sefin junto às áreas responsáveis, e que ainda se encontra em uso, com o objetivo de gerar informações de forma clara e segura para subsidiar o processo decisório (Fortaleza, 2020b).

Contudo, mesmo com os avanços pontuados acima, foram identificadas fragilidades que podem ser impactantes para o alcance de um nível mais avançado de maturidade, conforme ilustra a Figura 18.

**Figura 17 –** Percepções das dificuldades – dimensão Mensuração de Desempenho



Fonte: Da pesquisa (2023).

Para mapeamento das fragilidades na dimensão Mensuração de Desempenho, segundo as percepções dos entrevistados, foram registrados 20 códigos para 35 citações.

Os códigos mais citados voltavam-se para deficiência de sistemas para encontrar os dados de forma mais rápida e segura (5); indicadores não guiam as decisões (5); mensurar desempenho é algo só para prestar contas, não sendo tratado com um olhar estratégico para guiar decisões ou oportunidades de melhoria (5);

indicadores mal definidos e desalinhados com as prioridades estratégicas (3); e processo impositivo que acaba mensurando de qualquer jeito (1).

Aquilo que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da organização. Toda empresa deve utilizar sistema de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades (Kaplan; Norton, 1997). Com base nisso, é evidente que a percepção de uma parte dos respondentes é que existem indicadores/resultados-chave, mas que estes não estão trazendo ou mostrando o desempenho ou os avanços da Sefin, ou seja, não estão guiando decisões efetivas.

A partir dos pontos levantados, bem como da pontuação satisfatória de maturidade, existem fatores que influenciam a forma e o processo de definição da mensuração de desempenho na Sefin, devendo essa questão ser observada. Como também, apesar de um modelo e um sistema de mensuração de desempenho estruturado e internalizado, evidencia-se a necessidade de melhor definição dos indicadores/resultados-chave.

Para ajudar no tratamento das falhas apontadas, foram capilarizadas 25 propostas de melhoria na ótica dos respondentes, transcritas a seguir:

- Capacitação para que as pessoas entendam o que são os indicadores, qual a importância deles e qual o resultado que eles geram no dia a dia, isso alinhado com o planejamento estratégico. (Entrevistado 1)
- Faz-se necessário as pessoas entenderem o que está sendo criado, ou o que se vai medir; saber qual o significado do indicador que está sendo sugerido, o que vai ser medido, porque isso tem um custo; e quando se fala no custo, não é só de dinheiro, é também do tempo das pessoas; um exemplo: às vezes tem-se que criar ferramentas para mensurar esses resultados, e isso tem custo de tempo e de dinheiro. (Entrevistado 1)
- As pessoas precisam entender o valor do que estão fazendo; não ser novamente uma imposição, porque fica parecendo que é imposição, porque eu tenho que medir o indicador; e aí as pessoas medem de qualquer jeito; isso perde o sentido, e não agregam valor ao que estão fazendo. (Entrevistado 1)
- Ampliar o tempo de mensuração e análise dos resultados, sem perder a tempestividade. (Entrevistado 2)
- Os relatórios devem ser adaptados para trazer com mais facilidade os resultados; é uma ferramenta a mais de apoio. (Entrevistado 3)
- É preciso ver o quantitativo de pessoas e a produtividade destas; moldar as equipes, redimensionar as equipes para os setores que estão sobrecarregados e que querem avançar em seu desempenho. (Entrevistado 3)
- Que todos os setores tenham ciência da função e importância de cada um, para que cada um ajude ao outro, pois o resultado de um influencia o resultado do outro. (Entrevistado 3)
- Verificar as condições existentes no ambiente atual; para se chegar ao desempenho esperado, acaba-se construindo um indicador que já se sabe que é difícil de se alcançar; a gente acaba colocando um peso ou uma desmotivação do colaborador ou área. (Entrevistado 4)
- Precisa-se ter uma maturidade nesse processo, e um cuidado maior quanto à condução da gestão estratégica. (Entrevistado 4)
- Aumentar a qualidade dos indicadores ou resultados-chave. (Entrevistado 5)
- Revisar com frequência os indicadores, para saber se está tudo alinhado, e ainda mais disseminar a cultura de indicadores, para se poder mensurar qualitativamente os resultados. (Entrevistado 5)
- Ter indicadores táticos, que são a base dos indicadores estratégicos. (Entrevistado 5)
- Fazer com que toda a casa entenda que é preciso mensurar os resultados, para melhorar sempre. (Entrevistado 5)
- Passar a utilizá-los também para tirar outras lições, outros aprendizados; servir para guiar mesmo as decisões estratégicas. (Entrevistado 6)
- Escolher realmente resultados-chave que guiem decisões, que sinalizem realmente algo relevante, e retirar aqueles que nada trazem de efetivo, aqueles que não têm utilidade. (Entrevistado 6)
- Definir melhor os indicadores que poderiam ser potencializados. (Entrevistado 6)

- Ter indicadores operacionais que as áreas possam gerenciar, e de forma temporal serem revistos, para que um processo possa acontecer. (Entrevistado 7)
- Institucionalizar mais os processos de negócio, para melhor a mensuração dos indicadores, e as pessoas começariam a entender de fato seus resultados. (Entrevistado 7)
- Pensar indicadores com um peso estratégico envolvendo as coordenadorias meios, pois, como não são medidos, os resultados dessas áreas acabam não sendo olhados como relevantes ou valorizados. (Entrevistado 8)
- Automatização em tempo real, para mensuração dos resultados, sem precisar que a área pare para levantar, apurar, calcular e registrar. (Entrevistado 9)
- Facilitar a mensuração dos resultados; a área não precisaria estar apurando; poderia ser algo já sistemático/automatizado; que os resultados já chegassem para a área utilizar para guiar suas decisões; a área só utilizaria a informação para ajudar nas suas decisões estratégicas e correções de rumo. (Entrevistado 9)
- Automatização dos resultados dos indicadores; puxar os resultados de forma automática já dos bancos de dados que dão suporte e evidenciam os resultados de cada indicador, sem a necessidade de as áreas fazerem esse levantamento, e calcular para registrar em outro sistema. (Entrevistado 10)
- Mais uma vez a liderança precisa puxar a equipe, ser o maestro para discutir sobre indicadores, sobre resultados; que seja uma agenda fixa; parar as equipes em um determinado momento do mês para analisar, para estudar os resultados, o que pode fazer para chegar até lá, qual estratégia tomar, quais sugestões as equipes têm; isso deve ser feito não somente pela área responsável, mas por toda a coordenadoria; juntar todas as gerências para analisar os resultados. (Entrevistado 11)
- Compartilhar os resultados, as dificuldades, e, de forma coletiva, levantar sugestões de melhoria ou ideias inovadoras, seria bom e é uma ação simples de fazer. (Entrevistado 11)
- Ter uma agenda fixa de revisão dos resultados dos líderes com toda a sua equipe. (Entrevistado 11)

As propostas apresentadas vêm ao encontro das dificuldades destacadas, sendo que as palavras mais frequentes dizem respeito a necessidade de capacitação e melhor definição de indicadores/resultados-chave; adaptar ferramentas de medição; automatização de dados; e ações de conscientização sobre a importância da mensuração de resultados.

Novamente, cita-se o papel das lideranças no engajamento do processo de mensuração de desempenho, bem como a necessidade de se fortalecer a comunicação, criando-se rotinas internas/setoriais de discussão dos resultados com líderes e seus times.

Outra observação interessante diz respeito à percepção quanto à necessidade de incluir na medição de resultados os indicadores dos setores da Sefin, e não somente tratar de indicadores estratégicos, devendo-se também incluir os resultados das áreas-meio, já que atualmente nem todas se veem representadas nesse processo.

É possível verificar que novamente vem o registro de sugestões de melhoria, quanto à necessidade de se passar a utilizar indicadores/resultados-chave para guiar decisões, e não ser somente algo para constar, mas, sim, para fazer sentido e para melhorar o desempenho.

### 5.3.6 Dimensão Gerenciamento de Desempenho

Uma coisa é coletar dados, outra é usá-los de forma eficaz. A gestão de desempenho lida com o grau em que as métricas de desempenho são usadas no processo decisório (Balanced Scorecard Institute, 2020).

No Quadro 28, pode-se verificar que, na dimensão Gerenciamento de Desempenho, o nível de maturidade da Sefin se classifica como Gerenciado e Focado, ao assinalar uma pontuação 3,92, ou seja, entre 3,5 e 4,49. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição na escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

**Quadro 28** – Nível de maturidade na dimensão Gerenciamento de Desempenho

<b>Afirmações</b>	<b>Pontuação</b>
A Sefin é reconhecida como uma instituição dinâmica (preparada para responder às mudanças)	3,99
A Sefin utiliza ciclos de <i>feedbacks</i> para que os gestores possam ter ciência dos resultados das suas decisões	3,70
Os gestores são capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil	3,69
Os indicadores de desempenho estratégico estão disponíveis e acessíveis para proporcionar uma melhor avaliação da estratégia da Sefin	4,23
Os gestores proporcionam ciclos de aprendizagem contínua para gerenciamento de seu desempenho	3,60
A Sefin está aprendendo o que é melhor para satisfazer/atender seus "clientes" e melhorar a sua atuação	4,31
	<b>3,92</b>
<b>Nível de maturidade</b>	<b>Gerenciado e Focado</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

A menor pontuação no âmbito da dimensão Gerenciamento de Desempenho foi obtida no quinto item, sinalizando que a maioria não percebe que os gestores proporcionam ciclos de aprendizagem contínua para gerenciamento do desempenho.

Para garantir o gerenciamento do desempenho, alguns achados justificam a maturidade satisfatória alcançada. Desde 2013 foram criadas estruturas de gestão. O modelo de gestão compartilhada foi constituído na Sefin por comitês de decisão e diálogos sobre temas relevantes para se construir o aprendizado coletivo e preparar a organização para o futuro, fortalecendo, assim, o seu modelo de governança (Fortaleza, 2020b).

O Comitê Executivo tem desempenhado um importante papel de *feedback*, de decisões de mudanças e de disseminação de conhecimentos quanto ao acompanhamento das ações, projetos e resultados da Sefin. Todos os elementos que compõem a estratégia da secretaria são tratados nesse espaço, o que é essencial e

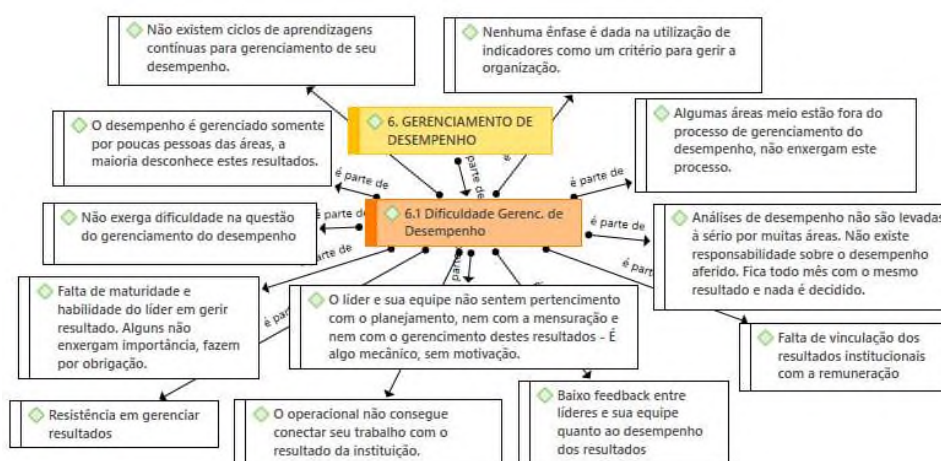
mensurável em termos de resultados para o entendimento da estratégia implementada pela instituição (Fortaleza, 2020b).

Visando também garantir o cumprimento das metas preestabelecidas, e, portanto, viabilizar a efetividade da estratégia, até 2020 a Sefin realizava bimestralmente a Reunião de Avaliação Estratégica (RAE). Atualmente, são mensalmente realizadas as reuniões de avaliação dos resultados-chave, bem como o acompanhamento do desempenho da Sefin de forma permanente (Fortaleza, 2017b, 2022).

Para fortalecer e disseminar a estratégia, e gerar conhecimento e ciclos de aprendizagem contínua, outras ações são também realizadas. O portal da estratégia, por exemplo, foi desenvolvido em 2022, sendo um local a que todos os servidores/colaboradores da Sefin podem ter acesso, com informações sobre a gestão estratégica do órgão. Trata-se de uma ferramenta de comunicação, que proporciona e traduz os elementos estratégicos para todos os envolvidos, no intuito de sensibilizar, orientar, esclarecer, dialogar e desenvolver o senso de pertencimento (de fazer parte de uma organização orientada para a estratégia) (Fortaleza, 2023c).

As iniciativas acima ajudaram a alcançar o nível de maturidade satisfatório, sendo que há de se avançar ainda mais, para tratar as dificuldades apontadas no estudo quanto aos aspectos que envolvem a dimensão Gerenciamento de Desempenho. Na Figura 19 são identificadas as dificuldades registradas com base nas percepções dos entrevistados.

**Figura 18** – Percepções das dificuldades – dimensão Gerenciamento do Desempenho



Fonte: Da pesquisa (2023).

Foram criadas 12 codificações, para atender a 22 citações coletadas, dentre as quais destacaram-se com as maiores frequências: análises de desempenho

não são levadas a sério por muitas áreas; não existe responsabilidade sobre o desempenho aferido; e fica todo mês com o mesmo resultado, e nada é decidido (6); falta de maturidade e habilidade do líder para gerir resultados; alguns não enxergam a importância, fazendo por obrigação (3); o desempenho é gerenciado por poucas pessoas das áreas, a maioria desconhece esses resultados (2); e o líder e sua equipe não sentem pertencimento com o planejamento, nem com a mensuração e o gerenciamento desses resultados – é algo mecânico, sem motivação (2).

Percebe-se que as dificuldades apontadas merecem um tratamento específico, para que a maturidade se sustente no mesmo nível, ou para que possa avançar. Nas 17 falas abaixo, destacam-se as propostas de melhoria apresentadas pelos sujeitos que vivenciam na prática as dificuldades apontadas:

- As pessoas precisam entender a importância dos indicadores, como construir indicadores e que resultado eles vão trazer para sua área e para a gestão como um todo. (Entrevistado 1)
- As metas/indicadores precisam orientar/guiar para algumas decisões, e fazer ajustes quando couber. (Entrevistado 2)
- Fazer com que os resultados da instituição estejam atrelados a sua remuneração, e impactar o bolso; assim, a pessoa acaba tendo motivação para trabalhar com mais produtividade. (Entrevistado 3)
- Os resultados têm de ser medidos em cada ação; é algo complexo, e um exercício contínuo melhora cada vez mais, fazendo com que cada servidor se sinta comprometido, alinhado com a gestão estratégica, buscando sempre o foco e o objetivo pelo qual se trabalha. (Entrevistado 4)
- Engajar cada dia mais as equipes, e melhorar a comunicação, é dar propósito às equipes que trabalham com seu coordenador. (Entrevistado 5)
- Informar e sensibilizar as pessoas sobre a razão por que elas vêm para a Sefin todos os dias. (Entrevistado 5)
- Deve ser feito um trabalho de acompanhamento mais próximo com as áreas que não obtiveram bons resultados, ou que tiveram dificuldade de cumprir suas metas. (Entrevistado 6)
- Se até um certo momento os resultados não melhorarem, ou estes já estiverem decedentes, deveriam ser novamente revistos, conversados, dialogados. (Entrevistado 6)
- Alinhamento entre os líderes e a gestão, para melhorar a comunicação e os resultados, tanto para a secretaria como para o município. (Entrevistado 6)
- Um encontro periódico dos patrocinadores (secretários), líderes e equipes, reforçando a questão do planejamento, da análise dos resultados, fortalecendo o processo de gestão estratégica. (Entrevistado 6)
- Descer mais ao nível das pessoas que realmente estão executando, e cuja execução está gerando esse desempenho; enquanto estiver sendo aferido, e as pessoas que estão gerando esses resultados não souberem que eles estão sendo medidos, a pessoa não saberá o que terá que entregar, e não terá a responsabilização da sua parte no todo da Sefin, nem o significado do seu trabalho e o que ele está impactando para os resultados. (Entrevistado 7)
- Gerar autoresponsabilização nas pessoas em algumas áreas, para fazer com que elas enxerguem que seu trabalho gera impacto nos resultados da Sefin. (Entrevistado 7)
- Capacitação dos líderes e suas equipes para levar a sério a análise de desempenho e entender a importância disso para seus resultados e os da Sefin. (Entrevistado 7)
- As áreas-meio assistem o gerenciamento do desempenho fora do processo; essas áreas não fazem parte desse processo; as áreas-meio não chegam a esse nível de gerenciar o seu desempenho. (Entrevistado 8)
- Ampliar o *feedback* de forma mais abrangente, e direcioná-lo para as áreas que precisam efetivar o gerenciamento de seus resultados. (Entrevistado 9)
- Só funciona quando se mexe no bolso; vincular a remuneração ao desempenho da instituição, com “gatilhos”, que são limites de *performance* a serem considerados para fins de análise. (Entrevistado 10)
- Implantar reuniões sistemáticas entre os líderes das coordenadorias e seus times, envolvendo todas as áreas da coordenação, com um período determinado, para que haja um compartilhamento; *insights* que estão fora do processo, e que podem enxergar algo que quem está dentro não vê. (Entrevistado 11)

Observam-se alguns pontos de interseção, que se repetem em cada uma das dimensões. Entende-se, também, que, sendo mais bem trabalhada, uma dimensão pode alavancar o nível de maturidade e facilitar o processo de gestão

estratégica. Um desses pontos consiste em proporcionar o desenvolvimento dos líderes, para entenderem a importância do gerenciamento de desempenho; trabalhar práticas de comunicação, *feedbacks* e comportamentos entre os líderes e suas equipes; capacitação para definir melhor indicadores/resultados-chave; envolver mais fortemente as áreas-meio no processo, bem como as pessoas que estão no operacional.

Outro ponto bastante interessante é a proposta quanto à necessidade de os patrocinadores trabalharem mais fortemente na sensibilização das práticas de gestão estratégica, valorizando e motivando mais o processo junto aos liderados e suas equipes. Por fim, a vinculação da remuneração ao desempenho novamente foi entendida como uma ação necessária, para que o processo seja valorizado e todos passem a ter interesse em se envolver.

### 5.3.7 Dimensão Melhoria de Processos

Segundo o Balanced Scorecard Institute (2020), o papel da gestão estratégica consiste em identificar os processos de todo o portfólio que mais precisam ser melhorados (fazer as coisas corretamente). Isso requer *inputs* da estratégia, que informa a alocação de recursos para planejar melhorias dos processos estrategicamente mais importantes no curto e no longo prazo.

A maturidade em gestão estratégica na dimensão Melhoria de Processos da Sefin alcançou o nível 3,98 (Quadro 29), classificando-se como Gerenciado e Focado, com pontuação entre 3,5 e 4,49. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição na escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

**Quadro 29** – Nível de maturidade na dimensão Melhoria de Processos

Afirmações	Pontuação
A Sefin tem conhecimento de seus processos de trabalho mais importantes	4,29
Os processos mais importantes são continuamente atualizados e documentados	3,92
Os processos mais importantes são considerados eficientes, quando comparados com organizações similares	3,90
As habilidades, práticas e tecnologias são usadas para aumentar a qualidade e a eficiência dos processos	4,23
A Sefin tem ciência de suas competências centrais e capacidades de como elas são empregadas na execução dos processos	4,12
Os servidores/colaboradores conhecem os "clientes" da organização e suas expectativas	3,85
A Sefin possui planos de contingência para riscos futuros, como desastres, escassez de recursos e sucessão de liderança	3,45
<b>Nível de maturidade</b>	<b>3,98</b>
	<b>Gerenciado e Focado</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).





em andamento, com base nos achados documentais, conforme relatos transcritos a seguir:

- Capacitar as equipes para entender como se desenha um processo e quais benefícios isso traz. (Entrevistado 1)
- Colocar todos os que operacionalizam o processo para participar do desenho dos processos, e não ficar restrito só aos gerentes das áreas, e as equipes operacionais serem também chamadas a participar. (Entrevistado 1)
- Identificar e priorizar os processos que impactam diretamente o cliente/contribuinte. (Entrevistado 3)
- Criar estratégias que melhorem os processos coletivos de maior impacto. (Entrevistado 3)
- Focar no que é prioridade para o contribuinte; as áreas se reunirem e se mobilizarem para melhorar esses processos. (Entrevistado 3)
- A mudança de processos deve ser feita de forma gradual, mas permanente, sem ser impositiva; ser leve, sem ser de forma brusca, pois caso seja de uma vez, a resistência vai ser ainda maior. (Entrevistado 4)
- Continuar os trabalhos que a assessoria de governança vem desenvolvendo, um trabalho que deve ser construído com as áreas, que vem trazendo melhorias dia a dia. (Entrevistado 5)
- Precisa-se de tempo para amadurecer o mapeamento de processos, com equipe integrada a cada área de negócio que tenha um processo-chave e faça o mapeamento do fluxo dos processos, desde o que se encontra atualmente, até as necessidades de melhoria. (Entrevistado 5)
- Conhecer os processos-chave do início ao fim. (Entrevistado 5)
- Capacitações contínuas e sensibilizações. (Entrevistado 6)
- Ações transparentes, explicando a importância de trabalhar os processos. (Entrevistado 6)
- Diminuir os apegos, e deixar todos com segurança, pois não são os processos que os deixam vulneráveis; mas quem vai fortalecer isso é o conhecimento, é o compartilhamento, são os resultados alcançados, é o potencial de cada um. (Entrevistado 6)
- Um sistema que guarde a documentação desses processos, que tenha um histórico. (Entrevistado 7)
- Expandir e capacitar a área de processos. (Entrevistado 7)
- Trabalhar a cultura de mudanças, e ampliar o olhar para inovação, não somente para tecnologia, mas também para transformação de pensamentos; trazer capacitações sobre a gestão de mudanças. (Entrevistado 8)
- Focar nos processos-chave que dão sustentação à estratégia. (Entrevistado 9)
- Utilizar a cadeia de valor para fazer as revisões estratégicas, e para apurar de fato os processos mais aderentes e alinhados à estratégia. (Entrevistado 9)
- A primeira coisa que fiz quando cheguei na Sefin, foi fazer os fluxos de forma mesmo praticamente manual, no Excel; ficou horrível, mas pelo menos deu um norte. (Entrevistado 10)
- Fazer o que o escritório de processos está fazendo; fazer o mapeamento com a riqueza de detalhes que eles estão fazendo porque a equipe é muito boa; eles sabem o que estão fazendo. (Entrevistado 10)
- Fazer o processo, a manualização, e tem que colocar isso nas decisões; quando discutir um problema, puxar para a mesa o processo, para servir de subsídio ao processo decisório. (Entrevistado 10)
- Usar o mapeamento de processos como ferramenta de gestão; dar conhecimento desses processos a toda a equipe, e torná-los acessíveis, para poder ajudar na solução dos problemas; para que todos saibam fazer, independentemente da ausência de algum dos integrantes. (Entrevistado 10)
- Integrar e disseminar o mapeamento dos processos, e fortalecer o uso do desenho de processos dentro da instituição. (Entrevistado 10)
- A liderança deveria chamar as áreas e priorizar os processos que impactam todo mundo, para gerirem aqueles mais estratégicos; aqueles que não impactam, que são mais localizados, ficariam para outro momento. (Entrevistado 11)
- Faria o mapeamento de todos os processos, dos principais, que carregam a minha área e dos quais todo mundo depende; cobraria a gestão disso. (Entrevistado 11)
- Disponibilizar uma ferramenta de comunicação (intranet) com os principais processos, de forma enxuta; esse processo tinha tempo de expirar, então os gestores receberiam uma notificação para atualizar; caso não tivesse atualização, eles só validavam; caso precisasse de atualização, era o momento para atualizar; os envolvidos no processo poderiam entrar e atualizar com as sugestões; eles mandavam um *e-mail* para os donos do processo avaliarem; todos tinham a oportunidade de contribuir com esse processo. (Entrevistado 11)
- Resumidamente, teria essa ferramenta de comunicação, por meio da qual todos pudessem acessar os principais processos publicizados; convite de revisão a cada período; o gestor é que vai dizer a periodicidade de atualização; que seus usuários pudessem contribuir para a melhoria do processo. (Entrevistado 11)

Os entrevistados sugerem: que sejam priorizados os processos que impactam os clientes/contribuintes; levantar os principais processos-chave da Sefin; utilizar de forma efetiva a cadeia de valor, para guiar a estratégia quanto aos processos; utilizar ferramenta de comunicação para ser um repositório dos processos

mapeados; e que possa ser acessível a todos e automatizado, sendo possível fazer revisões ou atualizações quando necessárias junto aos gestores dos processos. Destaca-se também a necessidade de capacitações, para se entender a importância do processo bem mapeado e o seu impacto na estratégia. Novamente, destaca-se a necessidade de se trabalhar as lideranças para darem a devida importância, e serem os principais mobilizadores e gestores dos processos.

### 5.3.8 Dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico

A sustentabilidade da gestão estratégica da organização é definida por fatores como: a organização mantém o foco em sua visão estratégica, planos e iniciativas; pessoas, sistemas e atividades de comunicação funcionam; há senso de urgência do pessoal e da força de trabalho; sistemas de recompensa e reconhecimento motivam os funcionários a fazer as coisas corretamente; presença de líderes para manter a força de trabalho informada sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados; quando há uma área responsável para orientar e acompanhar o desempenho; e quando todos têm consciência de que a estratégia é tarefa de todos. É quando tudo isso ocorre de forma sincronizada, ou seja, quando um alto nível de maturidade é alcançado (Balanced Scorecard Institute, 2020).

De acordo com o Quadro 30, na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico o nível de maturidade da Sefin se classifica como Gerenciado e Focado, obtendo a pontuação 3,66, ou seja, entre 3,5 e 4,49. Esse nível de maturidade ocupa a quarta posição na escala de 1 a 5, considerada no modelo aplicado.

**Quadro 30** – Nível de maturidade na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico

<b>Afirmações</b>	<b>Pontuação</b>
A Sefin mantém o foco na sua visão estratégica, nos seus planos e nas suas iniciativas	4,28
Servidores/colaboradores, os sistemas e as ações de comunicação estão preparados para responder às mudanças desejadas	3,55
Os servidores/colaboradores têm senso de urgência	3,49
A Sefin possui sistemas de recompensa e reconhecimento para estimular esforços visando a motivar os servidores/colaboradores a realizar as atividades corretamente	2,83
A Sefin possui líderes mobilizadores que mantêm os servidores/colaboradores informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados	3,38
A Sefin possui uma unidade de gestão estratégica para implantar a estratégia e monitorar o desempenho organizacional	4,09
A Sefin possui uma gestão estratégica institucionalizada, razão pela qual a estratégia é considerada responsabilidade de todos	4,11
<b>Nível de maturidade</b>	<b>3,66</b>
	<b>Gerenciado e Focado</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).



- A importância de trabalhar as pessoas para entenderem o todo; isso tem a ver com capacitação, com a forma como as pessoas enxergam isso; enxergar como uma coisa que gere valor para o trabalho delas, e que mude a visão de ser um fardo. (Entrevistado 1)
- No dia a dia o papel do líder tem importância nesse processo de sustentabilidade, porque ele puxa e influencia as pessoas para fazerem o que precisa ser feito; trabalhar as lideranças. (Entrevistado 1)
- Planejar ações voltadas para as especificidades de cada área, para que se enxerguem os resultados do planejamento, dos programas, das ações, dos projetos, do que a gestão propõe de bom para todos, para a Sefin e para Fortaleza; realizar essas ações de forma planejada e comunicada. (Entrevistado 3)
- Ações de sensibilização para que se enxergue que os trabalhos de todos impactam o contribuinte, a Sefin, a sociedade; fazer essa conexão e enxergar o seu papel. (Entrevistado 3)
- Trabalhar melhor a comunicação entre pessoas e áreas. (Entrevistado 3)
- A mudança dessa cultura vem sendo amadurecida aos poucos; é preciso continuar esse projeto, para enraizar, sendo que ele deve ser revisto, principalmente na definição de indicadores que façam sentido. (Entrevistado 4)
- Definir uma forma motivacional, para que as pessoas possam continuar com esse processo e acreditar nele. (Entrevistado 4)
- Capacitação para as lideranças internalizarem o processo da gestão estratégica; e que estas possam ser os mobilizadores e patrocinadores desse processo junto às respectivas equipes. (Entrevistado 5)
- Reforçar sempre a missão, a visão, o propósito, o porquê de a gente estar fazendo determinadas ações dentro da Sefin. (Entrevistado 5)
- Reforçar a ética profissional. (Entrevistado 5)
- O engajamento das suas equipes. (Entrevistado 5)
- Ressaltar sempre o compromisso com o cidadão. (Entrevistado 5)
- Incentivo à socialização do conhecimento. (Entrevistado 6)
- Fortalecimento da gestão estratégica por parte dos patrocinadores e líderes. (Entrevistado 6)
- Trabalhar a cultura de inovar, transformar, mudar as pessoas e o ambiente. (Entrevistado 6)
- Capacitar líderes mais focados nos processos de gestão estratégica, e trazê-los mais para o estratégico. (Entrevistado 7)
- A governança precisa alinhar-se, para ter um olhar organizacional com a estratégia. (Entrevistado 7)
- A integração da governança com a estratégia organizacional. (Entrevistado 7)
- Fazer algo para que as pessoas possam focar na estratégia, e que esse processo seja natural, sendo feito sem se perceber. (Entrevistado 8)
- Capacitação, repetição, patrocínio forte; iniciativas que estimulem a colaboração; que as pessoas consigam ter uma visão mais global da organização. (Entrevistado 8)
- Persistir na sensibilização, na capacitação contínua, nos *feedbacks*. (Entrevistado 9)
- Trabalhar com os líderes, para que eles compreendam que a estratégia faz parte, e que entendam a missão, a visão, os objetivos, os resultados, de forma natural, e não tratando de forma artificial, somente decorando para sair bonito. (Entrevistado 10)
- Trabalhar o planejamento e a gestão estratégica como guias, como referência necessária e natural para a condução dos trabalhos na Sefin, de forma que fique na corrente sanguínea dos líderes e das demais pessoas. (Entrevistado 10)
- Que o planejamento e a gestão estratégica sejam tratados com a leveza e a naturalidade de um processo condutor da gestão, e não como um peso. (Entrevistado 10)
- Eu só vejo uma coisa que fortalece e abre o entendimento: injetar conhecimento, por meio de capacitação forte e contínua para os líderes e as equipes. (Entrevistado 10)
- Treinamentos de liderança, sobre estratégia, planejamento, missão, valores, uma disseminação forte, campanhas fortes, comunicação forte, para passar e injetar fortemente os processos que envolvem a gestão estratégica. (Entrevistado 10)
- Fortalecer a questão cultural, para mudar a visão de que quem deve fazer a gestão estratégica é só a coordenadoria de planejamento; todos devem enxergar-se como corresponsáveis por esse processo. (Entrevistado 11)
- O processo é puxado pela coordenadoria de planejamento, mas deve ser como uma trilha, e não como um trilho; e todos devem respeitar a cultura do processo. (Entrevistado 11)
- Investir mais em capacitação quanto ao processo de gestão estratégica para os líderes e seus liderados. (Entrevistado 11)
- Na integração das pessoas que chegam na Sefin, já mostrar como é que ocorre esse processo de gestão, e, no acolhimento, mostrar o passo a passo. (Entrevistado 11)
- Os patrocinadores e líderes não devem abrir mão de processos importantes que envolvem a gestão estratégica, para que todos possam enxergar o valor e a responsabilização; a partir disso, as pessoas acostumam-se e veem as consequências do não cumprimento ou do seu não envolvimento. (Entrevistado 11)
- As pessoas precisam entender que o que não for colocado como importante pelos patrocinadores não vai. (Entrevistado 11)
- As áreas precisam entender que se eles não tiverem isso como importante, se não fizer diferença no dia a dia deles, não adianta, não internalizam; agora, se perceberem que sem esse processo a área não anda, os resultados não surgem, e consequências acontecem, aí eles vão passar a cumprir. (Entrevistado 11)

Bem interessantes as propostas de melhoria elencadas para a dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.

A maioria das sugestões está voltada para o olhar e o cuidado nas pessoas. Trabalhar as pessoas para enxergarem o valor, o sentido, o significado da gestão estratégica, no intuito de realmente se obter engajamento e acreditação no processo. Fazê-las enxergar que elas impactam os resultados da secretaria.

A percepção de melhorias que se repete em todas as oito dimensões diz respeito à realização de um trabalho efetivo junto às lideranças, pois entende-se que estas sustentam a estratégia. A comunicação foi outro ponto levantado para se realizar ações contínuas e socializar conhecimentos.

Outro termo enfatizado, e que deve ser observado, foi a necessidade de os patrocinadores da Sefin fortalecerem e incentivarem o processo de gestão estratégica, ou seja, fazerem com que o planejamento seja o guia da estratégia.

Destaca-se também a proposta de se alinhar mais a governança com a gestão estratégica, fazendo com que esse processo seja leve, atraente, engajador, e não controlador.

Dessa forma, conclui-se a análise das oito dimensões previstas no modelo de maturidade em gestão estratégica, com achados significativos para o propósito do estudo. As considerações refletir-se-ão nas seções seguintes, abordando-se, já no próximo tópico, as análises do nível geral de maturidade da Sefin, no contexto global, com o consolidado de todos os níveis, tanto no contexto quantitativo como no qualitativo.

### **5.3.9 Nível de maturidade geral em gestão estratégica da Sefin**

Para verificação do nível de maturidade geral, foram realizadas duas análises, sendo uma para cada instrumento de pesquisa (questionário e entrevista), no sentido de se comparar as visões de um grupo de sujeitos de forma mais ampliada e diversificada dentro da Sefin; a outra para avaliar as percepções de um grupo menor de sujeitos, que atua mais diretamente nos processos da gestão estratégica da Sefin.

Para a análise do questionário, o cálculo da pontuação final levou em conta a soma das médias obtidas em cada dimensão. De maneira geral, ao analisar as oito dimensões com base nas respostas do questionário, o Quadro 31 indica que o nível de maturidade em gestão estratégica da Sefin é considerado Gerenciado e Focado,

com uma pontuação entre 28 e 35,99, ocupando a quarta posição na escala de 1 a 5 do modelo aplicado.

Quadro 31 – Nível de maturidade em gestão estratégica considerando-se todas as dimensões – Questionário

<b>Dimensão</b>	<b>Pontuação</b>
Liderança	3,93
Cultura e Valores	3,53
Pensamento Estratégico e Planejamento	3,84
Alinhamento	3,19
Mensuração de Desempenho	4,11
Gerenciamento de Desempenho	3,92
Melhoria de Processos	3,98
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	3,66
<b>Nível de maturidade</b>	<b>30,16</b>
	<b>Gerenciado e Focado</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Nessa lógica, alcançar o nível Gerenciado e Focado significa que a organização é guiada pela estratégia. Os padrões e métodos organizacionais são amplamente utilizados para implementar a gestão estratégica. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo, e a mensuração e a cultura de responsabilidade auxiliam na obtenção do sucesso estratégico da organização.

Destaca-se que esse é o nível da maturidade atual da Sefin, na percepção da maioria de seu corpo funcional.

Para avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica, verificado por meio da entrevista, foi realizado o cálculo da média das respostas de cada dimensão. Com base no Quadro 32, foi constatado que, em seis das oito dimensões analisadas, o nível de maturidade foi classificado como Estruturado e Proativo.

Apenas na dimensão Mensuração de Desempenho o nível de maturidade foi avaliado como Gerenciado e Focado, enquanto na dimensão Melhoria de Processos o nível de maturidade foi avaliado como Reativo. Para verificação do nível de maturidade geral, a pontuação final, obtida na entrevista, correspondeu à soma das médias obtidas em cada dimensão, ficando entre 20 e 27,99, correspondente, portanto, ao nível avaliado como Estruturado e Proativo.

Quadro 32 – Nível de maturidade em gestão estratégica – Entrevista

<b>DIMENSÃO</b>	<b>PONTUAÇÃO</b>	<b>NÍVEL DE MATURIDADE</b>
Liderança	2,91	Estruturado e Proativo
Cultura e Valores	2,82	Estruturado e Proativo
Pensamento Estratégico e Planejamento	3,27	Estruturado e Proativo
Alinhamento	2,55	Estruturado e Proativo
Mensuração de Desempenho	4,00	Gerenciado e Focado
Gerenciamento de Desempenho	3,09	Estruturado e Proativo
Melhoria de Processos	2,45	Reativo

Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	3,27	Estruturado e Proativo
<b>Total</b>	<b>24,36</b>	<b>Estruturado e Proativo</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Nessa lógica, e na visão dos servidores/colaboradores mais envolvidos, e que atuam diretamente na gestão estratégica (participantes da entrevista), o nível de maturidade em gestão estratégica define a Sefin como uma organização que possui estrutura e processo formal para implementar a gestão estratégica de forma proativa e abrangente. Essa atividade ocorre de maneira regular, e está sujeita a melhorias no decorrer do tempo. Os indicadores são parcialmente alinhados com a estratégia, e a responsabilidade dos colaboradores é levada a sério.

Outra análise, realizada para fins comparativos, trata de uma pergunta formulada ao final da entrevista, quanto à percepção do participante sobre o nível de maturidade em que a Sefin se encontra, provocando-o de forma empírica.

A análise da Tabela 18 indica que a maturidade geral da gestão estratégica da Sefin foi apontada pela maioria dos entrevistados como sendo média (54,5%), enquanto 36,4% a classificaram como sendo baixa.

**Tabela 18** – Avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente

Grau de maturidade	f	f%	F	F%
0 – Não sei avaliar	0	0,0	0	0,0
1 – Muito Baixa	1	9,1	1	9,1
2 – Baixa	4	36,4	5	45,5
3 – Média	6	<b>54,5</b>	11	100,0
4 – Alta	0	0,0	11	100,0
5 – Muito Alta	0	0,0	11	100,0

Fonte: Da pesquisa (2023).

De acordo com a Tabela 19, a média das respostas é 2,45, e a resposta mais frequente foi a terceira; logo, pode-se concluir que a resposta mais frequente foi “Média Maturidade”.

**Tabela 19**– Estatística descritiva da pergunta sobre avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente – Questionário

Estatística descritiva	Valor
Número de entrevistados (n)	11
Média	2,45
Desvio-padrão	0,69
Coefficiente de Variação	28,11
Mínimo	1,00
Máximo	3,00
Mediana	3,00
1º Quartil	2,00
3º Quartil	3,00
Moda	3,00

(n = 6; 54,5%)

Fonte: Da pesquisa (2023).



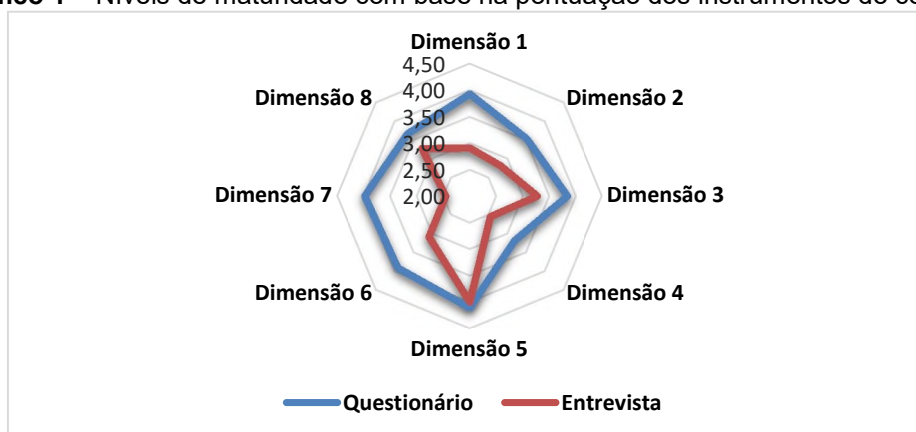
Comparando-se os níveis de maturidade calculados em cada um dos instrumentos de coleta dos dados (entrevista e questionário), observa-se que os resultados apresentaram níveis aproximados, entre 3 (Estruturado e Proativo) e 4 (Gerenciado e Focado), ou seja, em uma faixa intermediária, considerando-se os níveis definidos no SMMM™, como também na análise empírica realizada.

Complementando a análise geral do nível de maturidade da Sefin, pode-se interpretar que os resultados apresentaram níveis entre 3 e 4, com pontuações na faixa de 20 a 35,99, ou seja, entre Estruturado e Proativo e Gerenciado e Focado, de acordo com a escala do modelo aplicado. Assim, a maturidade obteve o grau correspondente a média maturidade, com a avaliação aleatória realizada com os sujeitos da entrevista que atuam diretamente nos procedimentos de gestão estratégica da Sefin.

Essa análise comparativa reforça e comprova, dentro dos diversos olhares e percepções, o nível mais real em que se encontra a Sefin quanto a sua maturidade geral em gestão estratégica.

Por outro lado, analisando-se o comportamento por dimensão, os níveis dispersam-se mais, mas não deixam de ter aproximações entre eles. Para demonstrar esse cenário, foi construído um gráfico radar (Gráfico 1), onde se pode visualizar esses resultados. Trata-se de uma ferramenta de visualização de dados utilizada para mostrar múltiplas variáveis em um único gráfico. É um instrumento de visualização do desempenho, para comparações entre situações diferentes (Ornstein, 1989).

**Gráfico 1** – Níveis de maturidade com base na pontuação dos instrumentos de coleta



Fonte: Da pesquisa (2023).

Para o trabalho em questão, as variáveis analisadas no gráfico radar são as pontuações obtidas no questionário e na entrevista dentro de cada dimensão, diferentemente da análise realizada no contexto geral de maturidade. Pode-se

verificar que na dimensão Mensuração de Desempenho as pontuações ficaram bem mais próximas, sendo 4,11 para o questionário e 4 para a entrevista. Em relação às demais dimensões, as duas variáveis tiveram pontuações mais distantes umas das outras.

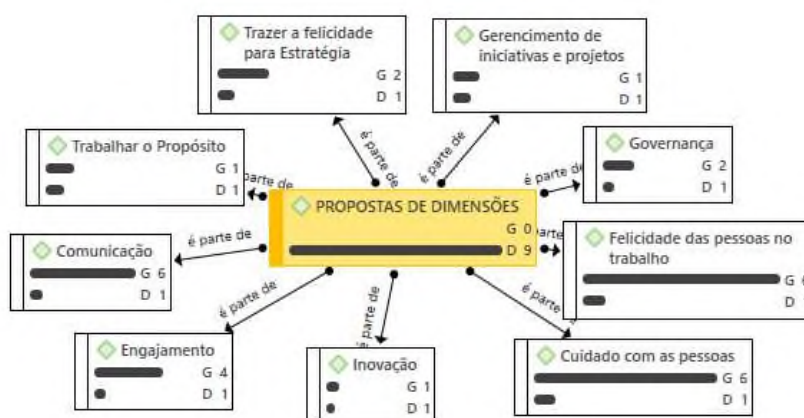
Contudo, resume-se que os níveis gerais de maturidade, comparadas as análises realizadas em cada instrumento, são próximos uns dos outros, sendo que quando se analisa por dimensão, essa proximidade acontece de forma mais dispersa em alguns níveis. Conclui-se, com essa análise, que a maturidade da Sefin corresponde ao nível mediano, ou seja, entre Estruturado e Proativo e Gerenciado e Focado, que são satisfatórios, porém com a possibilidade de se trabalhar as dificuldades e melhorias para se evoluir para níveis mais altos.

#### 5.4 Propostas de novas dimensões para o modelo de avaliação da maturidade em gestão estratégica (SMMM™)

Esta subseção destina-se a atender ao terceiro objetivo específico do estudo, qual seja: levantar propostas de novas dimensões ou aspectos que possam ser considerados no modelo de avaliação da maturidade em gestão estratégica utilizado na pesquisa.

Percebe-se que as propostas apresentadas refletem a necessidade atual dos entrevistados, que diariamente vivenciam de perto a realidade do modelo de gestão estratégica adotado na Sefin. A Figura 22 sistematiza visualmente as propostas e a frequência de citações para cada um dos códigos criados.

Figura 21 – Propostas de novas dimensões/aspectos a serem observados no modelo SMMM™



Fonte: Da pesquisa (2023).

Foram realizadas 9 codificações, a partir dos relatos dos entrevistados. As sugestões de frequência significativa foram: proporcionar a felicidade das pessoas no trabalho (6); trazer a felicidade das pessoas para a estratégia (2); o engajamento de todos que fazem a gestão (4); e o sentido de propósito (1). Percebe-se que esses pontos se destacam na percepção dos entrevistados, pois acredita-se que são a base, o alicerce, para que a estratégia tenha sentido, para que se crie encantamento e autorresponsabilidade nas pessoas.

Dessa feita, a entrevista trouxe à tona as sugestões acima mencionadas, por meio das falas transcritas a seguir:

- Outro aspecto seria observar as pessoas com um olhar mais cuidadoso; lidar com pessoas é comunicar, é acompanhar, é tratar cada uma de forma específica; esse cuidado impacta a forma como elas estão, e como elas sentem/percebem a gestão estratégica na prática. (Entrevistado 3)
- Uma dimensão para tratar a felicidade do trabalhador junto à organização pode ajudar na maturidade, o quanto a pessoa se sente realizada em fazer parte de toda a construção da organização, do propósito, da visão, dos valores, do sentido desse processo para ela e para o todo; o engajamento seria um dos recursos para se medir a felicidade; quem não está feliz não está realizando um trabalho efetivo, aquele com prazer e que ao mesmo tempo dê resultados; trazer a felicidade para a estratégia. (Entrevistado 5)
- Trabalhar melhor as pessoas, a gestão das pessoas, para uma melhor execução da gestão estratégica. (Entrevistado 8)
- Falta trabalhar ou olhar a saúde mental das pessoas, algo focado na saúde mental das pessoas da instituição, pois são elas que vão garantir a saúde da gestão estratégica organizacional. (Entrevistado 10)
- Algo que deve ser também observado como dimensão é promover a felicidade não somente do ambiente, mas também das pessoas que trabalham para o desempenho dos resultados. (Entrevistado 10)
- O cuidado das pessoas; o gestor que se preza deve cuidar das pessoas, porque isso vai impactar diretamente os resultados, em todo o processo de gestão estratégica. (Entrevistado 10)

Outros pontos a serem observados: o cuidado com as pessoas (6); e identificar como estas se encontram para conduzir o planejamento, a execução, a avaliação, a inovação, a criatividade, a liderança, a mudança, o engajamento das equipes, os processos, os projetos e a sustentabilidade de todo esse contexto.

Segundo Furtado (2022), a felicidade estratégica não é um apêndice, algo que possa ser eliminado da organização. Ela é estrutural para a realização do planejamento estratégico, convertendo-se em um valor inegociável. Perpassa o propósito, a cultura, a liderança e a sustentabilidade, e, além disso, dispõe que trazer a felicidade para o portfólio estratégico da organização é um processo cultural, em que a abordagem da felicidade favorece a realização das estratégias.

Outra proposta que chama a atenção consiste em inserir a governança como uma dimensão a ser trabalhada no contexto da maturidade em gestão estratégica; a governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança,

estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão (Brasil, 2018).

A comunicação também foi citada com grande frequência (6). Altounian, Souza e Lapa (2017) destacam que uma instituição comprometida deve preocupar-se em fazê-la valer, e isso requer, entre outras medidas, políticas sólidas de comunicação. As falas dos entrevistados destacam a comunicação como uma dimensão a ser considerada, já que se faz necessária em todos os processos da gestão estratégica.

- A comunicação; perpassa tudo, interna, estratégica, comunicação entre pares, dentro das áreas, divulgação de informações, publicização de fluxos, de resultados, etc.; é um pilar; se a comunicação não funciona ou não anda bem, todo o resto é prejudicado. (Entrevistado 11)
- A comunicação dos líderes, dos gestores, entre as equipes, entre times, da instituição como um todo, é extremamente necessária para ser trabalhada nesse processo; planejar é comunicar, e na maioria das vezes isso não acontece. (Entrevistado 3)

Complementando o rol de propostas, surgiu a necessidade de se avaliar também, dentro do modelo de maturidade em gestão estratégica, o gerenciamento de iniciativas e projetos, como componente de amadurecimento dos processos de gestão.

Esse componente surge tendo em vista a orientação para que, nas organizações, a função de gestão estratégica inclua os seguintes macroprocessos: planejamento estratégico, gestão do portfólio de produtos e serviços, gestão do portfólio de projetos e processos; gestão de riscos; monitoramento e avaliação da estratégia e prestação de contas. Quaisquer iniciativas que visam a modificar algum aspecto da realidade social ou aperfeiçoar um processo interno de forma substancial, impactando a estratégia da organização, devem ser formalizadas como projetos estratégicos (Brasil, 2019).

Em síntese, todas as propostas são enriquecedoras para o modelo de maturidade (SMMM™), pois retratam a real necessidade das pessoas que vivenciam ou ajudam a conduzir o atual processo de gestão estratégica na Sefin.

## **5.5 Teste de independência Qui-Quadrado**

O teste de independência Qui-Quadrado é uma ferramenta estatística importante para se analisar se há alguma associação significativa entre duas variáveis categóricas (Pearson, 1900).

As hipóteses do teste são:

- Hipótese nula ( $H_0$ ): as duas variáveis categóricas são independentes, ou seja, não há associação entre elas.
- Hipótese alternativa ( $H_1$ ): as duas variáveis categóricas não são independentes, ou seja, há uma associação entre elas.

Foi aplicado o teste de independência Qui-Quadrado em relação a algumas variáveis (perguntas) do questionário. Para o primeiro teste, foi considerado o nível de confiança de 95%, razão pela qual a hipótese nula foi aceita nos casos em que o valor P foi superior a 0,05.

No questionário, antes de se mergulhar nas dimensões do SMMM™, foi formulada uma pergunta para se saber se os respondentes ouviram falar em gestão estratégica. Essa pergunta ajudou a entender ainda mais o perfil dos respondentes, e fortaleceu o entendimento de que as respostas foram adquiridas com uma base mínima sobre a temática.

De acordo com a Tabela 20, que apresenta o Valor P de três variáveis testadas com relação à variável “Já ouviu falar em gestão estratégica?”, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 95%, que apenas a variável “Tempo de trabalho na Sefin” está associada com a variável “Já ouviu falar em gestão estratégica?”. No entanto, é importante lembrar que a associação não necessariamente implica uma relação de causalidade entre as variáveis, ou seja, não podemos afirmar que o tempo de trabalho na Sefin é a única causa de as pessoas terem ouvido falar em gestão estratégica.

**Tabela 20** - Teste de independência Qui-Quadrado com: Já ouviu falar em gestão estratégica?

Pergunta	Qui-Quadrado de Pearson	Grau de liberdade	Valor P	Decisão
Vínculo atual	16,32	14	0,2942	Aceitar $H_0$
Tempo de trabalho	13,41	6	0,0369	<b>Rejeitar <math>H_0</math></b>
Área de atuação	3,56	4	0,4683	Aceitar $H_0$

Fonte: Da pesquisa (2023).

Foi realizado também um teste de associação com as mesmas três variáveis (vínculo atual, tempo de trabalho na SEFIN e área de atuação), porém em relação a cada uma das 8 dimensões, considerando-se cada item individualmente. Dentre as três variáveis, vínculo atual foi a que demonstrou estar mais associada com as dimensões.

A Tabela 21 mostra que, na dimensão Liderança, quatro itens estão associados de forma significativa com o vínculo atual: 1, 3, 4 e 5. Na dimensão Cultura e Valores, os itens 1 e 6 estão associados; na dimensão Pensamento Estratégico e Planejamento, estão associados os itens 4, 5, 8 e 9; na dimensão Alinhamento, apenas o item 1 está associado; na dimensão Mensuração de Desempenho, estão associados os itens 1, 4 e 7; na dimensão Gerenciamento de Desempenho, são os itens 1, 3, 4 e 5; na dimensão Melhoria de Processos, apenas o item 2; e na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico, os itens 2, 3, 5 e 7.

**Tabela 21** - Teste de independência Qui-Quadrado: Vínculo atual e itens das dimensões

Dimensão	Item	Qui-Quadrado de Pearson	Grau de Liberdade	Valor P	Decisão
Liderança	1	56,52	28	0,0011	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	2	38,76	28	0,0845	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	53,37	28	0,0027	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	4	46,59	28	0,0151	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	5	53,67	28	0,0024	<b>Rejeitar</b>
	6	33,20	28	0,2285	Aceitar H <sub>0</sub>
Cultura e Valores	1	47,69	28	0,0116	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	2	33,87	28	0,2053	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	37,34	28	0,1115	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	29,92	28	0,3672	Aceitar H <sub>0</sub>
	5	36,92	28	0,1207	Aceitar H <sub>0</sub>
	6	45,78	28	0,0184	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
Pensamento Estratégico e Planejamento	1	35,32	28	0,1608	Aceitar H <sub>0</sub>
	2	32,74	28	0,2453	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	29,18	28	0,4033	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	50,33	28	0,0059	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	5	47,90	28	0,0109	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	6	39,43	28	0,0743	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	29,16	28	0,4042	Aceitar H <sub>0</sub>
	8	46,27	28	0,0163	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	9	44,97	28	0,0222	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
Alinhamento	1	58,51	28	0,0006	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	2	40,89	28	0,0549	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	40,54	28	0,0591	Aceitar H <sub>0</sub>
Mensuração de Desempenho	1	45,06	28	0,0217	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	2	34,74	28	0,1777	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	40,59	28	0,0586	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	42,26	28	0,0410	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	5	38,51	28	0,0891	Aceitar H <sub>0</sub>
	6	33,53	28	0,2167	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	43,46	28	0,0314	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
Gerenciamento de Desempenho	1	47,81	28	0,0112	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	2	35,26	28	0,1623	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	52,04	28	0,0038	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	4	54,24	28	0,0021	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	5	44,60	28	0,0242	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	6	29,97	28	0,3647	Aceitar H <sub>0</sub>
Melhoria de Processos	1	23,08	21	0,3396	Aceitar H <sub>0</sub>
	2	54,61	28	0,0019	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	3	41,08	28	0,0529	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	28,95	21	0,1153	Aceitar H <sub>0</sub>
	5	37,66	28	0,1051	Aceitar H <sub>0</sub>

	6	32,34	28	0,2609	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	32,38	28	0,2594	Aceitar H <sub>0</sub>
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	1	26,37	21	0,1927	Aceitar H <sub>0</sub>
	2	58,34	28	0,0007	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	3	43,24	28	0,0329	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	4	19,67	28	0,8762	Aceitar H <sub>0</sub>
	5	51,89	28	0,0039	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	6	36,10	28	0,1400	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	41,69	28	0,0464	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Foi realizado o teste de independência Qui-Quadrado também em relação a cada dimensão. Para isso, foi aplicada a média dos itens para cada respondente dentro de cada dimensão. Os resultados do teste estão reunidos na Tabela 22. Pode-se verificar que apenas as dimensões Liderança e Gerenciamento de Desempenho estão associadas de forma significativa com o vínculo atual, considerando-se uma confiabilidade de 95%.

**Tabela 22** - Teste de independência Qui-Quadrado: Vínculo atual e dimensões

Dimensão	Qui-Quadrado de Pearson	Grau de Liberdade	Valor P	Decisão
Liderança	207,47	168	0,0207	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
Cultura e Valores	191,22	210	0,8193	Aceitar H <sub>0</sub>
Pensamento Estratégico e Planejamento	328,04	343	0,7102	Aceitar H <sub>0</sub>
Alinhamento	101,04	98	0,3966	Aceitar H <sub>0</sub>
Mensuração de Desempenho	245,55	252	0,6025	Aceitar H <sub>0</sub>
Gerenciamento de Desempenho	234,60	196	0,0309	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
Melhoria de Processos	288,49	280	0,3508	Aceitar H <sub>0</sub>
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	294,79	266	0,1085	Aceitar H <sub>0</sub>

Fonte: Da pesquisa (2023).

O teste de independência Qui-Quadrado foi também realizado em relação a algumas variáveis da entrevista (perguntas). Foi considerado o nível de confiança de 95%, de modo que a hipótese nula (H<sub>0</sub>) foi aceita nos casos em que o valor P foi superior a 0,05.

De acordo com a Tabela 23, que apresenta o resultado dos testes com relação à variável Avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente, pode-se afirmar, com um nível de confiança de 95%, que apenas a variável Área de atuação está associada com aquela variável.

**Tabela 23** - Teste de independência Qui-Quadrado com: Avaliação da maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente

Variável	Qui-Quadrado de Pearson	Grau de Liberdade	Valor P	Decisão
Função atual	1,99	2	0,3684	Aceitar H <sub>0</sub>
Tempo de trabalho	2,65	4	0,6183	Aceitar H <sub>0</sub>
Área de atuação	13,06	6	0,0421	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Foi também realizado um teste de associação com as variáveis Função atual, Tempo de trabalho na Sefin e Área de atuação, porém em relação a cada uma das 8 dimensões consideradas na entrevista.

De acordo com a Tabela 24, a Função atual não está estatisticamente associada a nenhuma das oito dimensões, o Tempo de trabalho está associado às dimensões Liderança e Mensuração de Desempenho, e a Área de atuação está associada à dimensão Cultura e Valores.

**Tabela 24** - Teste de independência Qui-Quadrado com cada dimensão

Variável	Dimensão	Qui-Quadrado de Pearson	Grau de Liberdade	Valor P	Decisão
Função atual	1	2,67	3	0,4461	Aceitar H <sub>0</sub>
	2	0,91	2	0,6323	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	5,24	3	0,1552	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	5,38	3	0,1459	Aceitar H <sub>0</sub>
	5	3,44	3	0,3290	Aceitar H <sub>0</sub>
	6	2,50	3	0,4751	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	2,36	2	0,3077	Aceitar H <sub>0</sub>
	8	0,41	2	0,8136	Aceitar H <sub>0</sub>
Tempo de trabalho	1	15,89	6	0,0144	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	2	2,04	4	0,7289	Aceitar H <sub>0</sub>
	3	2,04	6	0,9163	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	6,11	6	0,4109	Aceitar H <sub>0</sub>
	5	12,83	6	0,0458	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	6	4,07	6	0,6667	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	0,91	4	0,9222	Aceitar H <sub>0</sub>
	8	6,11	4	0,1910	Aceitar H <sub>0</sub>
Área de atuação	1	8,01	9	0,5327	Aceitar H <sub>0</sub>
	2	13,06	6	0,0421	<b>Rejeitar H<sub>0</sub></b>
	3	12,38	9	0,1930	Aceitar H <sub>0</sub>
	4	11,66	9	0,2332	Aceitar H <sub>0</sub>
	5	5,36	9	0,8016	Aceitar H <sub>0</sub>
	6	16,43	9	0,0585	Aceitar H <sub>0</sub>
	7	6,94	6	0,3261	Aceitar H <sub>0</sub>
	8	6,71	6	0,3485	Aceitar H <sub>0</sub>

Legenda:

1 Liderança, 2 Cultura e Valores, 3 Pensamento Estratégico e Planejamento, 4 Alinhamento, 5 Mensuração de Desempenho, 6 Gerenciamento de Desempenho, 7 Melhoria de Processos, 8 Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico

Fonte: Da pesquisa (2023).



De acordo com os dados apresentados em cada um dos dois instrumentos (questionário e entrevista), algumas variáveis influenciam diferentemente os resultados dos itens avaliados, e na sua maioria não há associação significativa entre as variáveis determinadas e os níveis de maturidade de gestão estratégica da Sefin.

## **5.6 Síntese dos principais resultados da pesquisa**

Objetivando-se sintetizar os principais resultados das abordagens quantitativa e qualitativa da pesquisa, nesta seção são sintetizados os resultados de cada construto que foram observados na pesquisa de campo, no sentido de atender aos objetivos propostos no início do estudo.

A administração pública, depois das reformas, tem avançado com novos instrumentos de gestão, com a ideia central de tornar o gestor público mais autônomo e mais responsabilizado; é dar a ele maior liberdade para tomar decisões, visando a atingir os objetivos estabelecidos, e depois lhe cobrar os resultados. Nessa direção, têm sido largamente utilizadas ferramentas voltadas para a mensuração e comparação de resultados, a competição administrada por excelência, o planejamento e gestão estratégica de organizações públicas e a transparência e *accountability* (Bresser-Pereira; Pacheco, 2005).

Partindo dessa orientação teórica, e depois de observados os avanços alcançados pela administração pública, contextualizados no referencial teórico, os resultados deste estudo fortalecem as pesquisas no âmbito da avaliação da maturidade em gestão estratégica nas administrações públicas, conforme se apresenta a seguir.

No que tange à análise dos resultados alcançados em relação aos perfis dos sujeitos destaca-se que tanto quem respondeu o questionário como quem participou da entrevista são públicos parecidos nas idades, entre 36 e 55 anos, com curso de especialização e mestrado, sobressaindo o vínculo de terceirizados, vindo em segundo lugar exclusivamente cargo, e em seguida servidor, compreendendo técnicos, assistentes e gerentes. A maioria tem mais de 10 anos de atuação na Sefin, conhece bastante os processos da secretaria, e todas as áreas foram representadas no estudo.

Interessante destacar que praticamente todos os envolvidos ouviram falar em gestão estratégica, já que 99,4% dos respondentes do questionário declararam conhecer a temática.

O nível de confiabilidade dos instrumentos alcançou uma classificação muito significativa, ficando entre “Muito Alta” para o questionário, e “Alta” para as perguntas fechadas do roteiro da entrevista. Ou seja, significa que os dados estão dentro de uma escala precisa e consistente.

A partir da estatística descritiva, a média de respostas por dimensão elencada no questionário ficou entre 3 e 4 nas oito dimensões, concentrando-se nas opções “Não concordo, nem discordo”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”.

No roteiro da entrevista, a resposta média em todas as dimensões ficou entre 2,5 e 4. As respostas de maiores frequências foram Reativo, Estruturado e Proativo e Gerenciado e Focado.

Quanto aos achados para responder aos objetivos da pesquisa, a percepção quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica foi levantada por dimensão, como também no contexto geral da Sefin. Isso contribui para a análise dos resultados, no sentido de complementar as percepções mediante diferentes atuações dos sujeitos da pesquisa. A Tabela 25 mostra o comparativo.

**Tabela 25** - Cenário dos níveis de maturidade em gestão estratégica por instrumento de coleta

DIMENSÃO	QUESTIONÁRIO		ENTREVISTA	
	PONTUAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE	PONTUAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE
Liderança	3,93	Gerenciado e Focado	2,91	Estruturado e Proativo
Cultura e Valores	3,53	Gerenciado e Focado	2,82	Estruturado e Proativo
Pensamento Estratégico e Planejamento	3,84	Gerenciado e Focado	3,27	Estruturado e Proativo
Alinhamento	3,19	Estruturado e Pró-Ativo	2,55	Estruturado e Proativo
Mensuração de Desempenho	4,11	Gerenciado e Focado	4,00	Gerenciado e Focado
Gerenciamento de Desempenho	3,92	Gerenciado e Focado	3,09	Estruturado e Proativo
Melhoria de Processos	3,98	Gerenciado e Focado	2,45	Reativo
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	3,66	Gerenciado e Focado	3,27	Estruturado e Proativo
<b>Nível de maturidade</b>	<b>30,16</b>	<b>Gerenciado e Focado</b>	<b>24,36</b>	<b>Estruturado e Proativo</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

Destaca-se que na percepção dos sujeitos respondentes do questionário a maturidade atingiu nível satisfatório, com pontuação 30,16. Somente a dimensão Alinhamento ficou com nível inferior aos das demais.

Na análise do resultado da entrevista, todas as dimensões ficaram em nível abaixo dos resultados obtidos no questionário. Chama a atenção que as dimensões Alinhamento e Mensuração de Desempenho obtiveram o mesmo nível na coleta dos dois instrumentos. A dimensão Melhoria de Processos ficou com o nível mais baixo.

No que tange à queda de nível de um instrumento para outro, interpreta-se que a percepção de quem está diretamente envolvido com os processos da estratégia da Sefin, e que vivencia na prática as dimensões (que é o caso dos entrevistados), pode refletir de fato o nível mais verdadeiro ou ideal de maturidade em cada uma das dimensões.

Por isso, as análises, tanto por dimensão, quanto no nível geral, vão variar de Gerenciado e Focado (questionário) para Estruturado e Proativo, um nível inferior ao outro. Mesmo assim, olhando-se por outra ótica, ambos os níveis ficam em uma linha intermediária, ou seja, nem tão baixo, nem tão alto.

Outra questão a ser registrada são as interseções e congruências ao mesmo momento, conforme já mencionado nesta seção. No questionário, a dimensão Mensuração de Desempenho se destacou com maior pontuação, assim como na entrevista também continua sendo o de nível mais alto. A dimensão Alinhamento foi a que obteve menor pontuação no resultado do questionário e na entrevista, apresentando-se como sendo a segunda colocada, atrás da dimensão Melhoria de Processos.

Quanto às dificuldades levantadas, foram avaliados 11 relatos, que foram transcritos e receberam tratamento qualitativo para melhor sistematização dos achados. Para isso, os dados foram tratados e transformados em 155 codificações e 279 citações, sendo ao final elaboradas 8 redes, para demonstrar de forma estruturada os resultados das dificuldades de maior frequência na percepção do corpo funcional da Sefin.

Em relação às propostas de melhoria levantadas, foram também transcritos os relatos, sendo obtidas as principais sugestões, que vão ao encontro das dificuldades apontadas.

As melhorias apontadas perpassam continuamente a questão do cuidado com as pessoas, a felicidade e seus atributos, como, por exemplo, que a saúde mental

daqueles que fazem a estratégia se refletir na condução da maturidade avaliada e nos resultados da instituição; e a felicidade se torna uma das bases potenciais da estratégia. Isso vai refletir nas propostas de novas dimensões levantadas para futura repaginação no SMMM™, caso haja interesse do autor do modelo teórico aplicado no estudo.

Além dessas, outras propostas repetem-se frequentemente em cada uma das dimensões, como: a necessidade de capacitar e desenvolver os líderes; selecionar líderes com perfil e visão estratégica; realizar ações e rotinas para melhoria da comunicação e *feedbacks* dos líderes com suas equipes quanto ao fortalecimento dos processos de gestão estratégica; envolver o nível operacional e engajá-los no sentido de potencializar a estratégia e dar-lhe o devido sentido e importância. Por fim, a vinculação da remuneração ao desempenho dos resultados foi frequentemente colocada pelos entrevistados.

Outro levantamento abordado na entrevista foi a pergunta de forma empírica que foi realizada, sem a aplicação dos componentes do modelo teórico, mas para comparar o nível de maturidade levantado através da metodologia do SMMM™ com a percepção aleatória dos entrevistados.

A pergunta tratou de saber de forma direta, dentro de uma escala definida, em qual nível de maturidade, segundo a percepção do entrevistado, a Sefin se encontra atualmente. Dessa forma, o resultado obtido foi “Média Maturidade”. O resultado desse item ficou no mesmo patamar das demais análises realizadas, ou seja, no nível intermediário, comparado aos achados da pesquisa. Esse comparativo evidencia ainda mais que os resultados estão congruentes entre si.

Quanto ao atendimento de outro objetivo da pesquisa, trata-se do resultado sobre as propostas de novas dimensões percebidas pelo corpo funcional da Sefin para agregar ao modelo SMMM™. Os achados complementaram-se com os apontamentos obtidos nas propostas de melhoria.

Dessa forma, cita-se como um dos resultados desse levantamento a necessidade de se avaliar no modelo de maturidade em gestão estratégica a ciência da felicidade das pessoas no trabalho, ou seja, de tratar esse ponto como alicerce para condução e sucesso da estratégia organizacional. Acredita-se que trabalhando-se a dimensão felicidade no cuidado com as pessoas, isso poderá ter um efeito cascata para a condução e a maturidade das demais dimensões.

Outra proposta interessante foi inserir a governança e a comunicação como pontos significativos a serem avaliados como dimensão, pois impactam a gestão estratégica e o amadurecimento institucional.

Por fim, para se avaliar o grau de associação de variáveis contidas nos instrumentos de coleta, foi realizado o teste de independência Qui-Quadrado. No questionário, a variável “tempo de trabalho” influenciou diretamente a pergunta “Já ouviu falar em gestão estratégica?”. O teste também foi realizado com cada uma das dimensões, obtendo-se maior associação na variável “Vínculo atual”.

Avaliando-se o resultado da maturidade como um todo, verifica-se que as dimensões Liderança e Gerenciamento de Desempenho estão associadas de forma significativa ao “Vínculo atual”.

Quanto ao resultado do teste no roteiro da entrevista, resume-se que a variável “Área de atuação” associou-se com o resultado geral de maturidade em gestão estratégica. No contexto das 8 dimensões, observa-se que a variável “Função atual” não se associa com nenhum ponto da entrevista; que a variável “Tempo de atuação” associa-se com as dimensões Liderança e Mensuração de Desempenho; e que a variável “Área de atuação” associa-se com a dimensão Cultura e Valores.

Concluindo a análise, os achados da pesquisa demonstram total alinhamento com os referenciais teóricos que guiam o estudo e com o modelo teórico adaptado aos instrumentos de coleta de dados aplicados para atender aos objetivos propostos na pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Nesta seção, são sintetizadas as principais descobertas e conclusões desta pesquisa. Consta a apresentação conclusiva dos objetivos da pesquisa, assim como as limitações e recomendações propostas para estudos futuros.

A base do estudo em questão tem como contexto norteador os avanços que a gestão pública perpassa em busca de estratégias consistentes e maduras para atender às premissas da natureza pública de sua atuação.

A dinâmica do mundo moderno e globalizado, com mudanças radicais e inesperadas, exigiu uma migração do modelo burocrático para o gerencial e um incremento na dimensão do valor da estratégia. Espera-se muito mais do Estado. Dessa forma, as organizações públicas que não delineiam estratégias adequadas perdem seu poder de articulação, e sofrem a depreciação de seu quadro funcional e da remuneração de seus servidores (Altounian; Souza; Lapa, 2017).

Não obstante, e seguindo a orientação do Balanced Scorecard Institute (2020), os gestores precisam avaliar os níveis de maturidade da gestão estratégica em sua organização, para verificar se conseguem alcançar resultados efetivos. Uma avaliação da maturidade da gestão estratégica ajudará a identificar as dimensões fortes e as dimensões fracas de sua estratégia, e fornecerá recomendações sobre como maximizar os resultados da estratégia. Saber onde se está pode orientar os líderes na identificação das dimensões específicas do gerenciamento estratégico que têm maior prioridade para iniciativas de melhoria.

Com isso, esta pesquisa objetivou, de forma geral, avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, utilizando o SMMM™, do Balanced Scorecard Institute (2020), com adaptações de Silva (2017). São estabelecidas oito dimensões de maturidade, a saber: Liderança, Cultura e Valores, Pensamento Estratégico e Planejamento, Alinhamento, Mensuração de Desempenho, Gerenciamento de Desempenho, Melhoria de Processos e Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.

Para este estudo, foram realizadas abordagens quantitativa e qualitativa, com aplicação de questionário e entrevista. Esta pesquisa foi caracterizada como descritiva, com natureza aplicada, e utilizando a estratégia de estudo de caso.

Assim sendo, delineou-se uma revisão do referencial teórico, com estudos variados, de autores tanto nacionais como estrangeiros. Nesse contexto, os assuntos

elencados foram: a evolução da administração pública, retratando a administração gerencial e societal; conceitos da gestão estratégica, perpassando o conceito de maturidade em gestão estratégica; a descrição do modelo teórico SMMM™; e estudos empíricos para complementar o contexto teórico que envolve a temática principal do estudo.

O entendimento das questões e desafios contemporâneos da administração pública clama por modelos de gestão para resultados efetivos, o que requer uma ligeira incursão conceitual, histórica e contextual sobre as trajetórias recentes de evolução do Estado e da gestão pública (Ferreira, 2010).

Adicionalmente, foram mapeados os sujeitos quanto aos perfis dos respondentes. Nesse sentido, foram definidos sujeitos para cada instrumento de coleta de dados, no sentido de levantar percepções distintas e confrontá-las com seus resultados. É interessante destacar que os participantes da pesquisa têm mais de 10 anos de atuação na Sefin, conhecem bem os processos da instituição, e, em sua maioria, apresentam níveis de escolaridade acima de especialização.

Por conseguinte, é oportuno registrar o pleno alcance tanto do objetivo geral da pesquisa como dos seus objetivos específicos, conforme apresentado e fundamentado a seguir.

Primeiro objetivo específico: identificar a percepção do corpo funcional da Sefin nas dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMM™. Nesse sentido, avaliou-se a percepção dos servidores/colaboradores da Sefin nas oito dimensões estabelecidas pelo citado modelo.

Com base em um perfil mais amplo e diversificado de sujeitos, que foi o caso da coleta do questionário, sete dimensões apresentaram o nível de maturidade Gerenciado e Focado, enquanto somente a dimensão Alinhamento apresentou um nível inferior: Estruturado e Proativo.

No resultado obtido na percepção das pessoas que atuam diretamente com os processos da estratégia, no caso da entrevista, foi possível identificar em seis dimensões o nível Estruturado e Proativo. Duas outras dimensões apresentaram níveis distintos: Gerenciamento de Desempenho obteve o nível Gerenciado e Focado, enquanto a dimensão Melhoria de Processos obteve o nível Reativo.

Fazendo-se o confronto dos resultados das dimensões por cada instrumento de coleta aplicado, verifica-se a queda de um nível nas dimensões avaliadas. O resultado da entrevista, comparado com os níveis obtidos nas respostas do

questionário, leva a entender que há diferenças de percepção de um grupo de sujeitos para outro. Surpreendentemente, identificou-se que a dimensão Alinhamento obteve o mesmo nível nos dois instrumentos, ou seja, Estruturado e Proativo.

Mesmo com visões diferenciadas de sujeitos, não foi registrado algo muito impactante ou divergente ao ponto de desequilibrar a distância entre os níveis, pois as classificações ainda permaneceram em um patamar intermediário, nem tão baixo nem alto, mediano, de acordo com as classificações estabelecidas pelo modelo.

Com base nesses resultados, foi possível chegar ao nível geral de maturidade em gestão estratégica da Sefin. O nível de maturidade obtido com a coleta de dados do questionário foi o Gerenciado e Focado, enquanto para o resultado das entrevistas chegou-se ao nível Estruturado e Proativo, ambos dominantes nas dimensões.

Ou seja, conclui-se que a Sefin tem uma estrutura guiada pela estratégia, utilizando-se de padrões e métodos organizacionais para implementar a gestão estratégica, com base na definição dos conceitos classificados para os níveis estabelecidos no modelo teórico utilizado.

Possui também estrutura e processo formal para implementar, de forma proativa e abrangente, a gestão estratégica, que ocorre regularmente. Os indicadores são parcialmente alinhados com a estratégia, precisando ainda avançar.

Resume-se, então, que a percepção dos servidores/colaboradores sobre a maturidade no contexto geral em gestão estratégica da Sefin alcançou níveis satisfatórios, obtendo uma escala intermediária de maturidade, merecendo, porém, o desenvolvimento de trabalhos específicos da gestão, para que possa alcançar patamares superiores.

Segundo registros e orientações contidos em documentos oficiais (Fortaleza, 2017), ao perseguir um projeto de desenvolvimento de seu quadro de servidores e de melhoria do desempenho organizacional, a Sefin gera benefícios para todos os seus grupos de interesse, sendo, para este projeto, necessário continuar insistindo na maturidade de sua gestão estratégica.

Enxergar esses pontos torna-se necessário para se identificar onde precisam ser priorizadas e focadas ações para se trabalhar e avançar na maturidade. Dessa forma, os resultados obtidos atenderam ao objetivo específico em questão.

Segundo objetivo específico: analisar a percepção sobre as principais dificuldades e soluções de melhoria nas dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMM<sup>TM</sup>. Para isso, utilizou-se o instrumento de coleta de



dados da entrevista, uma análise qualitativa, para garantir maior profundidade no entendimento das principais dificuldades que impactam o processo de maturidade em gestão estratégica.

Observa-se um expressivo número de dificuldades mapeadas, muitas delas complexas e estruturais, cujo tratamento demanda muito tempo. Outras dificuldades necessitam permanentemente constar da agenda de prioridades dos líderes.

Entende-se que as dificuldades pontuadas são reflexos justamente do que ainda precisa ser trabalhado para se alcançar níveis mais altos de maturidade. Para essa identificação, foram realizadas análises qualitativas que possibilitaram estabelecer 155 codificações.

As dificuldades relevantes são registradas, e perpassam fatores como, por exemplo: a questão da falta de comunicação; líderes com foco no operacional; centralizadores e controladores; planejamento não tem importância para uma parte do corpo funcional; os valores não são vivenciados; baixa cultura de planejamento; líderes sem perfil para pensar estrategicamente; indicadores não guiam o processo decisório; indicadores são mal definidos e desalinhados com as prioridades; processo impositivo e controlador de mensurar indicadores; falta de responsabilização sobre o desempenho aferido, algo mecânico, sem motivação dos patrocinadores e líderes; desconhecimento dos processos-chave; e cultura não focada na estratégia.

As dificuldades levantadas merecem ser observadas pela gestão da Sefin, bem como são pontos de sinalização para fragilidades a serem trabalhadas por outras instituições, no sentido de mitigá-los em futuras avaliações de maturidade.

Entende-se que, com base nas dificuldades apontadas, foram impulsionadas as soluções de melhoria, que perpassam vários contextos e situações. O que mais chama a atenção são propostas voltadas para o desenvolvimento pessoal, tanto no campo técnico e comportamental, como na questão do cuidado com a saúde mental, física, social e ambiental.

Outro ponto latente, em que se percebe a necessidade iminente de tratamento, é o desenvolvimento das lideranças, assim como a melhoria da comunicação, do *feedback*, e do engajamento dos líderes e suas equipes na gestão estratégica. Curioso destacar também que a proposta de vinculação da remuneração com os resultados institucionais da Sefin foi muitas vezes registrada.

Terceiro objetivo específico: levantar propostas de novas dimensões ou aspectos que devem ser considerados no modelo de avaliação da maturidade em

gestão estratégica. Para o atendimento desse objetivo, pode-se registrar que foi uma análise curiosa, pois surgiram temáticas que atualmente estão começando a ser fortalecidas nas empresas, tanto privadas como públicas, como, por exemplo, no campo da ciência da felicidade no trabalho.

Destaca-se, então, com base em Furtado (2022), que felicidade no trabalho não é sobre produtividade, mas sobre sustentabilidade. Não se trata do que se pode obter agora como resultado, mas se a Sefin será capaz, enquanto organização, de desenvolver resiliência para enfrentar um mundo em disrupção.

Todas as propostas de novas dimensões são reflexos das dificuldades apontadas, como, por exemplo, o cuidado e o foco nas pessoas e mudanças de pensamento e o comportamento dos líderes na condução de suas equipes. Foi também trazida à tona a importância de se alinhar a governança com a avaliação de maturidade, como mecanismos que colaboram para determinar direção, conformidade, controle, desempenho, progresso, risco e alinhamento, visando a satisfazer metas específicas da organização (Altounian; Souza; Lapa, 2017). Outro fator importante, também citado para fortalecer a avaliação da maturidade, foi o aspecto da comunicação, sendo este um dos pontos mais mencionados como dificuldade, e que, não sendo bem trabalhado, inviabiliza traduzir com clareza o plano estratégico.

Assim sendo, em todo o contexto da pesquisa procurou-se aplicar como procedimento metodológico a triangulação, numa abordagem que proporciona maior robustez às análises dos dados e perspectivas analíticas, o que possibilitou a pluralidade nas observações e resultados aqui apresentados.

Foram trazidas perguntas aleatórias para o SMMM<sup>TM</sup>, para justamente se fazer análises complementares aos resultados obtidos com a aplicação do modelo teórico, para comparação e entendimento das percepções captadas, o que possibilitou comprovar e evidenciar conclusões congruentes e parecidas nas análises qualitativas.

As análises de confiabilidade, bem como aquelas com descrições estatísticas e de inferência, também possibilitaram evidenciar segurança, confirmando assim a consistência dos instrumentos aplicados, as variações, as concentrações de respostas, as correlações e as associações de variáveis que impactaram ou influenciaram as respostas obtidas, ampliando-se assim o conhecimento e a compreensão na conclusão das análises.

Também é possível utilizar todos os resultados desta pesquisa como subsídio para a proposição de uma agenda estratégica que tenha por objetivo a melhoria da maturidade em gestão estratégica, objeto de estudo, por meio da implementação de ações que tragam resultados para que os modelos de gestão estratégica implantados desde 2013 possam permanecer e/ou alavancar resultados para a estratégia organizacional nas administrações públicas.

Pesquisas dessa natureza possibilitarão realizar trabalhos futuros que consigam comparar as diversas percepções quanto, por exemplo, à maturidade em gestão estratégica, por meio de diversas combinações, entre regiões, entre órgãos, entre entes, tipos de organização e tipos de perfil de sujeitos. Bem como estudo sobre o impacto da felicidade no trabalho ou do cuidado com as pessoas na estratégia organizacional, ou, até mesmo, o impacto da felicidade no trabalho no processo de maturidade em gestão estratégica.

O campo de estudo após esta pesquisa é amplo, mas um ponto relevante que ela também proporciona é a possibilidade de revisão do próprio modelo teórico, caso o autor assim se interesse, quanto às propostas de dimensões sugeridas para se avaliar a maturidade em gestão estratégica.

Os achados deste estudo retratam relevância na base acadêmica científica, ratificando o uso de técnicas quantitativas e qualitativas sobre a gestão estratégica e sua maturidade, bem como evidenciam resultados e avanços na gestão pública, com exemplos ou modelos de organizações que estruturaram processos de gestão estratégica, numa demonstração das melhorias contínuas e possíveis para a maturidade das administrações públicas.

Importante registrar que a pesquisa enfrentou algumas limitações com efeito, a pandemia sanitária da Covid-19 dificultou a aplicação de estratégias previstas no processo de realização da pesquisa, com a fragilidade do corpo funcional diante de questões que impactaram a saúde mental de alguns, inclusive da própria pesquisadora, assim como novas mudanças de processo de trabalho implementados na Sefin.

Outro ponto foram as mudanças de procedimento metodológico da própria estratégia da Sefin, com a inserção do método OKR. Essa transição poderia impactar a percepção dos sujeitos, já que os estudos e as coletas dos dados foram realizados justamente no período da transição do modelo de gestão.

Os resultados apresentados respondem ao objetivo geral da pesquisa, pois cada objetivo específico trouxe uma parte do todo. A maturidade do processo de gestão estratégica em um órgão público é essencial para que o usuário do serviço público possa ser mais bem atendido, considerando-se que o órgão onde ocorre esse processo deve estar cada dia mais maduro no correspondente processo.

Além de colaborar para a melhoria do processo de gestão estratégica da Sefin, a pesquisa pode contribuir, e muito, de forma prática e essencial, para a melhoria do planejamento estratégico no setor público, em benefício dos usuários em geral e dos fortalezenses em particular.

Por fim, após a análise de todos os resultados, entende-se que foram atingidos todos os objetivos, geral e específicos, bem como respondido o problema de pesquisa apresentado na seção introdutória. As conclusões deste estudo não podem ser generalizadas, pois estão relacionadas com características particulares dessa organização e dos seus gestores que participaram da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, A. F. **Administração estratégica em serviços públicos**. 2005. Tese (Doutorado em Ciência de Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

ALENCAR, K. C.; SANTIAGO, S. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. C.; LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D. Nível de maturidade na Indústria 4.0: estudo de caso de uma indústria de eletroeletrônicos do parque industrial de Manaus. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 13, n. 4, p. 2296-2313, 2022.

ALMEIDA, J. O. **Maturidade dos processos de business intelligence na área de tecnologia da informação**: um estudo de caso do Instituto Municipal de Administração Pública. 2017. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador (Unifacs) – Laureate International Universities, Salvador, 2017.

ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. S.; LAPA, L. R. G. **Gestão e governança pública para resultados**: uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

AMARAL, J. B. **Maturidade em gestão por processos em uma empresa pública de saneamento**. 2017. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2017.

ARAÚJO-SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

AZEITÃO, J.; ROBERTO, J. O planejamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. **Revista TOC**, n. 120, p. 57-68. 2010.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. 3. ed. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2005.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. **The Strategic Management Maturity Model™**. North Carolina, 2020.

\_\_\_\_\_. **The Strategic Management Maturity Model**. North Carolina: Strategy Management Group, 2023. Disponível em: <https://strategymanage.com/?s=The+Strategic+Management+Maturity+Model>. Acesso em: abril, 2023.

BARBIERI, C. **BI2 – Business Intelligence**: modelagem e qualidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: práticas atuais sobre o RH estratégico. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, A. J. P. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

BOCARDI, C. C.; RODRIGUES, L. C.; SILVENTE, G. A. Mapeamento dos níveis de maturidade organizacional em uso de inteligência competitiva: uma pesquisa nas 500 maiores empresas sediadas no Brasil. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 12, n. 1, p. e0415-e0415, 2022.

BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept, **The Academy of Management Review**, v. 5, iss. 2, p. 219- 224, April, 1980.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica#:~:text=Assim%2C%20de%20forma%20mais%20objetiva,alinhados%20aos%20interesses%20da%20sociedade>. Acesso em: 6 maio 2023.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. Brasília: Ministério da Economia, 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa Gespública. **Instrumento para avaliação da gestão pública – 250 pontos**. Brasília; MP, Segep, 2015.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: PR, 1995.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 1, p. 5-27, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L.C.; PACHECO, R. S. A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento. **Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado**, v. 3, p. 1-17, 2005.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implantação. **Revista de Administração Contemporânea**, Paraná, v. 7, n. 3, p. 9-33, jul./set. 2003.

\_\_\_\_\_; RIGONI, E. H.; HOPPEN, N. Uma análise do nível de maturidade do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia de informação. *In*: AMCIS 2008 PROCEEDINGS, p. 49, 2008.

BURN, J. A revolutionary staged growth model of information systems planning. *In: ICIS 1994 PROCEEDINGS*, p. 29, 1994.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

CABRAL, A. C. A. **Histórias de aprendizagem**: um estudo de caso no setor de telecomunicações. 2001. 310 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CALMETO, T. L. L.; CRIBB, A. Y. Maturidade em gestão do conhecimento: um diagnóstico sobre sistema de educação a distância de uma instituição federal no sul fluminense. **Revista Conhecimento Online**, v. 1, p. 161-188, 2022.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, 2010.

CAMPOS, M. C.; DANTAS, Â. B.; SILVA, L. S. C. V.; MILITO, C. M. Avaliação de maturidade em gestão de projetos na Universidade Federal de Alagoas utilizando o Método Prado – MMGP. **Revista de Gestão e Projetos (GeP)**, v. 11, n. 1, p. 1-16, 2020.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva**: dos conceitos à implementação. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CARVALHO FILHO, M.; AMORIM, T. N. G. F. Inovação da gestão estratégica com a implantação do Balanced Scorecard. **Management Control Review**, v. 5, n. 1, p. 19-33, 2020.

CESENA, T. M. **Balanced Scorecard para organizações públicas**: a experiência da Companhia Nacional de Abastecimento – Conab. 2006. 163 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

CHRISSIS, M. B.; KONRAD, M.; SHRUM, S. **CMMI for development**: guidelines for process and product improvement. Boston: Addison-Wesley, 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Nova administração pública**: gestão municipal e tendências contemporâneas. Brasília: CNM, 2008.

CORNELIU, B.; DIANA, R. N. Quality assessment of strategic management in organizations – a maturity model. **Constanta Maritime University Annals**, v. 14, n. 19, p. 259-262, 2013.

CORREA, F.; MARTINS, L. A.; SOUZA, A. D.; DUTRA, F. G. C.; RIBEIRO, J. S. A. N.; LIMA, L. C. Nível de maturidade em gestão do conhecimento na Secretaria Municipal de Fazenda da Prefeitura de Contagem, Minas Gerais, Brasil. **Fronteiras da Representação do Conhecimento**, v. 1, n. 1, 2022.

CORREA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista da Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 41, p. 487-504, 2007.

CORTÊS, S. V. Viabilizando a participação em conselhos de política pública municipais: arcabouço institucional, organização do movimento popular e policy communities. *In*: HOCHMAN, G. *et al.* **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2007. p. 125-144

COSTA, Ana Carolina de Oliveira. **Avaliação da maturidade da gestão estratégica das empresas portuguesas e identificação dos principais fatores condicionantes**. 2022. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Administração) – IPC – ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2022.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 3, p. 40-73, 2000.

CRESPI, T. B.; COSTA, P. R.; PREUSLER, T. S.; CIRANI, C. B. S. Capacidade absorptiva em uma empresa pública de pesquisa: da maturidade à escabilidade. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 19, p. 133-152, 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa: método qualitativo e quantitativo**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

\_\_\_\_\_; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2011.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of test. **Psychometrika**, v. 16, n. 3, p. 297-334, 1951.

DEMING, W. E. **O método Deming de administração**. 5. ed. São Paulo: Marques Saraiva, 1989.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMUNER, S. A importância em se desenvolver uma cultura de aprendizagem nas organizações modernas. **UNESC em Revista**, v. 6, n. 13, p. 151-168, 2003.

DI SALVO, S. H. P. G. J. **Mediação na administração pública brasileira: o desenho institucional e procedimental**. São Paulo: Almedina Brasil., 2018.

DIAS, C. M. V. M.; SILVA, J. F.; DIAS, A. C. A. M. Impacto da governança e gestão de TI nos resultados das organizações brasileiras. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 20, p. 1-30. 2021.

DRAGONI JÚNIOR, H.; GHOBRIL, A. N. Proposta de melhoria do desempenho por meio da maturidade em gerenciamento de projetos. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 8, n. 1, p. 71-82, 2020.



DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 2001.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, É. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 3-26, 2014.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.

FARES, F. A.; BASTOS, S. A. P.; FORTUNATO, G. X. Proposição de um processo de planejamento estratégico apoiado no bsc para o serviço público: o caso de um serviço de licenciamento municipal de pequenas reformas. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 140-160, 2019.

FARIA, J. R. V.; FARIA, J. H. A concepção de estado e a administração pública no Brasil no âmbito do Plano Diretor de Reforma do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 140-147, 2017.

FARIAS, L. N. A.; SILVA, R. P. A.; DIENG, M.; TEIXEIRA, V. V. N. O Balanced Scorecard aplicado ao setor público: o caso dos tribunais de justiça dos estados do Brasil e do Distrito Federal. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, 2021.

FÉLIX, R.; FÉLIX, P.; TIMÓTEO, R. Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 1, p. 51-74, 2011.

FERREIRA, C. M. M. Aspectos contemporâneos do debate sobre reforma da administração pública no Brasil: a agenda herdada e as novas perspectivas. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DA CLAD, 8, 2005, Panamá. **Anais...** Panamá, 2005. p. 28-31.

\_\_\_\_\_. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. *In*: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. **Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: Editora UnB, 1999.

\_\_\_\_\_. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 4, 2002.

FIDÉLIS, D. M.; DOURADO, S. M. R.; LIMA, M. A. M.; MUNIZ, M. A. Modelo de gestão estratégica e por resultados: caso prático na Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (Cogerh). *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5., 2012, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2012. p. 1-16.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, S. M. M.; SILVA, A. P. Grau de maturidade na gestão das empresas de confecção em Santa Cruz do Capibaribe (PE). **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 97, 2017.

FORTALEZA. Decreto nº 14.707, de 12 de junho de 2020. Institui a modelo de gestão e governança pública para resultados, no âmbito da Sefin. **Diário Oficial do Município**. Fortaleza, CE, ano LXVI, n. 16.774, p. 1, 15 jun. 2020a. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 19 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 15.268, de 2 de março de 2022. Dispõe sobre a estrutura organizacional, a distribuição e a denominação dos cargos em comissão da Secretaria Municipal das Finanças (Sefin), na forma que indica. **Diário Oficial do Município**. Fortaleza, CE, ano LXVII, n. 17.270, p. 1-4, 2 mar. 2022. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 14 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 15.631, de 4 de maio de 2023. Regulamenta a avaliação de desempenho e os processos de promoção e progressão dos servidores que indica, no âmbito da Secretaria Municipal das Finanças. **Diário Oficial do Município**. Fortaleza, ano LXVIII, n. 17.572, p. 1-8, 4 de maio 2023a. Disponível em: [https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/downloaddiario?objectId=workspace://SpacesStore/dc\\_ca06f9-cc83-4b7f-8d4a-85b59bf057a9;1.0&numero=17572](https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/downloaddiario?objectId=workspace://SpacesStore/dc_ca06f9-cc83-4b7f-8d4a-85b59bf057a9;1.0&numero=17572). Acesso em: 7 maio 2023.

\_\_\_\_\_. Lei nº 10.645, de 23 de novembro de 2017. Dispõe sobre o Plano Plurianual do Governo Municipal de Fortaleza para o quadriênio 2018-2021. **Diário Oficial do Município**. Fortaleza, Ceará, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Perfil e conjuntura do Plano Plurianual do Governo Municipal de Fortaleza para o quadriênio 2022-2025**. Fortaleza, Ceará, 2021a.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças. **Plano estratégico 2023**. Fortaleza: Sefin, 2023b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças. **Prestação de contas 2020 – Balanço Geral 2020**. Fortaleza: Sefin, 2021b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças. **Programa de Desenvolvimento dos Servidores Públicos e Plano Estratégico 2017-2021**. Fortaleza: Sefin, 2017b.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças. **Relatório de gestão 2022**. Fortaleza: Sefin, 2023c.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças. **Relatório do legado da gestão 2017- 2019**. Fortaleza: Sefin, 2019.

\_\_\_\_\_. Secretaria Municipal das Finanças. **Relatório Legado Resumo Sefin 2013-2020**. Fortaleza: Sefin, 2020b.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionário: uma análise utilizando o coeficiente Alfa de Cronbach. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – SIMPEP, 12., 2005, Bauru. **Anais [...]** Bauru: Unesp, 2005.

FRIESE, S. **Qualitative data analysis with Atlas.ti**. Los Angeles: Sage Publications, 2014.

FURTADO, C. **Felicência**: felicidade e trabalho na era da complexidade. São Paulo: Actual, 2022.

GABRYELCZYK, R. Does grade level matter for the assessment of business process management maturity? **Naše Gospodarstvo / Our Economy**, v. 62, n. 2, p. 3-11, 2016.

GHELMAN, Silvio; COSTA, SRR da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. **Anais do Simpósio de Engenharia da Produção, Bauru, SP, Brasil**, v. 12, 2006.

GHEMAWAT, P. Administre as diferenças. O desafio central de uma estratégia global. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 3, p. 41-51, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 2008.

GIL, A. N. F. **Modelos de maturidade na gestão da informação**: estudo comparativo. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão e Curadoria da Informação) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, maio/jun., 1995.

GOLINSKA, P.; KUEBLER, F. The method for assessment of the sustainability maturity in remanufacturing companies. **Procedia CIRP** 15, p. 201-206, 2014.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**. 2009. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2009.

GONDIM FILHO, Jurandir G.; ALBUQUERQUE FILHO, Jaime C.; LEAL, Adriana I. C.; SIMONASSI, Vanessa G. Gestão e governança pública para resultados: uma experiência de gestão estratégica da Secretaria das Finanças de Fortaleza. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 2., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, SC, 2018.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENE, J. C.; CARACELLI, V. J.; GRAHAM, W. F. Toward a conceptual framework for MixedMethod Evaluation Designs. **Educational Evaluation and Policy Analysis**, v. 11, n. 3, p. 253-274, Fall, 1989.

GREJO, L. M.; LUNKES, R. J. A maturidade da sustentabilidade contribui para os objetivos sustentáveis? Um olhar sobre a eficiência de recursos. **Revista de Gestão Social e Ambiental – RGSA**, v. 16, n. 3, e03039-e03039, 2022.

HAIR JÚNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANDOKO, J.; WEHARTATY, T. Strategic Balanced Scorecard implementation in controlling bias and conflict. **Polish Journal of Management Studies**, v. 15, n. 1, p. 57-65, 2017.

HELAL, D. H.; FREITAS, V. A. A. Reforma do estado brasileiro: a produção científica nacional em administração entre 1997 e 2008. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, 2012.

HYNDS, E. J. B.; RANDT, V.; BUREK, S.; JAGER, W.; KNOX, P.; PARKER, J. P.; SCWARTZ, L.; TAYLOR, J. A.; ZIETLOW, M. Maturity model for sustainability in new product development: a new assessment tool allows companies to benchmark progress toward sustainability goals and drive NPD growth. **Research-Technology Management**, p. 50-57, 2014.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2010. 182p.

JUSSILA, J.; KÄRKKÄINEN, H.; LYYTIKÄ, J. Towards maturity modeling approach for social media adoption in innovation. *In: THE ISPIM INNOVATION SYMPOSIUM, 4., 2011, Wellington, Nova Zelândia. Proceedings [...].* Wellington: Manchester: International Society for Professional Innovation Management (ISPIM), 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campos, 2014.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **A execução premium**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Balanced Scorecard**: a estratégia em ação. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **The strategic focused organization**: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 1, p. 75-85, Jan./Feb., 1996.

KEINERT, T. M. **Administração pública no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Fapesp, 2007.

KETTL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). **Reforma do estado e administração gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

KIM, R. P.; SILVA, F. A. G. A gestão estratégica no Poder Judiciário e seus avanços nos 15 anos do Conselho Nacional de Justiça. **Sistema e-Revista CNJ**, v. 4, n. 1, p. 207-218, 2020.

KLEIN, L. L.; VIEIRA, K. M.; FELTRIN, T. S.; PISSUTTI, M. Valores lean management como suporte para a gestão de processos: uma avaliação sobre efetividade e maturidade de processos. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, p. 60-75, 2021.

KRUGLIANSKAS, I.; SBRAGIA, R.; SILVEIRA, G. A. Fatores condicionantes do nível de maturidade em gerenciamento de projetos: um empírico em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 48, n. 3, p. 574-591, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

LASRADO, L. A.; VATRAPU, R.; ANDERSEN, K. N. Maturity models development in IS research: a literature review. *In*: INFORMATION SYSTEMS RESEARCH SEMINAR IN SCANDINAVIA (IRIS 2015), 38., 2015, Oulu, Finland. **Proceedings** [...]. Oulu, Finland: Scandinavian Chapter of the Association for Information Systems (AIS), 2015.

LIMA, M. A. M.; PITOMBEIRA, S. S. R (orgs.). **Gestão estratégica: pesquisas e avaliações organizacionais**. Fortaleza: Imprece, 2020.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katál**, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LOBO, E. A.; TAHIM, E. F.; CÂMARA, S. F. Financiamento da inovação, processo de aprendizado e desempenho inovativo: o caso das empresas beneficiadas com o programa Tecnova no estado do Ceará entre 2015-2017. **Teoria e Prática em Administração**, v. 12, n. 1, 2022.

LUFTMAN, J. Assessing business-IT alignment maturity. **Communications of the Association of Information Systems**, v. 4, dez. 2000.

MARQUES, A. M. **O papel de uma escola de governo como propulsora da gestão estratégica na administração pública federal**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6303>. Acesso em: 20 jul. 2021.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, L. A.; CORREA, F.; MUYLDER, C. F.; CARVALHO, D. B. F.; COSTA, D. M. Knowledge management: analysis of the maturity level of a public institution: análise do nível de maturidade de uma instituição pública. **Brazilian Journal of Information Science: Research Trends**, v. 17, p. e023010, 2023.

MASSAGO, Y.; TANNO, D. R.; BALANCIERI, R.; CORREIO, G. C. L. L. Influence of sociocultural aspects on a knowledge management maturity model. **ISYS – Brazilian Journal of Information Systems**, v. 12, n. 4, abr. 2020.

MATIAS-PEREIRA, J.. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas; Grupo GEN, 2016.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MATUS, C. **Adeus, senhor presidente. Governantes governados**. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

\_\_\_\_\_. **Estratégias políticas: chimpanzé, Maquiavel e Gandhi**. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MENDONÇA, M. A. **Proposição de um sistema de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica de incorporadoras imobiliárias residenciais**. 2021. 127 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2021.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. *In*: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, v. 2, n. 12, p. 100-108, 2000.

MOORE, M. H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Tradução de P. G. Vilas-Boas Castro e Paula Vilas-Boas Castro. Rio de Janeiro: Uniletras; Brasília: Enap, 2002.

MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 63-79, jan.-abr. 2014.

MORETTIN, P. A.; BUSSAB, W. O. **Estatística básica**. Cidade: São Paulo. Saraiva Educação, 2017.

MOURA, D. **Gestão estratégica da Conab**: avanços e oportunidades de melhorias. 2014. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Curso de Especialização em Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2014.

NASCIMENTO, A. P.; OLIVEIRA, M. P. V.; LADEIRA, M. B. Idade versus maturidade: uma pesquisa empírica sobre sistemas de gestão da qualidade. **Revista Sistemas e Gestão**, v. 10, n. 1, p. 108-123, 2015.

NEVES, A. **Serviço público** – para uma cultura de gestão na administração pública. Lisboa: Pergaminho/ Bertrand, 2001.

NIVEN, P. R. **Balanced Scorecard**: step-by-step for government and nonprofit agencies. 2. ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

NOGUEIRA, M. A. **As possibilidades da política**: ideias para a reforma democrática do estado. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal. 2006.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, V. C. S.; PEREIRA, J. R. Sociedade, estado e administração pública: análise da configuração institucional dos conselhos gestores do município de lavras (MG). **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 19, n. 64, 2014.

ORNSTEIN, R. Gráfico Radar: uma forma alternativa de medir o desempenho econômico-financeiro. **Revista do CRCRS**, v. 18, n. 56, p. 2-8, jul. 1989.

OSÓRIO, V. L. T. **A utilização do Balanced Scorecard no aperfeiçoamento da administração pública gerencial**: estudo de caso de uma autarquia municipal. 2003. 226 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gerência de Serviços) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAZ, Bárbara Cunha da. **Gestão de processos como ferramenta para o aprimoramento da gestão pública**: estudo de caso da implantação em uma organização pública do Poder Judiciário. 2019. 156 f., il. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) —Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

PEARSON, K. X. On the criterion that a given system of deviations from the probable in the case of a correlated system of variables is such that it can be reasonably supposed to have arisen from random sampling. **Philosophical Magazine**, Series 5, v. 50, n. 302, p. 157-175, 1900.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_; CUNHA, M. S. Os aspectos da cultura organizacional em um processo de gestão não materialista. *In*: LANER, A. S.; CRUZ JÚNIOR, J. B. **Repensando as organizações** – da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 317-338.

PEREIRA, Y. B.; MIRANDA, A. L. B. B.; SENA, D. C. Prospecção do estado da arte de pesquisas científicas sobre nível de maturidade tecnológica. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 12, n. 1, 2023.

PETERS, G. Contracts as a tool for public management: their strange absence in North America. *In*: YVONNE, F.; HASSEL, H. (eds.). **Contracting in the new public management: from economics to law and citizenship**. Amsterdam: IOS Press, 2000. p. 33-47.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, p. 24-44, 2017.

RAMOS, L. C. M.; NORONHA, A. R. B.; BATISTA, K. R. M. Modelo de excelência em gestão das transferências da União (MEG-Tr): oportunidade de aperfeiçoamento na gestão pública. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 16, n. 2, p. 760-774, 2022.

REIS, M. L. Reforma do estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. **Revista Foco**, v. 7, n. 1, 2014.

RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Os conselhos gestores de políticas públicas: espaços de consolidação da administração pública societal?. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 45-54, 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social** – métodos e técnicas. 3. ed. (rev. e ampl.). São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. As reformas no setor público da Nova Zelândia. *In*: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7. ed., 4. reimpr. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia científica**: completo e essencial para a vida universitária. São Paulo: Avercamp, 2006.

RODRIGUES, T. T.; KEPPEL, M. F.; CASSOL, R. O método indutivo e as abordagens quantitativa e qualitativa na investigação sobre a aprendizagem cartográfica de alunos surdos. **PESQUISAR – Revista de Estudos e Pesquisas em Ensino de Geografia**, v. 6, n. 9, p. 77-91, 2019.



RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUß, J.; BECKER, J.. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, 2012.

ROHN, H. **The institute way**: simplify strategic planning and management with the Balanced Scorecard. New York: The Institute Press, 2016.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SALLES, M. A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma IFES centenária. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 467-492, 2017.

SALUME, P. K.; BARBOSA, M. W.; PINTO, M. R.; SOUSA, P. R. Dimensões-chave da maturidade digital: um estudo com empresas do setor de varejo no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 6, p. 1-30, 2021.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO C. H.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2012.

SAMUELS, D.; ABRUCIO, F. L. Federalism and democratic transitions: the new politics of the governors of Brazil. **Publius The Journal Of Federalism**, Easton, v. 30, n. 2, p. 43-61, 2000.

SANTOS, A. R. S. **Modelo para avaliação de maturidade de sistemas de gestão integrados: abordagem baseada nas normas ISO 14001, 9001 e 22000**. 2013. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente) – Universidade Federal de Pernambuco, CFCH, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Recife, 2021.

SANTOS, D. P.; GALLO, J.; GIBRAM, H. S. Estrutura de gestão estratégica no governo: o esforço de coordenação das assessorias de gestão estratégica e inovação em Minas Gerais. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: Consad, 2013.

SARAVIA, E. J. Administração pública e administração de empresas. **Revista do Mestrado em Administração da Universidade Estácio de Sá**, v. 14, n. 3, 2010.

SCHMITZ JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, C. M.; BORTOLINI, M. Z.; COSTA, A. M. A função controle na perspectiva crítica da gestão pública: novos olhares rumo à gestão universitária democrática. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar Del Plata. **Anais [...]**. Mar Del Plata: Universidade Federal de Santa Catarina 2017.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 347-369, 2009.

SHAVELSON, R. J. Biographical memoirs: Lee J. Cronbach. **American Philosophical Society**, v. 147, n. 4, p. 379-385, 2009.

SILVA, A. C. C. **Avaliação de maturidade do processo de gestão estratégica em entidades públicas federais**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2017. p. 126.

SILVA, A. D. F.; PARENTE JÚNIOR, R. P. Governança em segurança institucional: ferramenta estratégica para a geração de valor público da instituição. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. c, p. 284-314, 2020.

SILVA, F. T. **O modelo de excelência em gestão e o plano de integridade aplicados ao Sistema Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos – SISEMA**: análise comparativa de instrumentos de gestão. 2022. 60 f. Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública, Planejamento e Gestão Governamental – CEAPPGG) – Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte, 2022.

SILVA, M. V. G.; PERON, A. C. P.; ZUBA, M. E.; MEZA, M. L. F. G.; NASCIMENTO, D.; SOUZA, M. A administração pública societal: um instrumento de controle e participação social. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 1, p. 371-394, 2018.

SILVEIRA, V. N. S. Modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 228-246, 2009.

SIQUEIRA, J. **O modelo de maturidade de processos**: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. Cidade: Belo Horizonte. Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear, 2005.

SOARES, C. A. P.; MAGALHÃES, M. A.; SILVA, W. S.; MALMAN, D. Enterprise maturity and successful business process orientation projects. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 17, n. 1, p. 20-36, 2018.

SOARES, J. S. F. **Maturidade em gestão de projetos**: um estudo de caso no e-commerce paraibano. 2022. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão – UAG. João Pessoa, 2022.

SOARES, S. **Estudos dos fatores que impactam a integração dos processos de negócio**. 2019. 112 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2019.

SOUZA, C. M.; PORTELA, A. G.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Implantação do modelo de gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard: o caso da Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza. *In*: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO – EMPRAD, 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2021

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TENÓRIO, F. G. (Re) visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TOFFANO, M. V.; PAIXÃO, B. N. B.; SILVA, S. V. Análise da maturidade em gestão de processos nas organizações como fator crítico para implantação de sistema ERP – através de revisão sistemática. *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET, 17, 2020, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Faculdades Dom Bosco, 2020.

TOLEDO, G. L. **Estatística básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TRENTIN, L.; TONTINI, G. Hospital management maturity models: literature review modelos de maturidade de gestão hospitalar: revisão da literatura. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (Base)**, v. 18, n. 3, 2021.

TRIVIÑOS, N. S. A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TROCHIM, W. M. **The research methods knowledge base**. ed. 2, 2004. Disponível em: <http://trochim.human.cornell.edu/kb/index.htm>. Acesso em: abr. 2023.

VASCONCELOS, A. W. S. (org.). **Instituições da democracia, da cidadania e do estado de direito**. Ponta Grossa: Atena, 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERZANI, J. Using R in introductory statistics courses with the PMG graphical user interface. **Journal of Statistics Education**, v. 16, n. 1, p. 1-17, 2008.

VIANA, T. A. **Maturidade em gestão de riscos nas instituições federais de ensino superior (IFES)**: análise da maturidade em IFES do nordeste brasileiro. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## Apêndice A – Questionário de pesquisa

Pesquisa: **Maturidade da gestão estratégica em órgão na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (Sefin)**

Prezado(a) Participante,

Você foi convidado(a) a participar de uma pesquisa de dissertação de mestrado, intitulada “Percepções sobre o nível de maturidade da gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças (Sefin) de Fortaleza”, que tem por objetivo avaliar o nível de maturidade da gestão estratégica na Sefin.

Os respondentes selecionados são todos os colaboradores e servidores da secretaria. Para o alcance do objetivo proposto, solicito-lhe proceder ao preenchimento do questionário abaixo, com o intuito de identificar a percepção quanto o nível de maturidade da gestão estratégica em uma instituição pública.

Declaro que este questionário é ANÔNIMO, que os dados fornecidos terão a confidencialidade assegurada e que suas informações serão utilizadas em conjunto e exclusivamente para a realização da pesquisa de mestrado em Administração e Controladoria, da Universidade Federal do Ceará (UFC).

O preenchimento do questionário requer, no máximo, 15 minutos de seu tempo, e sua participação é fundamental. Desde já, agradeço pela colaboração, e me coloco à disposição para outros esclarecimentos que julgue necessários.

Chayanne Matos – e-mail: [chayanne\\_matos@hotmail.com](mailto:chayanne_matos@hotmail.com)

### BLOCO 1: DADOS DO PARTICIPANTE

Este bloco tem por objetivo conhecer o perfil do respondente

<b>1.1 Idade</b> <input type="checkbox"/> Abaixo de 25 anos <input type="checkbox"/> 25 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 55 anos <input type="checkbox"/> Acima de 55 anos	<b>1.2 Escolaridade</b> <input type="checkbox"/> Ensino Médio/Técnico <input type="checkbox"/> Graduação <input type="checkbox"/> Especialização/MBA <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado <input type="checkbox"/> Outro
<b>1.3 Vínculo atual</b> <input type="checkbox"/> À disposição <input type="checkbox"/> À Disposição com cargo <input type="checkbox"/> Cedido com cargo <input type="checkbox"/> Exclusivo cargo comissionado <input type="checkbox"/> Servidor efetivo <input type="checkbox"/> Servidor com cargo comissionado <input type="checkbox"/> Terceirizado <input type="checkbox"/> Estagiário/Bolsista <input type="checkbox"/> Outro	<b>1.4 Tempo de trabalho na SEFIN</b> <input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> Mais de 2 anos e até 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos e até 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos
<b>1.5 Área de atuação</b> <input type="checkbox"/> Unidades finalísticas (gestão tributária, contencioso tributário, atendimento, financeiro etc). <input type="checkbox"/> Assessoramento, apoio, suporte ou manutenção (assessorias, administrativo-financeiro, TI, planejamento, etc). <input type="checkbox"/> Outra	
<b>1.6 Você já ouviu falar em gestão estratégica?</b> <input type="checkbox"/> Sim. Dentro da atual organização <input type="checkbox"/> Sim, mas fora da organização <input type="checkbox"/> Não	

### BLOCO 2: AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEFIN (QUESTÕES FECHADAS)

O questionário está dividido em **8 partes**, com base nas dimensões do **Modelo de Maturidade da Gestão Estratégica (Strategic Management Maturity Model™)**, definidas pelo **Balanced Scorecard Institute**. Para cada uma das afirmações, você terá 6 opções de resposta, devendo assinalar somente uma delas.

Com relação às oito dimensões dos blocos 2.1 a 2.8, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações, de acordo com a escala abaixo.

0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente
---------------------	-------------------------	---------------------------

3 – Não concordo, nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
--------------------------------	---------------------------	-------------------------

### **2.1 DIMENSÃO LIDERANÇA**

A gestão começa com a liderança. Os líderes devem focar na visão de futuro e na missão da organização, influenciar as ações e projetos, envolver toda a equipe na busca de resultados, delegando e fortalecendo a autonomia e a participação de todos os colaboradores.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA					
		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3– Não concordo, nem discordo	4 –Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q1	Os líderes definem uma visão de futuro clara e consistente para a organização						
Q2	Os líderes estão envolvidos e comprometidos com a visão de futuro e a missão da Sefin						
Q3	Os líderes são proativos na preparação das equipes para os desafios e inovações futuras						
Q4	Os líderes são acessíveis e engajados, alinham e disseminam as estratégias definidas no planejamento estratégico com as equipes						
Q5	Os líderes são consistentes entre o que dizem e o que fazem, de acordo com os valores, aos direcionamentos estratégicos e às políticas da Sefin						
Q6	Os líderes não microgerenciam (controlam de perto ou excessivamente), preferindo confiar e encorajar suas equipes, a contribuir com ideias estimulando resultados						

### **2.2 DIMENSÃO CULTURA E VALORES**

Trata-se de um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos gestores e demais colaboradores da organização. O estabelecimento e a internalização de valores comuns e congruentes com as estratégias organizacionais.

A cultura e o valores praticados dentro da organização guiam os líderes e os colaboradores para um entendimento compartilhado sobre os valores declarados.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA					
		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3– Não concordo, nem discordo	4 –Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q7	A liderança aplica corretamente e implanta as práticas de gestão da mudança (registra, comunica, prepara a equipe para as mudanças)						
Q8	Os servidores/colaboradores identificam-se com a visão e com os valores organizacionais						
Q9	Os servidores/colaboradores participam ativamente da construção da cultura organizacional e dos processos de trabalho						
Q10	A comunicação é realizada com confiança, transparência, liberdade e franqueza, de forma a não aceitar uma cultura de medo e da negação da verdade						
Q11	Os servidores/colaboradores são flexíveis, e demonstram vontade de mudar/innovar, para alinhar novas prioridades estratégicas						
Q12	Os servidores/colaboradores têm consciência e consistência em relação aos valores e políticas da Sefin						

### **2.3 DIMENSÃO PENSAMENTO ESTRATÉGICO E PLANEJAMENTO**

O desenvolvimento da estratégia como um processo desafiador e flexível, que envolve o pensamento estratégico por parte de todas as equipes, com opções que ofereçam um melhor desempenho para a organização. A importância de definir objetivos estratégicos consistentes e alinhados, com ações e projetos que proporcionem resultados, a partir de um modelo de acompanhamento internalizado e periódico.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA					
		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3– Não concordo, nem discordo	4 –Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q13	A Sefin possui a habilidade de entender o planejamento estratégico, e distinguir para que serve cada direcionamento definido						
Q14	As áreas da Sefin conseguem entender a diferença entre planejamento estratégico e planejamento de projetos						
Q15	As áreas da Sefin são capazes de discutir e elaborar planos com base nos objetivos estratégicos definidos						
Q16	Os colaboradores da Sefin têm consciência dos efeitos das mudanças que o planejamento proporciona para a secretaria						
Q17	A Sefin está aberta a novas ideias, e encoraja a criatividade e a inovação entre seus servidores/colaboradores.						
Q18	A Sefin possui um processo de planejamento participativo, aberto para vários níveis e funções da secretaria						
Q19	A Sefin considera estratégias e cenários alternativos para sua atuação						
Q20	Há ligação entre o planejamento estratégico da Sefin e o seu orçamento						
Q21	Na Sefin, a comunicação escrita e falada é realizada com clareza e simplicidade						

### **2.4 DIMENSÃO ALINHAMENTO**

O alinhamento é o nível de comprometimento das pessoas e dos recursos com o planejamento ou estratégia da Sefin.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA					
		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3– Não concordo, nem discordo	4 –Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q22	Os servidores/colaboradores de todos os níveis da Sefin são motivados pelo planejamento e pela visão de futuro estratégica						
Q23	Os servidores/colaboradores entendem que sua função é dar suporte à estratégia						
Q24	Os servidores/colaboradores são automotivados, não atuando apenas pela obediência às normas						

### **2.5 DIMENSÃO MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO**

Há a necessidade de mensuração de desempenho nas organizações, pois, sem indicadores, os gestores não possuem informações suficientes para tomar as decisões mais adequadas. Os indicadores definidos devem estar alinhados com o planejamento estratégico.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA
----	------------	--------------------

		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3– Não concordo, nem discordo	4 –Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q25	Os indicadores da Sefin são definidos e estão alinhados com o planejamento estratégico						
Q26	Os indicadores estão focados nos resultados e nos produtos estratégicos, não somente em gastos financeiros ou aspectos operacionais						
Q27	Os indicadores são definidos com base em análises, estudos, séries históricas e outras formas de mensuração, visando a ser mais significativos						
Q28	Os indicadores são mensurados e reportados em tempo hábil para auxiliar o processo decisório						
Q29	Não somente o desempenho individual, mas também os desempenhos das equipes e da organização são monitorados						
Q30	A Sefin possui um sistema de indicadores balanceado, que engloba diferentes análises, desde desempenho dos processos, financeiro, clientes, pessoas, gestão						
Q31	A Sefin possui um sistema de T. I. em rede, para a coleta e registro dos indicadores, possibilitando aos usuários o acesso aos dados para subsidiar suas decisões						

## 2.6 DIMENSÃO GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO

O gerenciamento de desempenho lida com o grau em que os indicadores são utilizados para tomada de decisão.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA					
		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3– Não concordo, nem discordo	4 –Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q32	A Sefin é reconhecida como uma instituição dinâmica (preparada para responder às mudanças)						
Q33	A Sefin utiliza ciclos de <i>feedbacks</i> para que os gestores possam ter ciência dos resultados das suas decisões						
Q34	Os gestores são capazes de fazer mudanças com base em relatórios apresentados em tempo hábil						
Q35	Os indicadores de desempenho estratégico estão disponíveis e acessíveis para proporcionar uma melhor avaliação da estratégia da Sefin						
Q36	Os líderes proporcionam ciclos de aprendizagem contínua para gerenciamento de seu desempenho						
Q37	A Sefin está aprendendo o que é melhor para satisfazer seus “clientes” e melhorar a sua atuação						

## 2.7 DIMENSÃO MELHORIA DE PROCESSOS

O papel da gestão estratégica é identificar os processos que necessitam, com mais urgência, de melhorias, priorizando aqueles mais relevantes estrategicamente.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA
----	------------	--------------------

		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Não concordo, nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q38	A Sefin tem conhecimento de seus processos de trabalho mais importantes						
Q39	Os processos mais importantes são continuamente atualizados e documentados						
Q40	Os processos mais importantes são considerados eficientes, quando comparados com os de organizações similares						
Q41	As habilidades, práticas e tecnologias são usadas para aumentar a qualidade e a eficiência dos processos						
Q42	A Sefin tem conhecimento de suas competências centrais e capacidades, e de como elas são empregadas na execução dos processos						
Q43	Os servidores/colaboradores conhecem os “clientes” da organização e suas expectativas						
Q44	A Sefin possui planos de contingência para riscos futuros, como desastres, escassez de financiamento e sucessão de liderança						

### 2.8 DIMENSÃO SUSTENTABILIDADE DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO

A gestão estratégica deve ser vista como um processo contínuo e retroalimentável, e ser perene, para que as metas e os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Todos devem compreender a estratégia, e como suas ações individuais sustentam o conjunto estratégico, buscando o entendimento e o comprometimento compartilhados por todos os integrantes da organização.

A existência de líderes mobilizadores é vital para que a sustentabilidade da gestão estratégica seja alcançada.

São os principais responsáveis por gerenciar o processo estratégico diário, devendo: manter o foco dos servidores/colaboradores no planejamento estratégico; atuar como promotores do processo estratégico como um todo; organizar os recursos necessários, como tempo, espaço, materiais e a participação dos servidores/colaboradores, para que a gestão estratégica seja bem-sucedida; prestar atenção na linguagem utilizada para descrever a gestão estratégica; incentivar a participação dos envolvidos no processo estratégico; buscar outros líderes mobilizadores dentro da organização; e ser sensível a diferenças de poder.

N°	AFIRMAÇÕES	OPÇÕES DE RESPOSTA					
		0 – Não sei avaliar	1 – Discordo totalmente	2 – Discordo parcialmente	3 – Não concordo, nem discordo	4 – Concordo parcialmente	5 – Concordo totalmente
Q45	A Sefin mantém o foco na sua visão estratégica, nos seus planos e nas suas iniciativas						
Q46	Servidores/colaboradores, sistemas e ações de comunicação estão preparados para responder às mudanças desejadas						
Q47	Os servidores/colaboradores têm senso de urgência						
Q48	A Sefin possui sistemas de recompensa e reconhecimento para estimular esforços visando a motivar os servidores/colaboradores a realizar as atividades corretamente						
Q49	A Sefin possui líderes mobilizadores, que mantêm os servidores/colaboradores informados sobre as prioridades estratégicas e os níveis de desempenho desejados						
Q50	A Sefin possui uma unidade de gestão estratégica para implantar a estratégia e monitorar o desempenho organizacional						
Q51	A Sefin possui uma gestão estratégica institucionalizada, razão pela qual a estratégia é considerada responsabilidade de todos						



## Apêndice B – Instrumento da entrevista de pesquisa

### PESQUISA: MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE FORTALEZA (SEFIN)

Prezado(a) Participante,

Esta entrevista faz parte da dissertação de mestrado intitulada “Percepções sobre o nível de maturidade da gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças (Sefin) de Fortaleza”, que tem por objetivo avaliar o nível de maturidade da gestão estratégica na Sefin. Para tanto, viabilizará a análise das dimensões de maturidade da estratégia organizacional e a identificação dos desafios e oportunidades de melhoria, levantando assim novos fatores que envolvem o aperfeiçoamento da respectiva avaliação.

Os respondentes selecionados são os gestores e demais servidores/colaboradores da Sefin. Para o alcance do objetivo proposto, solicito-lhe o preenchimento do questionário, no intuito de identificar sua percepção quanto ao nível de maturidade da gestão estratégica na Sefin.

Informo que os dados fornecidos terão a confidencialidade assegurada, e que suas informações serão utilizadas em conjunto, e exclusivamente para a elaboração deste trabalho de pesquisa.

Sua participação é fundamental. Desde já, agradeço pela colaboração, e me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos que julgue necessários.

#### BLOCO 1: DADOS DO PARTICIPANTE

Este bloco tem por objetivo conhecer o perfil do respondente.

<b>1.1 Idade</b> 1.1.1 ( ) Abaixo de 25 anos 1.1.2 ( ) 25 a 35 anos 1.1.3 ( ) 36 a 45 anos 1.1.4 ( ) 46 a 55 anos 1.1.5 ( ) Acima de 55 anos	<b>1.2 Escolaridade</b> 1.2.1 ( ) Ensino Médio/Técnico 1.2.2 ( ) Graduação 1.2.3 ( ) Especialização 1.2.4 ( ) Mestrado 1.2.5 ( ) Doutorado
<b>1.3 Função atual</b> 1.3.1 ( ) Secretário/Coordenador 1.3.2 ( ) Gerente. 1.3.3 ( ) Técnico/Assistente/Outra	<b>1.4 Tempo de trabalho na SEFIN</b> 1.4.1 ( ) Até 2 anos 1.4.2 ( ) Mais de 2 anos e menos de 5 anos 1.4.3 ( ) De 5 anos a menos de 10 anos 1.4.4 ( ) De 10 anos acima
<b>1.5 Área de atuação</b> 1.5.1 ( ) Unidade que faz parte da gestão tributária 1.5.2 ( ) Unidade de atendimento ao público 1.5.3 ( ) Unidade que realiza a gestão financeira do Município 1.5.4 ( ) Unidade de assessoramento, apoio, suporte ou manutenção (assessorias, administrativo-financeiro, T. I., planejamento)	

**AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEFIN**

Nível Dimensão	<p>As questões fechadas serão lidas para o entrevistado, que deverá registrar uma única opção de nível em cada dimensão de maturidade em gestão estratégica, com base em sua percepção. Abaixo, uma síntese do que significa cada nível:  <b>Nível 1: Ad Hoc e Estático</b> – As organizações deste nível não realizam a gestão estratégica no sentido formal.  <b>Nível 2: Reativo</b> – As organizações deste nível aplicam alguns elementos efetivos de gestão estratégica, porém de forma inconsistente, e com poucos resultados  <b>Nível 3: Estruturado e Proativo</b> – As organizações deste nível possuem estruturas e processos formais para implementar, de forma proativa e abrangente, a gestão estratégica.  <b>Nível 4: Gerenciado e Focado</b> – As organizações deste nível são guiadas pela estratégia.  <b>Nível 5: Melhoria Contínua</b> – As organizações deste nível têm o processo de gestão estratégica profundamente enraizado em sua cultura, e em estado de melhoria contínua.</p>					<p>As perguntas abertas serão apresentadas a cada entrevistado, que responderá com base em sua percepção. Os registros serão realizados no roteiro do pesquisador, ao mesmo tempo em que toda a entrevista será audiogravada.</p>		
	Nível1: Ad Hoc e Estático	Nível2: Reativo	Nível3: Estruturado e Proativo	Nível4: Gerenciado e Focado	Nível5: Melhoria Contínua	1. Quais as dificuldades existentes na Sefin na dimensão?	2. Quais sugestões de melhoria na dimensão?	3. Quais novos aspectos ou dimensões você avalia que não foram contemplados para a avaliação da maturidade da gestão estratégica?
Liderança	Os líderes são ditatoriais, preocupando-se exclusivamente com as atividades de comando e controle ( )	Os líderes são ditatoriais, mas preocupam-se esporadicamente em dar <i>feedback</i> ( )	Os líderes engajam-se apenas com seus reportantes diretos, mas modelam os valores e comportamentos desejados ( )	Os líderes empoderam os subordinados, buscando seu engajamento contínuo ( )	Os líderes e os subordinados estão completamente engajados, utilizando o diálogo contínuo, baseado em uma cultura de equipe ( )			
Cultura e Valores	A visão e os valores são indefinidos, ou não são compartilhados ( )	A visão e os valores são publicados, mas não são vivenciados ( )	A visão e os valores são comunicados e entendidos ( )	A visão e os valores são desenvolvidos de forma colaborativa ( )	A visão e os valores são completamente integrados à cultura organizacional ( )			

Pensamento Estratégico e Planejamento	Não existe planejamento estratégico na instituição, e nenhum objetivo é definido ( )	O planejamento estratégico é responsabilidade de uma pequena equipe, e ordenado a toda a organização ( )	Um processo de planejamento estruturado e aberto envolve diversos servidores/colaboradores dentro da organização de tempos em tempos ( )	Planos são desenvolvidos e revisados diariamente por uma equipe treinada e multidisciplinar ( )	A estratégia guia as decisões organizacionais críticas, e um processo de planejamento é sustentado ( )			
Alinhamento	O trabalho é estreitamente baseado na estrutura organizacional, com pequenas contribuições dos consumidores ( )	As necessidades dos consumidores e o <i>feedback</i> começam a influenciar as decisões, tornando-as mais alinhadas ( )	Os servidores/colaboradores conhecem seus consumidores, e alinham as estratégias às necessidades deles ( )	Visão, necessidades dos consumidores, estratégia e sistemas de premiação e reconhecimento dos servidores/colaboradores estão alinhados ( )	Todas as estruturas e sistemas são alinhados com a estratégia, e, além disso, o alinhamento organizacional é continuamente melhorado ( )			
Mensuração de Desempenho	Nenhum indicador, ou apenas indicadores de desempenho <i>ad hoc</i> são utilizados ( )	Indicadores de desempenho são utilizados rotineiramente, mas na maioria das vezes com foco em aspectos operacionais ( )	Indicadores de desempenho estratégico são utilizados, cobrindo a maioria dos objetivos estratégicos ( )	Indicadores estratégicos são amplamente utilizados para melhorar o foco e o desempenho, guiando as decisões ligadas ao orçamento ( )	Indicadores estratégicos são abrangentemente utilizados e rotineiramente revisados, com foco na melhoria contínua ( )			
Gerenciamento de Desempenho	Nenhuma ênfase é dada à utilização de indicadores como um critério para gerir a organização ( )	Análises de desempenho são solicitadas, porém não são levadas a sério, não havendo responsabilidade sobre o desempenho aferido ( )	Os indicadores são alocados a "donos", sendo o desempenho acompanhado nos níveis individual e organizacional ( )	Os "donos" são responsabilizados, e o desempenho é gerido em todos os níveis ( )	A medição e a responsabilidade fazem parte da cultura organizacional, sendo as decisões baseadas em ( )			

		( )			evidências ( )			
Melhoria de Processos	Os processos não são documentados, e são <i>ad hoc</i> com duplicações e atrasos ( )	Apenas alguns processos-chave são documentados, e alguns modelos de melhoria de processos são introduzidos ( )	Todos os processos-chave são identificados e documentados, sendo a estratégia a guia para iniciativas de melhoria nos processos ( )	Todos os processos-chave da organização são acompanhados e melhorados continuamente, e as ideias novas para a melhoria dos processos são aceitas ( )	Os servidores/colaboradores são empoderados e treinados, e, além disso, existe um processo formal para a melhoria contínua dos processos de gestão ( )			
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	Falta de estrutura e líderes mobilizadores atuando em tarefas de curto prazo ( )	Os líderes mobilizadores são identificados ( )	A organização está estruturada para manter o foco na estratégia ( )	A organização possui uma unidade de gestão estratégica ou equivalente ( )	O pensamento e a gestão estratégica estão enraizados na cultura organizacional ( )			

Como você avalia, dentre as opções a seguir, a maturidade geral da gestão estratégica da Sefin atualmente? (O entrevistado deve marcar um "X" em uma das opções)

OPÇÃO DE RESPOSTA	MARQUE "X"	OPÇÃO DE RESPOSTA	MARQUE "X"
0 – Não sei avaliar		1 – Muito Baixa Maturidade	
2 – Baixa Maturidade		3 – Média Maturidade	
4 – Alta Maturidade		5 – Muito Alta Maturidade	

Registre evidências que justificam e fundamentam a sua avaliação geral sobre a maturidade da gestão estratégica da Sefin:

---



---

**OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**

## Anexo A – Autorização do Instituto Balanced Scorecard para utilização do Strategic Management Maturity Model (SMMM™)

24/05/2021

Email – chayanne matos – Outlook

**RE: Authorization to use Strategic Management Maturity Model™ (SMMM)**

Howard Rohm <

Seg, 24/05/2021 00:01

Para: chayanne matos <

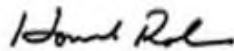
Cc: Robert McDonald <RMcDonald@strategymanage.com>; David Wilsey <dwilsey@strategymanage.com>; Kiri Dubuc <kdubuc@strategymanage.com>; Candice Ramer <cramer@strategymanage.com>

Chayanne

Thank you for your inquiry. Yes, you can use the Strategy Management Maturity Model (SMMM) for your university research work. Please the source of the model as the *Balanced Institute/Strategy Management Group, Inc.*

Good luck on your research and in your future endeavors.

Regards,



Howard Rohm, SMP, BSMP

Co-Founder and President

**Balanced Scorecard Institute/Strategy Management Group, Inc.**

*Pioneer and former Board member, Association for Strategic Planning*

*Author, The Institute Way: Simplify Strategic Planning and Management with the Balanced Scorecard*

[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

Office: +1 919 - - - - -

Mobile: +1 919

## Anexo B – Autorização da secretária da Sefin para realização da pesquisa

Zimbra

---

**Re: Autorização para desenvolvimento do projeto de dissertação do Mestrado Profissional de Administração e Controladoria**

---

De : Flávia Bruno

sáb, 22 de mai de 2021 14:38

<

 anexo

**Assunto:** Re: Autorização para desenvolvimento do projeto de dissertação do Mestrado Profissional de Administração e Controladoria

**Para:** chayanne souza

<

**Cc:** Adriana Leal

Autorizado!

---

De: "chayanne"

Para: "Flávia Bruno"

Enviada: Sábado, 22 de maio de 2021 14:29:12

**Assunto:** Autorização para desenvolvimento do projeto de dissertação do Mestrado Profissional de Administração e Controladoria

Secretária Flávia,

boa tarde!

Venho por meio desta pedir sua autorização para desenvolver o projeto de dissertação na Secretaria Municipal das Finanças (Sefin), como requisito de conclusão do Mestrado Profissional de Administração e Controladoria da UFC.

A dissertação tem como tema "**Maturidade da gestão estratégica em uma administração pública fazendária**", com o objetivo de analisar o grau de maturidade da Gestão Estratégica na Secretaria Municipal das Finanças (Sefin/Fortaleza), com a utilização do modelo teórico "**Strategic Management Maturity Model™ (SMMM)**", desenvolvido pelo fundador do Balanced Scorecard Institute (BSI).

Em anexo, segue a "Carta de Autorização" e informo que estou à disposição para qualquer dúvida quanto a pesquisa em questão.

Agradeço antecipadamente pela atenção e acolhimento.

Atenciosamente,