

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

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública perpassou por modelos históricos de gestão, iniciando 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).

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, constitui um desafio diário para as gestões públicas atuais (SILVA ET AL., 2018).

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 gestão estratégica 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 e sua sustentabilidade (SILVA, 2017).

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). 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).

Em 2013, a Secretaria Municipal das Finanças (Sefin) deu início ao processo de implantação do modelo de gestão estratégica por meio do Balanced Scorecard (BSC). Em 2021, foi implementada a metodologia baseada nos Objectives and Key Results (OKR), proporcionando a continuidade das práticas na secretaria (FORTALEZA, 2023).

Neste cenário, o presente trabalho foi realizado para responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção sobre o nível de maturidade da gestão estratégica na Sefin? Para isso, constitui objetivo geral desse estudo, avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, adotando o Strategic Management Maturity Model™ (SMMM™).

O estudo aqui desenvolvido trata de um estudo de caso único, a partir de métodos mistos, contribui para ampliar o conhecimento das administrações públicas quanto as dimensões e níveis de maturidade em gestão estratégica e sua sustentabilidade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Essa seção apresenta o referencial teórico utilizado para situar os constructos que são focos do estudo:

2.1 ADMINISTRAÇÃO 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 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.

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. O 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, 2005).

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.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Formaliza-se a gestão estratégica em um processo que contempla várias etapas, necessitando de procedimentos formais e estruturados (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000). 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 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).

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.

2.3 STRATEGIC MANAGEMENT MATURITY MODEL™ (SMMM™)

Desenvolvido no Balanced Scorecard Institute (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.

A avaliação da maturidade em gestão estratégica ajuda a identificar as dimensões fortes e as dimensões fracas da estratégia, e a fornece 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.

Silva (2017) reforça que o SMMM™ tem uma ampla completude, abrange oito 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.

3 METODOLOGIA

A natureza dos dados da pesquisa resume-se a um estudo misto, ou seja, uma perspectiva qualitativa e quantitativa (quali-quant). Sendo aplicado questionário para coleta de dados primários com perguntas adaptadas ao modelo do SMMMTM, do Balanced Scorecard Institute (BSI) e de Silva (2017). Assim como, foi realizada entrevista para aprofundamento da análise qualitativa.

Como trata de um estudo de caso único, esta pesquisa tem como unidade de análise a Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (FORTALEZA, 2020). Para aplicação do questionário, foi verificada a percepção de todos os colaboradores ativos. 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.

Mediante estudos realizados sobre a literatura do SMMMTM 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.

O questionário foi desenvolvido utilizando-se a escala Likert com 6 opções de resposta, com diferentes combinações. Foram elaboradas 51 perguntas fechadas, sendo que em cada dimensão apenas um nível de maturidade é assinalado. Seguindo a 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.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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 nas diversas áreas, bem como aqueles que atuam contribuindo de forma direta para os resultados gerenciais nos diversos setores.

4.1 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 1 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 1 – Nível de maturidade em gestão estratégica considerando-se todas as dimensões – Questionário

Dimensão	Pontuação
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
Nível de maturidade	30,16
	Gerenciado e Focado

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.

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 2, 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 2 – Nível de maturidade em gestão estratégica – Entrevista

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE
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
Total	24,36	Estruturado e Proativo

Fonte: Da pesquisa (2023).

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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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).

Com base em um perfil mais amplo e diversificado de sujeitos, que foi o caso da coleta do questionário, 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 alcançou níveis satisfatórios, obtendo uma escala intermediária de maturidade, merecendo, porém, o desenvolvimento de trabalhos específicos da gestão, para que possa alcançar patamares superiores.

As dificuldades relevantes foram 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; 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.

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. 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.

Pesquisas dessa natureza possibilitarão realizar trabalhos futuros que consigam realizar estudos 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.

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.

6 REFERÊNCIAS

- BALANCED SCORECARD INSTITUTE. The Strategic Management Maturity Model™. North Carolina, 2020.
- 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.

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.

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.

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.

FORTALEZA. Secretaria Municipal das Finanças. Relatório Legado Resumo Sefin 2013-2020. Fortaleza: Sefin, 2020.

_____. Secretaria Municipal das Finanças. Plano estratégico 2023. Fortaleza: Sefin, 2023.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The strategic focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

_____; _____. Balanced Scorecard: a estratégia em ação. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

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.

MATUS, C. Adeus, senhor presidente. Governantes governados. São Paulo: Edições Fundap, 1996.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

REIS, M. L. Reforma do estado: da administração burocrática à administração pública gerencial: o caso brasileiro. *Revista Foco*, v. 7, n. 1, 2014.

ROHN, H. The institute way: simplify strategic planning and management with the Balanced Scorecard. New York: The Institute Press, 2016.

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, 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.