

**GESTÃO ESTRATÉGICA: O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA  
SECRETARIA DAS FINANÇAS DE FORTALEZA**

**CHAYANNE MATOS DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**LIANE CARNEIRO DE SIQUEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**JOSÉ ARNOLDO FIÚZA LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Secretaria Municipal das Finanças e Universidade Federal do Ceará

# GESTÃO ESTRATÉGICA: O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA DAS FINANÇAS DE FORTALEZA

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações mundiais buscam colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão, com o intuito de assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, alcance todos os níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 2017). No Brasil, a administração pública, de forma similar as organizações, tem adotado práticas de gestão estratégica já consagradas nas empresas privadas, capazes de propiciar o alcance de seus objetivos, que consistem em disponibilizar serviços eficientes à sociedade (CARNEIRO, 2010).

A Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN) é órgão integrante da administração direta da Prefeitura de Fortaleza, responsável pela gestão da Política Fiscal do Município. Em 2013, foi implantado o Programa de Fortalecimento do Fisco (FortFisco), o qual estabelece um plano estratégico e de acompanhamento de objetivos e representa importantes avanços na implementação de projetos estruturantes e na geração de resultados com valor público (SEFIN..., 2013).

Em 2017, houve uma revisão abrangente do plano estratégico da SEFIN, por meio de um processo de construção participativa com os servidores, com o propósito de induzir a mudança organizacional e consolidar o processo de planejamento estratégico e execução da estratégia (SEFIN, 2019). Os colaboradores foram sensibilizados e orientados a trabalhar em conformidade com o conjunto de políticas, práticas e cultura organizacional estabelecidos como base para o Modelo de Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados – o qual se tornou referência institucional.

A gestão estratégica consiste no planejamento e na execução de estratégias que antecipem, enfrentem e alavanque a mudança organizacional (HERRERO FILHO, 2017). A mudança organizacional, construída a partir de um planejamento estratégico desenvolvido com uma metodologia participativa, favorece as chances de crescimento e aprendizado, em um ciclo contínuo, no qual os novos aprendizados, resultantes da mudança, são a base para um novo ciclo de crescimento e futuras mudanças. Ao longo do tempo, a visão estratégica proporciona um melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e os objetivos da organização, colaborando com o processo de transformação da estratégia em ação (CUNHA; KRATZ, 2016; ESTRADA; ALMEIDA, 2007; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Neste cenário, esta pesquisa visa responder o seguinte problema de pesquisa: **De que modo o modelo de gestão estratégica implementado provocou mudanças organizacionais na SEFIN?** Para isso, constitui objetivo geral desse estudo, analisar de que modo o modelo de gestão estratégica implementado provocou mudanças organizacionais na SEFIN. Por sua vez, os objetivos específicos envolvem: (1) apresentar o Modelo de Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados; (2) identificar as principais mudanças organizacionais ocorridas com a implementação do novo modelo de gestão estratégica; e (3) analisar a percepção dos colaboradores da organização quanto às mudanças produzidas pela implementação do novo modelo de gestão estratégica.

Para a consecução da pesquisa foi utilizada a metodologia mista, já que dados quantitativos e qualitativos foram coletados e analisados para o estudo. Foi realizada coleta de dados primários por meio do método *survey*, utilizando como referência o Modelo de Excelência da Gestão® – MEG. A análise dos dados buscou identificar as principais mudanças organizacionais percebidas pelos colaboradores, visando reconhecer as mudanças advindas da gestão estratégica em curso na instituição pesquisada, geradoras de valor para uma gestão fiscal eficiente (FNQ, 2016).

Ante o exposto, esta pesquisa visa contribuir para com a avaliação da internalização e vivência prática das mudanças organizacionais percebidas pelos colaboradores, com vistas a despertar uma reflexão construtiva no tocante às propostas de gestão da SEFIN. Adicionalmente, a pesquisa proporcionou identificar e compreender a influência da gestão estratégica como instrumento de mudança organizacional, ampliando o conhecimento das temáticas no âmbito dos estudos organizacionais.

Esse artigo está estruturado em cinco seções. A introdução, seguida da fundamentação teórica, com subseções que abordam os temas: Gestão estratégica, Modelo de gestão estratégica da SEFIN, Mudança organizacional na SEFIN e Modelo de Excelência em Gestão® – MEG (FNQ, 2016). Na terceira seção são detalhados os caminhos metodológicos percorridos na condução desta pesquisa e na quarta seção, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa. Por fim, na última e quinta seção, são traçadas as conclusões e contribuições do estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão abordados os elementos teóricos que subsidiam o desenvolvimento do estudo, tais como: a gestão estratégica e a mudança organizacional. Apresenta-se um breve histórico e características do atual modelo de gestão estratégica da SEFIN, bem como do Modelo de Excelência da Gestão - MEG, que foi utilizado como referência para o diagnóstico das mudanças organizacionais do estudo de caso deste trabalho.

### 2.1 Gestão Estratégica

As organizações mundiais têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O intuito maior é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, alcance todos os níveis da organização (KAPLAN; NORTON, 1997). A gestão estratégica tem sido comumente descrita como girando em torno das fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A estratégia consiste em um conjunto de regras e diretrizes destinadas a orientar o comportamento empresarial, auxiliando na tomada de decisão e direcionando o desenvolvimento organizacional (ANSOFF, 1991). Para Mintzberg (1987), a ideia de estratégia se desenvolveu nas empresas a partir do planejamento estratégico formal, normalmente efetuado por empresas especializadas, dentro de um espírito rígido, muitas vezes com análises extremamente sofisticadas dos cenários internos e externos.

Observa-se, conforme o Quadro 1, características básicas da evolução da estratégia no ambiente organizacional, onde novas abordagens são inseridas ao longo do tempo, na busca por uma gestão mais eficiente e eficaz.

Quadro 1 – Evolução do planejamento estratégico (PE).

Abordagem	PE	Administração estratégica	Gestão estratégica
Década	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990
<b>Características</b>	Define a direção da empresa; Análise de mudanças ambientais externas; Análise dos recursos internos; Qualitativo; De longo Prazo	Decisões administrativas seguem a estratégia; Foco na análise e na implementação De longo Prazo	Pensamento sistêmico Integração entre planejamento e controle; Gestão da mudança; Aprendizagem organizacional; Busca da eficiência e da eficácia organizacional
<b>Deficiências</b>	Deficiência na implementação	Não desenvolve uma abordagem sistêmica	Falta de integração mais apurada com os modelos de mudança Organizacional

Fonte: Adaptado de Estrada e Almeida, 2007.

Conforme exposto no quadro 1, o Planejamento estratégico, aplicado na década de 70, já representava a evolução dos planejamentos convencionais, podendo ser definido como um processo que realiza uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos da empresa e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. A estratégia escolhida deveria satisfazer, do melhor modo possível, os objetivos da empresa, fornecendo a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa (ANSOFF; McDONNELL, 1993).

Na década seguinte, com a aplicação da Administração estratégica, chegou-se à constatação de que o planejamento estratégico dever-se-ia trabalhar outros fatores, como o aspecto comportamental, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégia, ou seja, trabalhar as pessoas, e o monitoramento ambiental (ANSOFF, 1991).

Com base em Estrada e Almeida (2007), a gestão estratégica, iniciada nos anos 90, teve como base estruturante o Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica, e incorporou, dentre outras perspectivas administrativas, o pensamento sistêmico, o controle integrado, a gestão da mudança, a aprendizagem organizacional, a eficiência e eficácia organizacional.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) descreveram perspectivas de escolas, ao longo da evolução do processo de estratégia organizacional. Destaca-se, a escola de configuração, que, em uma combinação de todas as escolas anteriores, possui uma abordagem de transformação, agrupando o processo de formulação de estratégias, o conteúdo delas, estruturas organizacionais e seus contextos; além de incorporar a prática sobre “mudanças estratégicas” (grifo dos autores).

Na fase de implementação e controle da gestão estratégica, apresenta-se como relevante a adoção de um modelo com a finalidade de organizar o raciocínio e facilitar a divulgação e compartilhamento de informações com todos os envolvidos na organização. A eficácia na gestão e sua operação, traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização, depende do alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional (KAPLAN; NORTON, 2004).

O Balanced Scorecard (BSC) consiste num instrumento de mensuração da estratégia, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, no início da década de 1990, que traz o entendimento de que a visão estratégica deve assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, sendo capaz de proporcionar um melhor alinhamento das ações operacionais com a missão e os objetivos da organização, colaborando com o processo de transformação da estratégia em ação (CUNHA; KRATZ, 2016). Cumpre destacar que na administração pública, a principal ênfase do BSC se concentra na missão da organização, que está voltada para o atendimento à sociedade, passando a ser a condutora principal de todas as ações.

## **2.2 Modelo de Gestão Estratégica da SEFIN**

A Secretaria Municipal das Finanças – SEFIN é órgão integrante da administração direta do Município de Fortaleza, estado do Ceará, que tem como finalidade planejar, coordenar, supervisionar, executar, controlar e avaliar as atividades financeiras, por meio da Política Fiscal nas suas vertentes tributária e orçamentária (FORTALEZA, 2016). No desejo de aprimorar o cumprimento de sua finalidade institucional e social, em 2013 a SEFIN realizou um processo de modernização de sua gestão por meio da estruturação de um planejamento estratégico com uso do BSC.

Um modelo de gestão estava se institucionalizando, com a criação do Programa de Fortalecimento do Fisco (FortFisco), na busca de alinhar três componentes da gestão: estratégia, processos e pessoas, como instrumentos de gestão (SEFIN..., 2013).

O mapa estratégico, com a definição da missão, visão e valores da instituição, bem como os direcionadores e objetivos estratégicos, foram estabelecidos. Neste modelo foram previstas iniciativas estratégicas e implantadas práticas de gerenciamento de projetos, com importantes avanços na implementação de projetos estruturantes e geração de resultados, que assentaram as mudanças promovedoras de um desempenho satisfatório, superando dificuldades visíveis, que são inerentes a tudo que é novo.

Em outubro de 2016, com a participação de gestores e líderes da SEFIN, além de consultores externos, o plano estratégico da SEFIN foi revisto de forma abrangente, buscando a maturidade das pessoas e das equipes de trabalho, gerando assim um novo ciclo, o FortFisco II. Três etapas foram executadas, com o intuito de avançar no atingimento de objetivos, metas e resultados, e não apenas adotar um processo isolado de planejamento estratégico: a primeira, que tratou da formação de líderes e gestores por meio de um forte embasamento teórico sobre estratégia organizacional; a segunda, referiu-se à revisão do plano estratégico propriamente dito; e a terceira, a implantação de monitoramento e avaliação dos resultados alcançados em reuniões periódicas, estruturadas e específicas para este fim (FORTALEZA, 2016, 2020b, 2020c, 2021).

Um novo mapa estratégico foi delineado, com a ideologia estratégica expressa pela definição do negócio, a missão, a visão e os valores organizacionais, além do sentido de propósito “Toda ação da SEFIN é para tornar Fortaleza um lugar melhor para se viver”, vivenciado por cada servidor nas suas atividades diárias (FORTALEZA, 2020b, 2020c, 2021; SOBRE..., 2021).

Para o processo de execução da estratégia, foi estruturado um modelo de gestão compartilhada, constituído por comitês de decisão e diálogo sobre temas relevantes, direcionados a construir um aprendizado coletivo. Foram institucionalizados o Comitê executivo, instância maior de decisão da Secretaria, que se reúne quinzenalmente; e o Comitê Coordenativo, que realiza a comunicação integrada, que parte da alta gestão até os níveis operacionais, que deve se reunir ordinariamente, logo após a reunião do comitê executivo, sendo presidido pelo coordenador, em cada área (FORTALEZA, 2019, 2021)

Bimestralmente, são realizadas as Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE), onde são compartilhados, com os membros do comitê executivo e convidados, a posição da performance estratégica, com vistas à consecução dos objetivos estabelecidos e da visão institucional. Mensalmente, cada coordenadoria ou assessoria alimenta os dados de seus indicadores em nível estratégico e tático, no Sistema de Gestão da Performance-SIGEP. Para conduzir a execução da estratégia da SEFIN, a Instituição conta com a Célula de Desenvolvimento Institucional (CEDIN), por meio do Escritório Corporativo de Projetos (ECP), subordinados à Coordenadoria de Planejamento (COPLAN); e com a Assessoria de Governança (ASGOV) (FORTALEZA, 2016, 2021).

Com uma agenda estratégica e um sistema de gestão de desempenho implementados com uso do BSC, além de estar em consonância com o plano estratégico do governo municipal de Fortaleza denominado de “Fortaleza 2040: Construindo a Fortaleza que Queremos” (FORTALEZA, 2020b, 2021; PREFEITURA..., 2016), o modelo de “Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados” foi definitivamente institucionalizado com a publicação do decreto nº 14.707, de 15 de junho de 2020 (FORTALEZA, 2020a). A norma estabelece que o planejamento estratégico passará por revisão a cada quatro anos, podendo os ajustes necessários serem promovidos anualmente, quando se deverá considerar a definição de propósito, a ideologia organizacional construída e a priorização dos objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Em síntese, o Modelo de Gestão e Governança Pública para Resultados foi implementado para o quadriênio 2017-2021, por meio de um processo de construção participativa (FORTALEZA, 2016). O plano estratégico para o horizonte de cinco anos foi

concebido visando deixar um legado para a próxima Administração, que se iniciará em 2021, no intuito de evitar descontinuidade na condução do negócio da SEFIN. O planejamento e sua respectiva execução empreendeu uma mudança institucional com a utilização de um modelo de gestão compartilhada (comitês), do gerenciamento de projetos (ações) e da pactuação de premissas de uma gestão para resultados (indicadores) (FORTALEZA, 2020b, 2020c, 2021).

### **2.3 Mudança organizacional na SEFIN**

Wood Jr. (2000) enfatiza que a mudança não é mais uma opção, tendo as organizações, a partir dela, passado de uma postura reativa para uma pró-ativa. Assim, com as mudanças, as organizações têm chances de crescer e aprender, como um ciclo contínuo, onde os novos aprendizados resultantes de uma mudança são a base para um novo ciclo de crescimento e futuras mudanças (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Lima e Bressan (2003) conceituam mudança organizacional como qualquer alteração relevante (seja negativa ou positiva) realizada sobre os componentes ou relações da organização, e que visem a eficácia, eficiência e sustentabilidade da organização.

Herrero Filho (2017) ressalta que a essência da gestão estratégica reside no planejamento e na execução de estratégias que antecipem, enfrentem e alavanquem a mudança. Estrada e Almeida (2007) destacam que o principal produto de um planejamento estratégico desenvolvido com uma metodologia participativa consiste na mudança organizacional proporcionada pelo processo. Hernandez e Caldas (2001) ressaltam que a resistência ainda é vista como uma grande barreira à mudança, justamente porque o modelo predominante não trata toda a complexidade existente, gerando dificuldade em se traçar metas para a prevenção da resistência, como um fenômeno tanto individual, quanto coletivo.

Mediante esse contexto, emerge a necessidade de analisar as mudanças organizacionais na SEFIN, impulsionadas pelo planejamento estratégico e a execução da estratégica, descrito na seção 2.2, na busca em traduzir a gestão estratégica como prática do dia a dia e para acompanhar as facilidades e dificuldades no atingimento dos resultados previstos.

As mudanças foram identificadas a partir de documentos internos da instituição, e da vivência dos autores do presente estudo, durante os oito anos de implementação do modelo, sendo as principais mudanças: i) ajustes significativos na estrutura organizacional; ii) instituição do Fundo de Investimento e Desenvolvimento de Atividades da Administração Fazendária (FIDAF); iii) criação da Governança corporativa; iv) criação de escritório corporativo de projetos; v) criação do centro de treinamento; vi) reforma da estrutura física; e vii) modernização do parque tecnológico de TI e dos sistemas de suporte ao negócio.

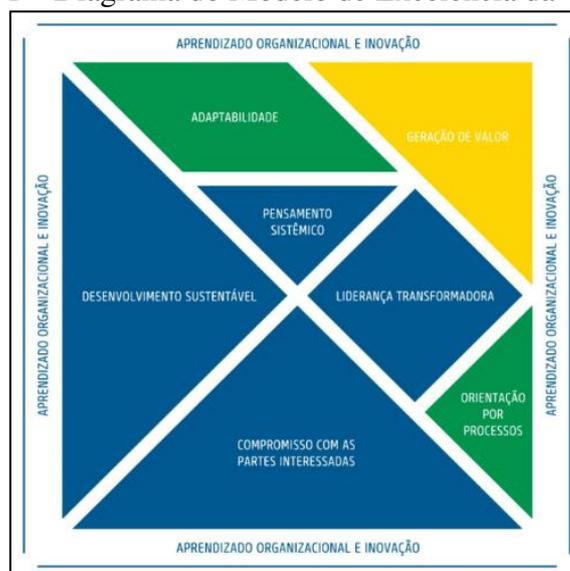
### **2.4 Modelo de Excelência em Gestão® – MEG**

O MEG avalia a gestão de empresas públicas e privadas, de pequeno, médio ou grande porte em relação ao seu grau de maturidade organizacional e excelência, tendo como mantenedor e disseminador a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) (FNQ, 2016).

O modelo MEG é inspirado em uma técnica chinesa de um quebra-cabeça com sete peças (Tangram), que possui como principal característica a integração dos diferentes processos de gestão. As cores representam as etapas do ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*), associando a de modo que cada uma se associa a um dos oito fundamentos. Os fundamentos do MEG são usados como critérios de avaliação para estabelecer o grau de maturidade do sistema de gestão da empresa, mas cada organização pode adaptá-lo da melhor forma (FNQ, 2016).

A figura 1 mostra os fundamentos e critérios do modelo MEG, sendo 11 (onze) fundamentos e oito critérios que definem os pilares, a base teórica de uma boa gestão (SARTORI, 2011).

Figura 1 – Diagrama do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).



Fonte: adaptado pelo autores, com base no FNQ (2016).

São fundamentos do modelo MEG: i) pensamento sistêmico; ii) aprendizado organizacional; iii) cultura de inovação; iv) liderança e constância de propósitos; v) orientação por processos e informações; vi) visão de futuro; vii) geração de valor; viii) valorização de pessoas; ix) conhecimento sobre o cliente e o mercado; x) desenvolvimento de parcerias e xi) responsabilidade social. São critérios do modelo MEG: i) liderança; ii) estratégias e planos; iii) clientes; iv) sociedade; v) informações e conhecimento; vi) pessoas; vii) processos e viii) resultados.

Os fundamentos do modelo MEG, foram utilizados como direcionadores para capturar, analisar e compreender a percepção dos servidores que foram sensibilizadas e orientadas a trabalhar de acordo com o conjunto de políticas, práticas e cultura organizacional estabelecidas como as bases da gestão estratégica da SEFIN.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa possui abordagem quali-quantitativa. A pesquisa quantitativa trata-se de um levantamento de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, a partir do estudo de uma amostra (CRESWELL, 2010). Nesta pesquisa a abordagem quantitativa foi utilizada para descrever, na linguagem estatístico-matemática, a percepção dos servidores acerca das mudanças organizacionais. Já a abordagem qualitativa, foi utilizada para descrever as transformações ocorridas com a implementação do modelo de gestão estratégica em estudo, pois, segundo Denzin e Lincoln (2006), a abordagem qualitativa envolve práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo por meio de uma experiência sustentada e intensiva com os participantes.

Quanto aos fins, a pesquisa classifica-se em descritiva, exploratória e documental. Diz-se descritiva, pois, conforme Collis e Hussey (2005), a análise descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Considera-se exploratória, já que, segundo Yin (2010), nesta abordagem se busca proporcionar maior familiaridade com o problema, onde o pesquisador informa-se sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos que tem lugar na unidade analisada.

Esta pesquisa apresenta-se como documental, pois segundo Lakatos e Marconi (2009) a abordagem documental utiliza fonte de coleta de dados restrita a elementos documentais, arquivos etc. Nesta pesquisa foi realizada a identificação das principais mudanças organizacionais na instituição pesquisada, relacionadas ao planejamento e execução da estratégia, em documentos internos da instituição, assim como em documentos oficiais disponíveis.

Quanto aos meios, o método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso, que possibilita conhecer a natureza do fenômeno por meio de variáveis analisadas e suas interações, inclusive com a percepção do pesquisador (YIN, 2010). A pesquisa aborda o caso da SEFIN, escolhida como unidade de análise, cujas características foram descritas nas seções 2.2 e 2.3. Destaca-se, como justificativa da escolha: (1) documentação ampla das mudanças institucionais, com o planejamento e execução da Gestão estratégica, ao longo dos anos de 2013 a 2020; e (2) vivência e facilidade de acesso dos pesquisadores à unidade de análise selecionada para o estudo de caso.

A estrutura organizacional da SEFIN é composta de: i) uma Direção Superior; um Órgão Colegiado; ii) cinco Órgãos de Assessoramento; iii) dois Órgãos de Execução Programática, e; iv) três Órgãos de Execução Instrumental. Ao total, a SEFIN conta com cinco coordenadorias e 22 gerências. O corpo funcional compreende aproximadamente 650 colaboradores, dentre servidores, cargos comissionados, terceirizados e estagiários. Na composição do universo populacional, os colaboradores e estagiários com menos de três anos de ingresso na instituição foram excluídos.

A amostra é considerada do tipo intencional, já que foram enviados 35 questionários aos gestores do Órgão, assim como 45 foram remetidos a colaboradores de áreas específicas, como auditoria fiscal, tecnologia da informação, dentre outros locais de fácil acesso dos pesquisadores. O universo amostral contou então com 80 colaboradores, sendo que 70 participaram da pesquisa, preenchendo questionários válidos.

Assim, o estudo empregou a coleta de dados primários, por meio do método *survey*. O questionário foi elaborado utilizando como referência o modelo MEG, com a devida adaptação necessária de cada um dos fundamentos do modelo, de modo a permitir a verificação e compreensão das mudanças organizacionais no contexto da estratégia dos processos e das pessoas.

O questionário, composto de 30 perguntas, foi elaborado na plataforma *Google Forms* e encaminhado por meio eletrônico. Das 30 perguntas do questionário, 28 são do tipo fechada (em algumas foi permitido que o respondente fornecesse um complemento textual) e duas são do tipo aberta. As perguntas abertas questionam, objetivamente, a percepção dos colaboradores quanto à resistência e positividade do modelo.

Forneceram-se seis alternativas de resposta às perguntas fechadas do questionário com base na escala tipo *Likert*, com seis pontos: “Não sei responder ou não se aplica”, “Muito abaixo das expectativas”, “Abaixo das expectativas”, “Dentro das expectativas (nem abaixo e nem acima)”, “Acima das expectativas” e “Muito acima das expectativas”.

Após a fase de aplicação dos questionários, os dados foram tabulados em uma planilha Excel®, para apuração do índice de pontuação (i-pont), que trata da forma padrão utilizada para medir sentimento, ou seja, o quanto as respostas favoráveis estão excedendo às desfavoráveis, excluindo as respostas indiferentes, que são as caracterizadas como indecisas. O limiar da indiferença consiste em 100% e o mínimo em 0%.

A análise de dados foi procedida por meio de técnicas, procedimentos e *software*, de acordo com a natureza dos dados e os objetivos do estudo. Para concluir a análise, foi feita a triangulação entre os dados obtidos e a tabulação dos questionários respondidos.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção inicia com a descrição estatística da mensuração da pontuação extraída dos dados obtidos no instrumento de coleta, seguida da análise descritiva das principais mudanças percebidas pelos colaboradores da SEFIN com a gestão estratégica em prática na instituição.

#### 4.1 Descrição estatística do resultado

Visando facilitar a apresentação dos resultados, as perguntas do questionário foram rotuladas de P1 a P30 (Quadro 2) e os resultados da pontuação atribuída pelos respondentes foram rotulados, na tabela 1, como: “++” (muito acima das expectativas); “+” (acima das expectativas); “=” (dentro das expectativas); “-” (abaixo das expectativas); “--” (muito abaixo das expectativas) e “NA” (não sei responder ou não se aplica). O quadro 2 apresenta os rótulos e as respectivas perguntas, assim como o fundamento norteador das perguntas, com base no MEG (FNQ, 2016), que empregadas na pesquisa.

Quadro 2 – Perguntas do questionário.

Rótulo	Pergunta	Fundamento MEG
P1	Você percebe que foi intensificado e qualificado o relacionamento da SEFIN com os Órgãos da Prefeitura?	Pensamento sistêmico
P2	Entende que os gestores da SEFIN fortaleceram sua visão para um pensamento estratégico e intensificaram o relacionamento entre as áreas?	
P3	Percebe que foi potencializado o desenvolvimento das pessoas na SEFIN?	
P4	Enxerga que foram proporcionados investimentos computacionais ( <i>hardware e software</i> ), necessários para que a instituição pudesse promover e gerir o seu conhecimento?	Aprendizado organizacional e liderança transformadora
P5	Entende que houve formação de lideranças transformadoras, com atuação em torno dos valores, dos objetivos estratégicos e do propósito organizacional?	
P6	A cultura organizacional da SEFIN mudou ou avançou, passando a estimular a execução das atividades com foco nos resultados planejados e na inovação, com monitoramento permanentemente de metas e objetivos?	
P7	Houve reestruturação física e ambiental, melhorando assim os serviços da Secretaria?	
P8	Percebeu mudança ou implementação de novas estratégias de comunicação institucional na SEFIN?	
P9	Entende que o sistema de monitoramento dos resultados tem efetividade e que os indicadores e metas estão adequados ao negócio da Secretaria?	
P10	Alguma mudança visando a contribuição com o meio ambiente foi implantada?	
P11	Considera que as ações e projetos executados contribuíram/potencializaram para sustentabilidade financeira do Município?	
P12	Foi feita alguma intervenção da gestão para garantir a sustentabilidade financeira da SEFIN?	
P13	As práticas de transparência das condutas e resultados da SEFIN foram potencializadas?	Adaptabilidade
P14	A gestão da SEFIN tornou-se mais participativa e compartilhada, com a implantação dos Comitês de Gestão (Comitê Executivo, Inter coordenativo e Coordenativo)?	
P15	Os colaboradores da SEFIN estão mais engajados e adaptados ao pensamento estratégico após a implementação do modelo de gestão implementado?	
P16	Houve investimentos e avanços para melhoria da qualidade das informações cadastrais do Município?	Orientação por processos
P17	A missão, visão, valores e propósitos da SEFIN fazem parte do cotidiano da Secretaria?	
P18	Reconhece que houve adoção de boas práticas de governança?	

P19	Identifica que a estrutura organizacional definida melhorou a condução da gestão e dos processos organizacionais da SEFIN?	
P20	Você percebe que houve maior alinhamento organizacional a partir da gestão dos processos da SEFIN?	
P21	Sente que a SEFIN desenvolveu novas estratégias para otimização dos processos de tributação, arrecadação e fiscalização?	
P22	Acredita serem efetivos os processos que envolvem a gestão de riscos e o controle interno?	
P23	Os processos para atendimento dos clientes da SEFIN (contribuintes e dos Órgãos Públicos) estão funcionando com maior resolutividade e acolhimento?	
P24	Percebe que houve aprimoramento na gestão de projetos?	
P25	Percebe que os serviços da SEFIN estão tendo mais credibilidade por parte dos contribuintes?	Compromisso com partes interessadas
P26	Treinamentos, avaliação de desempenho, reconhecimento e clima organizacional: algum desses pontos sofreram intervenção?	
P27	Na sua opinião, os resultados do modelo de gestão foram positivos?	
P28	Você consegue enxergar de forma clara e objetiva os resultados da SEFIN relativos ao financeiro, ambiental, social, aos clientes, aos colaboradores e aos processos?	Geração de valor
P29	Percebe que ainda existe resistência ao modelo de gestão que vivenciamos nos últimos oito anos?	
P30	Cite as mudanças organizacionais ocorridas na SEFIN que você avalia como as mais importantes para os servidores, ou administração governamental e/ou população (os grandes legados).	

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2020).

Os dados consolidados na tabela 1 foram tratados para chegar ao indicador de pontuação (i-pont), o qual foi obtido por meio de cada pergunta, que mostra a sinalização da expectativa dos respondentes nas mudanças identificadas. A tabela 1, apresenta resultados obtidos para cada pergunta e o valor do índice de pontuação (i-pont), os quais foram agrupadas com base nos fundamentos MEG (FNQ, 2016).

Tabela 1 – Consolidação da pontuação das respostas do questionário.

Fundamentos MEG	Pergunta	Respostas						i-pont
		++	+	=	-	--	NA	
Pensamento sistêmico	P1	0,0%	23,0%	42,6%	9,8%	6,6%	18,0%	270,83
	P2	5,7%	35,7%	35,7%	11,4%	11,4%	0,0%	184,44
Aprendizado organizacional e Liderança Transformadora	P3	2,9%	30,0%	41,4%	14,3%	8,6%	2,9%	197,44
	P4	5,7%	35,7%	30,0%	18,6%	10,0%	0,0%	161,22
	P5	1,4%	24,3%	37,1%	30,0%	0,0%	7,1%	171,79
	P6	2,9%	34,3%	44,3%	10,0%	8,6%	0,0%	212,82
	P7	18,6%	47,1%	25,7%	0,0%	5,7%	2,9%	224,00
	P8	5,7%	25,7%	42,9%	18,6%	5,7%	1,4%	192,31
Desenvolvimento sustentável	P9	0,0%	27,1%	35,7%	20,0%	10,0%	7,1%	170,00
	P10	7,1%	28,6%	37,1%	8,6%	5,7%	12,9%	242,86
	P11	2,9%	32,9%	37,1%	5,7%	10,0%	11,4%	233,33
Adaptabilidade	P12	7,1%	24,3%	31,4%	10,0%	0,0%	27,1%	293,10
	P13	1,4%	22,9%	40,0%	32,9%	0,0%	2,9%	160,00
	P14	2,9%	25,7%	35,7%	8,6%	14,3%	12,9%	205,56
	P15	1,4%	25,7%	40,0%	18,6%	7,1%	7,1%	191,89

Orientação por processos	P16	4,3%	41,4%	37,1%	8,6%	4,3%	4,3%	226,83
	P17	1,4%	25,7%	50,0%	11,4%	7,1%	4,3%	237,50
	P18	1,4%	35,7%	37,1%	14,3%	7,1%	4,3%	197,56
	P19	4,3%	32,9%	45,7%	10,0%	2,9%	4,3%	248,57
	P20	2,9%	28,6%	47,1%	12,9%	1,4%	7,1%	256,25
	P21	2,9%	40,0%	34,3%	11,4%	4,3%	7,1%	217,07
	P22	1,4%	10,0%	44,3%	10,0%	8,6%	25,7%	309,52
	P23	2,9%	37,1%	40,0%	8,6%	5,7%	5,7%	231,58
	P24	2,9%	37,1%	37,1%	10,0%	2,9%	10,0%	240,54
Compromisso com as partes interessadas	P25	4,3%	27,1%	47,1%	10,0%	1,4%	10,0%	280,00
	P26	0,0%	21,4%	50,0%	15,7%	7,1%	5,7%	222,58
	P27	4,3%	34,3%	40,0%	8,6%	4,3%	8,6%	244,44
<b>Geração de valor</b>	P28	2,9%	25,7%	48,6%	11,4%	2,9%	8,6%	266,67

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2020.

Observa-se, que os fundamentos estabelecidos pelo modelo MEG (FNQ, 2016), que obtiveram um percentual de reconhecimento satisfatórios com base no i-pont, pois todos apresentam valores acima de 100% para as mudanças relacionadas com o novo modelo de gestão estratégica implantado. Destaca-se também, que 67,85% do i-pont das perguntas, ou seja, 19 dos 28 i-pont das perguntas relacionadas às mudanças, ficaram acima de 200%, o que demonstra a positividade das mudanças organizacionais, que serão comentadas individualmente na seção 4.2.

#### 4.2 Percepção dos colaboradores com a mudança organizacional

Para Mitzberg e Quinn (2001) o modelo de estratégia não tem uma definição única a qual seja aceita de forma totalmente imutável, o que possibilita que várias definições sejam reconhecidas como válidas. Isso, fortalece a questão de que cada modelo é diferente e deve ser adequado a especificidade de cada instituição, trazendo mudanças organizacionais distintas.

Segundo Kaplan e Norton (2000a; 200b), a implementação de uma estratégia é emergente no atual ambiente organizacional, e para que ela aconteça, faz-se necessário um processo de avaliação da estratégia em si, a fim de identificar, com profundidade, as mudanças organizacionais obtidas através de sua implementação.

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, realizou-se uma análise individualizada para cada resposta que obteve uma pontuação de i-pont superior a 200%, com base nos dados expostos na tabela 1, juntamente com os registros individuais dos respondentes. A seguir, será exposto os pontos relevantes de cada uma dessas análises.

**Análise da P1:** a intensificação e a qualificação do relacionamento da SEFIN com os Órgãos da Prefeitura, foram citados com percebidos pelos respondentes no relacionamento integrado com a Secretaria Municipal de Urbanismo e Meio Ambiente (SEUMA) e nas integrações com as Regionais, no que tange à descentralização do atendimento SEFIN para o Núcleos de Acolhimento ao Cidadão (NAC's).

**Análise da P6:** para os respondentes, a cultura organizacional da SEFIN mudou ou avançou, passando a estimular a execução das atividades com foco nos resultados planejados e na inovação através do monitoramento permanentemente de metas e objetivos, com destaque para os potencializadores dessa percepção: o Programa Capacitar para Planejar; a sistemática de monitoramento e avaliação; o desenvolvimento do SIGEP; e a implantação das Reuniões de Avaliação Estratégicas. Um dos achados relevantes na P6 foi o registro de alguns

respondentes os quais expressaram que sentem que muitos indicadores e monitoramentos realizados não estão sendo utilizados na prática, ou seja, não estão sendo eficazes. Esse achado, sinaliza que a existência de entraves, os quais devem ser identificados e investigados para que isso não venha a ser, no futuro, um fator de descrença no modelo aplicado pela SEFIN. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) destacam que a eficácia na gestão e sua operação, traduzida em metas, objetivos e requisitos da organização, depende do alinhamento da estratégia de negócio e seu desempenho operacional.

**Análise da P7:** para os respondentes, as mudanças na reestruturação física e ambiental merecem destaque, os quais perceberam as reformas físicas, incluindo a recuperando das áreas históricas do prédio sede, gerando boas condições de trabalho, com ambiente saudáveis e harmonioso a renovação do espaço de atendimento presencial ao contribuinte, entre outros. Faz-se relevantes destacar que as mudanças ambientais refletem o aumento da preocupação da organização para com a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores. Destaca-se também, a criação do Centro de treinamento e a reforma do Contencioso Administrativo Tributário (CAT).

**Análise da P10:** para os respondentes, a mudança visando a contribuição com o meio ambiente sinaliza uma aceitação, acima das expectativas, o qual pode ser um resultado oriundo da implantação do Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), o qual contribuiu para a diminuição significativa do consumo de recursos naturais e das despesas públicas. Os resultados positivos obtidos pela percepção dos respondentes podem servir como indicadores motivadores para a implementação futura de energia solar e a integração do Programa bem viver ao A3P.

**Análise da P11 e P12:** para os respondentes, as mudanças relacionadas à sustentabilidade financeira do município (P11) e as ações e projetos executados contribuíram/potencializaram para sustentabilidade financeira do Município (P12). A intervenção da gestão para garantir a sustentabilidade financeira da SEFIN, evidenciam que as mudanças realizadas contribuíram para otimização da arrecadação, sem que se fizesse necessário o aumento de alíquota de imposto como meio de viabilizar as políticas públicas do Município de Fortaleza-CE. Além disso, o registro da utilização da inteligência fiscal possibilitou mudar os resultados na área tributária. Para os respondentes, a criação do Fundo de Investimento e Desenvolvimento de Atividades da Administração Fazendária (FIDAF), está proporcionando melhorias para a SEFIN, e por isso, foi reconhecido pelos respondentes como um exemplo bastante significativo de sustentabilidade e autonomia.

**Análise da P14:** Institucionalização de uma gestão mais participativa e compartilhada, por meio da implantação dos Comitês de Gestão (Comitê Executivo, Interordenativo e Coordenativo), garantem que a comunicação flua em todos os níveis da organização, seguindo a recomendação de Kaplan e Norton (1997), quando discorrem que a estratégia é uma forma de garantir com que a comunicação atinja todos os níveis da gestão e seu devido alinhamento. Alguns colaboradores opinam que os comitês são instrumentos democráticos, que permitiram ampliar a participação, uma nova forma de tomar decisão, fazer e alinhar o pensamento estratégico. Outros, discordam, opinam a partir da visão que são muitas as instâncias, que muitos opinam sobre temas sem conhecimento específico sobre um outro setor, interferindo inclusive negativamente por falta de experiência.

**Análise da P16:** para os respondentes, houve realização de investimentos e mudanças na qualidade das informações cadastrais do Município, os quais destacaram que tanto o cadastro imobiliário quanto o mobiliário, foram aprimorados mediante a integração das informações destes cadastros com outros órgãos, principalmente com a SEUMA.

**Análise da P17:** para os respondentes, a missão, a visão, os valores e o propósito da SEFIN fazem parte do cotidiano da Secretaria, e destaca a forma de como os colaboradores aceitam o modelo implantado. Esse resultado vai de encontro à teoria de Ansoff (1991), o

qual interpreta que a estratégia consiste em um conjunto de regras e diretrizes que orientam a gestão e seus colaboradores, direcionando o desenvolvimento institucional da organização. Os respondentes registraram, em sua maioria, que esses temas (a missão, a visão, os valores e o propósito da SEFIN) são lembrados constantemente pelos canais de comunicação internos da instituição, e que também estão presentes nos espaços físicos, estando sempre em evidência.

**Análise da P19 e P20:** para os respondentes, a estrutura organizacional definida melhorou a condução da gestão dos processos organizacionais e possibilitou um maior alinhamento organizacional a partir da gestão dos processos. Os respondentes comentaram sobre a quebra de alguns paradigmas ou costumes antigos, e alguns fizeram referência à mudança na condução da gestão dos processos, ressaltando que a presença de uma área com esse propósito específico será essencial para alcançar processos mais estruturados, mesmo que estando no início de sua atuação.

**Análise da P21 e P24:** No que tange a melhoria dos processos de tributação, de arrecadação e fiscalização, os respondentes destacaram o início da implementação do processo virtual, como resposta a uma necessidade e exigência do avanço tecnológico, para os quais, todos devem se adequar. No contexto dos processos, os respondentes destacaram uma perceptível mudança em relação ao aprimoramento na gestão de projetos (P24), o que com base nos registros e achados documentais entende-se como uma área estruturante a qual fornece condições de que a estratégia, com base no modelo de gestão implantado, apresente os resultados esperados. Como sentimentos colhidos, destacam-se o de que “apesar da equipe ser muito pequena tem colhido importantes frutos”, enquanto outros relatam que “existem pessoas que não conhecem e que acham um processo burocrático”.

**Análise da P23:** acerca dos processos para atendimento dos clientes da SEFIN (contribuintes e dos Órgãos Públicos), foi registrado o caso do agendamento *on-line*, e a descentralização do atendimento da SEFIN. Os respondentes, destacaram que apesar de existirem muitos pontos a serem melhorados no que tange ao atendimento telefônico e plantão fiscal, há de se potencializar a visão acerca do cliente interno (os atendentes).

**Análise da P26:** O aumento do potencial de credibilidade por parte dos contribuintes, foi reconhecido por parte de alguns respondentes, pois para estes, o município de Fortaleza-CE, atualmente se destaca nacionalmente pela melhoria de seus serviços, pois os *feedbacks* e pesquisas de satisfação realizados demonstram a confiança dos contribuintes para com os serviços da SEFIN.

**Análise da P26:** A percepção de que houve mudanças significativa na avaliação de desempenho, nas práticas de reconhecimento e no clima organizacional, foi registrada pelos respondentes por meio da percepção de avanços quanto à prática de valorização e intervenções para melhoria do clima organizacional. Pode-se destacar ainda, a necessidade de melhorar a avaliação de desempenho a fim de contemplar de forma equitativa o peso da produtividade, a qual, atualmente, recai de forma desproporcional sobre determinadas categorias. Os respondentes também citaram o projeto de solução integrada de gestão de pessoas, sinalizando que o modelo de gestão estratégica direcionou estratégias quanto a modernização da Gestão de Pessoas, no que tange ao desenvolvimento e alinhamento das competências requeridas para o alcance de seus resultados estratégicos.

**Análise da P27:** Com base nas respostas à P27, os colaboradores perceberam que houve mais resultados positivos do que negativos quanto às mudanças geradas: 40% acreditam estar dentro da expectativa; 34,3% colocaram que os resultados estão acima da expectativa; 8,6% abaixo; e 4,3% muito abaixo da expectativa. Alguns respondentes relataram que houve um avanço significativo no modelo de gestão, que grandes transformações já foram realizadas em todas as áreas, e que estas transformações levaram em consideração a participação das pessoas. Dentre os registros referentes a P27, um se destacou, pois menciona

que existem “ideais boas, embora falte capacidade para ‘tocar’ determinadas áreas estratégicas”.

**Análise da P28:** os respondentes, em sua maioria, afirmaram que conseguem enxergar de forma clara e objetiva os resultados da SEFIN relativos ao financeiro, ambiental, social, aos clientes, aos colaboradores e aos processos. Apesar desse resultado, os respondentes destacaram que é necessário continuar investindo nas pessoas (colaboradores) e nos processos. Pode-se observar o registro do discurso de que “ainda há muita resistência ao modelo de gestão implantado”, entretanto observou-se com base nos registros que a resistência é bem menor, se comparada com a visão dos colaboradores no começo da gestão, indicando um movimento de aceitação ascendente. Contudo, é improvável a obtenção de unanimidade em relação ao assunto. Faz-se interessante mencionar que muito se repetiu o registro da retórica de existência de resistência de servidores que não querem se envolver nas mudanças.

As demais mudanças, que obtiveram pontuação inferior a 200% (P2, P3, P4, P5, P8, P9, P13, P15 e P18), correspondem a 32% das perguntas do questionário. Com base nos resultados, entende-se que foram as respostas às questões P2, P3, P4, P5, P8, P9, P13, P15 e P18 refletem o reconhecimento dos respondentes em relação as mudanças provocadas pelo modelo de gestão implantado, pois todas ficaram acima de 100%, o que corresponde a uma pontuação de expectativa positiva.

**Análise das respostas abertas P29 e P30:** De acordo com as respostas obtidas para as questões P29 e P30, evidenciou-se que os respondentes registraram como fatores de transformação e mudança para a SEFIN assim como para a administração municipal e para o contribuinte: a tecnologia da informação; a implantação do FIDAF; a gestão de processos; o cuidado com as pessoas; a transparência; a coerência; a valorização dos servidores; o reconhecimento; a implantação da cultura de projetos; a utilização de dados na tomada de decisão; a gestão mais colaborativa; a burocratização na medida; a transparência das informações; a resiliência fiscal mesmo diante de grandes desafios como a pandemia causada pela Covid-19; a realização de projetos transformadores para a cidade.

Nas análises realizadas sobre às respostas abertas, observou-se discordância quanto aos resultados obtidos para a P17, mas, mesmo como minoria, essa contradição identificada serve como um sinalizador da existência de algum desalinhamento, pois houve menção de que há uma demonstração: de falta de adesão de uma parte dos Servidores; de desrespeito aos valores da SEFIN; e de que alguns colaboradores não veem relação efetiva entre as ações e atividades desenvolvidas com esses conceitos padronizados, para os quais esses conceitos são uma “moda” nas instituições.

Com base na análise dos resultados, pode-se evidenciar o embasamento e a confirmação das mudanças pretendidas pelo modelo de gestão e governança pública para resultados, confirmando, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), que a mudança é um processo contínuo com grande probabilidade de crescimento organizacional, a partir de um ciclo contínuo, no qual os novos aprendizados desenvolvem ciclos futuros de transformação cultural. Por fim, observou-se a premissa de Kaplan e Norton (2017) de que o melhor desempenho nas práticas de gestão da estratégia está associado ao alto nível dos benefícios obtidos com as mudanças organizacionais.

## 5 CONCLUSÕES/ CONTRIBUIÇÕES

Este estudo teve como principal objetivo analisar de que modo a implementação do modelo de gestão estratégica provocou mudanças organizacionais na Secretaria das Finanças de Fortaleza. Para o alcance do objetivo principal, fez-se uso da pesquisa documental para apresentar o Modelo de Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados da SEFIN, da aplicação de questionário para identificar as percepções dos colaboradores com as

principais mudanças organizacionais e realizado triangulação para analisar e confrontar os achados com os fundamentos do modelo MEG.

As constatações extraídas do estudo empírico comprovam que todos os fundamentos do modelo MEG foram contemplados no modelo de gestão estratégica da SEFIN, tendo as mudanças sido observadas pelos colaboradores em todos os aspectos investigados. Os resultados, em sua totalidade, apresentaram níveis altos de sucesso, embora, dentre alguns aspectos investigados, houve evidências de colaboradores resistentes, com indícios de desconhecimento e alguns que não se interessam em conhecer o modelo de gestão em vigor.

Como contribuições teóricas, corroborando Kaplan e Norton (1992), pode-se concluir que o fato de as empresas possuírem sistemas formais de gestão estratégica aumenta consideravelmente a sua probabilidade de êxito. Dessa forma, é benéfico para a instituição a associação do gerenciamento de estratégia com o gerenciamento da mudança, pois a necessidade de uma nova estratégia requer mudanças organizacionais.

Como contribuições práticas, a pesquisa trouxe conhecimentos sobre os impactos da gestão estratégica em uma organização fazendária, a partir de mudanças organizacionais geradas com a implementação de um modelo de gestão baseado na teoria. Foi possível dar consistência, confiabilidade e validade às mudanças antes sinalizadas de forma institucional, sendo que a partir deste estudo chega-se a uma maturidade experimental, fundamentada em bases científicas. O emprego de uma ferramenta como um questionário, similar ao utilizado nesta pesquisa, pode ser de grande valia para que as instituições realizem o monitoramento do processo, a aceitação e percepção da mudança, ratificando ou retificando o modelo outrora implementado.

Vale ressaltar que uma limitação da pesquisa exploratória consiste no fato delas dependerem da interpretação dos pesquisadores com base nas declarações obtidas, pois as interpretações das respostas dos entrevistados podem ter influência das percepções dos próprios respondentes.

A atual situação econômico-financeira em que o mundo se encontra mergulhado implica necessariamente uma reinvenção do tecido empresarial através da gestão da mudança. Aquilo que alguns especialistas designam atualmente por crise, e outros designam por nova realidade, provavelmente já não retornará ao passado e, portanto, compete aos gestores procurarem forças de ajustamento como a inovação tecnológica, a visão estratégica e o aproveitamento das oportunidades, tendo em vista uma maior flexibilidade e consequentes ganhos de competitividade. Há, pois, que encontrar soluções de gestão que promovam a diferença, que preservem equilíbrios, que controlem riscos econômicos e financeiros e que conduzam, sobretudo, a uma mudança de mentalidade (AZEITÃO; ROBERTO, 2010).

As conclusões descritas mostram que o estudo permitiu responder à pergunta da pesquisa, evidenciando que as mudanças ocorreram por meio de diversos aspectos, principalmente aqueles atribuídos no fundamento do MEG, no modo de trabalhar o pensamento sistêmico, a aprendizagem organizacional, a liderança transformadora, o desenvolvimento sustentável, a adaptabilidade, a orientação por processos e o compromisso com as partes interessadas.

Embora o objetivo da pesquisa tenha sido alcançado, o tema não foi esgotado, gerando uma contribuição científica e, concomitantemente, variadas possibilidades de pesquisas que deem continuidade e desdobramentos ao assunto estudado. Outras investigações são necessárias para aprofundar o tema quanto aos modelos de gestão estratégica voltados para resultados institucionais, bem como para geração de valor público, tão necessários e muitas vezes escassos na gestão governamental.

Sugere-se o desenvolvimento de estudos no contexto das mudanças organizacionais provocadas em ambientes de transformação e inovação, assim como, os que alinhem a gestão estratégica à gestão de pessoas, objetivando compreender o que causa a falta de interesse e de

engajamento dos colaboradores em situações de implantação e execução de modelos de gestão, entendendo serem as pessoas os principais alicerces e condutores da estratégia.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- AZEITÃO, J. E ROBERTO, J. O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. **Revista da Ordem do Técnicos Oficiais de Contas**, [S. l.], v. 120, n. ?, p. 57-68, 2010.
- CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública**: O papel do planeamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CUNHA, M. R.; KRATZ, L. Fatores críticos de sucesso no processo de implementação do balanced scorecard: um estudo de caso nas instituições federais de ensino superior. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 18, n. 46, p. 96-108, dez. 2016.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. *In*: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna (orgs). **Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2 ed. Porto Alegre: ARTMED, 2006.
- 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**, [S. l.], v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.
- FNQ. **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)**. 21. Ed. São Paulo: [s.n.], 2016.
- FORTALEZA. Secretaria Municipal das Finanças. **Perfil e conjuntura do Plano Plurianual do Governo Municipal de Fortaleza para o quadriênio 2022-2025**. Fortaleza, Ceará, 2021. Disponível em: <https://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 19 de julho de 2021.
- FORTALEZA. Decreto no 14.707, de 12 de junho de 2020. Institui o modelo de gestão e governança pública para resultados, no âmbito da SEFIN. **Diário oficial do município**: Fortaleza, CE, ano LXVI, nº 16.774, p. 1-24, 15 jun. 2020a.
- FORTALEZA. Secretaria Municipal das Finanças. **Relatório Legado Sefin 2013-2020**. Fortaleza, 2020b. Disponível em: <https://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 19 de julho de 2021.
- FORTALEZA. Portal da transparência de Fortaleza. **Balanco Geral 2019**. Fortaleza, 2020c. Disponível em: <https://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/index.php/contasPublicas/exibirBalancoGeral>. Acesso em: 19 de julho de 2021.
- FORTALEZA. Portal da transparência de Fortaleza. **Mensagem à Câmara**. Mensagem Governamental 2019. Fortaleza, 2019. Disponível em: [https://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/arquivos\\_pdfs/sepog/Mensagens/Mensagem\\_2019.pdf](https://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/arquivos_pdfs/sepog/Mensagens/Mensagem_2019.pdf). Acesso em: 19 de julho de 2021.
- FORTALEZA. Secretaria Municipal das Finanças. **Programa de Desenvolvimento dos Servidores Públicos e Plano Estratégicos 2017-2021**. Fortaleza, 2016. Disponível em: <https://transparencia.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 19 de julho de 2021.

HERNANDEZ, J. M. DA C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 41, n 2, p. 31-45, 2001.

HERRERO FILHO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard**: a estratégia em ação. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Utilizando o balanced scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2000b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6 ed. 7 Reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. *In*: LIMA, Suzana Maria Valle, et al. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, [S. l.], v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. Ed. Porto Alegre. Bookmam, 2001.

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

PREFEITURA entrega Plano Fortaleza 2040 em solenidade no Theatro José de Alencar. Fortaleza Prefeitura. **Institucional**. Fortaleza, 2016. Disponível Em: <https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/Canal/16/Generico/12/Ler>. Acesso em: 20 de junho de 2021.

SARTORI, T.; SILUK, J. C. M. Modelo de Excelência em Gestão (MEG): Aplicação em uma Empresa de Software de Santa Maria (rs). *In*: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGeT, 8, 2011, Resende. **Anais** [...] Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2011, p. 1-10.

SEFIN apresenta Programa de Fortalecimento do Fisco. **Fortaleza Prefeitura**, Fortaleza, 07 Maio de 2013. Disponível Em: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/tag/Programa%20De%20Fortalecimento%20Do%20Fisco>. Acesso em: 20 de junho de 2021.

SOBRE a SEFIN. Secretaria Municipal das Finanças. **Institucional**. Fortaleza, 2021. Disponível Em: <https://www.sefin.fortaleza.ce.gov.br/Canal/16/Generico/12/Ler>. Acesso em: 20 de junho de 2021.

WOOD JR., T. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.