FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO
Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

Aline Chevrand Campos

GESTÃO ESTRATÉGICA:
análise da adesão dos servidores ao modelo implantado na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais - 2009/2010

Belo Horizonte

2012

Aline Chevrand Campos

GESTÃO ESTRATÉGICA:
análise da adesão dos servidores ao modelo implantado na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais - 2009/2010

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Poley

Belo Horizonte
2012

C198g Campos, Aline Chevrand

Gestão estratégica: análise da adesão dos servidores ao modelo implantado na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais – 2009/2010 / Aline Chevrand Campos. – Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro /Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho, 2012.

126 f.

Orientador: Prof. Dr. Frederico Poley.

Dissertação (mestrado) – Fundação João Pinheiro /Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho. Mestrado em Administração Pública.

1. Gestão Estratégica. 2. Adesão dos servidores. 3. Alinhamento. 4. Indicador de Orientação Estratégica.

CDU: 35 (815.1)

Aline Chevrand Campos

GESTÃO ESTRATÉGICA:
análise da adesão dos servidores ao modelo implantado na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais - 2009/2010

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Frederico Poley (Orientador)
Fundação João Pinheiro (FJP)

Simone Cristina Dufloth
Fundação João Pinheiro (FJP)

George Leal Jamil
Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Belo Horizonte, 24 de abril de 2012

A meu pai, João Ronaldo.
A minha mãe, Laís.
A meu amado Ian.

AGRADECIMENTOS

Ao fim dessa caminhada, tenho muito a agradecer.

Ao Professor Frederico Poley que, com paciência e disponibilidade, me orientou e transmitiu seus conhecimentos de maneira otimista e confiante no resultado desse trabalho.

À Fundação João Pinheiro que, por meio do Prof. Sílvio Ferreira Júnior, coordenador do curso de Mestrado da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, zela pela melhoria da educação em Minas Gerais e pela qualificação dos profissionais. À Rosália Guimarães Santiago, secretária do Mestrado que, com carinho e diligência, recebeu a nossa Turma 2010/2011, sempre zelando pelo cumprimento de nossas obrigações acadêmicas.

À Helenice Rutkowski, Assessora-Chefe de Gestão Estratégica e Inovação da SEF, que, com delicada firmeza conseguiu implantar um modelo de gestão legítimo na organização. Grande profissional e grande amiga, cujo apoio possibilitou a realização de todo esse trabalho.

À equipe do Núcleo de Análise de Cenários e Alinhamento da Estratégia, cúmplices na implantação da gestão estratégica na SEF - Jacqueline Castello Branco, Márcio Rodrigues, Maria Regina Kleinsorge, Michelle Pires, Monica Costa, Milton Cosenza, Patrícia Cunha e Raquel Rocha.

À Célia Carvalho, Assessora do Secretário de Fazenda, ao Tadeu Resende Barros, Diretor do Núcleo de Planejamento e ao Wagner Domingos, Assessor-Chefe de Comunicação da SEF, entusiasmados pelo tema, amigos, colaboradores e incentivadores.

À Valéria Braga, da VB Marketing, pelo profissionalismo e valiosos ensinamentos.

Agradeço, ainda, a minha família pela ajuda em todos os momentos em que ela se faz necessária - minha mãe, meu pai, revisor implacável desse trabalho, minhas irmãs, Marina e Lívia, meu cunhado Leandro, Tia Gaída e os ainda pequenos Letícia, Luana, Lorena e Ian, por perfumarem nossas vidas com sua sabedoria de crianças.

Acima de tudo, agradeço a Deus.

“Há um abismo entre a teoria e a prática. Imaginamos os mais belos estratagemas quando estamos tranquilos em nosso gabinete e só fazemos a guerra em nossa imaginação. Tudo muda quando estamos no terreno.” (TZU, 2011, p.12).

RESUMO

Nos últimos anos, a administração pública moderniza-se, alicerçando-se em uma gestão pautada na busca da excelência, sempre visando à melhoria de seus resultados e dos serviços oferecidos à sociedade. Seguindo esse movimento, a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) busca imprimir mais eficiência a seus processos de trabalho e mais legitimidade a seu processo decisório, com foco na concentração de esforços para o alcance de seus objetivos. Para tanto, implantou um modelo de gestão estratégica que se configura como um sistema de gestão, composto por uma sistemática de análise do desempenho estratégico, um sistema informatizado, um portal com informações sobre sua gestão e um conjunto de ações de comunicação, com o intuito de obter a adesão de seus servidores à estratégia organizacional. O presente trabalho de dissertação analisa tal adesão, com base em dados de pesquisa aplicada pela SEF, nos anos de 2009 e 2010, e nas ações de comunicação desenvolvidas durante o período de construção e de implantação de sua gestão estratégica. Observou-se que aspectos como a compreensão, motivação e capacidade de falar sobre a estratégia foram mais positivos, em 2010, do que em 2009, o que leva à conclusão de que os servidores estão mais alinhados com a estratégia, atribuindo-se esse fato ao trabalho de comunicação realizado e ao próprio exercício da gestão estratégica, por meio de reuniões sistemáticas, com o envolvimento dos níveis operacional, tático e estratégico da organização.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Gestão Estratégica. 2. Adesão dos servidores. 3. Alinhamento. 4. Indicador de Orientação Estratégica.

ABSTRACT

Public management has grown increasingly more modern in recent years as its management now bases itself on a quest for excellence and increasingly seeks to improve both its results and the services it offers to society. Accordingly, Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) seeks to confer greater efficiency to its work processes and greater legitimacy to its decision-making process by focusing on concentrating its efforts on achieving its objectives. Thus, it has implemented a strategic management model that works as a management system. It consists of strategic performance analysis procedures, a computerized system, a portal with information about its management, and a set of communication actions, all of which aim to gain its employees' commitment to its organizational strategy. This dissertation analyzes such commitment by basing itself on data from an SEF survey that was carried out in 2009 and 2010, while also taking into account the communication actions performed while its strategic management system was developed and implemented. It could be observed that aspects such as the understanding, the motivation, and the capacity to talk about such strategy were all greater in 2010 than in 2009, which leads to the conclusion that the employees involved are better aligned to the strategy now. Such a fact can be attributed to the communication actions carried out and to the very practice of strategic management itself, which was achieved through systematic meetings that involved the organization's operational, tactical and strategic levels.

KEY-WORDS: 1. Strategic Management. 2. Employees' commitment. 3. Alignment. 4. Strategic Orientation Indicator.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa estratégico da SEF - 2009/2010 17
Figura 2 - Círculo virtuoso de equilíbrio fiscal com desenvolvimento econômico 27
Figura 3 - Organograma resumido da SEF - 2010 30
Figura 4 - Organograma das unidades ligadas ao Secretário-Adjunto/SEF - 2010 31
Figura 5 - Organograma da Subsecretaria da Receita Estadual/SEF - 2010 32
Figura 6 - Organograma da Subsecretaria do Tesouro Estadual /SEF - 2010 33
Figura 7 - Escala de níveis de vinculação 44
Figura 8 - Identidade organizacional da SEF - 2004 47
Figura 9 - Perspectiva Sociedade, Governo e Clientes do mapa da SEF - 2010 51
Figura 10 - Perspectiva Financeira do mapa da SEF - 2010 52
Figura 11 - Perspectiva Processos Internos do mapa da SEF - 2010 52
Figura 12 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento do mapa da SEF - 2010 53
Figura 13 - Reuniões de preparação e de análise do desempenho estratégico - SEF 54
Figura 14 - Sistemática de análise do desempenho estratégico da SEF 55
Figura 15 - Encontros de sensibilização de servidores da SEF - 2010 61
Figura 16 - Tela do SADE - Detalhe do desempenho de indicadores - 2011 63
Figura 17 - Exemplo de questão sobre o mapa - Pesquisa 2009/2010 70
Figura 18 - Questão relativa a temas relevantes - Pesquisa 2009/2010 72
Figura 19 - Exemplo de questão sobre gestão na SEF - Pesquisa 2009/2010 73
Figura 20 - Mapa estratégico - Resultados da pesquisa - 2009/2010 90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos estratégicos do mapa da SEF - 2009/2010 68
Quadro 2 - Aspectos pesquisados e princípios do BSC - Pesquisa 2009/2010 69
Quadro 3 - Aspectos pesquisados e afirmações - Pesquisa 2009/2010 69
Quadro 4 - Cálculo da nota do objetivo estratégico - Pesquisa 2009/2010 71
Quadro 5 - Cálculo do indicador GROE dos servidores - Pesquisa 2009/2010 71
Quadro 6 - Opções para os temas relevantes - Pesquisa 2009/2010 72
Quadro 7 - Frases específicas sobre a liderança - Pesquisa 2009/2010 74
Quadro 8 - Nível das funções/atividades exercidas - Pesquisa 2009/2010 85
Quadro 9 - Valores das opções - temas relevantes - Pesquisa - 2009/2010 94
Quadro 10 - Frases sobre a liderança para correlação - Pesquisa 2009/2010 100
Quadro 11 - Correlações altas - Pesquisa 2009/2010 102

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos servidores nas unidades da SEF - 2009/2010 34

Tabela 2 - Nº de respondentes e de servidores - Pesquisa 2009/2010 65

Tabela 3 - Respondentes por cargo - Pesquisa 2009/2010 79

Tabela 4 - Respondentes por unidade de trabalho - Pesquisa 2009/2010 83

Tabela 5 - Respondentes por nível - Pesquisa 2009/2010 87

Tabela 6 - Objetivos estratégicos - Resultados da pesquisa - 2009/2010 89

Tabela 7 - Nota por aspecto pesquisado - Resultados da pesquisa - 2009/2010 92

Tabela 8 - Nota por nível dos respondentes - Resultados da pesquisa - 2009/2010 93

Tabela 9 - Correlação frases liderança e GROE - Resultados da pesquisa - 2009/2010 99

Tabela 10 - Correlação frases liderança entre si - Resultados da pesquisa – 2009 101

Tabela 11 - Correlação frases liderança entre si - Resultados da pesquisa – 2010 101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de respondentes à pesquisa - 2009/2010 75
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes à pesquisa - 2009/2010..... 76
Gráfico 3 - Idade dos respondentes à pesquisa - 2009/2010 76
Gráfico 4 - Estado civil dos respondentes à pesquisa - 2009/2010 77
Gráfico 5 - Perspectiva de trabalho dos respondentes à pesquisa - 2009/2010 77
Gráfico 6 - Cargo dos respondentes à pesquisa - 2009/2010..... 78
Gráfico 7 - Cargo dos servidores da SEF - 2009/2010..... 79
Gráfico 8 - Representatividade do cargo dos respondentes à pesquisa - 2009/2010..... 80
Gráfico 9 - Unidade de trabalho dos respondentes à pesquisa - 2009/2010..... 81
Gráfico 10 - Unidade de trabalho dos servidores da SEF - 2009/2010 82
Gráfico 11 - Representatividade da unidade dos respondentes à pesquisa - 2009/2010 84
Gráfico 12 - Nível da função dos respondentes à pesquisa - 2009/2010..... 86
Gráfico 13 - Nível da função dos servidores da SEF - 2009/2010 86
Gráfico 14 - Representatividade do nível dos respondentes à pesquisa - 2009/2010..... 87
Gráfico 15 - Objetivos estratégicos - Resultados da pesquisa - 2009/2010..... 91
Gráfico 16 - Nota por nível dos respondentes - Resultados da pesquisa - 2009/2010 93
Gráfico 17 - Respostas referentes ao tema Estado para Resultados 95
Gráfico 18 - Respostas referentes ao tema Acordo de Resultados de 1ª etapa..... 95
Gráfico 19 - Respostas referentes ao tema Acordo de Resultados de 2ª etapa..... 95
Gráfico 20 - Respostas referentes ao tema Planejamento Estratégico..... 96
Gráfico 21 - Respostas referentes ao tema Gestão por Indicadores Balanceados 96
Gráfico 22 - Melhoria - temas relevantes - Resultados da pesquisa - 2009/2010..... 96
Gráfico 23 - Conhecimento ótimo e bom - Resultados da pesquisa - 2009/2010..... 97
Gráfico 24 - Concordância frases liderança - Resultados da pesquisa - 2009/2010..... 98

LISTA DE SIGLAS

ACS - Assessoria de Comunicação Social

ADE-M - Análise do Desempenho Estratégico Mensal

ADE-T - Análise do Desempenho Estratégico Trimestral

AE - Assessoria Econômica

AF - Administração Fazendária

AGEI - Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação

AJUR - Assessoria Jurídica

AS - Auditoria Setorial

BSC - *Balanced Scorecard*

CCMG - Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais

COR - Corregedoria

DF - Delegacia Fiscal

DFT - Delegacia Fiscal de Trânsito

FDC - Fundação Dom Cabral

GAB - Gabinete

GROE - Grau de Orientação Estratégica

INDG - Instituto de Desenvolvimento Gerencial

LDO - Lei de Diretrizes Orçamentárias

LOA - Lei Orçamentária Anual

NCE - Núcleo de Análise de Cenários e Alinhamento da Estratégia

NOR - Núcleo de Orçamento Setorial

NP - Núcleo de Planejamento

PF - Posto de Fiscalização

PMDI - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado

PPAG - Plano Plurianual de Ação Governamental

RG-T - Reunião Gerencial Trimestral

SADE - Sistema de Análise do Desempenho Estratégico

SAIF - Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais

SCAF - Superintendência Central de Administração Financeira

SCCG - Superintendência Central de Contadoria Geral

SCGOV - Superintendência Central de Governança de Ativos e da Dívida Pública

SCOC - Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito

SEF - Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

SGF - Superintendência de Gestão e Finanças

SIAT - Serviço Integrado de Administração Tributária e Fiscal

SPGF - Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças

SRE - Subsecretaria da Receita Estadual

SRF - Belo Horizonte - Superintendência Regional da Fazenda - Belo Horizonte

SRF - Contagem - Superintendência Regional da Fazenda - Contagem

SRF - Divinópolis - Superintendência Regional da Fazenda - Divinópolis

SRF - G. Valadares - Superintendência Regional da Fazenda - Governador Valadares

SRF - Ipatinga - Superintendência Regional da Fazenda - Ipatinga

SRF - Juiz de Fora - Superintendência Regional da Fazenda - Juiz de Fora

SRF - Montes Claros - Superintendência Regional da Fazenda - Montes Claros

SRF - Uberaba - Superintendência Regional da Fazenda - Uberaba

SRF - Uberlândia - Superintendência Regional da Fazenda - Uberlândia

SRF - Varginha - Superintendência Regional da Fazenda - Varginha

SRH - Superintendência de Recursos Humanos

STE - Gabinete da Subsecretaria do Tesouro Estadual

STI - Superintendência de Tecnologia da Informação

SUFIS - Superintendência de Fiscalização

SUTRI - Superintendência de Tributação

LISTA DE ABREVIATURAS

Nº - Número

N_{OE} - Nota do objetivo estratégico na pesquisa sobre a orientação estratégica

Org. - Organizador

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16

1.1 Estratégia 18
1.2 As pessoas na organização 18

2 JUSTIFICATIVA 22

3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 24

3.1 A delimitação do tema no contexto da administração pública de Minas Gerais 26

4 CARACTERIZAÇÃO DA SEF 29

5 REVISÃO DA LITERATURA 35

5.1 Novamente a estratégia 35
5.2 Gestão estratégica 37
5.3 Os princípios de uma organização orientada para a estratégia 39
5.3.1 Primeiro princípio: Traduzir a estratégia em termos operacionais 41
5.3.2 Segundo princípio: Alinhar a organização com a estratégia 41
5.3.3 Terceiro princípio: Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos 42
5.3.4 Quarto princípio: Tornar a estratégia um processo contínuo 42
5.3.5 Quinto princípio: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva 42
5.4 A Comunicação da gestão estratégica 43

6 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA IMPLANTADO NA SEF 46

6.1 A formulação estratégica e o planejamento estratégico 46
6.2 A elaboração da estratégia organizacional 48
6.3 A sistemática de análise do desempenho estratégico 53

7 A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF 57

7.1 A comunicação na formulação estratégica e no planejamento estratégico 57
7.2 A comunicação na elaboração da estratégia organizacional 58
7.3 A comunicação na sistemática de análise do desempenho estratégico 58
7.4 O plano de comunicação da gestão estratégica 59
7.5 O sistema de análise do desempenho estratégico implantado na SEF 61

8 METODOLOGIA 64

8.1 A fonte dos dados secundários 65
8.2 A natureza dos dados 67
8.2.1 Pesquisa: 1ª parte - Questões relativas ao mapa estratégico da SEF 68
8.2.2 Pesquisa: 2ª parte - Questão relativa a temas relevantes para a gestão da SEF 72
8.2.3 Pesquisa: 3ª parte - Questões relativas à gestão na SEF 73

9 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 75

9.1 Análise do perfil dos respondentes 76
9.2 Análise e interpretação dos resultados da pesquisa 88
9.2.1 Resultados da pesquisa: 1ª parte - Questões relativas ao mapa estratégico da SEF ... 88
9.2.2 Resultados da pesquisa: 2ª parte - Questão relativa a temas relevantes para a SEF .. 94
9.2.3 Resultados da pesquisa: 3ª parte - Frases relativas à liderança 98

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS 103

REFERÊNCIAS 105

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA 110

1 INTRODUÇÃO

O Estado exerce grande influência na vida da humanidade e seu papel é continuamente questionado, sendo objeto de preocupação a conciliação entre sua eficiência e eficácia e a preservação dos direitos fundamentais da pessoa humana. O Estado "não é bom ou mau em si mesmo, mas será aquilo que forem as pessoas que o controlarem." (DALLARI, 1998, p. v). Na busca da construção de um Estado melhor, cumpridor de seu papel junto à sociedade é que se insere a temática do presente trabalho.

A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) construiu e sistematizou sua gestão ao longo do tempo, buscando imprimir eficiência e eficácia aos seus processos de trabalho e aos serviços prestados à sociedade. No que tange à gestão estratégica, a SEF concentrou seus esforços na construção e sistematização de um modelo de gestão que traduzisse sua estratégia aos colaboradores de forma clara e consistente e que possibilitasse o acompanhamento de sua execução. A estratégia da Secretaria está disposta em um mapa, que contém seus objetivos organizacionais, conforme mostra a Figura 1, cujo detalhamento será feito na **seção 6.2 - A elaboração da estratégia organizacional**.

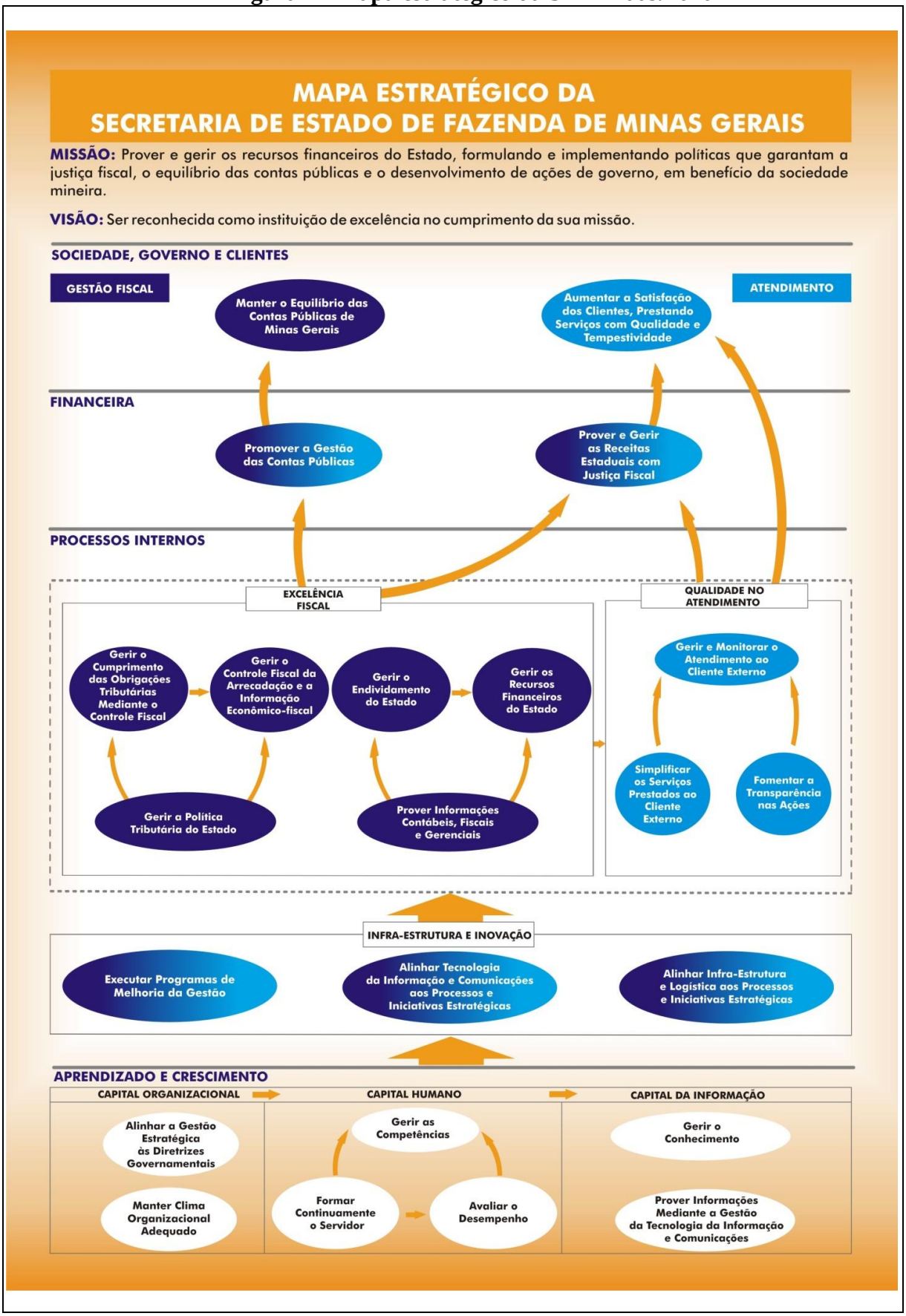
A implementação do modelo de gestão estratégica construído pela SEF foi um processo que contou com diversas iniciativas em prol do envolvimento dos servidores, tendo-se em mente a premissa de que - para o sucesso da execução da estratégia - é essencial que as unidades de negócio e os servidores trabalhem visando a uma mesma finalidade, ou seja, que estejam alinhados (KAPLAN; NORTON, 2008, p. 154).

A proposta do presente trabalho é analisar a adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégica implantado na SEF, no período de 2009/2010, com vistas a identificar os principais fatores que contribuíram para a adesão que e, por consequência, conferiram mais sucesso à implementação da estratégia. Para tal análise, serão utilizados os dados de pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores, aplicada na Secretaria de Fazenda, em junho de 2009 e em dezembro de 2010.

Assim, o problema proposto é: considerando-se o período 2009/2010, em que medida a metodologia implementada na SEF proporcionou o alinhamento dos servidores com a estratégia proposta?

Para um melhor entendimento do trabalho, serão apresentados, a seguir, os conceitos de estratégia e de pessoas na organização, que permeiam a temática proposta. Os termos **adesão** e **alinhamento** dos servidores serão utilizados como sinônimos.

Figura 1 - Mapa estratégico da SEF - 2009/2010



Fonte: MINAS GERAIS (2011d)

1.1 Estratégia

O termo **estratégia** é central no trabalho que ora se apresenta e deve, portanto, ser bem compreendido. Aurélio Buarque de Holanda assim conceitua estratégia: "Arte militar de planejar e executar movimento e operações de tropas, navios e/ou aviões para alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos." (FERREIRA, 2010, p. 321). Tal definição, ligada ao militarismo, remonta à origem do termo, citado já por volta do ano 100 a.C. como uma das máximas do general Sun Tzu, segundo o qual "é de suprema importância na guerra atacar a estratégia do inimigo." (TZU, 2011, p. 34).

O termo migrou dos campos de batalha para a guerra do mundo dos negócios, para a ciência da Administração e da Economia, onde ganhou novos elementos, sem perder sua essência. Na nova acepção, o que se quer não é se apoderar do reino inimigo, mas conquistar uma fatia maior de mercado, desempenhar melhor a missão organizacional ou mesmo prestar melhores serviços à sociedade. Extrai-se, novamente do dicionário, outro conceito: "arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos." (FERREIRA, 2010, p. 321).

O que se depreende da leitura conjunta dos conceitos é que estratégia é arte, seja em seu uso militar, seja civil. Sendo arte, não é uma ciência exata, não se conforma em padrões pré-estabelecidos, não é um produto acabado ou um método formatado que se empregue generalizadamente em todos os ambientes. A arte consiste em traçar os objetivos específicos e conjugar, da melhor maneira possível, os recursos e as potencialidades para seu alcance. Conforme ressalta Sun Tzu (2011, p. 40), para que se tenha uma conjugação bem-sucedida de recursos e potencialidades, nada é tão relevante quanto a harmonia das relações humanas.

Cabe, portanto, uma conceituação sobre a importância das relações humanas, das pessoas, dos trabalhadores para a execução da estratégia.

1.2 As pessoas na organização

A literatura apresenta várias conceituações para o termo **organização**, mas, independentemente do enfoque dado, as organizações constituem uma junção de pessoas que unem seus esforços para o alcance de objetivos comuns.

As pessoas têm importância crucial na execução da estratégia e a cooperação humana é uma necessidade vital "para a existência efetiva de uma organização." (KUNSCH, 2003, p.

21)[1]. Não sem razão, o sucesso de um exército, ou seu fracasso, credita-se às escolhas de seu general. Sun Tzu assevera que uma batalha será perdida se o general:

> [...] engajar as tropas no momento errado, [o que] fará com que ataquem quando não convém; [...] se ignora as necessidades dos que integram seu exército; se desconhece a ocupação que cada um se dedicava antes de se alistar, a fim de tirar proveito do talento individual de cada um; se desconhece o ponto forte e fraco de seus subordinados; se não conta com a fidelidade dos mesmos; [...] se carece do talento de bem governar; se é irresoluto e vacilante nas ocasiões em que urge ter pulso firme; se não recompensa adequadamente seus soldados quando de direito [...]. (TZU, 2011, p. 37-38).

As pessoas assumem tamanha importância que são consideradas um capital empresarial, um bem que compõe seu ativo intangível, o capital humano. A questão da motivação das pessoas para executar as tarefas é premente nas organizações e não pode ser conseguida apenas com benefícios monetários. Conforme afirma Tyson,[2] citado por Kettl (2003, p. 104) "os melhores empregadores privados, em todo o mundo, encaram seus empregados como patrimônio, não como custos. Vêem (*sic*) o pessoal como a mais importante ferramenta de que dispõem para cumprir sua missão.". E para cumprir a missão organizacional, as pessoas devem estar comprometidas e alinhadas com os objetivos, e devem se sentir co-responsáveis por sua execução. A escala de vinculação das pessoas com a organização, em direção ao necessário sentimento de co-responsabilidade, será elucidada na **seção 5.4 - A Comunicação da gestão estratégica**.

Ao se tratar do tema de pessoas na organização, é oportuno citar a diferenciação apresentada por Philip Selznick entre organizações e instituições, sendo estas uma evolução das organizações, por meio da "internalização dos valores" (1984, tradução da autora)[3], de uma forma que ultrapassa a exigência técnica da tarefa. E é com a internalização dos valores que se estreitam os vínculos que proporcionarão às pessoas comungarem com os objetivos da organização.

---

[1] Conforme ressalta Margarida Kunsch (2003, p. 25), a conceituação de **organização** abrange desde o enfoque legal-racional de Max Weber (**Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. V. 2. Brasília: Editora UNB, 1999) até os aspectos psicológicos e sociais de Chester Barnard (**The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938). Organização, quando tratada teoricamente no presente trabalho, corresponde tanto à área privada, quanto à pública. Quando referida no estudo de caso, corresponde à Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF).

[2] TYSON, Shaun. Personnel management. In: GRETTON, John; HARRISON, Anthony. **Reshaping central government**. New Brunswick. N.J.: Transaction Books, 1987.

[3] Afirma Selznick (1984), que "Organizations as rational tools, judged by their efficiency, are merely expendable tools. As they become social institutions, their expendibility decreases in direct proportion as they are "infused with value"".

Este trabalho está estruturado em seções, conforme descrito abaixo.

A **seção 2 - JUSTIFICATIVA** apresenta a justificativa da realização deste trabalho de dissertação sob o ponto de vista de sua relevância e de sua contribuição para a teoria e para a SEF e, ainda, no âmbito pessoal da autora.

A **seção 3 - A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA** apresenta um panorama da administração pública e, especificamente, da gestão do Estado de Minas Gerais e da Secretaria de Estado de Fazenda, nos anos de 2003 a 2011, com vistas a situar o tema do trabalho.

A **seção 4 - CARACTERIZAÇÃO DA SEF** apresenta a estrutura orgânica da SEF de forma a contextualizar a ambiência sob a qual a gestão estratégica foi implantada.

A **seção 5 - REVISÃO DA LITERATURA** consiste na verificação da literatura atinente à gestão estratégica e à sua comunicação, com o objetivo de elucidar os aspectos envolvidos na adesão das pessoas à estratégia organizacional. A gestão estratégica é explanada como uma evolução do planejamento, fruto da adaptação das empresas às mudanças e incertezas ambientais, e são elencados os desafios à sua implementação. São explicitados os princípios de uma organização orientada para a estratégia, como norteadores de uma implantação bem-sucedida da estratégia nas organizações.

No que tange à comunicação gestão estratégica, são apresentados os níveis de vinculação segundo a metodologia da mobilização social, sendo o vínculo da co-responsabilidade o necessário para conferir maior adesão das pessoas à estratégia organizacional.

A **seção 6 - O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA IMPLANTADO NA SEF** detalha o modelo de gestão estratégica da SEF, desde a formulação estratégica, iniciada em 2003, até a sua efetiva implantação, em 2010, enfatizando as ações em prol da adesão dos servidores à estratégia concebida.

Na **seção 7 - A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF** são apresentadas as ações atinentes à comunicação da gestão estratégica empreendidas na SEF, durante todo o histórico da implantação desse modelo de gestão na organização.

A **seção 8 - METODOLOGIA** apresenta a metodologia utilizada na pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores. Como inspiração da pesquisa, a SEF utilizou-se dos princípios de uma organização orientada para a estratégia e concebeu um indicador que possibilitou aferir a adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégia implantado.

Na **seção 9 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**, os resultados da pesquisa são apresentados. A análise centra-se, primeiramente, no perfil dos respondentes,

com a finalidade de verificar a representatividade dos mesmos no universo de servidores da organização. Em um segundo momento, a análise foca-se nas respostas ao questionário.

A **seção 10 - CONSIDERAÇÕES FINAIS** apresenta, além das considerações acerca do trabalho de dissertação desenvolvido, propostas para estudos futuros concernentes ao tema gestão estratégica na SEF.

2 JUSTIFICATIVA

É importante ressaltar o porquê de se analisar a adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégica da SEF. Tal análise tem por fim identificar os fatores que proporcionaram e os que poderiam proporcionar mais adesão e, assim, sugerir ações pertinentes visando à sua melhoria.

A relevância do tema deve-se ao fato de serem a adesão e a participação dos servidores elementos fundamentais para a implantação de uma gestão estratégica, uma vez que servidores alinhados e comprometidos com os objetivos da organização tendem a levá-la a resultados mais satisfatórios na execução da estratégia.

Deve-se citar que a compreensão de como se promove o alinhamento organizacional é um desafio para as empresas e que este aspecto da gestão é determinante para a maior obtenção de benefícios pelas organizações. (KAPLAN; NORTON, 2006a, p. 3-4).

No caso em análise - a implantação da gestão estratégica da SEF - o longo percurso desde o início da implantação, que ocorreu em meados do ano de 2007, foi marcado por períodos de rejeição e aceitação dessa forma de gestão. Com o intuito de verificar o alinhamento de seus servidores com esse modelo de gestão, a SEF realizou uma pesquisa em junho de 2009. Após a realização da pesquisa, várias ações no sentido de fomentar a adesão dos servidores foram executadas e, em dezembro de 2010, novamente, a mesma pesquisa foi aplicada, para aferir os efeitos de tais ações sobre a adesão dos servidores à gestão estratégica. Os resultados da pesquisa indicaram melhoria global no alinhamento em 2010, comparando-se com 2009.

No que tange à teoria, o presente trabalho justifica-se por representar uma contribuição ao entendimento do alcance e da importância da sensibilização daqueles que efetivamente executam a estratégia, bem como por apresentar um indicador apto a mensurar a adesão dos servidores ao modelo de gestão implantado, o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE). Acrescente-se, ainda, a esses fatores, a oportunidade da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais trazer à tona e tornar público, por meio de um trabalho acadêmico, a amplitude e a efetividade desse modelo.

Contar com servidores engajados e conscientes de seu papel na execução da estratégia é exercício de comprometimento e cidadania no desempenho da missão da SEF: **Prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira.** Uma gestão organizada, controlada e

preocupada com o público recebedor dos serviços prestados pelo Estado é interesse de toda a sociedade.

E, finalmente, o tema da presente dissertação justifica-se - no âmbito pessoal - por representar a concretização de um trabalho de alguns anos da autora, que colaborou com a implantação da gestão estratégica na SEF e, nessa oportunidade, constatou a importância da adesão das pessoas para que a execução da estratégia seja bem-sucedida.

3 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O tema do presente trabalho é a **gestão estratégica**. O trabalho aborda a importância da adesão das pessoas que trabalham em uma organização aos princípios e objetivos da gestão estratégica. A implantação de uma estratégia envolve tarefas, processos, pessoas e outros recursos que devem, de forma contínua e interativa, ser manejados em prol da organização. Assim, o capital humano é o centro deste trabalho de pesquisa, como um importante recurso intangível capaz de criar valor para a organização.

Com o fim de contextualizar o tema no universo da administração pública, cumpre dizer que a gestão estratégica insere-se numa temática maior, que é a reforma do Estado. Donald Kettl afirma que essa é uma temática "presente em todo o mundo e que quase nenhum governo deixou de tentar intervir nesse campo." (2003, p. 8).

Desde o início dos anos de 1980,[4] os movimentos de reforma do Estado se espalharam pelo mundo globalmente - podendo-se citar países como Austrália, Nova Zelândia, Reino Unido, Suécia, Portugal, Estados Unidos, Coréia e Brasil - e teve por mote a necessidade de reduzir o tamanho do Estado e de melhorar seu desempenho, uma vez que as regras e os procedimentos rígidos da tradicional hierarquia burocrática passaram a ser vistos como inúteis e superados. A ideia principal era a de que o Estado deve ter por foco o atendimento às necessidades dos cidadãos e não aos burocratas. (KETTL, 2003, p. 79). Nos países latino-americanos, também foi grande o engajamento em torno das reformas - por meio de programas financiados pelo Banco Mundial e pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento - com o fim de modernizar o Estado ou modernizar o setor público, ao longo da primeira década dos anos de 1990. (SPINK, 2003, p. 141).

Embora a abordagem e a extensão das reformas tenham variado de um país para o outro, a preocupação com o melhor funcionamento do Estado, com seu custo, sua eficiência e eficácia foi um ponto de convergência. Segundo a perspectiva de um melhor funcionamento do Estado - afirma Kettl (2003, p. 116) - é que se vislumbra a necessidade de se criar uma nova capacidade administrativa, que compreende um funcionalismo público com qualificações diferentes, tendo como suporte a nova tecnologia de informação e novos processos gerenciais.

---

[4] Deve-se pontuar, conforme Fernando Luiz Abrucio, que o fio condutor das reformas do Estado, no mundo, foi o modelo gerencial, o *managerialism* (gerencialismo), importado da iniciativa privada e que o maior ataque sofrido pela burocracia weberiana ocorreu principalmente na década de 1980, em razão do clima intelectual e político reinante e do esfacelamento do aparato estatal estruturado no pós-guerra. (ABRUCIO, 2003, p. 179).

Depreende-se daí a importância do fator humano: o funcionalismo público enquanto portador das qualificações necessárias para lidar com as atividades da nova administração pública, que passa a contar com a tecnologia como aliada e com processos gerenciais focados no resultado e não no controle.

Ideias como a melhoria contínua dos processos e dos serviços e a gestão da qualidade total [5] difundiram-se no contexto das reformas, o que conferiu à gestão do Estado características da gestão privada.

A chamada reforma do Estado dos anos de 1990 enfatizou a "importância de se passar da concepção burocrática de administração pública para o que vem sendo denominado 'administração pública gerencial'". (SPINK, 2003, p.155).

Especificamente no caso do Brasil, a reforma da gestão pública foi adotada nos anos de 1990 com o objetivo de tornar o Estado mais eficiente.[6] Dentre os princípios estabelecidos na reforma cumpre, para a finalidade do presente trabalho, ressaltar a substituição parcial dos controles burocráticos clássicos pelos controles ou sistemas de responsabilização gerenciais, ou seja, substituir a "supervisão, regulamentação detalhada e auditoria [pelo] controle por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social por [meio de] organizações da sociedade civil e pela mídia." (BRESSER PEREIRA, 2004, p. 546-547).

Esse é o ponto de interseção importante para o presente trabalho: a administração pública gerencial enquanto um movimento inspirado nos avanços conquistados pela administração de empresas. A gestão estratégica, evolução dos métodos de planejamento e administração, toca a administração pública à qual empresta seus princípios e ferramentas. Assim, o tema do trabalho centra-se em um aspecto da gestão estratégica: as pessoas, o capital humano da organização, que será responsável pelo cumprimento da missão organizacional.

---

[5] Gestão da qualidade total é um movimento liderado por W. Edwards Deming (**Out of Crisis**. Cambridge, Institute of Tecnology Center for Advanced Engineering Study, 1986), segundo o qual a chave para se melhorar a qualidade dos serviços é trabalhar para oferecer o melhor e organizar de baixo para cima. Citado por Kettl (2003, p.82).

[6] A título de ilustração, deve-se citar a primeira reforma administrativa do Brasil, promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes, em 1936. Sua proposta era substituir o patrimonialismo das monarquias absolutistas, no qual a propriedade privada se confundia com a pública, onde o nepotismo, a corrupção e o empreguismo eram a regra, por uma administração que separasse o público e o privado, o político e o administrador público. O modelo burocrático weberiano era o que mais se adequava a tal fim, mostrando-se, entretanto, falho quanto ao atendimento das necessidades do público, por não garantir rapidez, nem baixo custo e nem agilidade. A segunda reforma, em 1967, se deu sob o comando de Amaral Peixoto e inspiração de Hélio Beltrão. (BRESSER PEREIRA, 2003, p. 241). A terceira reforma é a que se apresenta no texto, a reforma dos anos 1990, cujo pano de fundo é um Estado com múltiplas funções, no qual a eficiência é requisito fundamental.

3.1 A delimitação do tema no contexto da administração pública de Minas Gerais

A delimitação do tema do presente trabalho é o alinhamento dos servidores da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais em torno da estratégia.

A delimitação espacial do presente trabalho engloba todas as unidades administrativas da SEF e a temporal abrange o período de 2003 a 2011, no qual as ações para a implantação de um planejamento e de uma gestão estratégica foram desenvolvidas. Será dispensada atenção especial aos anos de 2009 e de 2010, nos quais a SEF realizou a pesquisa para aferir a adesão de seus servidores à gestão estratégica e desenvolveu as ações de comunicação de sua gestão estratégica.

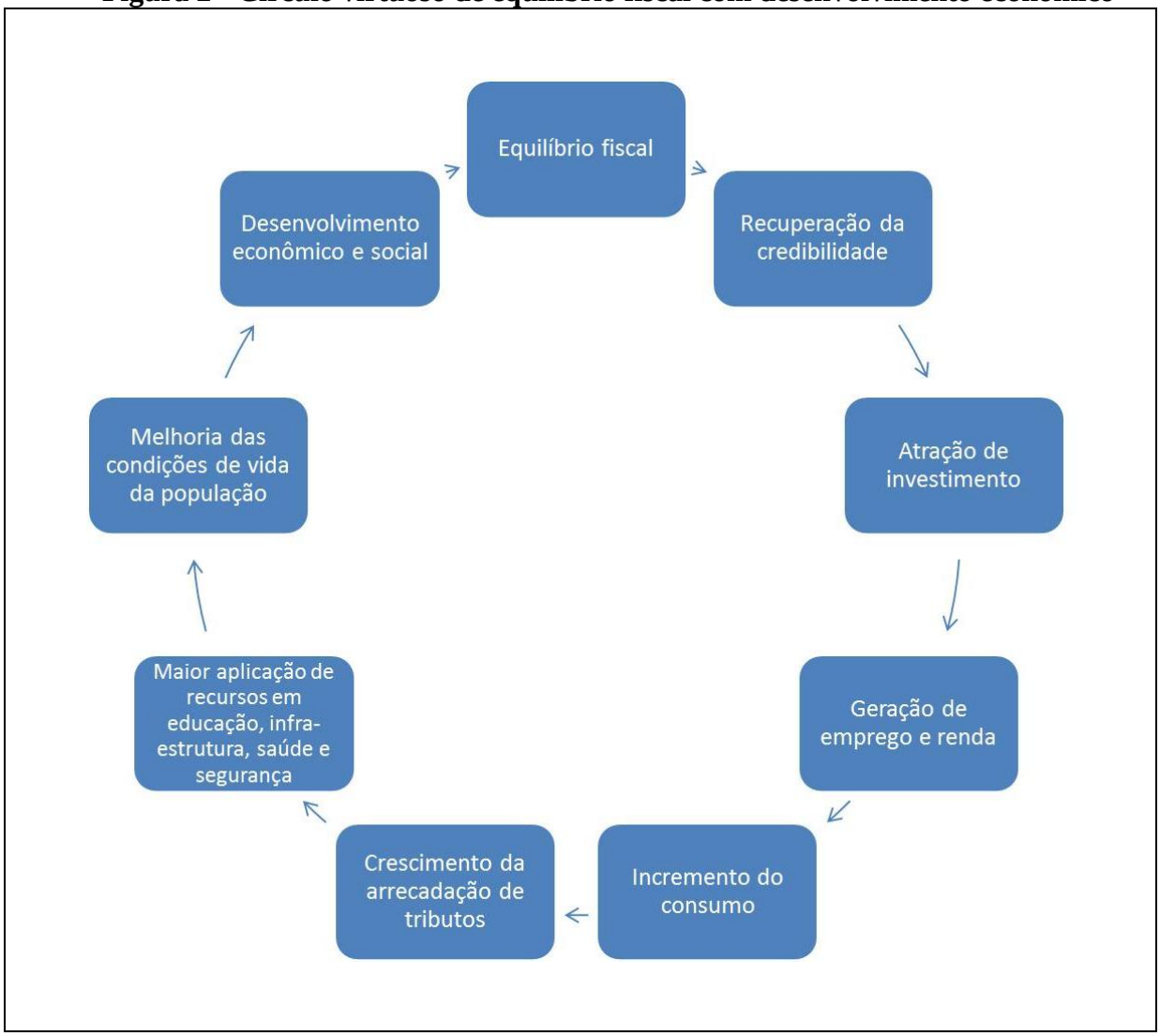
Uma vez explanada a reforma do Estado de uma forma geral, cumpre especificá-la, para limitar o escopo do presente trabalho, destacando a reforma da gestão implantada no governo do Estado de Minas Gerais e na SEF, a partir do ano de 2003. A linha de corte no ano de 2003 deve-se ao fato de o referido ano marcar o início de um governo de mudanças, no qual se desenvolveu a gestão estratégica da SEF, objeto do presente trabalho.

A gestão do governo de Minas Gerais, de 2003 a 2006, objetivou - como medida mais importante - sanear as contas públicas e, consequentemente, prestar melhores serviços aos cidadãos mineiros, com a melhoria da capacidade de investimento público. O programa governamental daquele período foi denominado **Choque de Gestão** - por representar uma alteração profunda na forma de gestão - e os esforços da SEF, assim como os de todo o aparelho governamental, convergiram no sentido de equacionar a situação fiscal do Estado. Uma das causas dos *déficits* recorrentes apresentados pelo Estado foi a "ausência de instrumentos de controle gerencial, [o que impossibilitava a verificação] da relação entre o orçamento do Estado e os recursos financeiros efetivamente disponíveis." (MINAS GERAIS, 2006, p. 37).

O déficit foi vencido no final do ano de 2004 e o desafio para o período restante de governo e para a próxima administração foi manter o equilíbrio fiscal do Estado, de forma a proporcionar um círculo virtuoso de equilíbrio com desenvolvimento econômico e a consequente melhoria de vida para a população, conforme demonstra a Figura 2. Para tanto, a gestão 2007 a 2010 lançou o programa **Estado para Resultados**, que representou mais um passo na melhoria da gestão governamental, visando a busca de resultados para a sociedade. No escopo do programa, foram criadas Áreas de Resultados - núcleos de concentração de esforços e de recursos - para viabilizar as melhorias e os resultados. (MINAS GERAIS, 2010,

p. 23). A SEF responsabilizou-se diretamente pela área de garantia dos recursos financeiros para as demais - a área da Qualidade Fiscal -, sendo, portanto, um dos pilares do programa.

Figura 2 - Círculo virtuoso de equilíbrio fiscal com desenvolvimento econômico



Fonte: Adaptada de MINAS GERAIS (2006, p. 38)

Deve-se destacar que, em estudo sobre a relação entre a modernização da administração pública e o crescimento, em países desenvolvidos, Miguel St. Aubyn destaca que "há boas razões para supor que eficiência na provisão de serviços públicos está positivamente relacionada com crescimento" (2007, p. 4, tradução da autora),[7] o que corrobora a necessidade e adequabilidade de programas que visem à melhoria da gestão.

Da análise das bases dos programas Choque de Gestão e Estado para Resultados, verifica-se que, na história da gestão do Estado de Minas Gerais, no período de 2003 a 2011,

[7] From our point of view, there are also good reasons to suppose that efficiency in providing services from the part of the public administration is also positively related to growth.

houve a concepção de um sistema de entrega de resultados, que privilegiou o revigoramento da função planejamento, com a elaboração de diretrizes de longo, médio e curto prazos [8] e a integração do planejamento com o orçamento. Tal sistema de entrega de resultados foi materializado no projeto Agenda de Melhorias, cujo objetivo é a continuação das inovações na gestão pública iniciadas em 2003. Deve-se ressaltar, ainda, que as inovações na gestão governamental contaram com o apoio da liderança, como patrocinadora e agente da mudança. (MINAS GERAIS, 2010, p. 13-22).

A SEF, em consonância com os programas do governo estadual, conduziu sua gestão tanto no período do Choque de Gestão, de 2003 a 2006, quanto na vigência do Estado para Resultados, de 2007 a 2010, de forma a contribuir para o alcance e a manutenção do equilíbrio fiscal e para a obtenção de resultados. Assim, traçou seus objetivos, elaborou seus planos e mobilizou seus recursos e servidores para executarem, de forma orquestrada e, portanto, alinhada, as ações planejadas, sendo esse alinhamento o objeto do presente estudo.

Na próxima seção, será possível conhecer a finalidade e estrutura orgânica da SEF.

[8] As diretrizes do governo mineiro constam nos seguintes documentos: Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que contém o planejamento a longo prazo, para um horizonte de 15 anos; Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG), que contém o planejamento a curto prazo, com duração de 4 anos, sendo revisto anualmente; Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), que contém o planejamento de curto prazo.

4 CARACTERIZAÇÃO DA SEF

O **negócio** da Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais é o provimento e a gestão dos recursos financeiros do Estado, sendo sua **missão** prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e a consecução de ações de governo, em benefício da sociedade mineira.

Sua **finalidade**, por força da Lei Delegada nº 180 (MINAS GERAIS, 2011c), é:

> Art. 188. (...) planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar a política tributária e fiscal, a gestão dos recursos financeiros e as atividades pertinentes à gestão da governança corporativa estadual, assim como responsabilizar-se pela implementação das políticas tributária e fiscal e pelo provimento, controle e administração dos recursos financeiros necessários à consecução dos objetivos da Administração Pública Estadual. (MINAS GERAIS, 2011c).

Para o exercício de tal atribuição, a Secretaria se faz presente na totalidade dos 853 municípios do Estado de Minas Gerais, seja contando com unidades administrativas, seja fazendo-se representar por meio de convênios com as prefeituras locais. Tal distribuição ao longo do território mineiro confere amplo alcance à Secretaria para melhor cumprir sua finalidade.

O Secretário de Estado de Fazenda é o dirigente máximo do órgão, a cujas decisões subordinam-se todas as unidades administrativas.

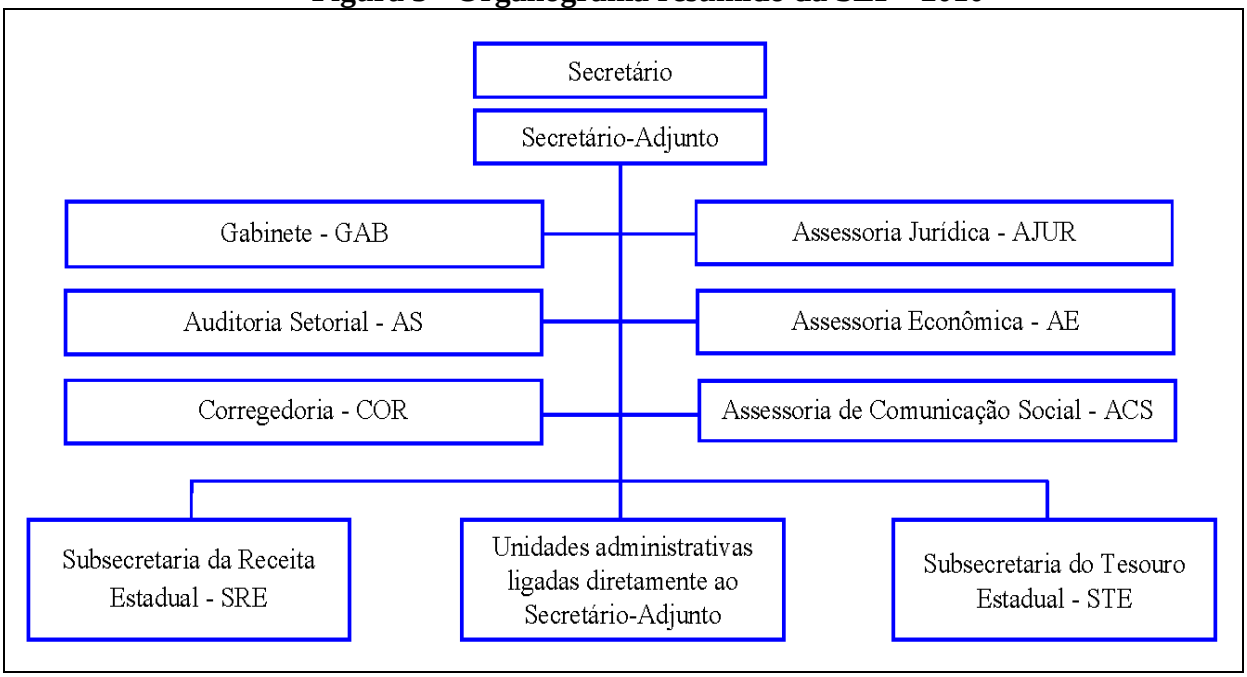
As unidades administrativas da SEF, referidas neste trabalho, encontram-se dispostas no Decreto nº 43.193 (MINAS GERAIS, 2003)[9] e no Decreto nº 45.205 (MINAS GERAIS, 2009b), que trata das unidades descentralizadas.

O organograma resumido representado na Figura 3 apresenta uma visão geral das unidades administrativas da SEF. As unidades Gabinete, Auditoria Setorial, Corregedoria, Assessoria Jurídica, Assessoria Econômica e Assessoria de Comunicação Social têm por finalidade prestar assessoramento direto ao Secretário e atuar juntamente às demais unidades nos assuntos pertinentes às suas respectivas competências.

[9] Tendo em vista o período de tempo abordado pelo presente trabalho, até 2011, a estrutura orgânica da SEF aqui demonstrada era a vigente até o mês de novembro do referido ano. Assim, todos os organogramas mostrados neste trabalho referem-se à estrutura consignada no Decreto nº 43.193 (MINAS GERAIS, 2003) - atualizado até a alteração operada pelo Decreto nº 45.203 (MINAS GERAIS, 2009a) - e no Decreto nº 45.205 (MINAS GERAIS, 2009b), que trata das unidades descentralizadas. A partir do mês de novembro de 2011, a estrutura foi modificada, com a publicação dos Decretos nº 45.780 (MINAS GERAIS, 2011a) e nº 45.781 (MINAS GERAIS, 2011b), que revogaram toda a legislação anterior sobre a estrutura da SEF.

As unidades citadas,[10] juntamente com o Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais são referidas no presente trabalho como **Gabinete**, por questão de simplificação de nomenclatura. O Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais é um órgão destinado à apreciação de recursos contra as decisões da Fazenda Estadual, em contencioso administrativo, com composição paritária entre o Estado e os contribuintes. Não configura uma unidade da SEF, mas integra a sua área de competência e a ela se subordina administrativamente, por força da Lei Delegada nº 180 (MINAS GERAIS, 2011c, art. 191, I)

Figura 3 - Organograma resumido da SEF - 2010



Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2012b)

A alta administração da SEF, na acepção utilizada neste trabalho, compreende o Secretário, o Secretário-Adjunto, os Subsecretários da Receita e do Tesouro Estadual, o Chefe de Gabinete e os titulares das Superintendências das Subsecretarias da Receita e do Tesouro Estadual, e os das Superintendências ligadas diretamente ao Secretário-Adjunto.

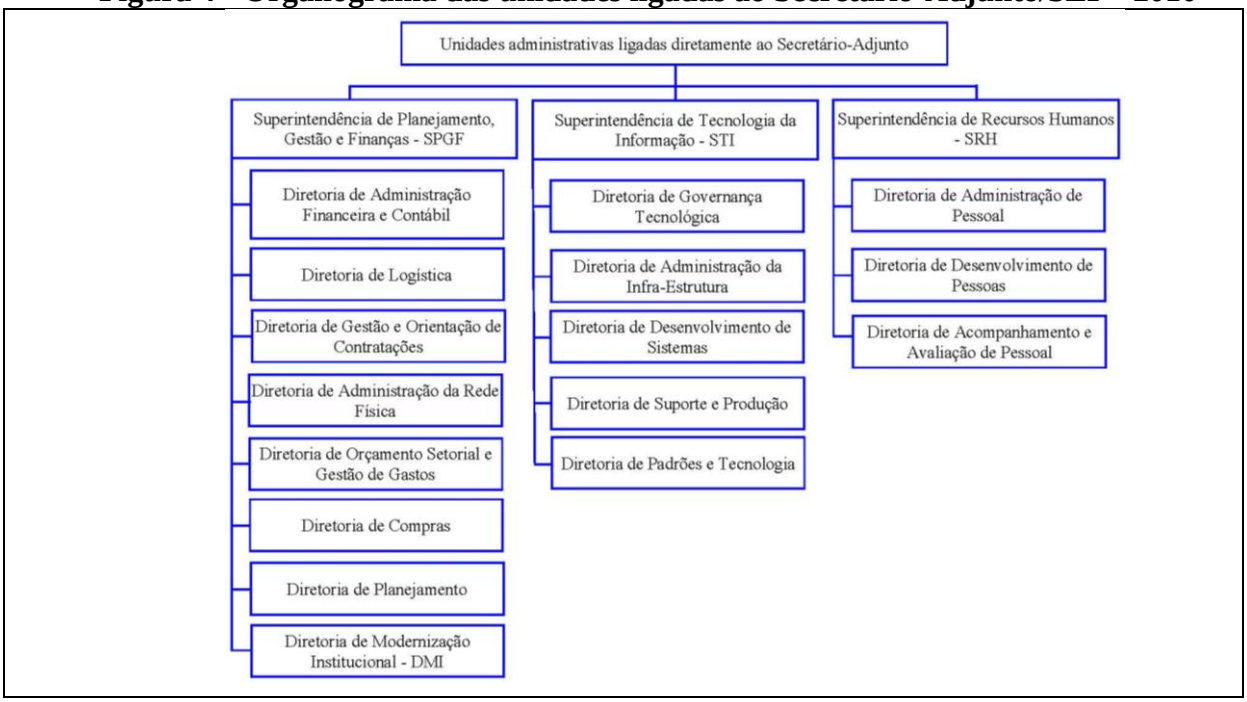
Sendo o objeto principal da missão da SEF **prover e gerir os recursos financeiros do Estado**, cabe à Subsecretaria da Receita Estadual o provimento das receitas tributárias e à Subsecretaria do Tesouro Estadual, o provimento dos recursos não-tributários e a gestão dos

[10] Com a modificação introduzida pelo Decreto nº 45.780 (MINAS GERAIS, 2011a), a partir de novembro de 2011, em relação às unidades mostradas na Figura 3, a Assessoria Econômica (AE) foi extinta e suas competências foram atribuídas à Subsecretaria da Receita Estadual (SRE). Foi criada a Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), com as competências referentes a planejamento, orçamento e modernização institucional - até então atribuídas à Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) -, assumindo, ainda, novas competências referentes à gestão da estratégia e à inovação na gestão organizacional. Para tanto, foram criados, como parte da estrutura organizacional, o Núcleo de Planejamento (NP), o Núcleo de Orçamento Setorial (NOR) e o Núcleo de Análise de Cenários e Alinhamento da Estratégia (NCE).

recursos financeiros estaduais. As Subsecretarias são as unidades finalísticas da Secretaria, pois sua competência é diretamente relacionada à finalidade da SEF.

O bloco das unidades ligadas diretamente ao Secretário-Adjunto congrega as unidades de apoio, ou unidades-meio, cujo objetivo é viabilizar a execução da missão das demais unidades, responsabilizando-se pela infraestrutura e logística, tecnologia da informação e gestão de pessoas. A Figura 4 detalha as unidades ligadas diretamente ao Secretário-Adjunto: a Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e a Superintendência de Recursos Humanos (SRH), com suas respectivas Diretorias.[11]

Figura 4 - Organograma das unidades ligadas ao Secretário-Adjunto/SEF - 2010



Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2012b)

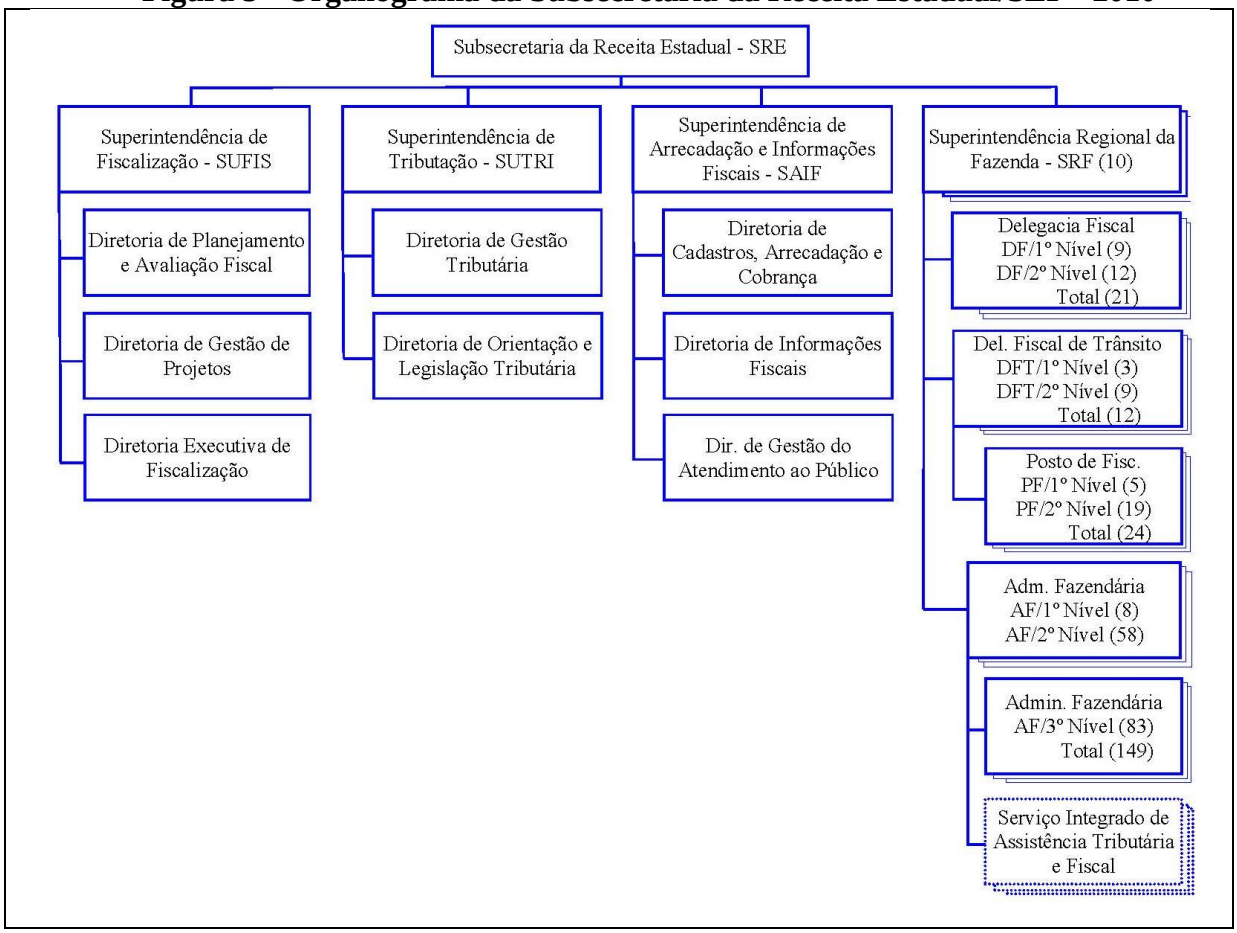
Na Figura 5, encontra-se detalhada a Subsecretaria da Receita Estadual (SRE), com as suas unidades centralizadas e as descentralizadas. As unidades centralizadas são: a

[11] Com a modificação introduzida pelo Decreto nº 45.780 (MINAS GERAIS, 2011a), a partir de novembro de 2011, em relação às unidades ligadas diretamente ao Secretário-Adjunto, mostradas na Figura 4, as competências referentes a planejamento, orçamento e modernização institucional, da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), foram transferidas para a AGEI e, como consequência, as Diretorias de Orçamento Setorial e Gestão de Gastos, Planejamento e Modernização Institucional foram extintas. A unidade passou a ser denominada Superintendência de Gestão e Finanças (SGF) e sua Diretoria de Logística tornou-se Diretoria de Logística e Qualidade do Gasto. Quanto à Superintendência de Tecnologia da Informação (STI), suas diretorias passaram a ser denominadas Diretoria de Governança Tecnológica, Diretoria de Soluções Tecnológicas, Diretoria de Infraestrutura e Operações e Diretoria de Análise dos Negócios. Em relação à Superintendência de Recursos Humanos (SRH), as Diretorias de Desenvolvimento de Pessoas e de Acompanhamento e Avaliação de Pessoal foram fundidas em uma nova diretoria, denominada Diretoria de Gestão do Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas.

Superintendência de Fiscalização (SUFIS), a Superintendência de Tributação (SUTRI) e a Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF), e as respectivas Diretorias. As descentralizadas compreendem as dez Superintendências Regionais da Fazenda (SRF) e as respectivas Delegacias Fiscais, Delegacias Fiscais de Trânsito, Postos de Fiscalização e Administrações Fazendárias, que perfazem um total de duzentas e seis unidades descentralizadas.[12]

Os Serviços Integrados de Administração Tributária e Fiscal (SIAT) são representações da SEF em municípios em que não há unidades administrativas, e se estabelecem por meio de convênios com as prefeituras locais.

Figura 5 - Organograma da Subsecretaria da Receita Estadual/SEF - 2010



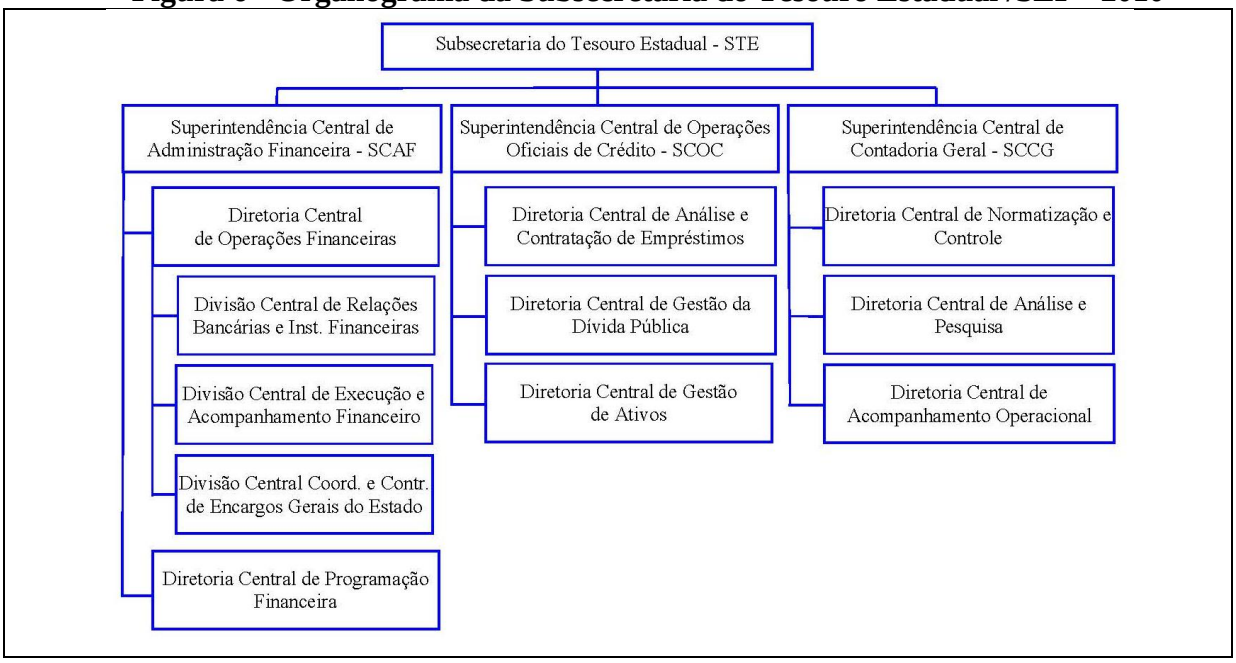
Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2012b)

[12] Com a modificação introduzida pelo Decreto nº 45.780 (MINAS GERAIS, 2011a), a partir de novembro de 2011, em relação às unidades da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE), mostradas na Figura 5, a única alteração implementada deu-se nas competências referentes às informações econômicas, até então atribuídas à Assessoria Econômica (AE), que foram transferidas para a Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF) e, como consequência, a Diretoria de Informações Fiscais passou a ser denominada Diretoria de Informações Econômico-Fiscais.

A SRE é responsável pelo provimento das receitas tributárias estaduais, incumbindo-se da política tributária, sua aplicação e fiscalização, além da manutenção e gestão dos cadastros de contribuintes. Nas unidades descentralizadas estão alocados a maioria dos servidores fazendários.

A Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE), mostrada na Figura 6, é composta por três Superintendências, que são denominadas centrais, pois, no exercício de suas competências, abrangem todos os demais órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual. São elas: Superintendência Central de Administração Financeira (SCAF), Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito (SCOC) e Superintendência Central de Contadoria Geral (SCCG).[13]

Figura 6 - Organograma da Subsecretaria do Tesouro Estadual /SEF - 2010



Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2012b)

Cabe à STE o provimento dos recursos não-tributários, como as operações de crédito, e a gestão dos recursos financeiros, competindo-lhe as funções da contabilidade estadual, da gestão dos ativos estaduais e das operações financeiras do Estado.

[13] Com a modificação introduzida pelo Decreto nº 45.780 (MINAS GERAIS, 2011a), a partir de novembro de 2011, em relação às unidades da Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE), mostradas na Figura 6, a Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito (SCOC) foi transformada na Superintendência Central de Governança de Ativos e da Dívida Pública (SCGOV), que englobou as competências da SCOC, além de novas competências referentes à governança de ativos e da dívida pública. A Diretoria Central de Análise e Contratação de Empréstimos passou a ser denominada Diretoria Central de Suporte à Governança Corporativa. Quanto à Superintendência Central de Contadoria Geral (SCCG), suas diretorias passaram a ser denominadas Diretoria Central de Normatização, Diretoria Central de Pesquisa e Análise e Diretoria Central de Contabilidade.

A Tabela 1 mostra a distribuição quantitativa dos servidores da SEF em suas unidades administrativas, nos anos de 2009 e 2010.[14]

Tabela 1 - Distribuição dos servidores nas unidades da SEF - 2009/2010

Unidade Administrativa		Nº Servidores	
Sigla	**Denominação**	**2009**	**2010**
ACS	Assessoria de Comunicação Social	5	6
AE	Assessoria Econômica	6	6
AJUR	Assessoria Jurídica	11	12
AS	Auditoria Setorial	13	13
CCMG	Conselho de Contribuintes do Estado de Minas Gerais	39	44
COR	Corregedoria	8	8
GAB	Gabinete	32	30
SPGF	Superintendência de Planejamento Gestão e Finanças	176	166
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação	131	128
SRH	Superintendência de Recursos Humanos	101	108
SRE	Gabinete da Subsecretaria da Receita Estadual	24	20
SUFIS	Superintendência de Fiscalização	167	182
SUTRI	Superintendência de Tributação	52	54
SAIF	Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais	105	105
SRF - Belo Horizonte	Superintendência Regional da Fazenda - Belo Horizonte	797	803
SRF - Divinópolis	Superintendência Regional da Fazenda - Divinópolis	225	215
SRF - G. Valadares	Superintendência Regional da Fazenda - Governador Valadares	200	193
SRF - Ipatinga	Superintendência Regional da Fazenda - Ipatinga	244	243
SRF - Juiz de Fora	Superintendência Regional da Fazenda - Juiz de Fora	466	453
SRF - Montes Claros	Superintendência Regional da Fazenda - Montes Claros	200	200
SRF - Uberaba	Superintendência Regional da Fazenda - Uberaba	255	240
SRF - Uberlândia	Superintendência Regional da Fazenda - Uberlândia	366	353
SRF - Varginha	Superintendência Regional da Fazenda - Varginha	642	636
SRF - Contagem	Superintendência Regional da Fazenda - Contagem	373	374
STE	Gabinete da Subsecretaria do Tesouro Estadual	6	6
SCAF	Superintendência Central de Administração Financeira	37	37
SCOC	Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito	33	25
SCCG	Superintendência Central de Contadoria Geral	25	26
	TOTAL	**4.739**	**4.686**

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados fornecidos pela SRH

[14] Os anos de 2009 e 2010 foram aqueles em que se realizou a pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF, analisada no presente trabalho, sendo essa a razão de se mostrar a tabela quantitativa de servidores naqueles anos.

5 REVISÃO DA LITERATURA

Como embasamento teórico do trabalho, é necessário abordar com maior profundidade a conceituação sobre estratégia e certificar-se acerca da teoria sobre gestão estratégica e dos desafios à sua implementação. É necessário, também, verificar a teoria da comunicação enquanto serviente à execução da estratégia, com o fim de analisar os aspectos envolvidos na adesão das pessoas à gestão estratégica.

5.1 Novamente a estratégia

Após a conceituação de estratégia, feita na **seção 1.1**, é pertinente que se façam algumas considerações com base na revisão da literatura.

Numa perspectiva histórica, conforme citam Ansoff e McDonnell (2009, p. 70), tem-se que o conceito de **estratégia** apenas se tornou parte do vocabulário das empresas americanas a partir da década de 1950, motivadas pelas descontinuidades ambientais, o que exigia delas uma rápida resposta em suas ações. Entretanto, como o conceito, até então, era utilizado apenas na acepção militar, sua compreensão ficava prejudicada, além das críticas sofridas por parte de administradores e acadêmicos, que questionavam sua utilidade. No mesmo sentido, as empresas se perguntavam por que o conceito de estratégia teria se tornado importante, se elas haviam, até então, apresentado enorme desempenho sem sequer conhecê-lo. A resposta está no contexto, que havia passado de calmo a turbulento na segunda metade do século XX,[15] sendo o surgimento da estratégia uma "ferramenta para a orientação da dinâmica organizacional." (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 73), posto que apenas as tradições e as experiências organizacionais não mais seriam "suficientes para enfrentar as novas oportunidades e ameaças". (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 74).

Corroborando o conceito de estratégia como arte, Ansoff e McDonnell complementam que se trata de um conceito "fugaz e um tanto abstrato." (2009, p. 71). E ainda, que a formulação da estratégia "não produz qualquer ação produtiva imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo dos administradores." (2009, p. 71). Apesar disso, os citados autores ponderam que seu uso se comprovou como positivo às organizações.

[15] Ansoff e McDonnell referem-se ao período em que as condições foram favoráveis à "formulação de estratégias explícitas nos Estados Unidos em meados da década de 50, quando a demanda reprimida durante a Segunda Guerra Mundial começou a atingir a saturação; quando a tecnologia começou a tornar obsoletas algumas indústrias e a provocar a proliferação de novas; e quando a reestruturação dos mercados internacionais apresentou ao mesmo tempo novas ameaças e novas oportunidades às empresas." (2009, p. 74).

Assim, Ansoff e McDonnell apresentam um conceito de estratégia, que se aproxima mais da realidade organizacional: "um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização" (2009, p. 70). Os citados autores dividem, ainda, tais regras em quatro tipos: **objetivos e metas**, **estratégia empresarial**, **conceito organizacional** e **políticas operacionais**, a seguir detalhados (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 70):

a) estratégia entendida como **objetivos e metas** são as regras de medida do desempenho qualitativo e quantitativo da empresa. A medida qualitativa do desempenho são os **objetivos** e a quantitativa corresponde às **metas**;
b) **estratégia empresarial** são as regras referentes à relação da empresa com o ambiente externo. É a definição de questões relativas a como ela alcançará vantagem competitiva em relação aos concorrentes, ou para quem seus produtos serão vendidos, ou como será sua prestação de serviços, entre outras;
c) **estratégia organizacional** são as regras para estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; e
d) estratégia entendida como **política operacional** são as regras de condução das atividades do dia a dia da organização.

Para Chandler, [16] citado por Pugh e Hickson (2004, p. 3-4), estratégia é a "determinação das metas e objetivos em longo prazo, junto à adoção de linhas de ação e à alocação de recursos, para o alcance desses objetivos.".

Hax e Majluf explanam as várias dimensões da estratégia e afirmam que "ela se torna um pano de fundo fundamental por meio do qual uma organização pode, ao mesmo tempo, declarar sua continuidade vital e facilitar sua adaptação às mudanças do ambiente." (1996, p. 14, tradução da autora).[17]

Cabe, agora, conceituar **estratégia** no contexto da gestão: a **gestão estratégica**.

[16] CHANDLER, Alfred D. ***Strategy and Structure****: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambrige, Mass: MIT Press, 1962.

[17] From this unifying point of view, strategy becomes a fundamental framework through which an organization can simultaneously assert its vital continuity and facilitate its adaptation to a changing environment.

5.2 Gestão estratégica

A formulação da estratégia, como já dito, não gera frutos por si só. O desafio apresentado aos gestores organizacionais tem sido a constatação de que a estratégia, embora posta, pode vir a não se tornar uma realidade. A questão da implementação da estratégia é tão problemática que a literatura cita o percentual de implementação bem-sucedida de apenas 10% das estratégias efetivamente formuladas (FILHO; NETO, 2005).[18]

O processo de formulação e implementação de estratégias é denominado de gestão estratégica e prevê a concepção e a adoção de um modelo organizacional adequado à execução das estratégias concebidas (TAVARES, 2008, p. 70). Para uma implementação bem-sucedida da estratégia, os recursos internos devem estar alinhados para que atuem em concerto e em uníssono (FILHO; NETO, 2005).

A dissociação entre a **formulação** e a **implantação** é um problema que antecede o estágio do estabelecimento da gestão estratégica enquanto prática empresarial. No curso do desenvolvimento da teoria da gestão, que abrange o planejamento financeiro, o planejamento de longo prazo e o planejamento estratégico, já havia a dissociação entre o planejamento e sua implantação. Tem-se a seguinte evolução, desde o planejamento até a gestão estratégica:

> A evolução do planejamento teve início com a constatação esporádica de sua prática e a contribuição esparsa de teóricos e práticos da administração em sua sistematização. A interação da prática com a teoria foi posteriormente sistematizada em quatro momentos: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica (TAVARES, 2008, p. 53).

As maneiras de administrar foram sendo inventadas pelas empresas na medida em que os desafios foram surgindo. O planejamento financeiro tinha por base apenas o orçamento e, como resposta à necessidade de crescimento rápido das empresas e de sua complexidade, foi substituído - na década de 1950 - pelo planejamento de longo prazo, que consistiu em se planejar o futuro da empresa com base na extrapolação de tendências passadas. Na década de 1960, o planejamento de longo prazo foi substituído pelo planejamento estratégico, após a saturação e o declínio do crescimento de várias empresas americanas.

[18] Oscar Filho e Francisco Neto dizem que o percentual de 10% de sucesso na implementação da estratégia foi citado em pesquisa realizada pela revista Fortune, em 1982 (KIECHEL, Walter. Corporate Strategy under fire. **Fortune** 27 dec. 1982, p. 38). Mais recentemente, outro estudo (CHARAN, R.; GOLVIN, G. Why CEO's fail. **Fortune** 21 jun. 1999) cita que insucessos de executivos de grandes sucessos pregressos são atribuídos ao fato de terem enfatizado a formulação da estratégia correta como se apenas isso bastasse para o alcance do sucesso. (FILHO; NETO, 2005).

Deve-se pontuar que o planejamento estratégico enquanto instrumento se mostrou eficiente, mas a transição para ele é que apresentou dificuldades, como a resistência ao planejamento, os atrasos de implantação e as deficiências de rentabilidade. (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 294-295, 298).[19]

Também é pertinente lembrar uma questão que se relaciona diretamente à evolução do planejamento estratégico para a administração estratégica:

> [...] o enfoque original do planejamento estratégico baseava-se na suposição de que as novas estratégias deviam tirar proveito dos pontos fortes tradicionais e evitar os pontos fracos da empresa. Assim, supunha-se que as potencialidades tradicionais podiam continuar sendo as mesmas, enquanto a estratégia se alterava. (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 302).

Com a constatação de que havia um hiato entre as potencialidades tradicionais e as necessárias para as novas estratégias empresariais, além do desenvolvimento de tecnologias de solução de problemas e da contribuição de teóricos e consultores, a partir dos anos de 1970, o conceito de administração estratégica foi delineado (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 302).[20]

Deve-se esclarecer que, por uma questão de tradução do original em inglês *strategic management*, a maioria da literatura em português adotou a expressão **gestão estratégica**, sendo **administração estratégica** encontrada apenas em algumas obras. O presente trabalho adota, com maior frequência, **gestão estratégica**.

A essência da formulação e implantação de estratégias pode ser sintetizada nas respostas às seguintes questões: como escolher as direções certas para o crescimento futuro, dentre as muitas alternativas conhecidas com imprecisão? E, ainda, como mobilizar as energias de um grande número de pessoas na nova direção escolhida? (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 74).

---

[19] Deve-se citar o estudo feito por Alfred D. Chandler Jr. (*Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambrige, Mass: MIT Press, 1962) sobre a empresa americana, no qual o historiador constatou soluções estruturais semelhantes em quatro empresas bem-sucedidas. Posteriormente o estudo se estendeu a mais quarenta empresas, que tiveram o mesmo padrão de respostas a mudanças a descontinuidades em seus ambientes, o mesmo acontecendo com empresas europeias. Ressalte-se que no período pesquisado por Chandler, a primeira metade do séc XX, ainda não havia surgido o planejamento estratégico, mas suas constatações embasaram esclarecimentos sobre problemas encontrados quando da implantação deste. (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 299), (PUGH; HICKSON, 2004, p.3-8), (McCRAW, 1998, p. 17).

[20] Ansoff e McDonnell (2009, p. 302) observam que a primeira reunião internacional sobre administração estratégica ocorreu em 1973, em Nashville, Tenessee, com o patrocínio da IBM e da General Electric Company e que o primeiro livro sobre o assunto (ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. *From strategic planning to strategic management*. New York: Wiley, 1976) foi produto daquela reunião.

Na implantação de um processo de formulação de estratégias, uma dificuldade encontrada é que a estratégia introduz uma racionalidade às decisões que perturba a cultura tradicional da organização, muitas vezes calcada em decisões de natureza política. Ansoff e McDonnell (2009, p. 74) apontam como natural a reação contrária à implantação da estratégia, sendo observada tanto no setor privado quanto em organizações públicas, se constituindo em desafio adicional a ser enfrentado pelos administradores.

Mais um conceito é trazido pelos citados autores, quando afirmam que "No futuro,[21] será dada atenção cada vez maior à adequação entre a flexibilidade da estratégia e a incerteza e imprevisibilidade das perspectivas, o que leva ao conceito de adaptação estratégica". A análise de cenários é um dos instrumentos para lidar com essas incertezas, por meio da "busca das diferenças entre os futuros possíveis." (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p. 375). Assim, as ferramentas e os métodos de gestão estratégica evoluem à medida em que as organizações são desafiadas a lidar com as incertezas do ambiente que as cercam.

Conforme adverte Tavares (2008, p. 375), para se executar um projeto de gestão estratégica é necessário que se crie um arranjo organizacional com a finalidade de exercer sua coordenação. Como exemplo de tal arranjo, cita-se a formalização de um grupo de apoio e a criação de mecanismos impulsionadores do desenvolvimento da gestão estratégica.

5.3 Os princípios de uma organização orientada para a estratégia

Para lidar com os desafios de se implantar a gestão estratégica, no início da década de 1990, Robert Kaplan e David Norton criaram um conceito de gestão da estratégia que se apresentou como um sistema inovador (2006a),[22] tomando por base estudo feito em diversas empresas, que partia da premissa da insuficiência dos indicadores financeiros para "criar valor econômico para o futuro" [23] (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VII). O conceito de indicadores de desempenho balanceados - ou *Balanced Scorecard* (BSC) - surgiu como fruto de tal

[21] O original da obra de Ansoff e McDonnell (2009) foi publicado no Reino Unido no ano de 1984. Assim, predições referentes ao futuro são, na presente data, ou uma realidade, ou já podem ser consideradas passado.

[22] O uso dos substantivos **conceito** e **sistema** para caracterizar o *Balanced Scorecard* se encontra no prefácio da obra em referência.

[23] O conceito de criação de valor é utilizado na citação de Kaplan e Norton na acepção mercadológica de criação de valor econômico. Entretanto, deve-se pontuar que a criação de valor público já é um conceito amplamente aceito, como "o valor criado pelo governo por meio de serviços, regulação legal e outras ações." (ST. AUBYN, 2007, tradução da autora, do original "*Public value refers to the value created by government through services, laws regulation and other actions*").

estudo. Seu fundamento foi a identificação de indicadores de naturezas diversas na organização, além daqueles meramente financeiros ou contábeis.

Assim, o conjunto de indicadores, segundo esse sistema, deve ser tal que proporcione a mensuração do desempenho da organização de uma forma global: seu painel de indicadores[24] deve ser ampliado e englobar várias perspectivas, como a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento. Tal conjunto deve, também, ser balanceado e refletir um equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendência e de resultado e entre as perspectivas interna e externa de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997, p. VIII). Daí a expressão *Balanced Scorecard* (BSC).

Com o uso do sistema do BSC pelas organizações e a sua consequente adaptação e refinamento, o mesmo transformou-se, de sistema de medição do desempenho da organização, em "veículo para facilitar a tradução e implementação de estratégias" (KAPLAN; NORTON, 1997, p. IX) e, posteriormente, em instrumento para gerenciá-las, ou seja, em um sistema de gestão estratégica que se propõe a superar o desafio de tornar realidade a estratégia posta. E para que essa tarefa seja bem-sucedida, imprescindível é a participação e colaboração das pessoas, do capital humano da organização.

Da prática empresarial com o BSC, Kaplan e Norton (2000) observaram que empresas que obtinham sucesso na implementação da estratégia apresentavam um conjunto similar de características em sua gestão. Chamaram, assim, essas características, de **princípios de uma organização orientada para a estratégia**. Em síntese, o que as empresas alegavam como causa de seu sucesso, afirmam os autores, era **foco** e **alinhamento**. O foco seria a concentração de esforços para a execução daquilo que é estratégico, e o alinhamento corresponderia à coesão da equipe de trabalho, das unidades de negócio e de todos os recursos que concorrem para a execução da estratégia, como os recursos humanos e os tecnológicos. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 18).

Os princípios de uma organização orientada para a estratégia são cinco: 1) **Traduzir a estratégia em termos operacionais**, 2) **Alinhar a organização com a estratégia**, 3) **Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos**, 4) **Tornar a estratégia um processo contínuo** e 5) **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**. O exercício desses princípios torna-se, segundo a metodologia do BSC, requisito para o alcance

[24] A expressão **painel de indicadores** é usada nesse contexto para significar o conjunto de indicadores da organização, que corresponde à palavra *scorecard*, no idioma inglês.

das metas da organização. Por meio deles, é possível obter o vínculo de co-responsabilidade das pessoas.

A adesão dos servidores é diretamente relacionada à execução desses princípios, pois são eles que conferirão às pessoas da organização o conhecimento, o alinhamento, a motivação e o alcance das metas e objetivos estratégicos.

A seguir, os princípios serão detalhados, devendo-se observar que eles colocam em relevo o fator humano, a adesão das pessoas à gestão estratégica.

5.3.1 Primeiro princípio: Traduzir a estratégia em termos operacionais

A tradução da estratégia em termos operacionais consiste em expressá-la por meio de seus elementos: mapas estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, de forma que todas as pessoas envolvidas com sua execução possam compreendê-la.

Ansoff e McDonnell (2009, p.73) ressaltam que a viabilidade da explicitação sistemática da estratégia é questão ainda discutida, pois algumas empresas argumentam que, por representar uma vantagem competitiva, a estratégia deve ser mantida em sigilo. Assim, sua formulação deveria ocorrer de maneira assistemática e adaptativa às mudanças do ambiente.

Porém, a literatura empresarial americana, a partir de meados da década de 1950, reflete visão no sentido da formulação cuidadosa e da explicitação da estratégia, que deve ser conhecida não só pela alta administração, como também pelos trabalhadores, que são os verdadeiros agentes de sua implantação. Ademais, argumentam Ansoff e McDonnell (2009, p.73) que os resultados das empresas podem provar que a formulação e explicitação sistemática de estratégias é mais viável do que sua formulação adaptativa, assistemática e informal.

5.3.2 Segundo princípio: Alinhar a organização com a estratégia

Esse princípio consiste na criação de sinergias entre as unidades de negócio e entre elas e a administração da organização. Assim, todos os recursos, processos e tarefas das unidades estarão mobilizados para a execução da estratégia.

5.3.3 Terceiro princípio: Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos

A motivação das pessoas é requisito para a transformação da estratégia em tarefa de todos. Ela é conseguida não apenas com premiações e recompensas financeiras, mas com clareza de propósitos, confiança nos líderes, participação na gestão, entre outros fatores. A importância do capital humano nas organizações se modificou ao longo do tempo, uma vez que a dependência do conhecimento aumenta cada vez mais. E o conhecimento de uma organização está nas pessoas. Assim, a motivação é fator necessário para que as pessoas desempenhem bem seu papel e executem a estratégia de uma forma comprometida.

5.3.4 Quarto princípio: Tornar a estratégia um processo contínuo

O exercício desse quarto princípio é desafiador, pois implica em levar a estratégia ao dia a dia das pessoas na organização, sistematizando rotinas de aprendizado estratégico, definindo estruturas de decisão com base nas informações da gestão estratégica e, ainda, criando sistemas de informação e análise estratégica.

5.3.5 Quinto princípio: Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

O apoio da liderança é considerado condicionante no processo de formulação e implantação da estratégia. Por se tratar de um processo de mudança organizacional, a gestão estratégica naturalmente causa resistências e até sabotagens. Ansoff e McDonnell (2009, p. 295) citam exemplos de empresas e governos em que “o planejamento estratégico foi mal compreendido pelos administradores envolvidos e visto como ‘mais um exercício de preenchimento de formulários’ exclusivamente para contentar a administração central”. Assim, quando o presidente entusiasmado deixava seu cargo ou voltava sua atenção para outras questões, a estratégia perdia sua importância e passava a ser um processo mal-sucedido.

O patrocínio do líder assemelha-se ao entusiasmo do general, sem o qual a guerra nunca será vencida. Mas, essa condição, embora necessária, não é suficiente ao sucesso da estratégia. Seria até ingênuo o pensamento de que apenas para não desagradar ao chefe a gerência iria aderir ao planejamento. A resistência à mudança advém de fatores como a falta de participação dos executores na elaboração do planejamento. (ANSOFF; MCDONNELL, 2009, p.373).

O papel dos líderes é tão importante que Dave Ulrich, ao citar os desafios competitivos para o futuro diz que um deles é a capacidade organizacional, onde deve-se "construir a confiabilidade, na qual tanto os indivíduos de dentro quanto os de fora das organizações acreditam que os gerentes farão o que dizem e manterão sua reputação." (2000, p. 26). O apoio e patrocínio do líder é, antes de um princípio, um pressuposto ao processo de mudança que a implantação da gestão estratégica impõe.

5.4 A Comunicação da gestão estratégica

A resistência à mudança permeia, conforme exposto nas seções anteriores, os processos de implantação de uma gestão estratégica nas organizações. Encontrar uma metodologia de trabalho e uma ferramenta que promovam a movimentação das pessoas para o alcance dos objetivos institucionais é um desafio constante. Kaplan e Norton, ao enfatizarem a importância da comunicação da estratégia, afirmam que "Nossas pesquisas indicam que menos de 5% da força de trabalho típica compreende a estratégia das respectivas empresas." (2000, p.229). Assim, a comunicação apresenta-se como uma das ferramentas contra essa resistência à mudança e é utilizada pelas organizações para promover o alinhamento e o comprometimento das pessoas.

Para o entendimento da comunicação enquanto ferramenta a serviço da gestão estratégica, serão utilizados os princípios da **mobilização social**, da área da Sociologia. A mobilização consiste em congregar interesses em prol de uma finalidade específica. É pertinente a conceituação de Toro e Werneck,[25] citados por Henriques, Braga e Mafra (2004, p. 35): "mobilizar é convocar vontades para um propósito determinado, para uma mudança na realidade". A vontade das pessoas é, assim, elemento essencial para sua mobilização.

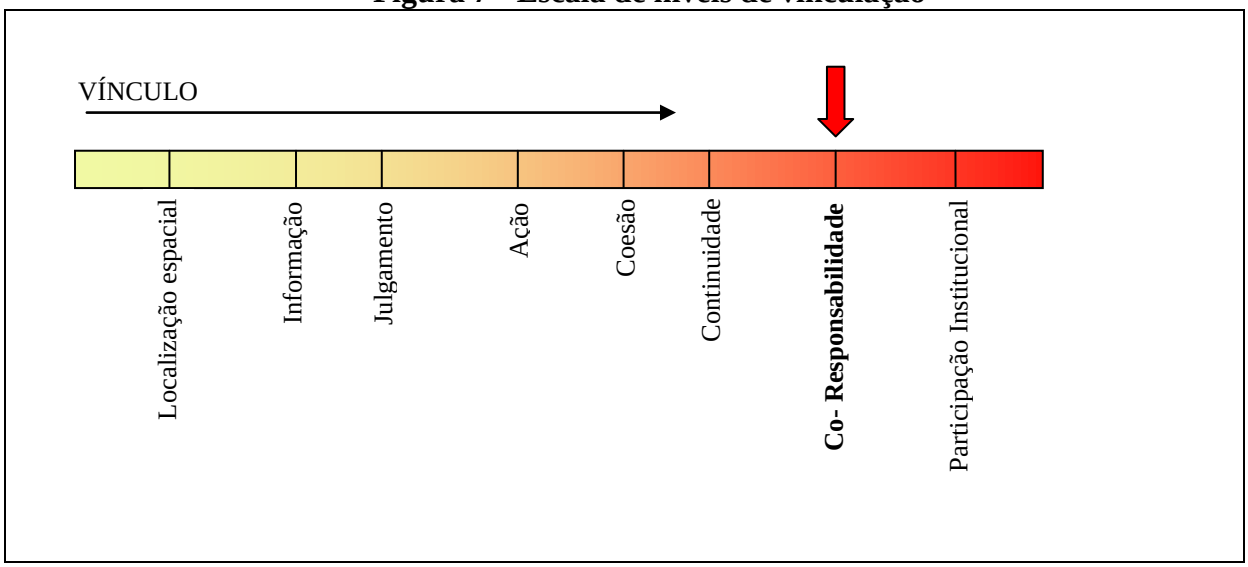
A comunicação enquanto mobilização para alcançar determinados fins é um processo de sensibilização, no qual as pessoas têm sua vontade congregada não pela imposição ou pela manipulação, mas pelo compartilhamento de conhecimentos, de sentimentos, de valores e, acima de tudo, de responsabilidades para a transformação da realidade. O engajamento requerido pela gestão estratégica é exatamente esse: pessoas comprometidas e voluntariamente transformadoras da realidade organizacional.

[25] TORO A. José Bernardo; WERNECK, Nísia Maria Duarte. **Mobilização social**: um modo de construir a democracia e a participação. Brasília: Ministério do Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Amazônia Legal, Secretaria de Recursos Hídricos, Associação Brasileira de Ensino Agrícola Superior – ABES, UNICEF, 1996, 104 p.

A participação é fundamental para o engajamento e ela se dá pelo compartilhamento de ideias, valores e formas de vivenciar a organização. Nesse sentido, merecem atenção dois princípios afetos à participação: a coletivização e a vinculação. A **coletivização** é o fator que traduz a participação do grupo, na medida em que as ações se deslocam do foco individual e passam para o coletivo, com a união dos esforços em prol de objetivos comuns. A **vinculação** é a relação que as pessoas estabelecem com o projeto. A vinculação é escalonada em oito níveis, sendo o da **co-responsabilidade** o nível desejado, ou seja, quando a pessoa sente-se parte do projeto ou processo, e responsável, em conjunto com os demais membros de seu grupo, pelo sucesso do mesmo.

No caso do processo de gestão estratégica, a escala de níveis de vinculação mostra o comprometimento das pessoas com os objetivos e com o cumprimento da missão organizacional. Os vínculos refletem o grau de informação das pessoas a respeito do processo e a incorporação de valores, que são aspectos fundamentais para promover a participação em qualquer projeto ou processo. A Figura 7 destaca os oito níveis da escala de vinculação, que serão detalhados a seguir. A comunicação, se bem planejada e executada, atua para fortalecer esses vínculos.

Figura 7 - Escala de níveis de vinculação



Fonte: HENRIQUES; BRAGA; MAFRA, 2004, p. 44

Na comunicação mobilizadora aplicada ao processo de gestão estratégica, a **vinculação** inicia-se com a **localização espacial**, que é a compreensão das pessoas sobre a organização, sua estratégia e a participação individual no alcance dessa estratégia. Passa, em seguida, para a **informação**, que é o nível em que toda a informação sobre o processo é disponibilizada e, de posse de tal informação, as pessoas têm condições de elaborar seu

próprio julgamento. Com base no **julgamento** pessoal, é possível apoiar, legitimar e defender o processo de gestão estratégica. A partir daí, as pessoas têm condições de **agir**, de forma ainda individual e pontual, a respeito do processo de gestão estratégica. Quando as ações individuais são interdependentes e contribuem para um mesmo fim, há **coesão** entre as pessoas e as ações são contínuas, superando seu caráter pontual e, quando a **continuidade** gera, também, um sentimento de responsabilidade no grupo pelo sucesso do processo de gestão estratégica, e sua participação é revelada como parte essencial de um todo, cria-se o vínculo da **co-responsabilidade**, que é o nível desejado. O nível seguinte é o da **participação institucional**, que se dá por meio de instrumentos que configuram um vínculo material, como a celebração de contratos, as parcerias e os convênios. Tal nível de vinculação, embora mais avançado, não é o desejado, pois pressupõe mais regras e, em consequência, menos liberdade de ação e de escolha das pessoas entre aderir ou não ao projeto ou ao processo. (HENRIQUES; BRAGA; MAFRA, 2004, p. 41-43). Assim, é no nível da vinculação por **co-responsabilidade** que se traduz o alinhamento ou a adesão das pessoas em torno da gestão estratégica.

Para se ter uma ideia do nível de vinculação em que se encontram as pessoas nas organizações, deve-se citar estudo que indica que nas organizações com um bom desempenho da estratégia, 67% dos empregados têm boa compreensão das metas e objetivos organizacionais, enquanto naquelas com mau desempenho, o percentual de compreensão cai para 33% dos empregados. Ainda, naquelas com bom desempenho, 26% dos gerentes seniores são comunicadores altamente eficazes e nas que apresentam mau desempenho, esse percentual é de zero. (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 230).

Para promover ações que levem à vinculação por co-responsabilidade, deve-se considerar que as organizações são um agrupamento planejado de pessoas que desempenham determinadas tarefas e trabalham por uma finalidade em comum e, também, que apresentam especificidades que as tornam únicas. Por isso, segundo Margarida Kunsch, “antes de produzir planos e projetos de comunicação [...], é preciso tentar compreendê-las e saber distinguir suas especificidades [...] numa perspectiva crítica e analítica.” (2003, p. 23).

Assim, a próxima seção traz a explanação sobre a especificidade da gestão da SEF, enfatizando os caminhos percorridos para a formulação e implementação de sua gestão estratégica e as etapas cumpridas para a efetiva comunicação da gestão estratégica, com vistas ao estabelecimento do vínculo de co-responsabilidade entre os servidores.

6 O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA IMPLANTADO NA SEF

Para entendimento do modelo de gestão estratégica implantado pela SEF, é necessário conhecer seu histórico, por meio do detalhamento do caminho trilhado pela organização desde a **formulação estratégica** até a **gestão estratégica**, no período de 2003 a 2011. Entretanto, é importante ressaltar que o objeto do presente trabalho - o alinhamento dos servidores em torno da estratégia da SEF -, refere-se aos anos de 2009 e 2010, nos quais se realizou a pesquisa para aferição do indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE), dispensando-se, por isso, maior atenção às ações desenvolvidas nesse período.

Para conduzir o processo de implantação da sua gestão estratégica, a SEF formalizou um grupo condutor do projeto, constituído por servidores gerenciais e técnicos, cuja atribuição consistiu em planejar e coordenar a execução das fases do projeto. Como mecanismo de apoio ao desenvolvimento da gestão estratégica, a Secretaria criou um grupo apoiador e aprovador dos produtos e das etapas do projeto, constituído por servidores diretivos e gerenciais, denominado Comitê de Gestão Estratégica, cuja atribuição consistiu em patrocinar o projeto e aprovar seus produtos e etapas.

Nesta seção é explanado o modelo de gestão estratégica da SEF, que consiste na definição da estratégia organizacional e nos instrumentos que facilitam sua execução.

6.1 A formulação estratégica e o planejamento estratégico

Até o ano de 2003, a SEF possuía um conjunto de iniciativas e projetos estruturados e monitorados periodicamente. Entretanto, seu planejamento estratégico não era objeto de uma sistematização nas suas fases de elaboração, execução e acompanhamento que envolvesse os níveis estratégico, tático e operacional da organização.

Durante o ano de 2003, as ações planejadas e executadas pela SEF tiveram o caráter emergencial que a situação de déficit fiscal do Estado de Minas Gerais exigia. Àquela época, a SEF já identificava a "necessidade de congregar os seus servidores em torno dos objetivos institucionais" (MINAS GERAIS, 2006, p. 55), para a consecução das ações planejadas.

No ano de 2004, a Secretaria elaborou, em consonância com as diretrizes do governo, sua **formulação estratégica**, que consistiu na sua identidade organizacional, [26] demonstrada na Figura 8, com a definição de seu negócio, missão, visão de futuro e valores, identidade esta vigente até a presente data.

[26] Para a formulação estratégica, a SEF contou com a consultoria técnica do Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG), que atuou na Secretaria no período de 2003 a 2005.

Figura 8 - Identidade organizacional da SEF - 2004

NEGÓCIO: Provimento e gestão dos recursos financeiros do Estado.

MISSÃO: A Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais tem como missão institucional prover e gerir os recursos financeiros do Estado, formulando e implementando políticas que garantam a justiça fiscal, o equilíbrio das contas públicas e o desenvolvimento de ações de governo, em benefício da sociedade mineira.

VISÃO DE FUTURO: Ser reconhecida como instituição de excelência no cumprimento da sua missão:

- ✓ por possuir um fisco reconhecido como justo, eficaz e com ações transparentes;
- ✓ por contar com um quadro de funcionários qualificados, motivados e comprometidos com o seu trabalho;
- ✓ por responder às mudanças agindo com flexibilidade diante da variação dos cenários político, econômico e social;
- ✓ por alcançar o equilíbrio estrutural das contas públicas; e
- ✓ por contribuir para a transformação de Minas Gerais no melhor Estado para viver, trabalhar e investir.

VALORES:

- ✓ **Efetividade**: a SEF, através de uma melhor aplicação dos recursos humanos, materiais e institucionais, buscará atingir resultados que contribuam para a prestação de serviços públicos de qualidade.
- ✓ **Ética**: a atuação da SEF e de cada um dos servidores será pautada nos princípios da lealdade, impessoalidade, moralidade, probidade administrativa e respeito para com a instituição.
- ✓ **Justiça Fiscal**: a SEF promoverá justiça fiscal, obedecendo ao princípio da legalidade tributária, aplicando tratamento igualitário entre os contribuintes, e coibindo a sonegação.
- ✓ **Qualidade**: a SEF buscará a qualidade dos seus resultados, por meio de um trabalho competente e participativo, objetivando a satisfação do cliente, em conformidade com seus anseios e exigências, e a qualidade de vida de seus servidores.
- ✓ **Responsabilidade Social**: a atuação da SEF deverá se basear em ações que visem a proteger e melhorar o bem-estar da sociedade.
- ✓ **Transparência**: a SEF tornará visíveis e acessíveis à sociedade, sem prejuízo do sigilo fiscal, as ações institucionais, as decisões administrativas e os valores de receitas e gastos públicos.

Fonte: MINAS GERAIS (2012a)

Como parte da formulação estratégica, foram elaborados projetos, os quais foram agrupados em estratégias e, ainda, dois objetivos estratégicos, definidores do foco do trabalho da SEF.

Os dois objetivos estratégicos elaborados foram: **Obter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais** e **Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade.** Tais objetivos tiveram como pano de fundo o cenário de *déficits* fiscais e de dívidas anuais acumuladas em que era necessário, de um lado, cuidar do aumento das receitas próprias e trabalhar para a diminuição das despesas, e, de outro, cuidar da melhoria dos serviços prestados à população.

Assim, a relevância desses dois objetivos está ligada ao quão vitais eles foram, e ainda são, para a SEF e para o Estado, nos dias de hoje. Essa a razão de serem considerados os maiores objetivos da Secretaria de Fazenda e, por consequência, de estarem internalizados na organização de uma forma mais definitiva, sendo do conhecimento de todos os servidores.

Quanto aos projetos, que materializavam o **planejamento estratégico**, o desafio era implantar uma sistemática de acompanhamento, para assegurar seu cumprimento e os resultados esperados de cada um deles (MINAS GERAIS, 2006, p. 59). Assim, foi definida uma forma de agrupamento dos projetos em **Áreas de Resultado** e **Áreas Funcionais**, de acordo com o produto gerado por projeto, tendo sido criados alguns indicadores com metas para cada uma das citadas áreas. As Áreas de Resultado ligavam-se às atividades finalísticas da SEF, sendo: Gestão da Receita, Gestão do Tesouro e Gestão do Atendimento e as Áreas Funcionais ligavam-se às atividades-meio da SEF, sendo: Gestão da Informação, Gestão de Pessoas e Gestão de Processos Internos.

A sistemática de acompanhamento mensal dos projetos, com a presença de todos os envolvidos, possibilitou melhorar sua execução e, em consequência, os produtos gerados.

O grande ganho, levado para a gestão estratégica, advindo desse período diz respeito à forma de se lidar com os projetos, possibilitando uma visão global da Secretaria e não apenas uma visão segmentada pela atribuição de projetos a unidades administrativas.

Como fruto do exercício do planejamento estratégico e da complexidade da Secretaria de Fazenda, que exigia uma maior explicitação tanto da sua estratégia, quanto da ligação da estratégia corporativa com a das áreas de negócio, somando-se a premência da melhoria da gestão, a transição do planejamento estratégico para a gestão estratégica começou a se delinear, com a elaboração da estratégia organizacional da SEF.

6.2 A elaboração da estratégia organizacional

O processo de elaboração da gestão estratégica da SEF, desenvolvido em 2007 e 2008, representou um passo a mais na maturidade de sua gestão e incorporou a experiência acumulada com o planejamento estratégico, dos anos de 2003 a 2006.

Para efeito de contextualização, à época da elaboração da gestão estratégica, existiam vários instrumentos de gestão, sem uma conexão aparente entre eles, o que dificultava a tomada de decisões, que eram, na maioria das vezes, tomadas caso a caso. Entre os instrumentos de gestão existentes deve-se citar o Acordo de Resultados, que é um contrato de resultados entre as unidades de negócio e a Secretaria e desta com o Governo, os projetos

constantes do planejamento estratégico e os projetos acompanhados pelo Governador. Essa variedade de instrumentos dificultava a compreensão da estratégia por parte dos gerentes e dos servidores de uma forma geral.

A SEF adotou o modelo do *Balanced Scorecard* para construir sua gestão estratégica, seja porque a organização já havia trilhado um caminho na área do planejamento, o que lhe proporcionou uma compreensão prévia sobre o que ela desejava de sua gestão, seja porque a metodologia mostrou-se adequada, por proporcionar uma visão global da organização e, com isso, possibilitar a tomada de decisões de forma mais qualificada e facilitar a compreensão da estratégia pelos servidores. A alta administração patrocinou o projeto, que foi desenvolvido com a ampla participação dos servidores dos níveis estratégico e tático.

O projeto de implementação da gestão estratégica foi lançado em julho de 2007 e, a partir dessa data até dezembro de 2008,[27] foi construída a estratégia organizacional e a das áreas de negócio. Como produtos desse trabalho, foram elaborados treze mapas estratégicos: o mapa corporativo, que contém os objetivos estratégicos da SEF, e os mapas das áreas de negócio.

Assim, foi criado um mapa para a Subsecretaria da Receita Estadual (SRE) e um mapa para cada uma de suas superintendências - as centralizadas: Superintendência de Fiscalização (SUFIS), Superintendência de Tributação (SUTRI) e Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF), e um para as unidades descentralizadas: Superintendências Regionais da Fazenda (SRF), haja vista elas possuírem os mesmos objetivos, porém atuando em municípios diferentes. Foram criados, ainda, mapas para a Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE), sendo um para a Subsecretaria e um para cada superintendência central: Superintendência Central de Administração Financeira (SCAF), Superintendência Central de Operações Oficiais de Crédito (SCOC) e Superintendência Central de Contadoria Geral (SCCG). As unidades ligadas ao Secretário-Adjunto também tiveram sua estratégia traduzida em mapas, sendo um para cada superintendência: Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF), Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e Superintendência de Recursos Humanos (SRH).

Cada um dos mapas estratégicos possui em média, vinte objetivos estratégicos. Para cada objetivo estratégico foi criado, pelo menos, um indicador, com sua respectiva meta, de

[27] Durante o período de julho de 2007 a julho de 2008, a SEF contou com o apoio da consultoria da Fundação Dom Cabral, para a construção da estratégia organizacional e a das áreas de negócio.

forma a possibilitar, efetivamente, o acompanhamento do alcance do objetivo. O modelo conta com uma média de 600 indicadores.

De acordo com o modelo criado, e para possibilitar a compreensão da estratégia desde as áreas de negócio até a visão corporativa, os mapas estratégicos das Superintendências foram construídos de maneira a se comunicarem com os mapas das Subsecretarias respectivas e estes com o mapa da SEF.

Dessa forma, foi possível traduzir a estratégia em termos operacionais e alinhar as áreas de negócio à estratégia corporativa, como preconizam os princípios de uma organização focada na estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2000, 20).

Sobre a disposição dos objetivos no mapa estratégico da SEF, em que pese não haver categorização de importância entre eles, pode-se considerar que os dois maiores objetivos da organização, constantes do mapa, são: Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais e Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade. Eles estão situados no topo do mapa, sinalizando que todos os esforços convergem para o seu alcance.

O objetivo estratégico **Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais,**[28] como já dito, foi traçado em um contexto de crise fiscal do Estado, que apresentava *déficits* constantes. Originalmente, esse objetivo foi concebido como **Obter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais**, pois o que se almejava era que o Estado saísse da situação deficitária. No final do ano de 2004, o equilíbrio orçamentário foi atingido, sendo o *déficit* zero um marco que levaria à alteração do objetivo, pois o desafio, a partir da conquista do equilíbrio, era mantê-lo, de forma que ele se consolidasse.

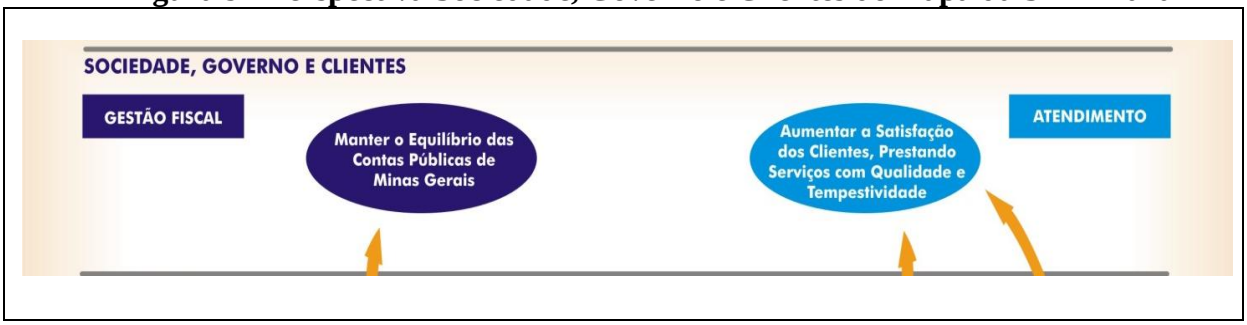
O outro grande objetivo da SEF é **Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade**. Seguindo a tendência mundial da reforma do Estado - que teve como um dos seus focos o melhor funcionamento do aparelho estatal -, o interesse pelo usuário dos serviços públicos levou os administradores a se preocuparem em atender melhor aos cidadãos (KETTL, 2003, p. 81). Esse objetivo traduz a visão de uma administração pública orientada ao mercado, de forma que o beneficiário do serviço público seja tratado como cliente ou consumidor. A SEF avalia o alcance desse objetivo por meio de pesquisa realizada diretamente com os usuários de seus serviços: contribuintes e contabilistas.

[28] Entende-se equilíbrio das contas públicas, nesse contexto, como o resultado da execução orçamentária, calculado com base na diferença entre as receitas e as despesas empenhadas, aliado à política de contenção do gasto público. (MINAS GERAIS, 2006, p. 17).

Segundo Beeton,[29] citado por Kettl (2003, p. 96), "dada a grande dificuldade de se desenvolver sistemas sofisticados de avaliação de resultados, viu-se que o nível de satisfação do consumidor poderia servir, em alguns casos, como indicador substituto útil para avaliar o desempenho do Estado."

Os dois maiores objetivos da SEF, **Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais** e **Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade**, foram inseridos no mapa corporativo, na perspectiva **Sociedade, Governo e Clientes**, conforme mostra a Figura 9, seguindo o entendimento de que gestão pública são as ações de Estado "implementadas (...) em função dos interesses da sociedade (não excluindo o mercado, mas considerando-o uma parte da sociedade)." (TENÓRIO; SARAIVA, 2006, p. 126).

Figura 9 - Perspectiva Sociedade, Governo e Clientes do mapa da SEF - 2010



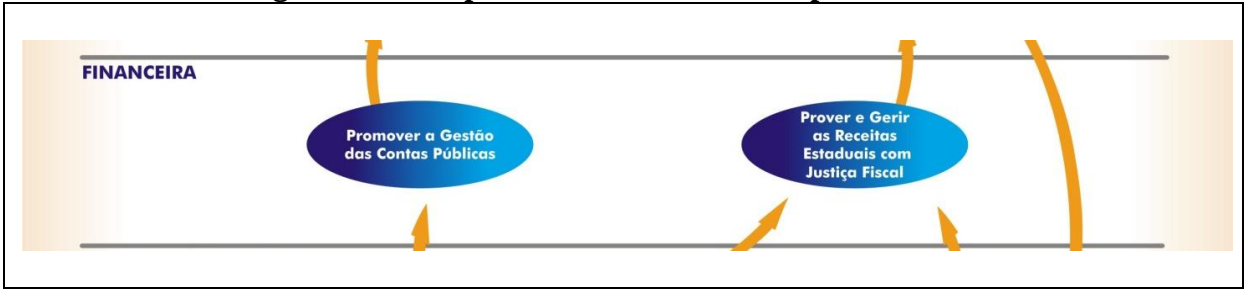
Fonte: MINAS GERAIS (2011d)

Os demais objetivos do mapa têm como foco possibilitar o alcance dos dois maiores objetivos. Além dos objetivos estratégicos, no mapa da SEF também estão retratados os temas estratégicos, que são as grandes prioridades da Secretaria: a **Gestão Fiscal** e o **Atendimento**. Segundo Kaplan e Norton, "todo tema é formado de uma cadeia vertical de relações de causa e efeito que une objetivos, parâmetros e iniciativas das quatro perspectivas do *balanced scorecard*." (KAPLAN; NORTON, 2006b). No mapa da SEF, as cadeias de causa e efeito são retratadas pelas setas que ligam os objetivos.

Na perspectiva **Financeira** estão os objetivos atinentes aos recursos financeiros do Estado, conforme mostra a Figura 10, devendo-se frisar que a maior fonte de receita do Estado é a proveniente da arrecadação tributária. São esses objetivos que irão refletir o "esforço do aparato fiscal em aproximar a receita efetivada da receita potencial a cada ano." (MINAS GERAIS, 2006, p. 17).

[29] BEETON, Danny. Measuring departamental performance. In: GRETTON, John; HARRISON, Anthony. **Reshaping central government. New Brunswick**. N.J: Transaction Books, 1987.

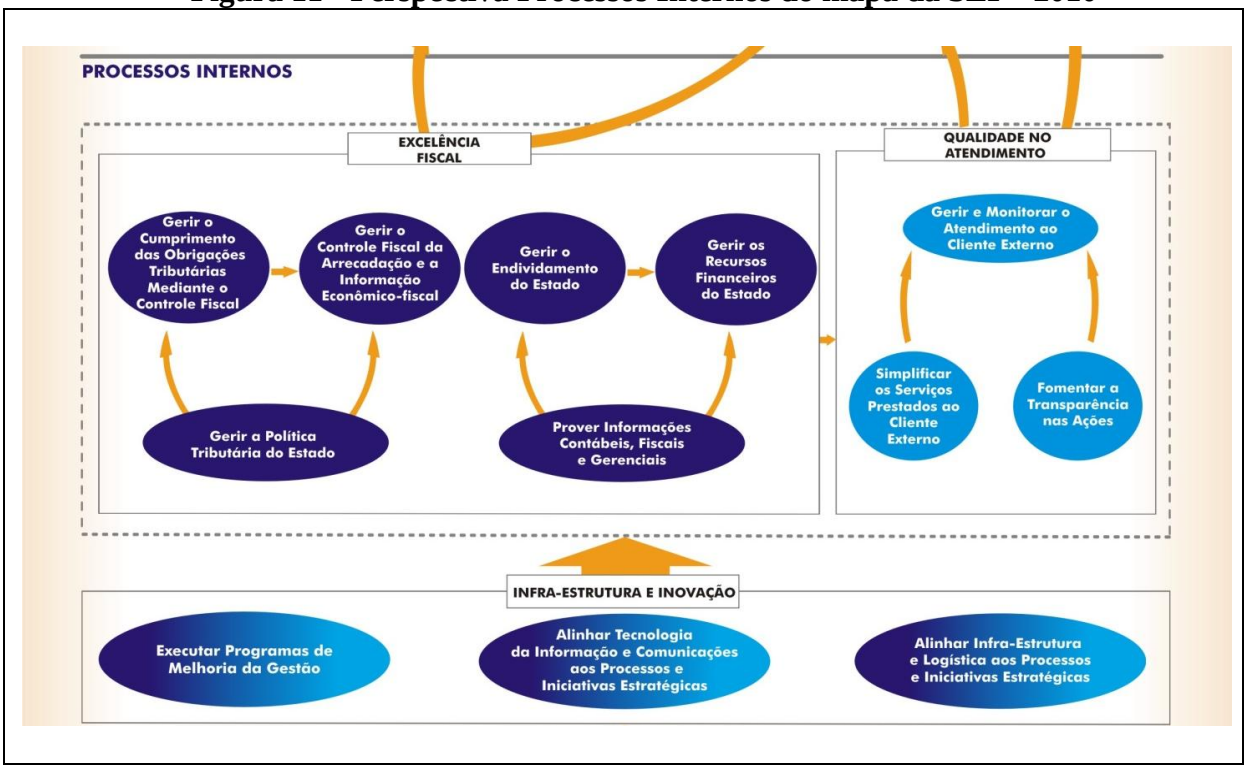
Figura 10 - Perspectiva Financeira do mapa da SEF - 2010



Fonte: MINAS GERAIS (2011d)

Na perspectiva **Processos Internos**, mostrada na Figura 11, estão retratados os objetivos ligados efetivamente à execução das atividades finalísticas e das atividades-meio da SEF, agrupados em três blocos, chamados de subtemas: **Excelência Fiscal**, **Qualidade no Atendimento** e **Infraestrutura e Inovação**.

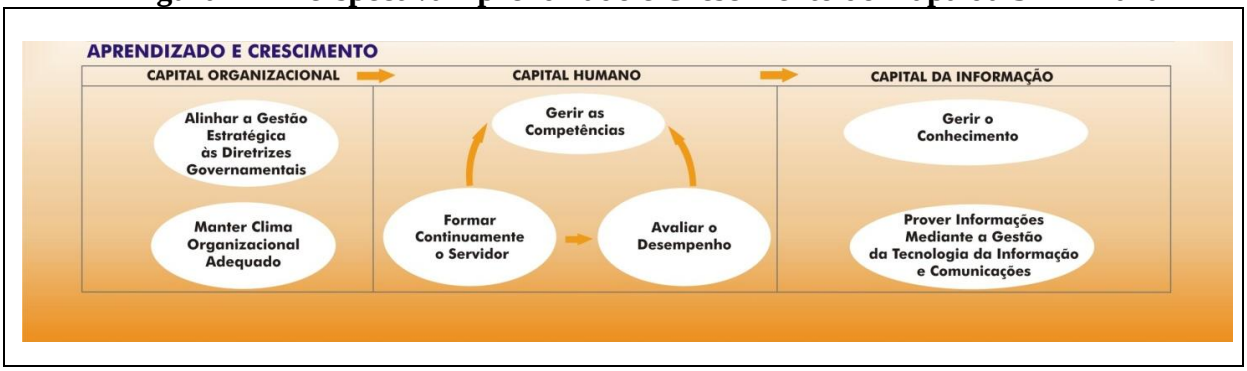
Figura 11 - Perspectiva Processos Internos do mapa da SEF - 2010



Fonte: MINAS GERAIS (2011d)

Na perspectiva **Aprendizado e Crescimento**, mostrada na Figura 12, está refletida a preocupação da SEF com o seu ambiente organizacional, com a qualificação e motivação de seu pessoal e com a gestão da informação. Os objetivos estão agrupados nos subtemas **Capital Organizacional**, **Capital Humano** e **Capital da Informação**. Essa perspectiva, não sem razão, está na base do mapa sendo, portanto, a sustentação de todos os demais objetivos.

Figura 12 - Perspectiva Aprendizado e Crescimento do mapa da SEF - 2010



Fonte: MINAS GERAIS (2011d)

A partir de dezembro de 2008, a SEF passou a possuir um modelo construído: mapas estratégicos com objetivos, indicadores e metas. O próximo passo era fazê-lo funcionar, ou seja, efetivamente executar a gestão estratégica, o que ocorreu por meio do estabelecimento de um sistema de gestão. [30]

6.3 A sistemática de análise do desempenho estratégico

A SEF construiu o seu **sistema de gestão** durante os anos seguintes, 2009 a 2011. Segundo Kaplan e Norton (2006b), "um sistema de gestão pode ser definido como uma série de processos e práticas para alinhar e controlar uma organização. Isso inclui procedimentos de planejamento de estratégia e operações, [...] de informe de progressos e de condução de reuniões".

O sistema de gestão construído pela SEF é composto pela Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico, pelo sistema informatizado para controle das informações referentes à sua gestão - como objetivos, indicadores e metas -, denominado Sistema de Análise do Desempenho Estratégico (SADE), pelo Portal da Gestão Estratégica, utilizado para abrigar as informações sobre a gestão e pelo Plano de Comunicação da Gestão Estratégica.

Nesta seção será explicitada a Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico e na **seção 7 - A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF**, os demais elementos do sistema de gestão: o Sistema de Análise do Desempenho Estratégico (SADE), o Portal da Gestão Estratégica e o Plano de Comunicação da Gestão Estratégica.

A **Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico** criada visou possibilitar o acompanhamento e a análise dos mapas e do desempenho dos indicadores, de forma a

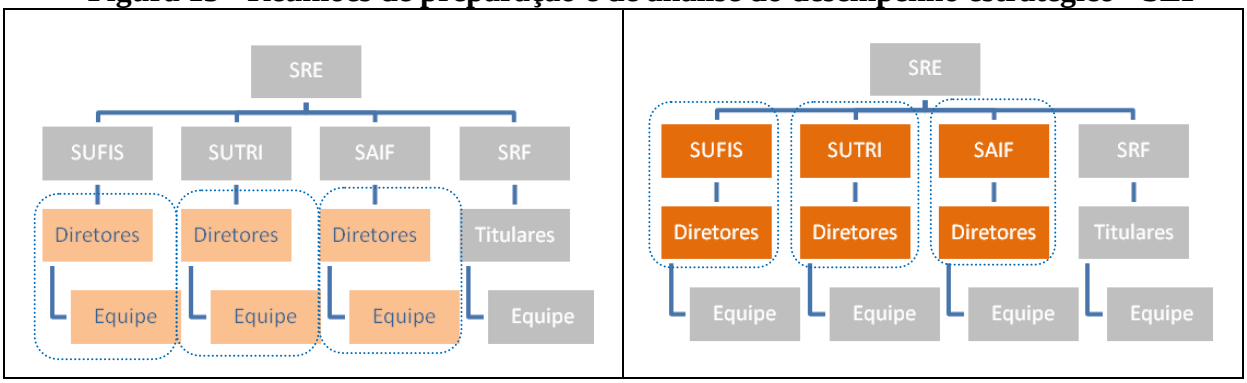
[30] Para o estabelecimento da sistemática de gestão estratégica, a SEF contou com o apoio da empresa de consultoria CONSIST, que atuou no período de dezembro de 2008 a dezembro de 2010.

envolver os servidores e a comprometê-los com o alcance dos objetivos organizacionais. Para tanto, foi traçado um esquema de reuniões sequenciais do nível operacional até o nível estratégico, possibilitando que as informações das áreas operacionais de negócio fluíssem até o nível corporativo e que os responsáveis apresentassem as causas dos problemas e gargalos que eventualmente causassem um desempenho insatisfatório.

Segundo a sistemática proposta, cada reunião é precedida de uma reunião preparatória. Assim, a título de exemplo, antes de uma reunião mensal de análise do desempenho dos indicadores do mapa de uma Superintendência, que ocorre com a presença do Superintendente e dos Diretores, há uma reunião preparatória com os Diretores e suas respectivas equipes. Dessa forma, os Diretores já terão verificado com suas equipes, previamente, o desempenho de seus indicadores e a solução de eventuais problemas, e terão acompanhado, também, os projetos em curso em sua unidade. Essa sequência de reuniões possibilita a participação da equipe, seu envolvimento e comprometimento.

A Figura 13 mostra, esquematicamente, um exemplo da sistemática de reuniões nas unidades da Subsecretaria da Receita Estadual (SRE). São mostradas as reuniões de preparação entre Diretores e suas equipes e as reuniões de Análise do Desempenho Estratégico entre os Diretores e os Superintendentes da Superintendência de Fiscalização (SUFIS), Superintendência de Tributação (SUTRI) e Superintendência de Arrecadação e Informações Fiscais (SAIF).

Figura 13 - Reuniões de preparação e de análise do desempenho estratégico - SEF



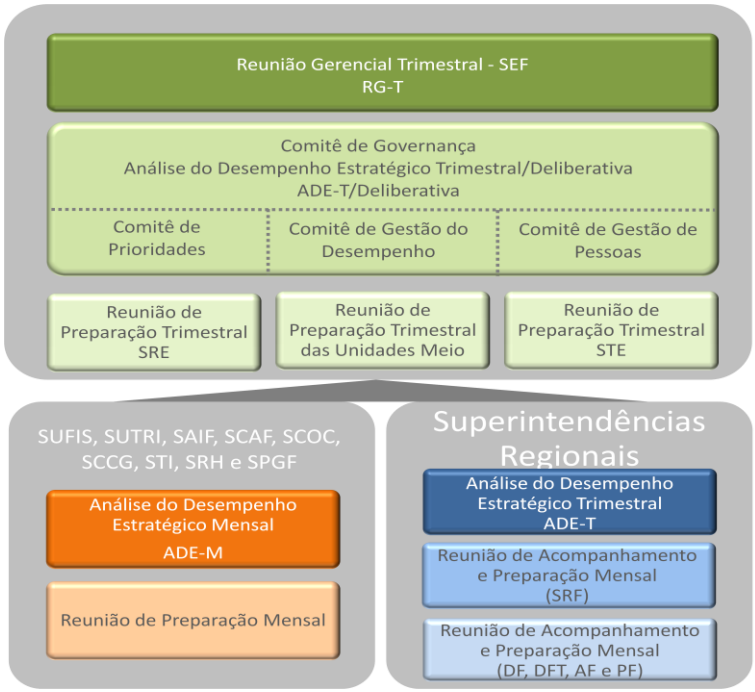
Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2011d)

A sistemática é executada por todas as unidades da SEF. Além de reuniões mensais e trimestrais em cada unidade administrativa, a sistemática prevê, a partir do ano de 2011, reuniões de comitês temáticos para discussão de assuntos que merecem análise interdisciplinar, com representantes de várias unidades. Os comitês são: **Comitê de Gestão do Desempenho**, **Comitê de Pessoas** e **Comitê de Prioridades**, sendo seu caráter

propositivo. Eles discutem em profundidade os assuntos pertinentes a sua competência e fazem uma proposta de solução, que é encaminhada para a deliberação do **Comitê de Governança**, formado pelo Secretário, Secretário-Adjunto, Chefe de Gabinete e Subsecretários. A **arquitetura de comitês** de decisão busca conferir maior agilidade e legitimidade às decisões, tornando-as parte do processo de gestão estratégica.

A Figura 14 mostra a Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico, com reuniões de preparação e de Análise do Desempenho Estratégico (ADE). No topo da sistemática está situada a Reunião Gerencial Trimestral (RG-T), da qual participa toda a alta gerência da SEF. A RG-T tem caráter informativo, já que, quando de sua realização, após a finalização do trimestre, todo o processo decisório já terá ocorrido, por meio das reuniões previamente realizadas.

Figura 14 - Sistemática de análise do desempenho estratégico da SEF



Fonte: MINAS GERAIS (2011d)

A sistemática demonstrada na Figura 14 entrou em funcionamento durante o ano de 2009, tendo sido aprimorada pela inserção da arquitetura de comitês, em 2011, e possibilitou o atendimento a mais um princípio da organização focada na estratégia: **tornar a estratégia um processo contínuo**.

Quando a Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico passou a se tornar uma prática de gestão das unidades administrativas, a partir de 2009, por meio das reuniões de

análise do desempenho, os servidores passaram a participar efetivamente da gestão estratégica, e a SEF concluiu ser necessário um diagnóstico sobre a adesão dos seus servidores à estratégia, para, a partir do seu resultado, elaborar um plano de comunicação da estratégia. Assim, realizou, em junho de 2009, a pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores, que será detalhada na **seção 8 - METODOLOGIA**.

Após a pesquisa de 2009, um plano de comunicação foi executado e uma nova pesquisa foi realizada, em fins de 2010. A próxima seção detalha as ações de comunicação realizadas em cada uma das fases da implantação do modelo de gestão estratégica na SEF.

7 A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF

A comunicação é ferramenta essencial para se criar o comprometimento das pessoas. Ao se referir ao processo de implantação da gestão estratégica, Tavares (2008, p. 58) consigna que "o conteúdo da comunicação deve ser suficientemente abrangente, detalhado e com uma linguagem apropriada ao nível de compreensão das pessoas que vão participar da implantação do processo". Destaca ainda que, tendo em vista os diferentes níveis existentes na organização, seja hierárquico, educacional e até mesmo de vivência individual, é necessário que a linguagem alcance cada um, pois será determinante na sua participação no processo.

Seguindo esses preceitos, a SEF, durante todo o processo de implementação de sua gestão estratégica, promoveu a comunicação com os servidores e buscou a sua participação, por meio de ações que serão a seguir detalhadas.

7.1 A comunicação na formulação estratégica e no planejamento estratégico

O processo de **formulação estratégica** contou com a participação de toda a gerência da Secretaria: Secretário, Secretário-Adjunto, Chefe de Gabinete, Assessores-Chefes, Superintendentes e Diretores. Além da participação no processo de formulação estratégica, ciente da necessidade de aumentar a compreensão sobre o planejamento estratégico, a SEF promoveu a capacitação da alta administração e dos Diretores referentemente à implantação de uma cultura de gestão estratégica orientada para resultados.

Os demais servidores, entretanto, não participaram do processo de formulação estratégica, mas, desde as fases iniciais do processo, a SEF executou ações no sentido de comunicar-lhes a estratégia. Assim, em 2004, a organização havia traçado apenas seus dois maiores objetivos: **Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais** e **Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade**. Como uma iniciativa de comunicação, foram criados cartazes contendo esses objetivos, assim como sua identidade organizacional, e divulgou-se o material em todas as unidades administrativas, na capital e no interior do Estado, além da produção de *folders* de bolso, distribuídos aos servidores. Entretanto, essa ação, embora promovesse o conhecimento, não era suficiente para o estabelecimento do vínculo de **co-responsabilidade**.

7.2 A comunicação na elaboração da estratégia organizacional

Quando da elaboração do mapa corporativo, em 2007 e 2008, foi criado o **Comitê de Gestão Estratégica**, formado pela alta administração da SEF, cuja função foi participar ativamente da criação e detalhamento dos objetivos e indicadores corporativos e aprovar todos os mapas. Os mapas das Subsecretarias e Superintendências foram criados em reuniões com a participação dos Subsecretários, Superintendentes e Diretores, conforme o caso. Nessas reuniões, a missão de cada unidade foi revista e ajustada, caso necessário, e os gestores traçaram os objetivos das áreas de negócio, alinhando-os aos objetivos corporativos, criaram indicadores e estabeleceram responsabilidades pelo alcance das metas. O processo foi participativo em relação aos gerentes. Os servidores de nível operacional não participaram da elaboração da estratégia das áreas de negócio. Foram produzidos *banners* para comunicar a estratégia, os quais foram distribuídos a todas as unidades da SEF.

A comunicação na fase de elaboração da estratégia organizacional foi incipiente, pois o próprio processo de elaboração da estratégia ainda estava imaturo. Contava-se com uma estratégia traçada, esclarecida, traduzida, mas a SEF ainda não dispunha de um efetivo sistema de gestão, com a possibilidade de acompanhamento e avaliação, o que só ocorreu com a implantação da Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico.

7.3 A comunicação na sistemática de análise do desempenho estratégico

A Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico, por se constituir de um conjunto de reuniões, possibilitou a participação das equipes operacionais das unidades no processo de gestão. A própria elaboração da sistemática foi participativa, constituindo-se de uma experimentação do modelo que mais se adequasse à realidade de cada unidade de negócio da SEF. A realização das reuniões de Análise do Desempenho Estratégico constitui-se de um evento de comunicação, levando a gestão a um maior número de pessoas. O líder tem papel fundamental na reunião de sua unidade, pois cabe a ele fazer as verificações, análises, cobranças e alterações de metas, quando necessário.

Durante o ano de 2009, como o processo de gestão estava se consolidando, as reuniões representaram oportunidades de informar a estratégia aos servidores, além de terem sido realizadas as análises do desempenho dos indicadores, a correção de rumos e a alteração de metas, quando necessário. O papel das reuniões enquanto agentes de comunicação foi fundamental para levar aos servidores os conceitos e a prática da gestão estratégica.

7.4 O plano de comunicação da gestão estratégica

As ações de comunicação da gestão estratégica, embora não formalizadas em um plano, já eram executadas desde a fase da formulação estratégica. A elaboração e a execução de um plano de comunicação, nos anos de 2009 e 2010, sistematizaram um conjunto de ações para reforçar a compreensão dos servidores sobre a estratégia.[31]

O plano de comunicação implantado visou atender aos objetivos identificados na literatura como imprescindíveis para um programa de comunicação:

> 1. Promover a compreensão da estratégia em toda a organização.
> 2. Fazer com que as pessoas comprem a estratégia para apoiá-la na organização.
> 3. Educar a organização sobre o sistema de mensuração e gerenciamento do *balanced scorecard* como base de implementação da estratégia.
> 4. Fornecer *feedback* sobre a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2000, p.231).

O Plano de Comunicação da Gestão Estratégica da SEF teve por norte a pesquisa sobre a orientação estratégica realizada em 2009, cujo objetivo foi verificar a adesão dos servidores ao modelo de gestão implantado na organização. As ações de comunicação realizadas no escopo do plano são descritas a seguir:

a) **Comitê de Comunicação para a Gestão Estratégica**: foi criado um comitê, composto por representantes de diversas áreas e também por gerentes dos projetos estratégicos, com a finalidade de acompanhar e integrar as ações de comunicação da estratégia - tornando-se fonte de informação e referência, para todos os públicos de interesse, sobre questões relativas à Gestão Estratégica da SEF - e deliberar sobre assuntos concernentes ao projeto, no âmbito da comunicação;
b) **identidade visual**: a marca da Gestão Estratégica foi reformulada e foi desenvolvido um padrão de identidade visual para aplicação em papelaria básica e uso em meios eletrônicos. Criou-se um Manual de Identidade Visual contendo especificações, aplicações e regras de uso da logomarca da Gestão Estratégica;
c) ***banners* com mapas estratégicos**: foram produzidos *banners* com os mapas estratégicos corporativo, das Subsecretarias e das Superintendências e também com o slogan "Gestão Estratégica: Alinhamento, Ação e Resultados". Os *banners*

[31] No que diz respeito à comunicação da gestão estratégica, a SEF contou com o apoio da empresa de consultoria Fábrika Comunicação Integrada.

foram destinados a ambientação de eventos de gestão e das reuniões de Análise do Desempenho Estratégico;

d) **Portal da Gestão Estratégica:** diante da necessidade de se criar uma fonte única de informações que pudesse ser acessada por todos os públicos internos, distribuídos geograficamente em todo o Estado, aliado à necessidade de se fazer uma campanha de comunicação com custos reduzidos, criou-se o Portal da Gestão Estratégica;

e) **sensibilização dos servidores e gerentes**: foram realizadas 18 turmas de sensibilização dos servidores, com ênfase na comunicação mobilizadora, envolvendo 1.384 participantes. O conteúdo expositivo abordou a estratégia de Governo e seus desdobramentos na SEF, o detalhamento da estratégia da SEF e a importância da comunicação estratégica. As dinâmicas de grupo possibilitaram a reflexão sobre a postura do líder em um processo de mudança, tendo em vista que a implantação da gestão estratégica na organização configura-se um processo de mudança;

f) **comunicação eletrônica**: diversas mensagens foram enviadas para o endereço de e-mail institucional dos servidores visando a chamá-los a participar da gestão estratégica. O informativo diário - denominado @fazenda - veiculou, periodicamente, notícias sobre o tema gestão estratégica;

g) **calendário articulado de reuniões**: foi desenvolvido, em conjunto com as unidades fazendárias, um calendário articulado de reuniões. Desta forma, as reuniões de análise estratégica passaram a obedecer à lógica proposta na Sistemática de Análise do Desempenho Estratégico e a não se sobrepor a outro evento;

h) **revisão dos mapas estratégicos**: partindo da necessidade de ajuste dos mapas estratégicos das unidades da SEF, a fim de rever alguns objetivos, indicadores e metas e torná-los mais aderentes aos desafios institucionais, as unidades passaram a se reunir, anualmente, para uma ampla discussão que envolve gerentes e responsáveis pelos resultados dos indicadores e metas dos mapas; e

i) **sistema para aferição dos indicadores e metas**: tendo em vista o número elevado de elementos da gestão estratégica, sendo 13 mapas e aproximadamente 600 indicadores, tornou-se necessário seu controle por meio de sistema informatizado, que pudesse ser acessado por todos os servidores. Criou-se, para tanto, o Sistema de Análise do Desempenho Estratégico (SADE).

A Figura 15 mostra fotografias de encontros de sensibilização de servidores e gerentes, sobre a gestão estratégica, sendo a abertura dos encontros feita pelo Secretário e Secretário-Adjunto de Fazenda (foto maior), corroborando o patrocínio da liderança ao processo de Gestão Estratégica da SEF.

Figura 15 - Encontros de sensibilização de servidores da SEF - 2010

Fonte: SEF - arquivo da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI)

7.5 O sistema de análise do desempenho estratégico implantado na SEF

A SEF projetou e desenvolveu um sistema informatizado para promover o gerenciamento da informação relativa aos mapas estratégicos, objetivos, metas, indicadores e seu respectivo desempenho. O sistema - chamado de **Sistema de Análise do Desempenho Estratégico** (SADE) - permite que todo servidor tenha acesso às informações sobre a gestão, o que propiciou um maior envolvimento de todos com o alcance das metas. Em sua construção, levou-se em consideração as necessidades de informação dos gerentes e dos servidores, conforme consignado em McGee e Prusak (1994, p. 115).

Os mapas estratégicos das unidades da SEF foram implementados no sistema SADE em camadas. Assim, os mapas das Superintendências situam-se na camada inferior e alguns de seus indicadores compõem os mapas das Subsecretarias, que situam-se na camada do meio. Por sua vez, alguns dos indicadores dos mapas das Subsecretarias compõem o mapa corporativo, que situa-se na camada superior. Em relação aos mapas das unidades diretamente ligadas ao Secretário-Adjunto, por não subordinarem-se a nenhuma Subsecretaria, alguns de seus indicadores compõem diretamente o mapa corporativo.

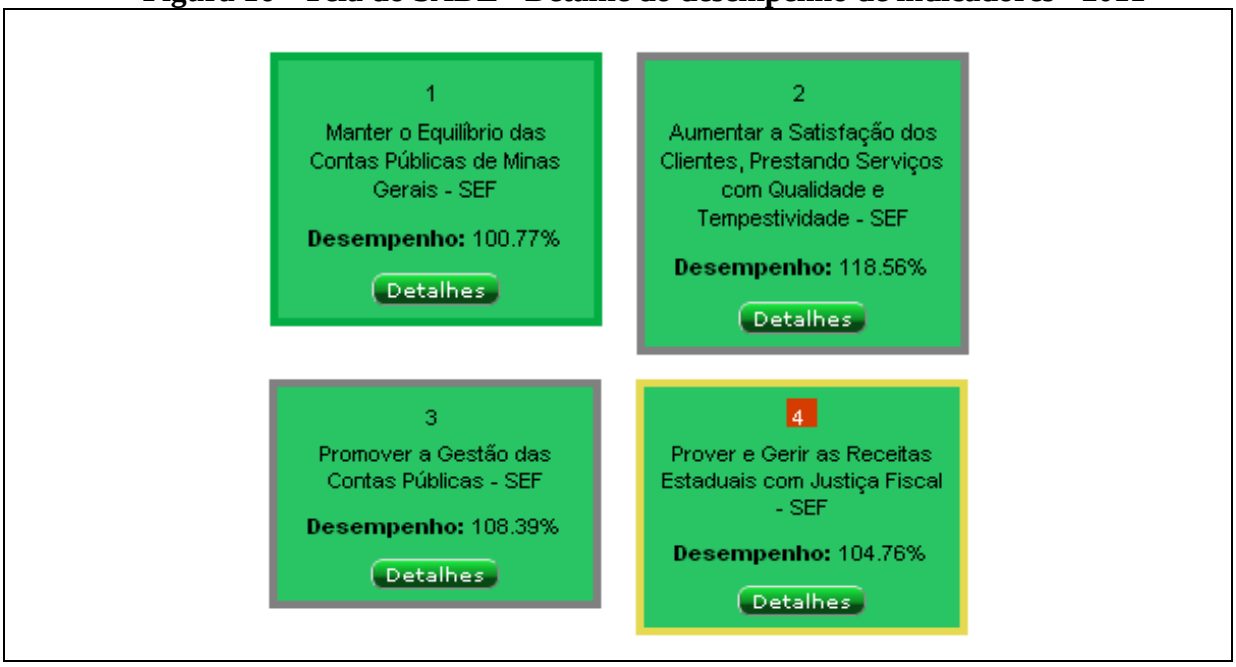
A forma de organização dos mapas em camadas permite que qualquer servidor tenha uma visão geral do mapa corporativo e, também, que consiga visualizar especificamente o desempenho de um indicador em particular, por meio da navegação nas camadas do sistema. Outra vantagem da organização dos mapas em camadas reside na possibilidade de se estabelecerem indicadores locais, situados apenas em um determinado mapa e indicadores que irão compor outros mapas. Essa característica permite a gestão local - que se refere a uma unidade administrativa específica - e a gestão global, que diz respeito à SEF como um todo. A gestão local é a que mais se aproxima do servidor e de suas atividades do dia a dia, haja vista os objetivos e indicadores dos mapas das Subsecretarias serem mais específicos do que os do mapa corporativo.

O SADE adotou a filosofia de descentralização da responsabilidade pela gestão, por meio da qual cada gestor é responsável pelo alcance das metas de sua unidade administrativa. Assim, os responsáveis pelos indicadores dos objetivos estratégicos dos mapas das unidades fornecem as informações diretamente no sistema, inserindo, também, as justificativas - quando ocorrem desvios no desempenho dos indicadores - de forma a todos se comprometerem com os resultados.

O sistema SADE é a ferramenta utilizada nas reuniões de Análise do Desempenho Estratégico, constituindo-se em uma fonte de dados segura e confiável quanto à atualidade dos dados, haja vista sua atualização ser descentralizada e *on-line*. Com o uso do SADE, o trabalho de preparação de apresentações e do cálculo manual do desempenho dos indicadores foi extinto e todo o esforço dos gestores passou a se concentrar na análise estratégica, o que tornou as reuniões um evento de efetiva comunicação da estratégia, levando a gestão a um maior número de pessoas. No que tange ao presente estudo, observa-se que o uso de um sistema informatizado de gestão possibilitou a materialização da estratégia e, considerando-se a possibilidade de acesso a tal sistema por todos os servidores, foi possível o incremento na adesão dos servidores.

A Figura 16 mostra o detalhe da tela do sistema SADE, com o desempenho dos indicadores calculado automaticamente a partir dos dados fornecidos pelos responsáveis.

Figura 16 - Tela do SADE - Detalhe do desempenho de indicadores - 2011



Fonte: MINAS GERAIS (2012c)

A próxima seção explanará a metodologia utilizada na pesquisa para a aferição da orientação estratégica dos servidores da SEF.

8 METODOLOGIA

A análise da adesão dos servidores da SEF ao modelo de gestão estratégica implantado na organização exige que se revise a literatura sobre o tema, que se explicite o modelo de gestão implantado e as ações de comunicação desenvolvidas, e, ainda, que se busquem informações junto aos servidores. O **estudo de caso** apresenta-se como a abordagem mais adequada ao presente trabalho, pois oferece uma riqueza e profundidade de informações não usualmente proporcionadas por outros métodos, viabilizando, assim, as condições para a identificação e compreensão de um complexo conjunto de circunstâncias.

A adoção do **estudo de caso**, cuja adoção por pesquisadores de diversos campos do conhecimento tem por finalidade última a busca da compreensão de fenômenos sociais complexos (SOY, 1997; YIN, 2005). Bonoma (1985) destaca, especificamente, a adequabilidade do estudo de caso para a investigação do comportamento gerencial, pelo fato de o método ser sensível ao contexto e às restrições temporais. O estudo de caso é inserido em uma perspectiva de descrição abrangente e holística, conduzida de maneira sistemática e intensiva, acerca de uma instância particular, um fenômeno ou unidade social (CUTLER, 2004, p. 366).

Yin (2005) afirma que, de maneira geral, os estudos de caso são a abordagem adequada quando se está diante de indagações do tipo **como** e **por que** e que podem ter como unidades de análise um indivíduo, uma organização, um programa, um grupo social, um conjunto de relações ou processos. No presente caso, a unidade de análise é a SEF.

Neste estudo de caso, a revisão da literatura foi contemplada na **seção 5 - REVISÃO DA LITERATURA**. O modelo de gestão implantado foi explicitado na **seção 6 - O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA IMPLANTADO NA SEF** e as ações de comunicação desenvolvidas foram elencadas na **seção 7 - A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF**. A busca de informações junto aos servidores foi feita por meio da pesquisa sobre sua orientação estratégica, aplicada pela SEF em 2009 e 2010. A análise dos dados secundários da pesquisa e seu detalhamento será feito nesta seção.

É pertinente que se façam algumas considerações sobre o uso de dados secundários, que são aqueles que já foram coletados para outros propósitos além do problema em questão. A sua coleta, em relação à dos dados primários, é rápida e apresenta baixo custo, conforme ressalta Malhorta (2005, p.72), principalmente no que se refere à economia de tempo e de dinheiro que proporcionam. “Embora seja muito raro que os dados secundários forneçam todas as respostas para um problema de pesquisa não-rotineiro, a análise dos mesmos deve

sempre ser o primeiro passo em direção à solução do problema de pesquisa." (MALHORTA, 2005, p.72).

O problema de pesquisa do presente trabalho é: **considerando-se o período 2009/2010, em que medida a metodologia implantada na SEF proporcionou o alinhamento dos servidores com a estratégia proposta?** Sabe-se, de antemão, que a análise dos dados secundários não fornecerá todas as respostas para o problema, mas auxiliará na sua compreensão, que apenas poderá ocorrer de forma mais abrangente pela análise conjunta dos dados da pesquisa, com o modelo de gestão implantado e as ações de comunicação desenvolvidas na organização.

8.1 A fonte dos dados secundários

Os dados secundários utilizados no presente trabalho foram produzidos em pesquisa realizada na SEF em 2009 e 2010, para verificar a orientação estratégica de seus servidores. Para um maior entendimento de tal fonte de dados, passa-se à explanação da metodologia utilizada. A pesquisa realizada denomina-se **pesquisa de levantamento**, que se caracteriza "[...] pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer." (DIEHL; TATIM, 2004, p. 60), no caso, os servidores da SEF.

O questionamento aos servidores foi feito pela aplicação de um questionário (ANEXO A), veiculado pela intranet da SEF, que pode ser conceituado como um "conjunto formalizado de perguntas para obter informações dos entrevistados" (MALHORTA, 2005, p.228).[32] O questionário foi disponibilizado a todos os servidores da SEF, por meio de convite enviado ao respectivo endereço de e-mail institucional, contendo *link* para o preenchimento das respostas. O convite trazia mensagem do Secretário de Fazenda, estimulando a participação na pesquisa, deixando claro que a participação seria voluntária e garantindo o anonimato. O número de servidores da SEF nos anos de 2009 e 2010 e o respectivo número de respondentes à pesquisa sobre a orientação estratégica, assim como seu percentual são informados na Tabela 2.

Tabela 2 - Nº de respondentes e de servidores - Pesquisa 2009/2010

Ano	Nº de Respondentes	Nº de Servidores da SEF	% de Respondentes
2009	1.940	4.739	40,9%
2010	2.392	4.686	51,0%

Fonte: SEF - Dados da pesquisa

[32] A elaboração e aplicação do questionário credita-se à empresa VB Marketing, com sede na Rua Rodrigues Caldas, 726, sala 1010, Belo Horizonte/MG, no escopo da contratação, pela SEF, da empresa Fábrika Comunicação Integrada.

A pesquisa foi aplicada nos meses de junho de 2009 e dezembro de 2010. O processo de elaboração do questionário seguiu as diretrizes e objetivos reconhecidos na literatura (MALHORTA, 2005, p.228-230), traduzindo a informação desejada em perguntas específicas que o entrevistado tivesse condições de responder, motivando-o a participar, sem que as respostas fossem tendenciosas e buscando minimizar o tédio e o cansaço. Os dados coletados foram armazenados em bancos de dados e disponibilizados à Secretaria.

Com o fim de verificar se os dados da pesquisa sobre a orientação estratégica são aptos a embasar o presente trabalho, serão analisados, a seguir, os aspectos apontados por Malhorta (2005, p.75-77) como possíveis desvantagens de seu uso, constituindo-se, por isso, em cuidados que o pesquisador deve ter:

a) quanto à metodologia de sua coleta: observou-se, no presente trabalho, que a coleta dos dados não foi tendenciosa, sendo o índice de respostas e sua qualidade considerados adequados, assim como o modelo e a administração do questionário;
b) quanto à precisão: observou-se que os dados secundários foram precisos e obtidos diretamente da fonte que os originou, utilizando-se, no presente trabalho, o banco de dados original da pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF;
c) quanto à atualidade: os dados são atuais para o propósito desse estudo, retratando o panorama dos anos de 2009 e 2010;
d) quanto ao objetivo da coleta: observou-se que o objetivo para o qual os dados foram coletados é adequado ao requerido neste trabalho, pois os dados se referem à aferição do indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE) da SEF;
e) quanto à certeza: a natureza dos dados não deixa dúvidas sobre as unidades de medição, o prazo de tempo examinado ou as categorias e escalas de valor usadas e, por último;
f) quanto à confiabilidade, que se refere à credibilidade, reputação e idoneidade da sua fonte: observou-se que a confiabilidade da fonte é comprovada por meio da documentação da empresa que realizou a pesquisa.

Assim, os dados secundários podem ser avaliados como adequados e de boa qualidade.

8.2 A natureza dos dados

A pesquisa visou mensurar a orientação estratégica dos servidores da SEF. Conforme afirmam Kaplan e Norton (2000, p. 230), cada um dos estados mentais e compromissos pessoais dos empregados são suscetíveis de mensuração. Segundo os citados autores:

> [deve-se fazer] o teste de que os empregados de fato compreenderam a mensagem (participação da estratégia na mente dos empregados ou *mind share* da estratégia), a verificação de que os empregados acreditam na efetiva execução da estratégia (fidelidade à estratégia) e, finalmente, a apuração de quantas pessoas estão pregando a estratégia (formação de missionários da estratégia) (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 230).

A pesquisa foi elaborada com base nos princípios de uma organização orientada para a estratégia, constantes da metodologia do *Balanced Scorecard*, e se constituiu por uma parte quantitativa e uma parte qualitativa. Na parte quantitativa da pesquisa, aferiu-se o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE). Tal indicador foi construído especificamente para a SEF e traduz, em termos numéricos, a adesão dos servidores à estratégia organizacional. Na parte qualitativa da pesquisa, a adesão dos servidores é analisada sob uma perspectiva abrangente de sua compreensão a respeito dos temas que permeiam a gestão e a organização como um todo.

O questionário da pesquisa, constante do ANEXO A, foi dividido em três partes, sendo:

a) a primeira parte composta de questões atinentes ao mapa estratégico da SEF, correspondendo à parte quantitativa da pesquisa, que se consubstancia no indicador GROE - questões nº 01 a 23;
b) a segunda, composta por uma questão sobre temas relevantes para a gestão da SEF - questão nº 24; e
c) a terceira, composta por frases sobre a SEF, abordando aspectos como liderança e processos de trabalho - questões nº 25 a 28.

A segunda e terceira partes do questionário correspondem à parte qualitativa da pesquisa. Nas próximas seções, o questionário será detalhado.

8.2.1 Pesquisa: 1ª parte - Questões relativas ao mapa estratégico da SEF

A primeira parte da pesquisa visou aferir, quantitativamente, a orientação estratégica dos servidores da SEF, por meio do indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE). Para tanto, foi necessário criar uma fórmula de cálculo que traduzisse o que a SEF entende por orientação estratégica de seus servidores: se a compreendem, se executam suas tarefas do dia a dia de uma forma alinhada à estratégia, se são comprometidos e se acreditam nos sistemas de controle da organização. O mapa estratégico, cujos objetivos estratégicos estão listados no Quadro 1, foi utilizado como base da aferição quantitativa da orientação estratégica.

Quadro 1 - Objetivos estratégicos do mapa da SEF - 2009/2010

Nº	Objetivo Estratégico
1	Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais
2	Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade
3	Promover a Gestão das Contas Públicas
4	Prover e Gerir as Receitas Estaduais com Justiça Fiscal
5	Gerir o Cumprimento das Obrigações Tributárias Mediante o Controle Fiscal
6	Gerir o Controle Fiscal da Arrecadação e a Informação Econômico-Fiscal
7	Gerir a Política Tributária do Estado
8	Gerir o Endividamento do Estado
9	Gerir os Recursos Financeiros do Estado
10	Prover Informações Contábeis, Fiscais e Gerenciais
11	Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo
12	Simplificar Serviços Prestados ao Cliente Externo
13	Fomentar a Transparência nas Ações
14	Executar Programas de Melhoria da Gestão
15	Alinhar Tecnologia da Informação e Comunicações aos Processos e Iniciativas Estratégicas
16	Alinhar Infraestrutura e Logística aos Processos e Iniciativas Estratégicas
17	Alinhar a Gestão Estratégica às Diretrizes Governamentais
18	Manter Clima Organizacional Adequado
19	Gerir as Competências
20	Formar Continuamente o Servidor
21	Avaliar o Desempenho
22	Gerir o Conhecimento
23	Prover Informações Mediante a Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicações

Fonte: elaborado pela autora, com base no mapa da SEF (MINAS GERAIS, 2011d)

A pesquisa quantitativa centrou-se em verificar a percepção dos servidores a respeito dos princípios que habilitam uma organização a ser considerada focada na estratégia,

princípios esses já detalhados na **seção 5.3 - Os princípios de uma organização orientada para a estratégia.** Assim, em relação ao princípio **Traduzir a estratégia em termos operacionais**, a pesquisa verificou o conhecimento, pelo servidor, sobre a estratégia da SEF explicitada no mapa; para o princípio **Alinhar a organização com a estratégia**, verificou-se o alinhamento das atividades diárias do servidor; para o princípio **Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos**, o aspecto verificado foi o comprometimento do servidor com o cumprimento do objetivo e; para o princípio **Tornar a estratégia um processo contínuo**, verificou-se a percepção do servidor quanto aos sistemas de planejamento e controle da SEF, questionando-o sobre sua opinião a respeito dos indicadores.

Deve-se ressaltar que os aspectos atinentes à liderança, consubstanciados no princípio **Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva**, foram considerados como condição para o sucesso da execução da estratégia e foram verificados apenas na parte qualitativa da pesquisa.

O Quadro 2 mostra a correspondência entre os aspectos pesquisados e os princípios de uma organização focada na estratégia, segundo a metodologia do *Balanced Scorecard*.

Quadro 2 - Aspectos pesquisados e princípios do BSC - Pesquisa 2009/2010

Aspecto pesquisado	Princípio de uma organização focada na estratégia
CONHECIMENTO	Traduzir a estratégia em termos operacionais.
ALINHAMENTO	Alinhar a organização com a estratégia.
COMPROMETIMENTO	Motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos.
INDICADORES	Tornar a estratégia um processo contínuo.

Fonte: SEF - Adaptado da pesquisa

Foram criadas afirmações para cada um dos aspectos, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 - Aspectos pesquisados e afirmações - Pesquisa 2009/2010

Aspecto pesquisado	Afirmação
CONHECIMENTO	Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia a dia, para que este objetivo seja cumprido.
ALINHAMENTO	Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo.
COMPROMETIMENTO	Eu estou comprometido, empenhado no cumprimento deste objetivo.
INDICADORES	No meu dia a dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo.

Fonte: SEF - Adaptado da pesquisa

Assim, na fase quantitativa da pesquisa, para cada um dos objetivos estratégicos do mapa da SEF, solicitou-se ao respondente que informasse sua percepção sobre seu conhecimento, alinhamento, comprometimento e a existência de indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento do objetivo.

As questões foram respondidas segundo uma escala de categorias ordenadas, com variação de **sempre** a **não sei responder,** conforme demonstrado na Figura 17, que exemplifica uma questão sobre o primeiro objetivo estratégico do mapa: **Manter o equilíbrio das contas públicas de Minas Gerais**.

Figura 17 - Exemplo de questão sobre o mapa - Pesquisa 2009/2010

1 - Manter o equilíbrio das contas públicas de Minas Gerais

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia a dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia a dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

Fonte: SEF - Questionário da pesquisa (ANEXO A)

Essa primeira parte da pesquisa corresponde à parte quantitativa, por meio da qual foi possível obter uma nota para cada objetivo estratégico do mapa, a qual corresponde à média dos valores atribuídos às respostas dadas às afirmações sobre os aspectos pesquisados: o conhecimento, o alinhamento, o comprometimento e os indicadores.

O cálculo do indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE) dos servidores da SEF foi feito com base na média das notas de todos os objetivos estratégicos do mapa.

O Quadro 4 demonstra, esquematicamente, os valores atribuídos às respostas em cada uma das opções da escala de categorias ordenadas e o cálculo da nota do objetivo estratégico. Observe-se que a maior nota é 10, que corresponde à opção **Sempre**, sendo essa a maior nota para o objetivo estratégico e, por consequência, para o indicador GROE.

Quadro 4 - Cálculo da nota do objetivo estratégico - Pesquisa 2009/2010

Afirmação	Valor atribuído à opção					
	Sempre	**Quase sempre**	**Rara-mente**	**Nunca**	**Não sei respon-der**	**Nota**
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia a dia, para que este objetivo seja cumprido.	10	8	6	4	2	N1
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo.	10	8	6	4	2	N2
Eu estou comprometido, empenhado no cumprimento deste objetivo.	10	8	6	4	2	N3
No meu dia a dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo.	10	8	6	4	2	N4
N_{OE}: Nota do objetivo estratégico (média das notas do CONHECIMENTO, ALINHAMENTO, COMPROMETIMENTO e INDICADORES)						Média (N1...N4)

Fonte: SEF - Adaptado da pesquisa

A título de exemplo, se o respondente escolheu a opção **Sempre** para as afirmações **Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia a dia, para que este objetivo seja cumprido** e **Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo,** e, se escolheu **Quase sempre** para **Eu estou comprometido, empenhado no cumprimento deste objetivo** e **No meu dia a dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo**, a nota do objetivo estratégico será 9:

$$N_{OE} = (10 + 10 + 8 + 8)/4 = 9 \quad (1)$$

O Quadro 5 demonstra o cálculo do indicador GROE dos servidores da SEF, que corresponde à média das notas de todos os objetivos estratégicos, para todos os respondentes.

Quadro 5 - Cálculo do indicador GROE dos servidores - Pesquisa 2009/2010

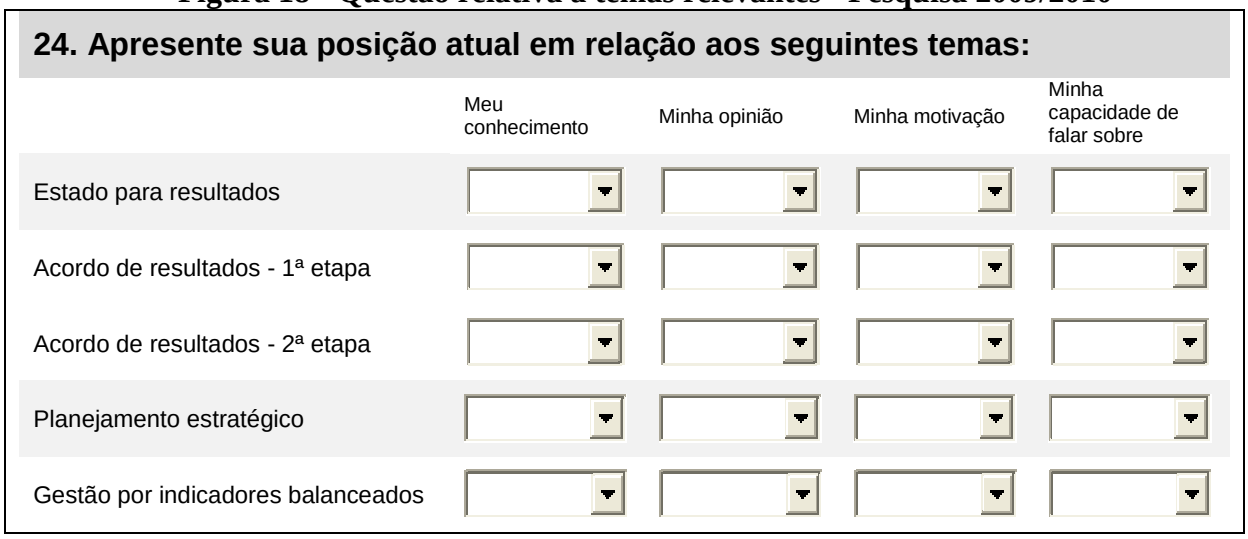
Questão	Nota do Objetivo Estratégico
1. Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais	N_{OE1}
...	...
23. Prover Informações Mediante a Gestão da Tecnol. da Inf. e Comunicações	N_{OE23}
Indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE) dos servidores da SEF	Somatório da média (N_{OE1}... N_{OE23}) de todos os respondentes

Fonte: elaborado pela autora

8.2.2 Pesquisa: 2ª parte - Questão relativa a temas relevantes para a gestão da SEF

Na segunda parte da pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF, que corresponde à questão nº 24 do questionário (ANEXO A), os servidores responderam sobre seu conhecimento, opinião, motivação e capacidade de falar sobre os seguintes temas relevantes para a gestão da SEF: **Estado para Resultados**, **Acordo de Resultados de 1ª e 2ª Etapas**, **Planejamento Estratégico** e **Gestão por Indicadores Balanceados**. A Figura 18 mostra a questão sobre os temas.

Figura 18 - Questão relativa a temas relevantes - Pesquisa 2009/2010



Fonte: SEF - Questionário da pesquisa (ANEXO A)

As opções de resposta para cada um dos aspectos - conhecimento, opinião, motivação e capacidade de falar sobre - estão demonstradas no Quadro 6.

Quadro 6 - Opções para os temas relevantes - Pesquisa 2009/2010

Opção de resposta para cada um dos aspectos			
Meu conhecimento	**Minha opinião**	**Minha motivação**	**Minha capacidade de falar sobre**
Conheço bem, na teoria e na prática	Totalmente necessário	Totalmente motivado	Tenho segurança em falar sobre o tema
Conheço apenas na teoria	Necessário	Motivado	Tenho alguma dificuldade em falar sobre o tema
Já ouvi falar, conheço superficialmente	Desnecessário	Desmotivado	Tenho muita dificuldade em falar sobre o tema
Nunca ouvi falar	Totalmente desnecessário	Totalmente desmotivado	Não sou capaz de falar sobre o tema
	Não sei responder	Não sei responder	

Fonte: SEF - adaptado da pesquisa

8.2.3 Pesquisa: 3ª parte - Questões relativas à gestão na SEF

A terceira parte do questionário da pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF é composta por frases relativas à gestão na SEF, que foram selecionadas a partir de entrevistas com servidores. O trabalho de entrevistas consistiu da realização, em 2009, de oito encontros no formato de grupos focais, envolvendo setenta e um servidores dos níveis operacional, tático e estratégico. É importante que se conceitue **grupo focal**, para que se compreenda a sua realização no escopo da pesquisa.

> Grupo focal é método de pesquisa extremamente útil nas consultas exploratórias [...]. Pressupõe um grupo de 8 a 12 pesquisados, liderados por um moderador que conduz as discussões. O formato de desenvolvimento é pouco estruturado, facilitando a manifestação dos envolvidos; quando o assunto se desvia do foco, o moderador proporciona a correção (OLETO, 2006).[33]

A intenção dos grupos focais foi realizar uma consulta exploratória para se obter dados sobre o ambiente organizacional em que o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE) seria gerado. Assim, os participantes foram estimulados a discutir sobre liderança, processos organizacionais, gestão na SEF, colaboração entre as equipes, indicadores e sistemas de controle, entre outros temas.

Do conjunto de entrevistas, foram selecionadas trinta e oito frases, que retratam as crenças dos entrevistados sobre os assuntos discutidos nos grupos focais. O questionário (ANEXO A) contém as frases selecionadas, dispostas em blocos, nas questões nº 25 a 28, de forma aleatória, para que os vários assuntos ficassem intercalados.

Foi solicitado ao respondente expressar sua percepção a respeito de cada frase, numa escala de concordância, conforme demonstra a Figura 19.

Figura 19 - Exemplo de questão sobre gestão na SEF - Pesquisa 2009/2010

Escolha a posição que mais reflete suas percepções sobre...

25. Bloco 1:

	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Não concordo nem discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Os servidores fazendários têm interesse em colaborar com os objetivos globais da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐

Fonte: SEF - Questionário da pesquisa (ANEXO A)

[33] O moderador, nos grupos focais realizados pela SEF, foi um consultor da empresa Fábrika Comunicação Integrada, o que visou conferir maior liberdade de expressão aos participantes.

Uma vez que o problema de pesquisa do presente trabalho refere-se **à adesão dos servidores à estratégia proposta pela SEF**, e a liderança é considerada como condição para o sucesso da execução da estratégia, serão analisadas apenas as respostas às frases referentes à liderança, listadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Frases específicas sobre a liderança - Pesquisa 2009/2010

	Frase
1.	Os líderes da SEF/MG atuam em consonância com os objetivos estratégicos.
2.	Meus superiores são acessíveis, trabalham de portas abertas.
3.	Meus superiores têm facilidade em fazer a informação circular na minha unidade.
4.	Meus superiores me ajudam a ter uma visão global sobre a minha atuação articulada aos objetivos da SEF/MG.
5.	Meus superiores são habilitados para a condução do planejamento estratégico da SEF/MG.
6.	A SEF sabe capacitar os seus gerentes para atuarem como líderes.
7.	Os gerentes da SEF/MG têm liderança junto à equipe para conduzir um processo de mudança cultural.
8.	Meus superiores têm o conhecimento teórico-conceitual sobre o planejamento estratégico da SEF/MG adequado ao cargo que ocupam.
9.	Meu superior é forte defensor dessa mudança de gestão.

Fonte: elaborado pela autora, com base no questionário da pesquisa (ANEXO A)

As frases nº 3 e 6 figuram no questionário (ANEXO A) com seu sentido negativo: "Meus superiores têm dificuldade [...]" e "A SEF não sabe capacitar [...]". Porém, como as demais frases sobre a liderança têm conotação positiva, e a análise considerou o conjunto de todas as frases, seu sentido foi invertido, conforme consta no Quadro 7.

A próxima seção apresenta a análise e a interpretação, tanto dos dados secundários da pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF, quanto das informações sobre o modelo de gestão implantado na SEF, visando alcançar o objetivo geral do trabalho - que é analisar a adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégica implantado na SEF - e seu objetivo específico: identificar os principais fatores que contribuíram para a adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégica implantado na SEF.

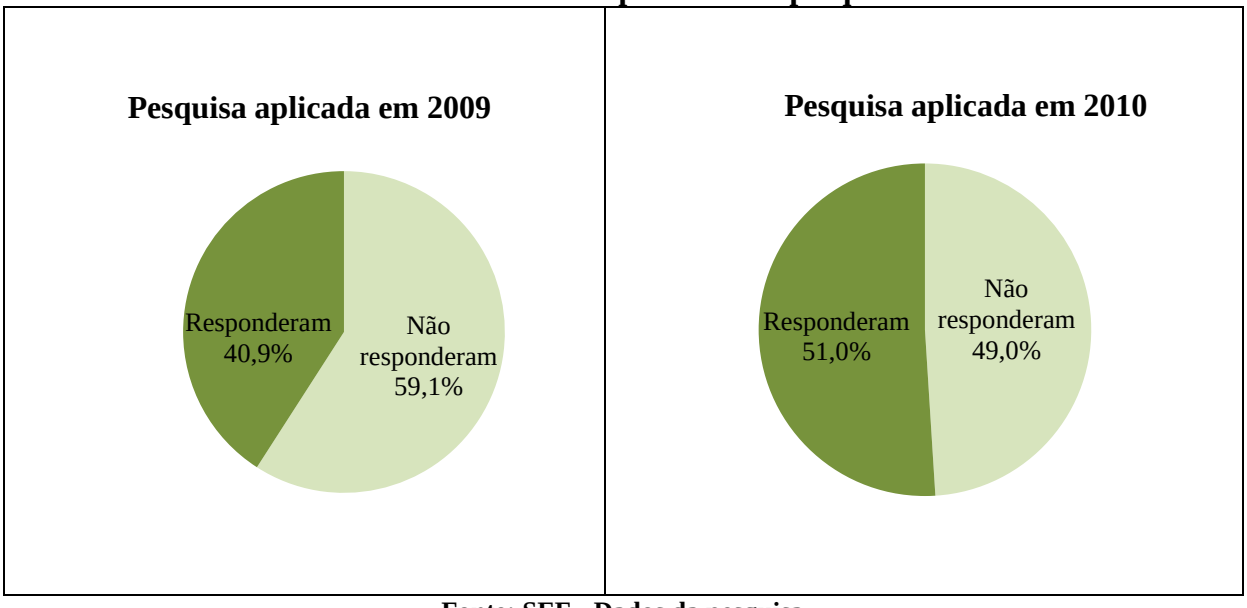
9 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Serão apresentadas, primeiramente, as análises referentes à participação na pesquisa - como o percentual de respondentes e seu perfil - e, em seguida, serão analisados e interpretados os resultados da pesquisa.

Da análise da participação na pesquisa, é relevante destacar que houve um aumento do percentual de respondentes, que em 2009 era de 40,9% e, em 2010, de 51,0%. Deve-se ressaltar que a participação na pesquisa foi voluntária e que os respondentes não se identificaram.

O Gráfico 1 demonstra o percentual de respondentes em relação ao total de servidores da SEF. O aumento de 10,1% (51,0% - 40,9%) da representatividade dos respondentes em relação ao universo pesquisado sinaliza uma maior participação dos servidores na pesquisa e, como uma análise preliminar, já configura uma **maior adesão à gestão estratégica**. Deve-se considerar, ainda, que o percentual de respondentes aumentou em 24,7% (51,0% / 40,9%), em 2010, em relação a 2009, o que confere maior relevância ao aumento da participação na pesquisa, principalmente quando se verifica que o número de servidores se manteve praticamente o mesmo, sendo de 4.739, em 2009 e 4.686, em 2010.

Gráfico 1 - Percentual de respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

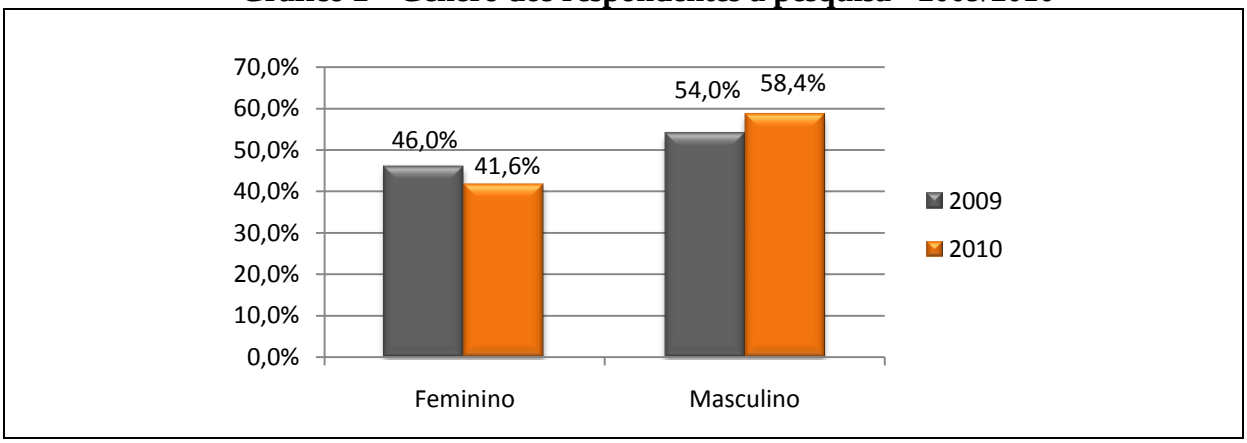
9.1 Análise do perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes à pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF se manteve semelhante nos anos de 2009 e 2010.

A seguir, serão apresentadas as análises do perfil dos respondentes sob o aspecto do gênero, idade, estado civil, cargo, perspectiva de deixar ou de aposentar-se na SEF, unidade de trabalho e função exercida.

Quanto ao **gênero**, o percentual de respondentes homens aumentou. De 54,0%, em 2009, foi para 58,4%, em 2010, conforme demonstra o Gráfico 2.

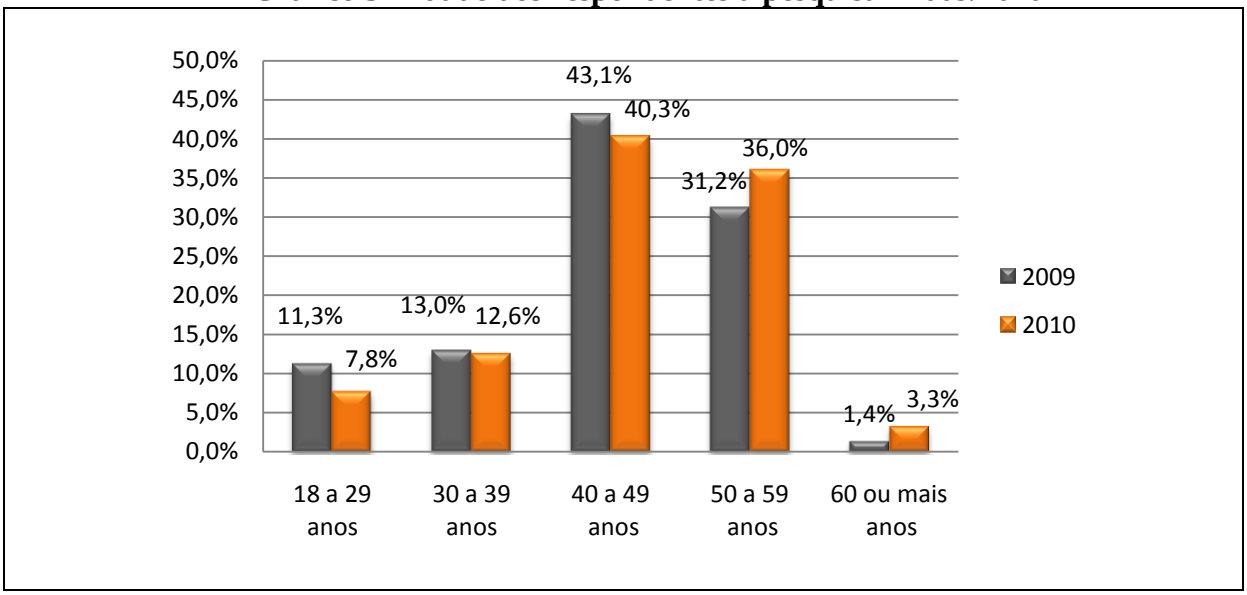
Gráfico 2 - Gênero dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

O Gráfico 3 mostra a **idade** dos respondentes. O perfil não se alterou significativamente, de 2009 a 2010.

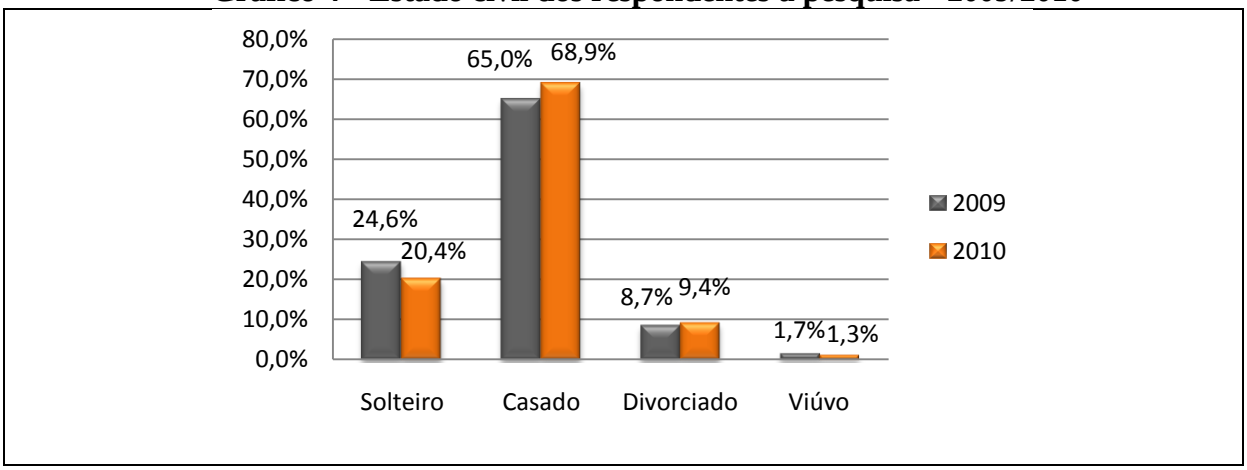
Gráfico 3 - Idade dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

O Gráfico 4 mostra o **estado civil** dos respondentes, que não sofreu alteração significativa, de 2009 a 2010.

Gráfico 4 - Estado civil dos respondentes à pesquisa - 2009/2010

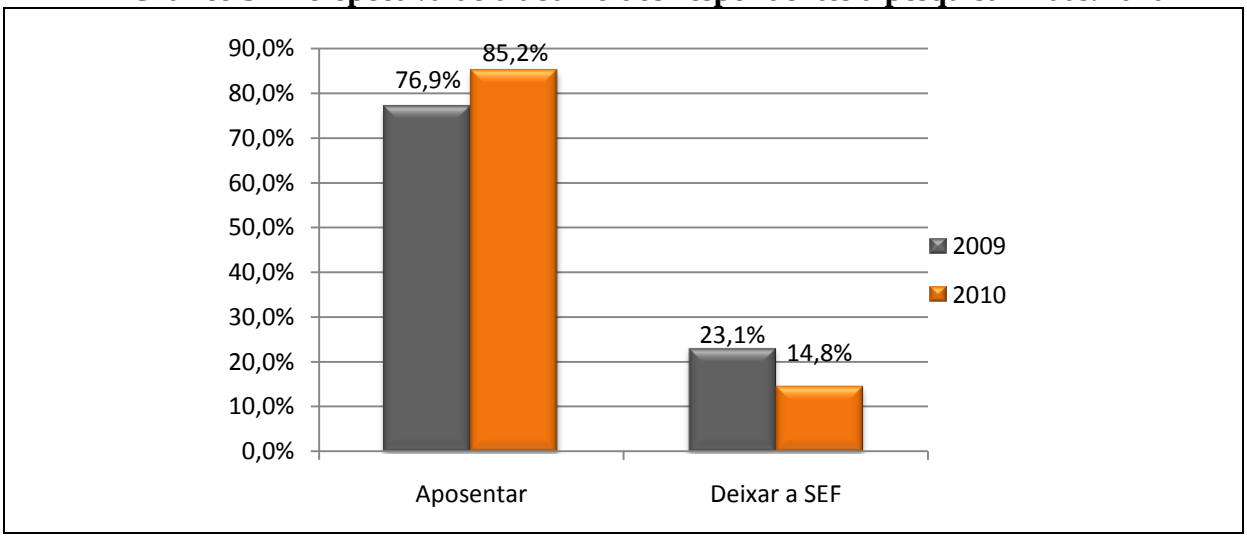


Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Quanto ao perfil dos respondentes em relação à **perspectiva de aposentar-se ou de deixar a SEF**, houve alteração do perfil de 2009 e 2010. O percentual de respondentes que desejava aposentar-se na SEF, que era de 76,9% em 2009, subiu para 85,2% em 2010: 8,3 pontos percentuais e, correspondentemente, tal percentual migrou da categoria dos que queriam deixar a SEF, conforme demonstra o Gráfico 5.

É relevante que se verifique o aspecto da perspectiva do respondente, pois é importante para a organização investir nas pessoas e, aqueles que não pretendem deixar a SEF, em geral, se comprometem, a longo prazo, com os valores e com a estratégia organizacional.

Gráfico 5 - Perspectiva de trabalho dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



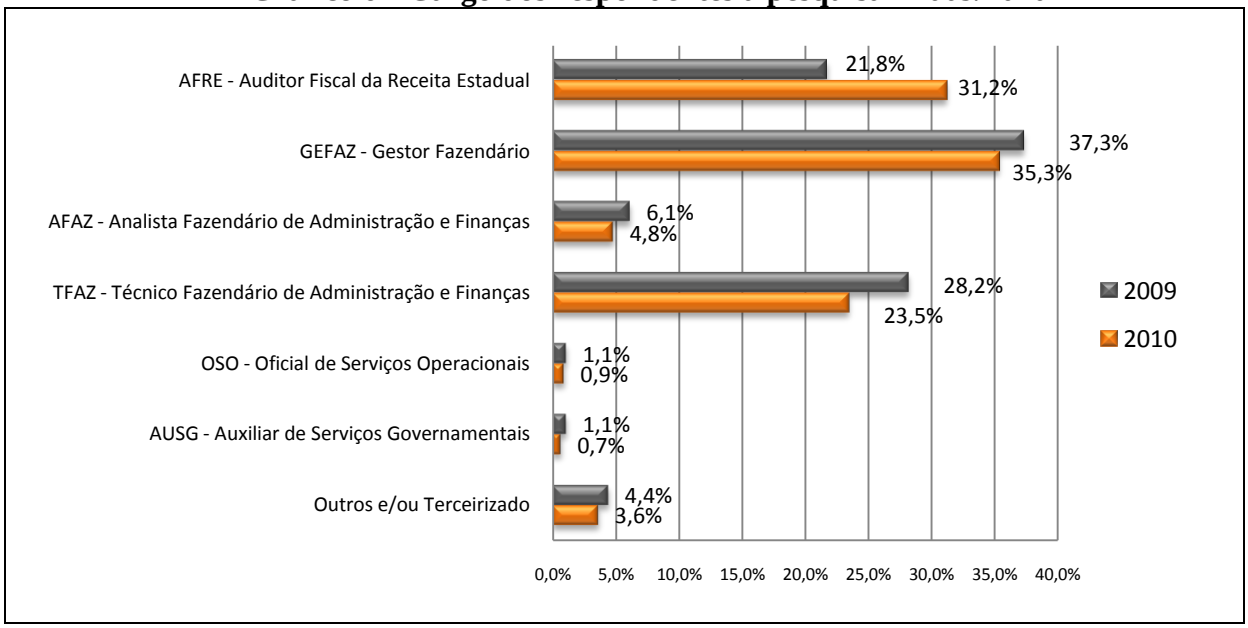
Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Quanto ao **cargo** dos respondentes, houve alteração do perfil de 2009 e 2010, conforme demonstra o Gráfico 6, principalmente para o cargo de Auditor Fiscal da Receita Estadual (AFRE), cuja participação foi de 21,8% dos respondentes, na pesquisa de 2009, e de 31,2% na de 2010, o que representou um aumento de 9,4% (31,2% - 21,8%) da representatividade dos ocupantes desse cargo em relação ao universo pesquisado. Isso explica o aumento no percentual de homens respondentes, já que a maioria dos ocupantes do cargo de AFRE são homens.

O Gráfico 7 mostra a distribuição dos servidores por cargo. Não houve alteração significativa no percentual de ocupação do cargo de AFRE, que era de 37,1%, em 2009 e passou a 37,5% em 2010, o que confere relevância ao aumento da participação dos ocupantes desse cargo na pesquisa. O cargo de Auditor Fiscal da Receita Estadual configura-se como o mais fortemente relacionado à atividade-fim da Secretaria, sendo atividade privativa do Auditor Fiscal a constituição do crédito tributário, por meio da atividade administrativa do lançamento. Trata-se de um grupo cuja adesão à estratégia é de suma importância.

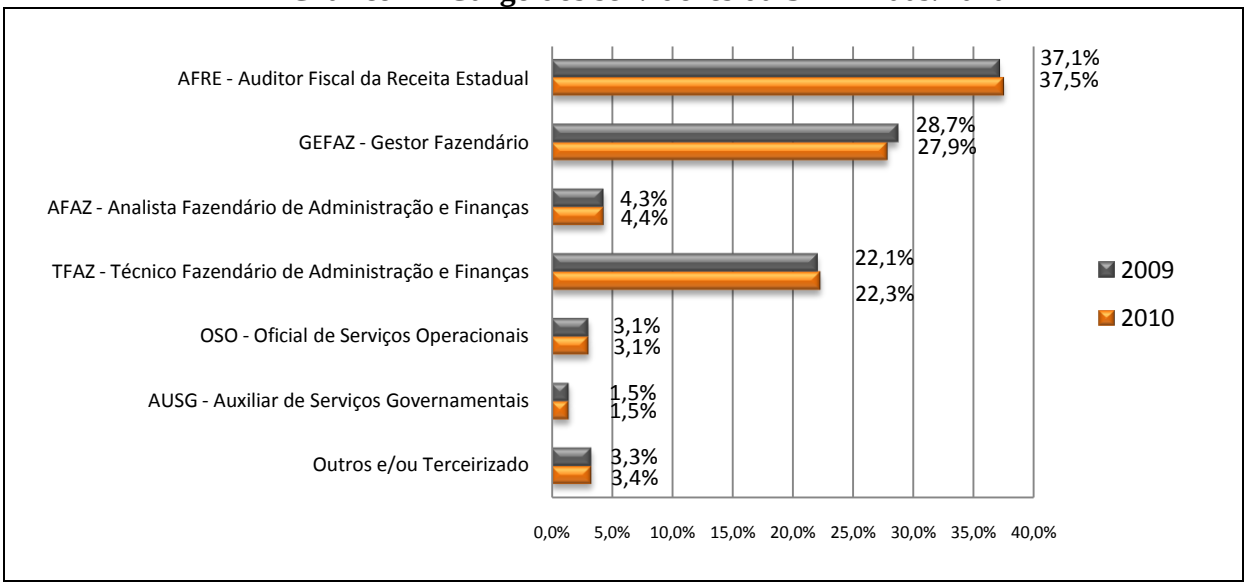
Quanto aos respondentes detentores do cargo de Gestor Fazendário (GEFAZ), a participação foi a mais significativa, comparando-se com os demais cargos, sendo de 37,3% e de 35,3%, em 2009 e 2010, respectivamente, conforme mostra o Gráfico 6. Tais percentuais são maiores do que a representatividade do cargo na SEF, que é de 28,7% e 27,9%, em 2009 e 2010, respectivamente, conforme mostra o Gráfico 7, o que denota que a participação dos ocupantes do cargo na pesquisa sobre a orientação estratégica foi excelente.

Gráfico 6 - Cargo dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Gráfico 7 - Cargo dos servidores da SEF - 2009/2010



Fonte: SEF - Superintendência de Recursos Humanos (SRH)

Quanto ao expressivo aumento de 9,4% da participação do Auditor Fiscal da Receita Estadual (AFRE) na pesquisa, deve-se ressaltar que os eventos de **sensibilização dos servidores e gerentes**, citados na seção **7.4 - O plano de comunicação da gestão estratégica** tiveram como público os servidores do cargo de AFRE e GEFAZ, o que pode ter contribuído para tal aumento. Observe-se, ainda, que os demais cargos tiveram sua participação diminuída apenas percentualmente, na pesquisa de 2010 em relação à de 2009, em decorrência do aumento percentual da participação do AFRE.

Após a análise do percentual de respondentes por cargo, mostrado no Gráfico 6, e do percentual de servidores por cargo, mostrado no Gráfico 7, é pertinente verificar a representatividade dos respondentes para cada cargo, conforme mostra a Tabela 3.

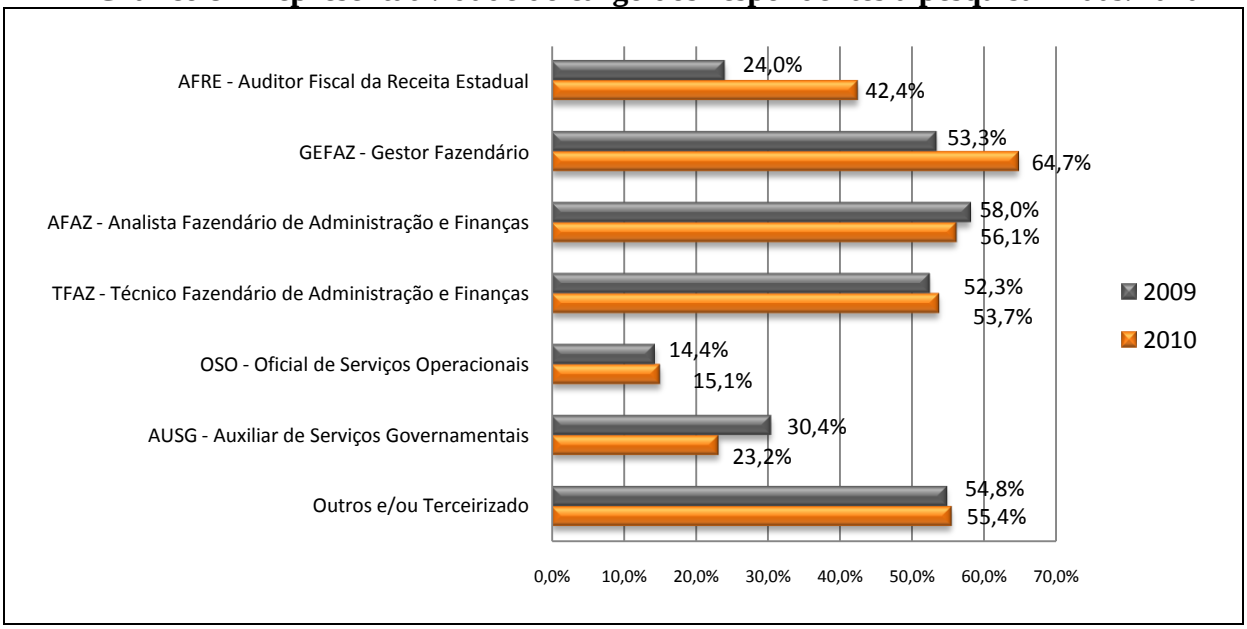
Tabela 3 - Respondentes por cargo - Pesquisa 2009/2010

Cargo	Nº de Respondentes		Nº de Servidores		Representatividade (Nº de Respondentes/ Nº de Servidores)		
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	Variação
AFRE	422	746	1.758	1.758	24,0%	42,4%	18,4%
GEFAZ	724	845	1.359	1.306	53,3%	64,7%	11,4%
AFAZ	119	115	205	205	58,0%	56,1%	-2,0%
TFAZ	547	561	1045	1045	52,3%	53,7%	1,3%
OSO	21	22	146	146	14,4%	15,1%	0,7%
AUSG	21	16	69	69	30,4%	23,2%	-7,2%
OUTROS	86	87	157	157	54,8%	55,4%	0,6%
TOTAL	**1.940**	**2.392**	**4.739**	**4.686**	**40,9%**	**51,0%**	**10,1%**

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa e da SRH

Da análise da Tabela 3, observa-se que a maior participação dos respondentes, em 2010, corresponde ao cargo de Gestor Fazendário (GEFAZ), com 64,7%, mas o maior crescimento ocorreu no cargo de Auditor Fiscal da Receita Estadual (AFRE), com 18,4%, acompanhado do GEFAZ, com 11,4%. A representatividade do cargo dos respondentes é mostrada no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Representatividade do cargo dos respondentes à pesquisa - 2009/2010

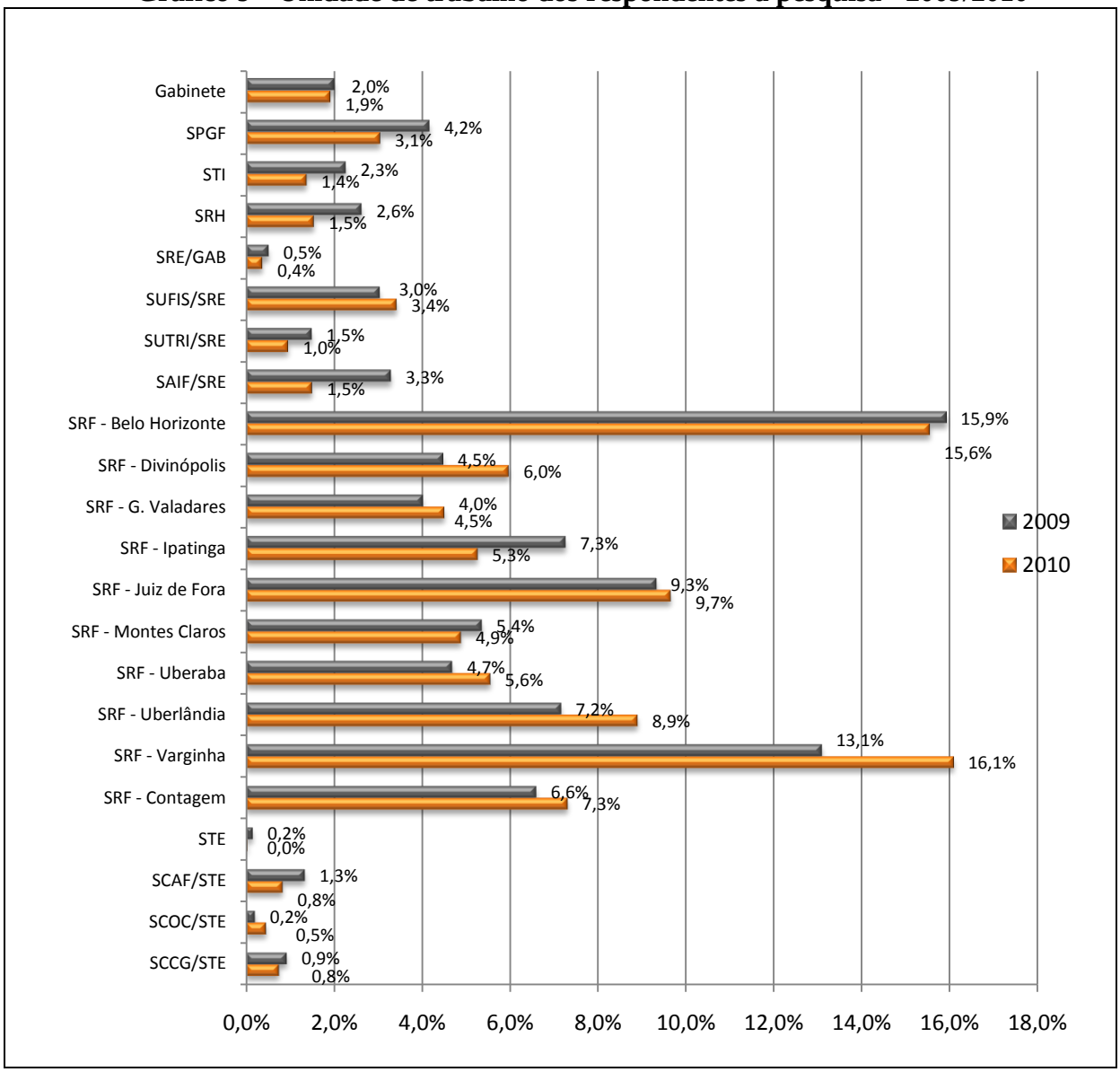


Fonte: SEF - Dados da pesquisa e da SRH

Da análise do Gráfico 8, verifica-se que é necessário que se trabalhe mais a adesão dos servidores ocupantes do cargo de AFRE, pois, embora tenha apresentado percentual alto de crescimento, de 18,4%, conforme mostra a Tabela 3, ainda não atingiu a representatividade dos cargos de Gestor (GEFAZ), Analista (AFAZ) e Técnico Fazendário (TFAZ), que é de 64,7%, 56,1% e 53,7%, em 2010, respectivamente.

Em relação à **unidade administrativa de trabalho** dos respondentes, não houve alteração significativa do perfil de 2009 e 2010, conforme demonstra o Gráfico 9.

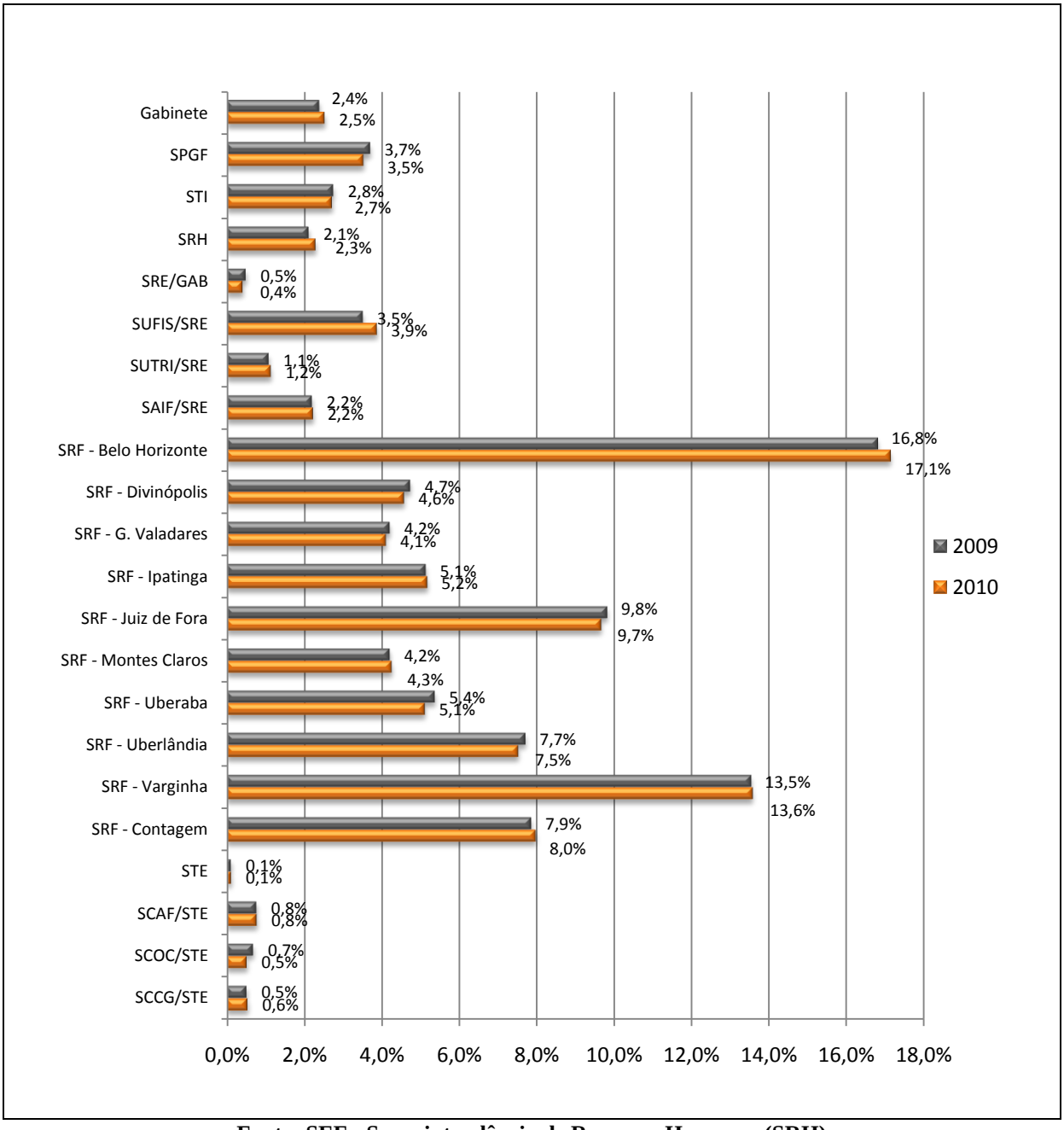
Gráfico 9 - Unidade de trabalho dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Apenas a unidade Superintendência Regional de Varginha apresentou variação percentual maior do que as demais unidades. Da análise conjunta da composição da unidade de trabalho dos respondentes, mostrada no Gráfico 9, com a unidade de trabalho dos servidores, mostrada no Gráfico 10, verifica-se que aquelas unidades que possuem o maior percentual de servidores, em relação ao total da SEF, também foram as que apresentaram o maior percentual de respondentes. São elas as Superintendências Regionais de Belo Horizonte, Juiz de Fora e Varginha.

Gráfico 10 - Unidade de trabalho dos servidores da SEF - 2009/2010



Fonte: SEF - Superintendência de Recursos Humanos (SRH)

Após a análise do percentual de respondentes por unidade de trabalho, mostrado no Gráfico 9, e do percentual de servidores por unidade, mostrado no Gráfico 10, é pertinente verificar a representatividade dos respondentes para cada unidade de trabalho, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Respondentes por unidade de trabalho - Pesquisa 2009/2010

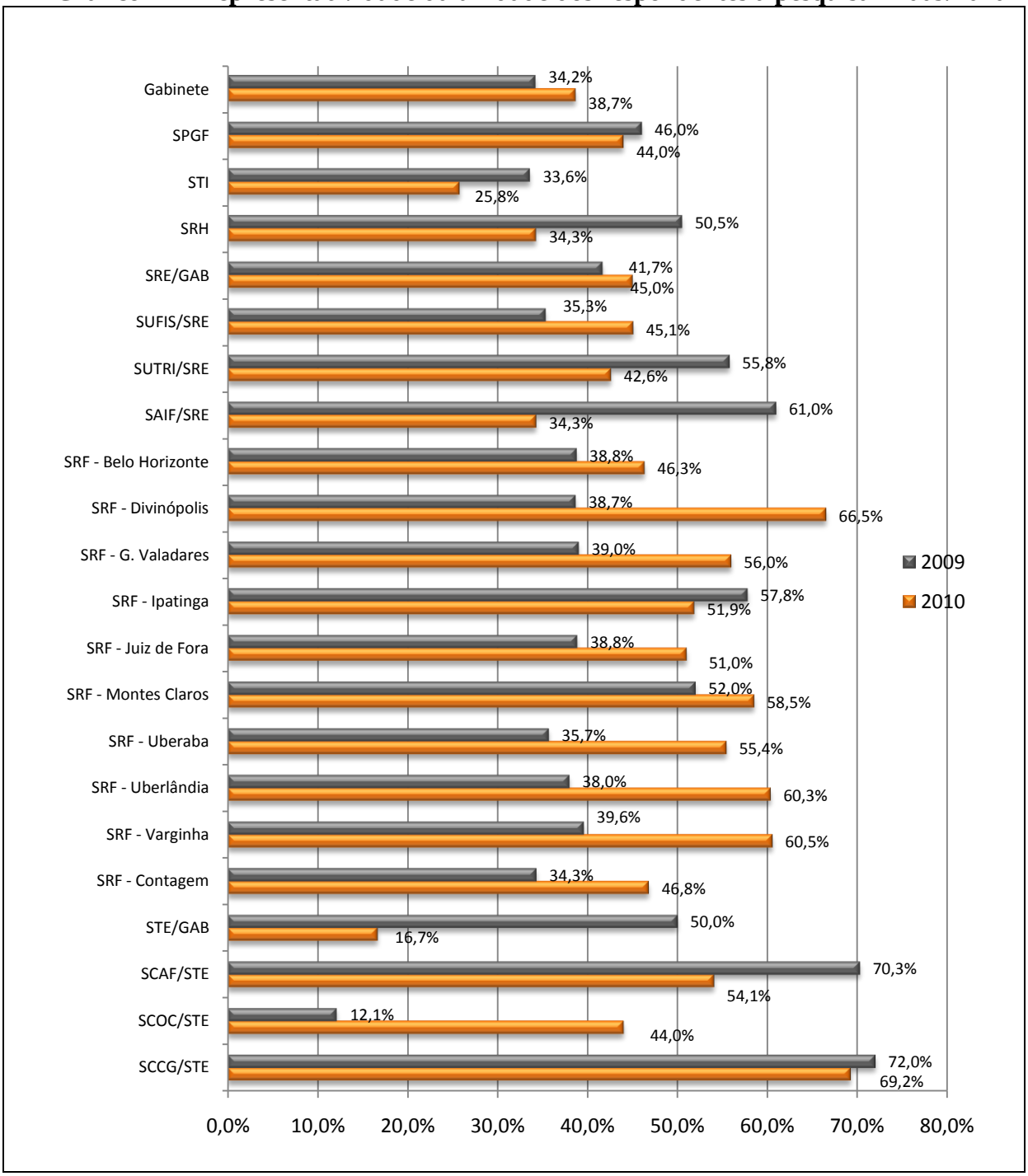
Unidade de Trabalho	Nº de Respondentes		Nº de Servidores		Representatividade (Nº de Respondentes/ Nº de Servidores)		
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	Variação
Gabinete	39	46	114	119	34,2%	38,7%	4,4%
SPGF	81	73	176	166	46,0%	44,0%	-2,0%
STI	44	33	131	128	33,6%	25,8%	-7,8%
SRH	51	37	101	108	50,5%	34,3%	-16,2%
SRE/GAB	10	9	24	20	41,7%	45,0%	3,3%
SUFIS/SRE	59	82	167	182	35,3%	45,1%	9,7%
SUTRI/SRE	29	23	52	54	55,8%	42,6%	-13,2%
SAIF/SRE	64	36	105	105	61,0%	34,3%	-26,7%
SRF - Belo Horizonte	309	372	797	803	38,8%	46,3%	7,6%
SRF - Divinópolis	87	143	225	215	38,7%	66,5%	27,8%
SRF - G. Valadares	78	108	200	193	39,0%	56,0%	17,0%
SRF - Ipatinga	141	126	244	243	57,8%	51,9%	-5,9%
SRF - Juiz de Fora	181	231	466	453	38,8%	51,0%	12,2%
SRF - Montes Claros	104	117	200	200	52,0%	58,5%	6,5%
SRF - Uberaba	91	133	255	240	35,7%	55,4%	19,7%
SRF - Uberlândia	139	213	366	353	38,0%	60,3%	22,4%
SRF - Varginha	254	385	642	636	39,6%	60,5%	21,0%
SRF - Contagem	128	175	373	374	34,3%	46,8%	12,5%
STE/GAB	3	1	6	6	50,0%	16,7%	-33,3%
SCAF/STE	26	20	37	37	70,3%	54,1%	-16,2%
SCOC/STE	4	11	33	25	12,1%	44,0%	31,9%
SCCG/STE	18	18	25	26	72,0%	69,2%	-2,8%
TOTAL	**1.940**	**2.392**	**4.739**	**4.686**	**40,9%**	**51,0%**	**10,1%**

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa e da SRH

Da análise da Tabela 4, observa-se que a maior participação relativa dos respondentes corresponde à unidade Superintendência Central de Contadoria Geral (SCCG), com 72,0%, em 2009, e 69,2%, em 2010, seguida por todas as Superintendências Regionais. Pode-se atribuir esse elevado nível de participação ao trabalho realizado pelas gerências de tais unidades no próprio acompanhamento periódico das metas, com a consequente disseminação da estratégia, haja vista o trabalho de comunicação, exposto na **seção 7 - A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF** não ter privilegiado nenhuma unidade em detrimento de outra. Observa-se, também, na Tabela 4, que a maior variação positiva da representatividade ocorreu na unidade Superintendência Central de Operações

Oficiais de Crédito (SCOC), com 31,9%. Entretanto, deve-se ressaltar que os servidores da referida unidade representam apenas 0,7%, em 2009, e 0,5%, em 2010, dos servidores da SEF, conforme mostra o Gráfico 10, o que torna a variação pouco relevante. Da mesma forma, a maior variação negativa, de -33,3%, ocorreu em uma unidade pouco representativa percentualmente, o Gabinete da Subsecretaria do Tesouro Estadual (STE/GAB). A representatividade da unidade de trabalho dos respondentes é mostrada no Gráfico 11.

Gráfico 11 - Representatividade da unidade dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: Dados da pesquisa e da SRH

A análise do perfil dos respondentes em relação à **função/atividade exercida** na organização foi feita com base no agrupamento das funções/atividades exercidas constantes na questão nº 36 do questionário (ANEXO A).

O agrupamento considerou a influência da função/atividade exercida nas decisões organizacionais. Assim, os níveis de agrupamento foram: estratégico, tático e operacional, conforme mostra o Quadro 8.

Quadro 8 - Nível das funções/atividades exercidas - Pesquisa 2009/2010

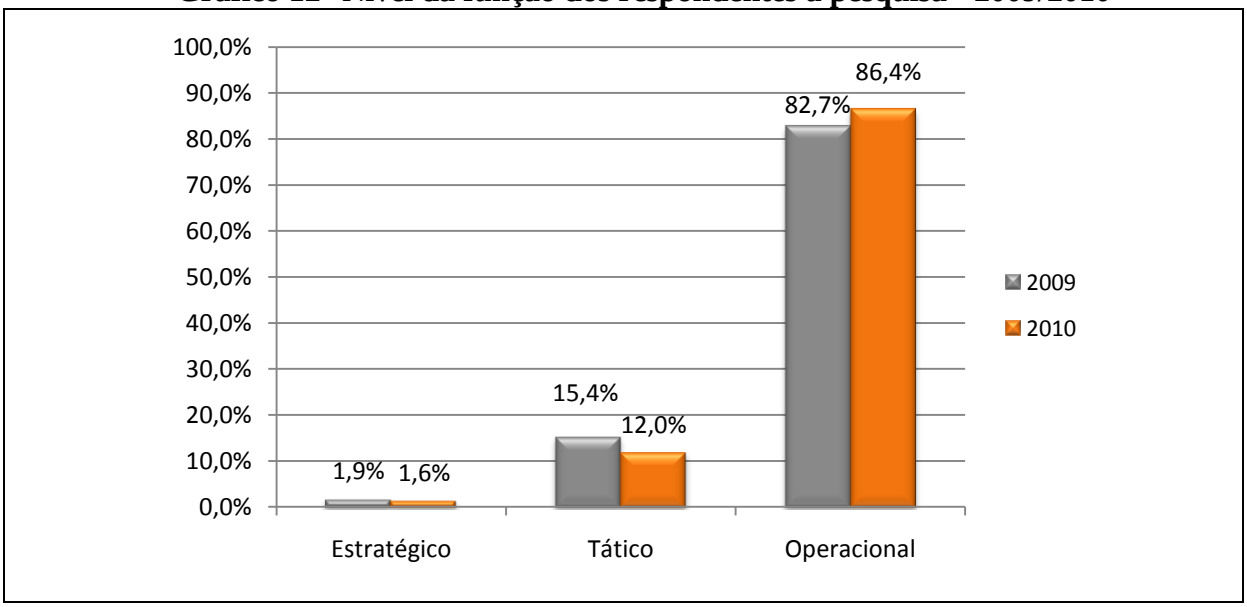
Nível	Função ou atividade exercida
Estratégico	Secretário, Subsecretário, Chefe de Gabinete Superintendente Regional Diretor Superintendente Diretor
Tático	Assessor de Gabinete da SEF Assessor de Gabinete da Subsecretaria Coordenador Regional Assessor de Superintendência Delegado Fiscal Delegado Fiscal de Trânsito Chefe de Posto Fiscal Chefe de Administração Fazendária
Operacional	Coordenação Administrativa Coordenador de Fiscalização Gerente de Área Supervisor Auditor Fiscal Técnico Administrativo Secretária/Recepcionista Programador (terceirizado) Digitador (terceirizado)

Fonte: Elaborado pela autora, com base no questionário da pesquisa (ANEXO A)

Quanto à função/atividade exercida, houve pequena elevação no percentual de respondentes do nível operacional, em 2010, em relação a 2009, conforme demonstra o Gráfico 12.

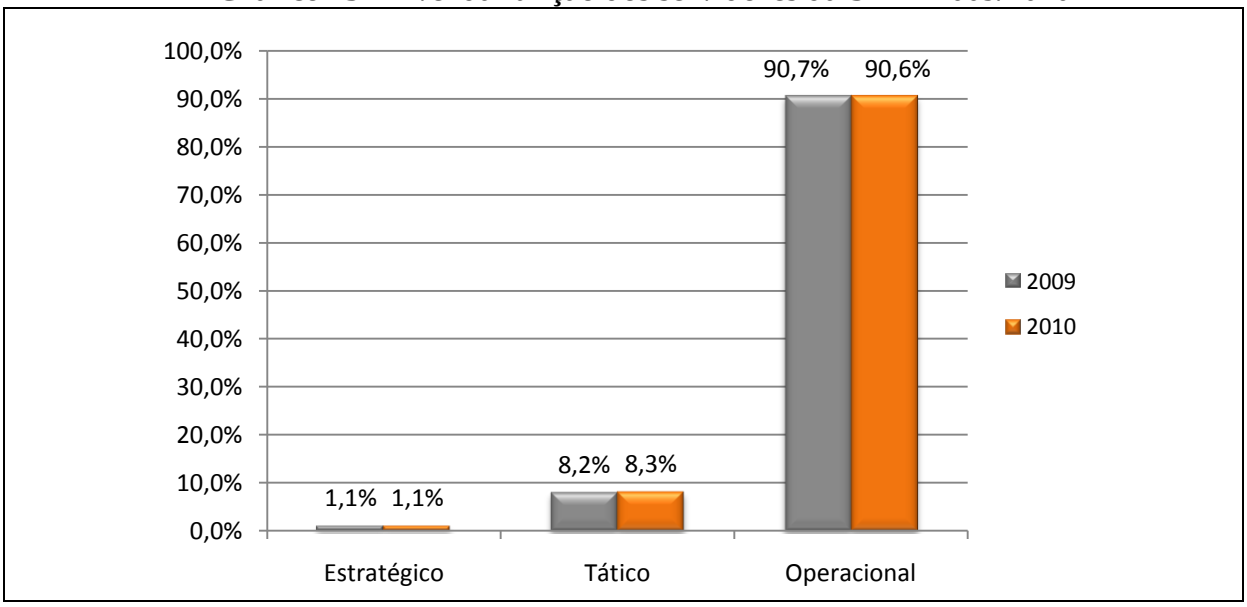
O Gráfico 13 mostra a distribuição dos servidores por função/atividade. Não houve alteração no percentual de ocupação das funções/atividades, o que mostra que o universo pesquisado se manteve constante em termos de hierarquia funcional e que o aumento no percentual de respondentes operacionais foi significativo.

Gráfico 12 - Nível da função dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Gráfico 13 - Nível da função dos servidores da SEF - 2009/2010



Fonte: SEF - Superintendência de Recursos Humanos (SRH)

Após a análise do percentual de respondentes por nível da função/atividade exercida, mostrado no Gráfico 12, e do percentual de servidores por nível da função/atividade exercida, mostrado no Gráfico 13, é pertinente verificar a representatividade do nível da função/atividade exercida pelos respondentes, conforme mostra a Tabela 5.

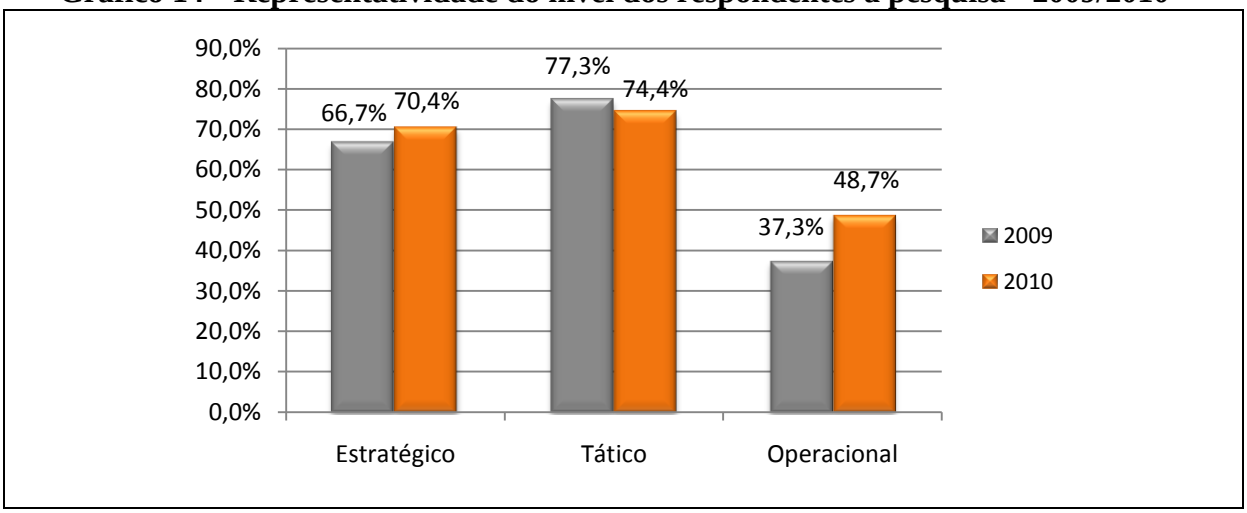
Tabela 5 - Respondentes por nível - Pesquisa 2009/2010

Nível	Nº de Respondentes		Nº de Servidores		Representatividade (Nº de Respondentes/ Nº de Servidores)		
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	Variação
Estratégico	36	38	54	54	66,7%	70,4%	3,7%
Tático	299	288	387	387	77,3%	74,4%	-2,8%
Operacional	1.605	2.066	4.298	4.245	37,3%	48,7%	11,3%
TOTAL	**1.940**	**2.392**	**4.739**	**4.686**	**40,9%**	**51,0%**	**10,1%**

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa e da SRH

Da análise da Tabela 5, observa-se que a maior participação dos respondentes corresponde ao nível tático, com 74,4%, em 2010, mas o maior crescimento ocorreu no nível operacional, sendo de 11,3%. A representatividade do nível da função/atividade exercida pelos respondentes é mostrada no Gráfico 14.

Gráfico 14 - Representatividade do nível dos respondentes à pesquisa - 2009/2010



Fonte: Dados da pesquisa e da SRH

No mesmo sentido da análise do perfil de respondentes por cargo, que apontou uma necessidade de se trabalhar mais a adesão dos servidores ocupantes do cargo de AFRE, a análise do Gráfico 14 aponta para a necessidade de se trabalhar a adesão dos servidores do nível operacional, de maneira geral, haja vista sua representatividade ser significativamente menor do que a dos níveis tático e estratégico.

A seguir, será apresentada a análise das respostas ao questionário, o que permitirá formular considerações mais consistentes acerca da adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégica implantado na SEF.

9.2 Análise e interpretação dos resultados da pesquisa

A análise dos resultados será feita seguindo a mesma divisão do questionário (ANEXO A), mostrada na **seção 8 - METODOLOGIA**:

a) na primeira parte será analisado o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE), com base nas questões sobre o mapa estratégico - respostas às questões nº 01 a 23;
b) na segunda parte serão analisadas as respostas à questão sobre temas relevantes para a gestão da SEF - questão nº 24; e
c) na terceira parte serão analisadas apenas as respostas às frases específicas sobre a liderança - questões nº 25 a 28.

9.2.1 Resultados da pesquisa: 1ª parte - Questões relativas ao mapa estratégico da SEF

A Tabela 6 informa as notas correspondentes às respostas dadas, nos anos de 2009 e 2010, para cada objetivo estratégico, e sua variação percentual. Na última linha da tabela é mostrado o total das notas, que corresponde ao indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE) da SEF.

O valor máximo para o indicador GROE é 10, que corresponde à opção **Sempre** dentre as possibilidades de resposta às questões nº 01 a 23, conforme já demonstrado na **seção 8.2.1**. Como se observa na Tabela 6, o indicador GROE da SEF foi de **7,5** em 2009 e **7,7** em 2010. Houve, portanto, melhoria do indicador de um ano para o seguinte. Considerando-se que o valor máximo do indicador é 10, pode-se concluir que os valores de 7,5 e 7,7 são relevantes, o que denota que a orientação estratégica dos servidores da SEF é alta.

Como uma primeira análise, deve-se ressaltar que o indicador GROE é maior em todos os objetivos estratégicos, em 2010, o que sinaliza que as respostas foram mais positivas do que em 2009.

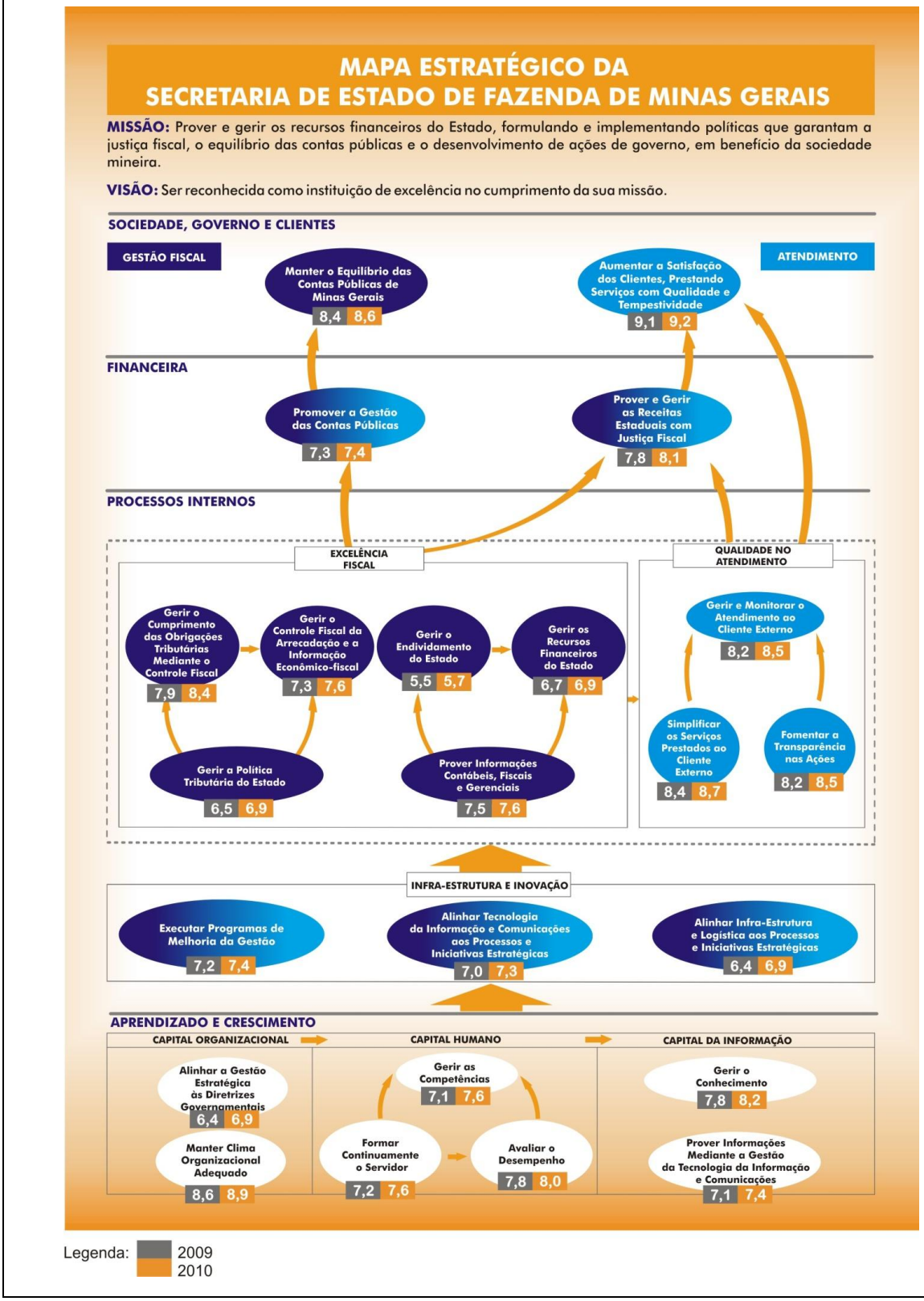
Tabela 6 - Objetivos estratégicos - Resultados da pesquisa - 2009/2010

Nº	Objetivo Estratégico	Nota		Variação (%)
		2009	2010	
1	Manter o Equilíbrio das Contas Públicas de Minas Gerais	8,4	8,6	2,2%
2	Aumentar a Satisf. dos Clientes, Prest. Serv. com Qualid. e Tempestividade	9,1	9,2	1,4%
3	Promover a Gestão das Contas Públicas	7,3	7,4	1,9%
4	Prover e Gerir as Receitas Estaduais com Justiça Fiscal	7,8	8,1	3,6%
5	Gerir o Cumprimento das Obrig. Tributárias Mediante o Controle Fiscal	7,9	8,4	6,3%
6	Gerir o Controle Fiscal da Arrecadação e a Informação Econômico-Fiscal	7,3	7,6	4,1%
7	Gerir a Política Tributária do Estado	6,5	6,9	6,0%
8	Gerir o Endividamento do Estado	5,5	5,7	2,9%
9	Gerir os Recursos Financeiros do Estado	6,7	6,9	2,6%
10	Prover Informações Contábeis, Fiscais e Gerenciais	7,5	7,6	1,6%
11	Gerir e Monitorar o Atendimento ao Cliente Externo	8,2	8,5	3,5%
12	Simplificar Serviços Prestados ao Cliente Externo	8,4	8,7	3,0%
13	Fomentar a Transparência nas Ações	8,2	8,5	3,6%
14	Executar Programas de Melhoria da Gestão	7,2	7,4	3,2%
15	Alinhar Tecnologia da Inf. e Comunic. aos Proc. e Iniciativas Estratégicas	7,0	7,3	4,9%
16	Alinhar Infraestrutura e Logística aos Processos e Iniciativas Estratégicas	6,4	6,9	7,1%
17	Alinhar a Gestão Estratégica às Diretrizes Governamentais	6,4	6,9	8,3%
18	Manter Clima Organizacional Adequado	8,6	8,9	3,3%
19	Gerir as Competências	7,1	7,6	7,1%
20	Formar Continuamente o Servidor	7,2	7,6	5,3%
21	Avaliar o Desempenho	7,8	8,0	2,5%
22	Gerir o Conhecimento	7,8	8,2	4,8%
23	Prover Informações Mediante a Gestão da Tecnol. da Inf. e Comunicações	7,1	7,4	3,8%
	TOTAL (GROE SEF)	**7,5**	**7,7**	**2,7%**

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

A Figura 20 ilustra o mapa estratégico da SEF e as notas correspondentes às respostas dadas, nos anos de 2009 e 2010, para cada objetivo estratégico.

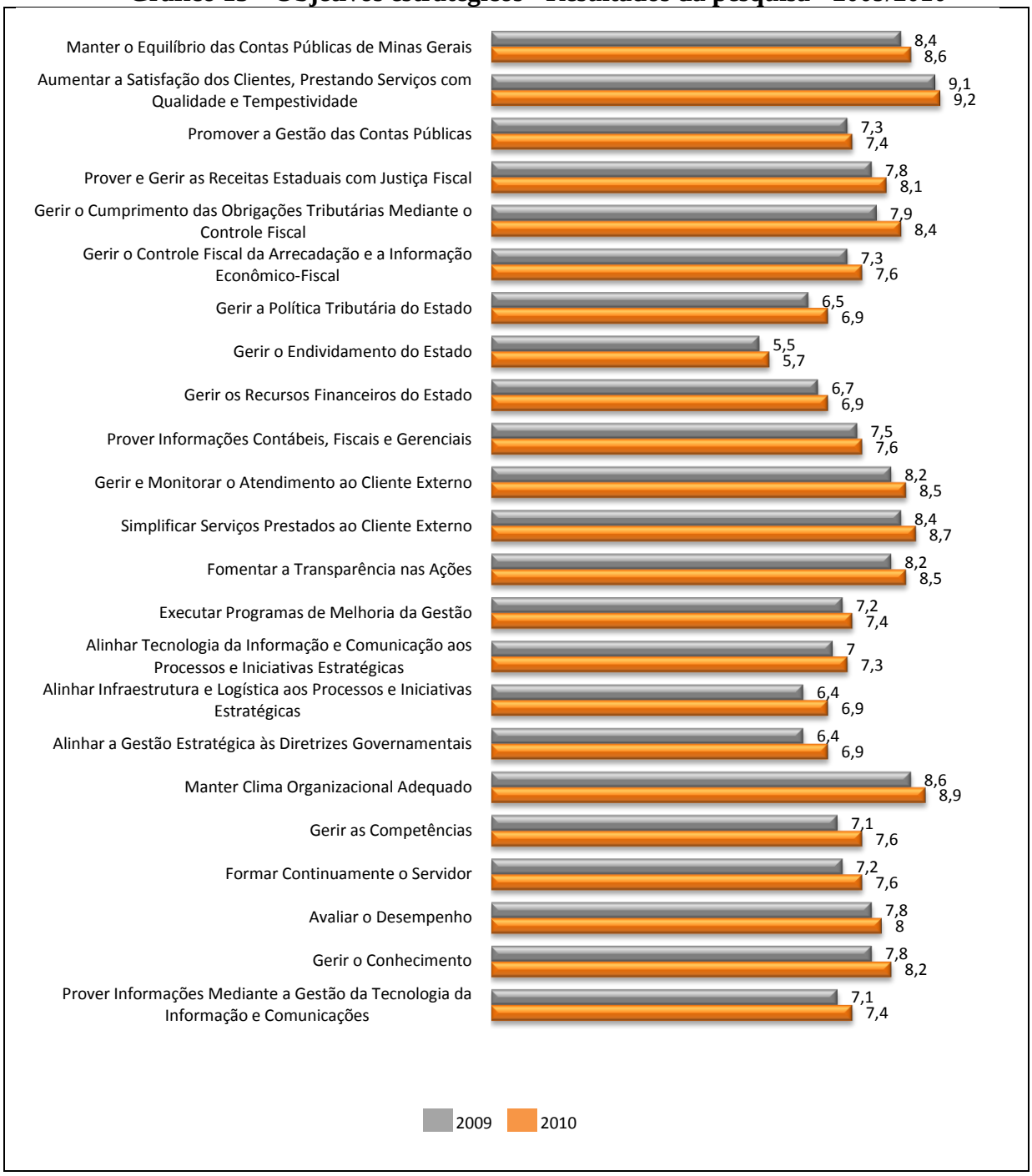
Figura 20 - Mapa estratégico - Resultados da pesquisa - 2009/2010



Fonte: Adaptado de MINAS GERAIS (2011d), com base nos dados da pesquisa

O Gráfico 15 mostra as notas correspondentes às respostas dadas, nos anos de 2009 e 2010, para cada objetivo estratégico.

Gráfico 15 - Objetivos estratégicos - Resultados da pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Analisando o GROE por objetivo estratégico, constata-se que **Aumentar a Satisfação dos Clientes, Prestando Serviços com Qualidade e Tempestividade** foi o objetivo que apresentou as notas mais altas nos dois anos da pesquisa, **9,1** e **9,2**, respectivamente.

Tal constatação é esperada, uma vez que a satisfação dos clientes vem sendo tema tratado pela SEF desde 2003, quando do início do programa governamental Choque de Gestão. Desde aquela data, a SEF vem implementando uma série de ações no sentido de habilitar os servidores fazendários a prestarem melhores serviços à sociedade mineira. Assim, esse objetivo estratégico já foi incorporado à cultura da organização e tornou-se norteador das ações dos servidores da SEF, razão pela qual sua nota na pesquisa ter se mantido elevada.

As piores notas aferidas na pesquisa de 2009 e 2010 foram verificadas no objetivo estratégico **Gerir o Endividamento do Estado**, com notas de 5,5 e 5,7, respectivamente. Tal baixa compreensão deste objetivo estratégico pode ser atribuída ao fato de que as atividades relacionadas a seu cumprimento são executadas de forma bastante especializada, por uma pequena equipe de servidores da SEF com conhecimento técnico extremamente elevado.

Como um dos objetivos do presente trabalho é analisar os principais aspectos que contribuíram para a variação dos resultados do indicador GROE nos anos de 2009 e 2010, e, portanto, na adesão dos servidores, cabe detalhar um pouco mais as respostas dadas. Assim, o valor do indicador GROE, se analisado sob a perspectiva dos aspectos pesquisados, apresentou as respostas detalhadas na Tabela 7.

Tabela 7 - Nota por aspecto pesquisado - Resultados da pesquisa - 2009/2010

Aspecto pesquisado	Afirmação	Nota		Variação (%)
		2009	2010	
CONHECIMENTO	Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia a dia, para que este objetivo seja cumprido.	7,7	7,9	2,6%
ALINHAMENTO	Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo.	7,6	7,8	2,6%
COMPROMETIMENTO	Eu estou comprometido, empenhado no cumprimento deste objetivo.	8,0	8,2	2,5%
INDICADORES	No meu dia a dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo.	6,6	7,0	6,1%
	TOTAL (GROE SEF)	**7,5**	**7,7**	**2,7%**

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Da análise da Tabela 7, observa-se que o aspecto que apresenta a maior orientação estratégica é o **comprometimento**, o que denota que os servidores estão dispostos a cumprir a estratégia proposta pela SEF. A escala de vinculação apresentada na **seção 5.4 - A Comunicação da gestão estratégica** mostra os níveis de comprometimento desejado para que as pessoas se vinculem como co-responsáveis pela estratégia. O comprometimento

apresentado pelos respondentes, além de já ser alto em 2009, com **8,0** pontos, ainda apresentou crescimento, em 2010, para **8,2**.

Não só o comprometimento, mas todos os aspectos mostraram melhoria, o que confirma a maior adesão dos servidores à gestão estratégica da SEF.

Analisando-se o indicador GROE sob a perspectiva do nível das funções/atividades exercidas pelos respondentes, observa-se que houve aumento, do ano de 2009 para o de 2010, em todos os níveis, conforme mostra a Tabela 8.

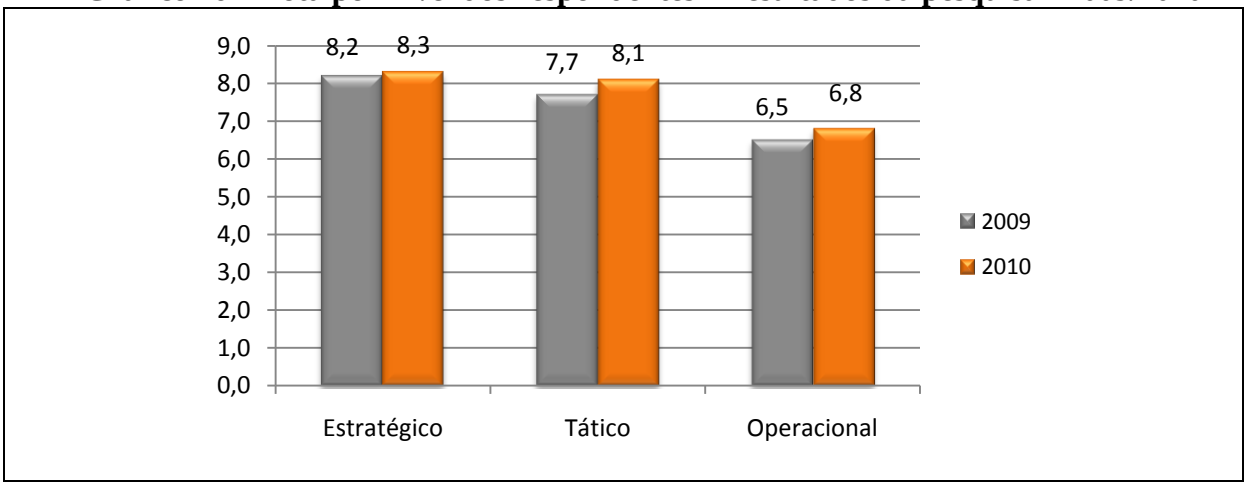
Tabela 8 - Nota por nível dos respondentes - Resultados da pesquisa - 2009/2010

Nível da função/atividade exercida	Nota		Variação (%)
	2009	2010	
Estratégico	8,2	8,3	1,2%
Tático	7,7	8,1	5,2%
Operacional	6,5	6,8	4,6%
TOTAL (GROE SEF)	**7,5**	**7,7**	**2,7%**

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

O Gráfico 16 mostra, esquematicamente, as notas por nível das funções/atividades exercidas pelos respondentes. O nível estratégico apresenta o melhor Grau de Orientação Estratégica nos dois anos pesquisados, com nota **8,2** e **8,3**, em 2009 e 2010, respectivamente, seguido pelo nível tático e pelo operacional. Tal configuração já é esperada, pois a estratégia é elaborada nos níveis mais altos da organização. A análise apenas corrobora a necessidade de alinhamento do nível operacional.

Gráfico 16 - Nota por nível dos respondentes - Resultados da pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Finalizada a análise quantitativa da adesão dos servidores ao modelo de gestão implantado na SEF, por meio da verificação do indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE), aferido com base nas questões sobre o mapa estratégico, passa-se à análise qualitativa da adesão, por meio da verificação das respostas à questão sobre temas relevantes para a gestão da SEF e às frases específicas sobre a liderança.

9.2.2 Resultados da pesquisa: 2ª parte - Questão relativa a temas relevantes para a SEF

Da análise das respostas aos temas relevantes para a SEF (**Estado para Resultados**, **Acordo de Resultados de 1ª e 2ª Etapas**, **Planejamento Estratégico** e **Gestão por Indicadores Balanceados**), observa-se melhoria em todos os temas, em relação aos aspectos pesquisados - conhecimento, opinião, motivação e capacidade de falar sobre o tema.

Essa segunda parte da pesquisa não tem o objetivo de aferir a adesão dos servidores quantitativamente. O que se busca é verificar a adesão qualitativamente, por meio de questões sobre aspectos que nela influenciam. Entretanto, para facilitar a análise dos resultados e possibilitar a elaboração de gráficos, foram atribuídos valores às opções sobre os temas relevantes, conforme demonstra o Quadro 9.

Quadro 9 - Valores das opções - temas relevantes - Pesquisa - 2009/2010

Valor da opção de resposta para cada um dos aspectos							
Meu conhecimento	**Valor**	**Minha opinião**	**Valor**	**Minha motivação**	**Valor**	**Minha capacidade de falar sobre**	**Valor**
Conheço bem, na teoria e na prática	10	Totalmente necessário	10	Totalmente motivado	10	Tenho segurança em falar sobre o tema	10
Conheço apenas na teoria	7,5	Necessário	8	Motivado	8	Tenho alguma dificuldade em falar sobre o tema	7,5
Já ouvi falar, conheço superficialmente	4,5	Desnecessário	6	Desmotivado	6	Tenho muita dificuldade em falar sobre o tema	4,5
Nunca ouvi falar	2	Totalmente desnecessário	4	Totalmente desmotivado	4	Não sou capaz de falar sobre o tema	2
		Não sei responder	2	Não sei responder	2		

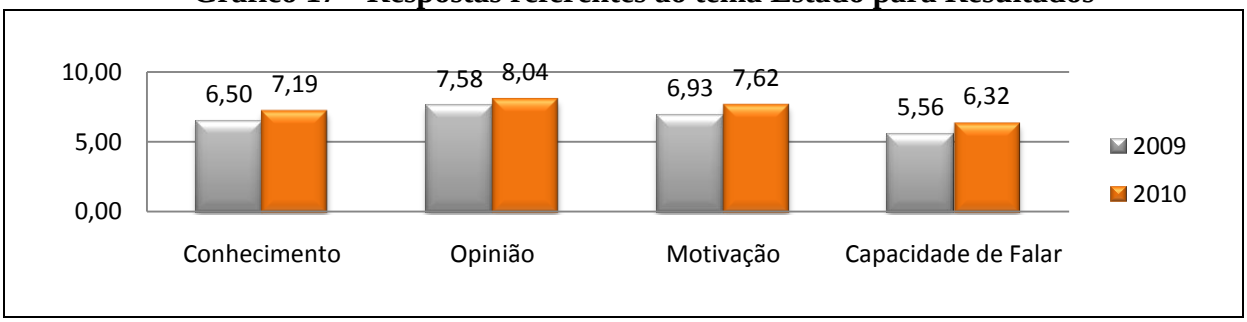
Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa

Observou-se o mesmo padrão nas respostas a todos os temas, conforme mostram os Gráficos 17 a 21. Para todos os temas, a **opinião** é o aspecto de maior destaque, sinalizando que os respondentes acham tais temas **Necessários**. O próximo aspecto se refere à **motivação**.

Os respondentes estão localizados, em média, na faixa final do **Desmotivado**, concentrando-se em torno da faixa **Motivado**. Quanto ao **conhecimento**, os respondentes se localizam em torno da faixa **Conheço apenas na teoria**. O aspecto no qual os respondentes são menos aptos é na **capacidade de falar sobre o tema**. Esse aspecto detém a faixa mais baixa de respostas, variando entre **Tenho muita dificuldade em falar sobre o tema** e **Tenho alguma dificuldade em falar sobre o tema.**

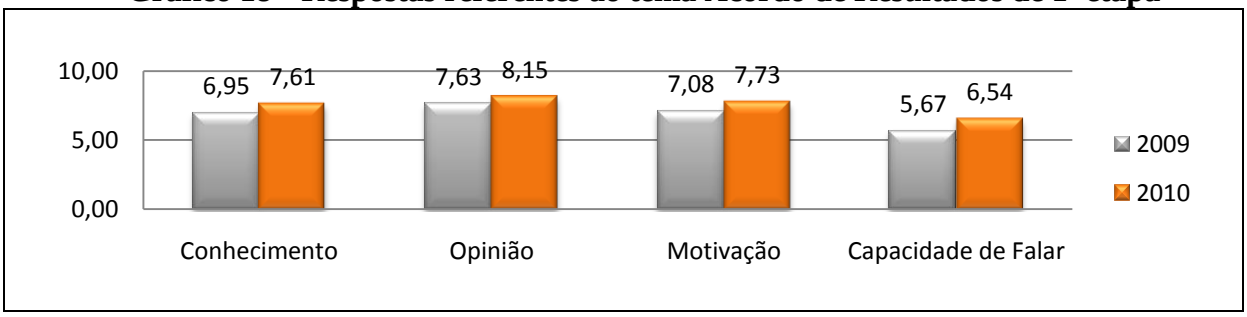
Todos os temas apresentam faixa similar de respostas, exceto o tema **Gestão por Indicadores Balanceados**, mostrado no Gráfico 21, que apresenta as respostas mais baixas, em todos os aspectos pesquisados, sinalizando que o tema deve merecer maior atenção pela SEF, pois é importante que os servidores conheçam, estejam motivados, tenham opinião favorável e saibam falar sobre a gestão por indicadores balanceados.

Gráfico 17 - Respostas referentes ao tema Estado para Resultados



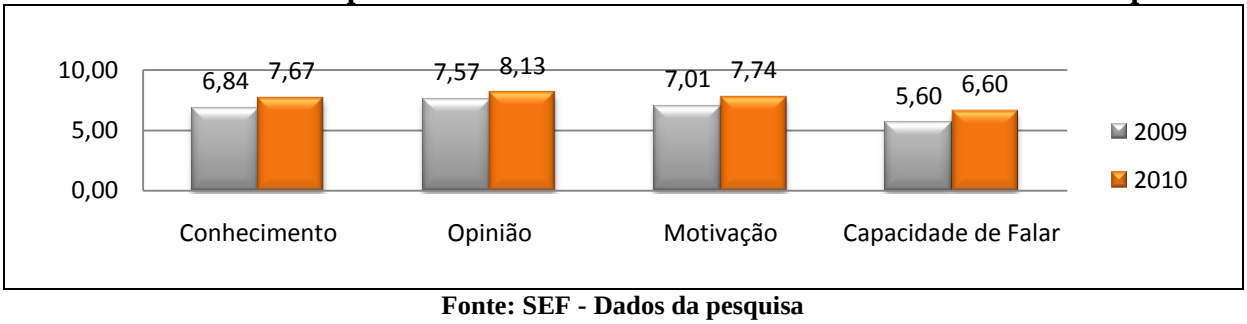
Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Gráfico 18 - Respostas referentes ao tema Acordo de Resultados de 1ª etapa



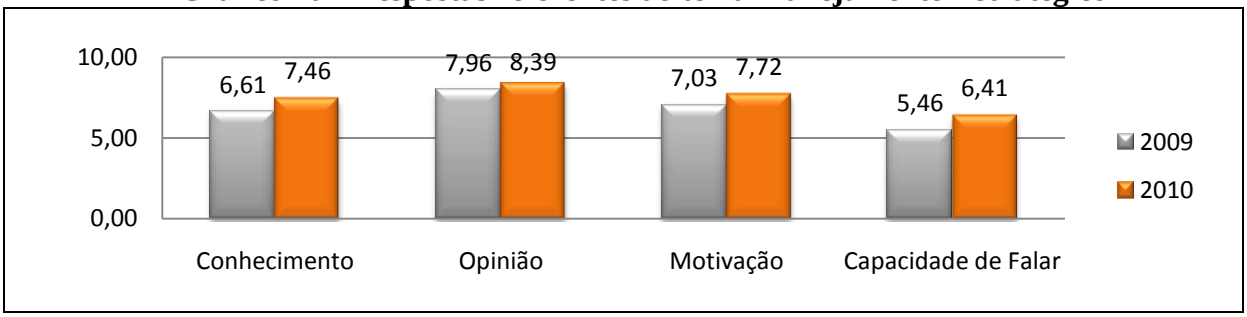
Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Gráfico 19 - Respostas referentes ao tema Acordo de Resultados de 2ª etapa



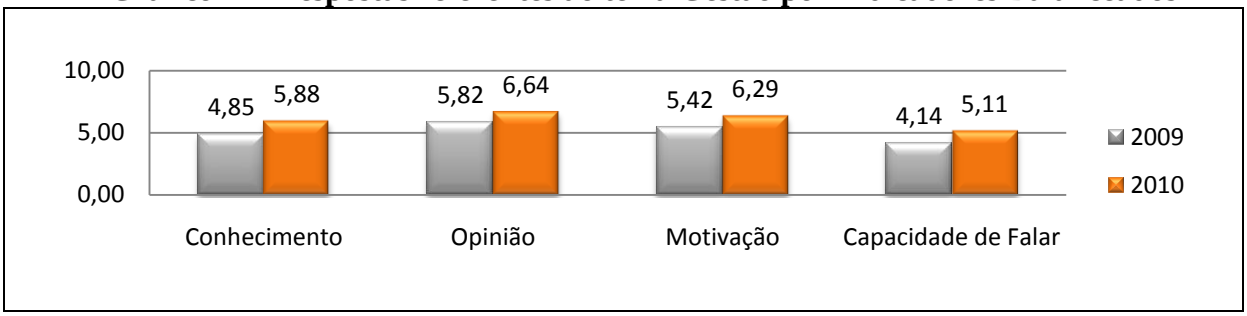
Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Gráfico 20 - Respostas referentes ao tema Planejamento Estratégico



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

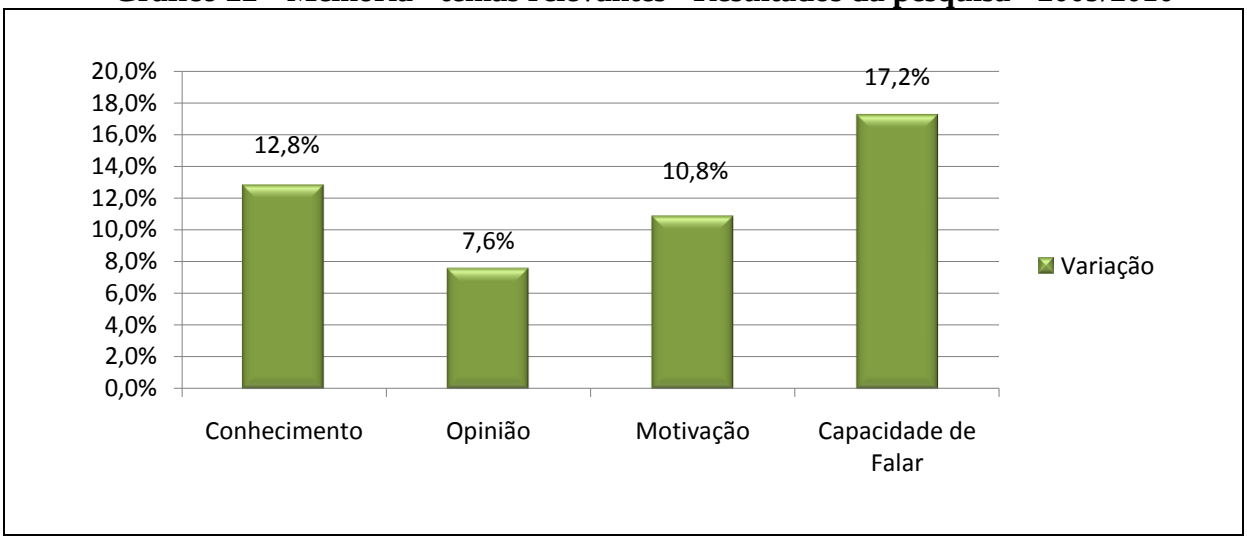
Gráfico 21- Respostas referentes ao tema Gestão por Indicadores Balanceados



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Analisando-se a variação das respostas, do ano de 2010, em relação ao de 2009, mostrada no Gráfico 22, observa-se que o crescimento daqueles aspectos que não haviam apresentado as melhores faixas foi expressivo: o **conhecimento** e a **capacidade de falar sobre o tema**. Este último merece atenção, pois foi o que apresentou maior crescimento, o que possibilita a conclusão de que o aumento do conhecimento das pessoas aumenta, também, sua capacidade de falar sobre um tema.

Gráfico 22 - Melhoria - temas relevantes - Resultados da pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Pode-se inferir que todas as ações levadas a curso durante o ano de 2010, no escopo do Plano de Comunicação da Gestão Estratégica, detalhadas na **seção 7 - A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF**, contribuíram para a melhoria da percepção dos servidores sobre os temas relevantes.

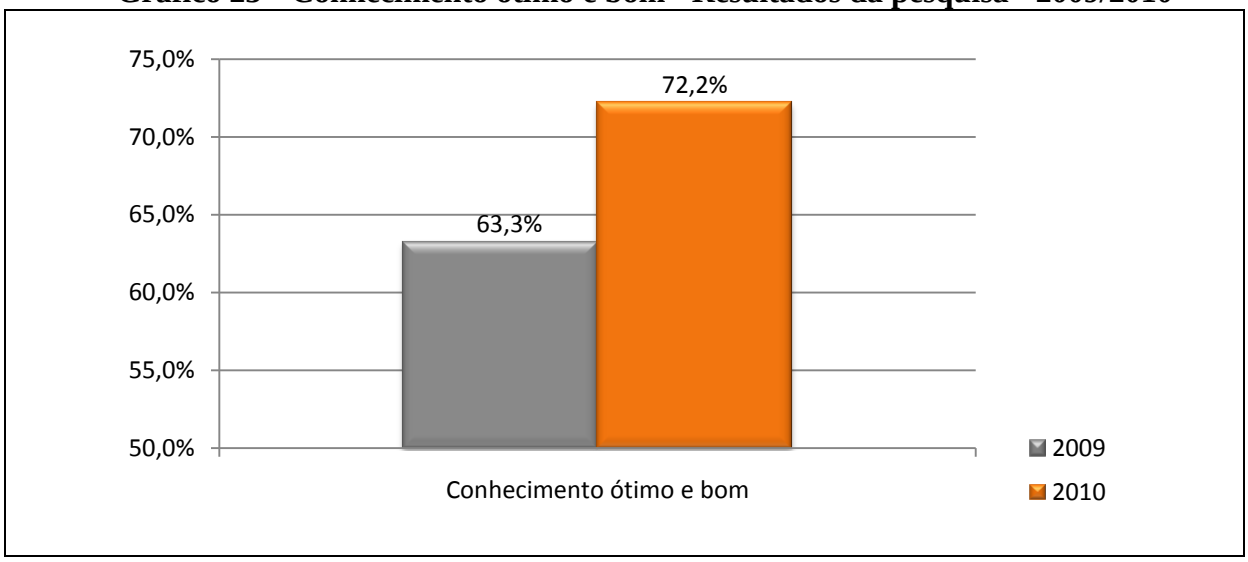
Trabalhando-se o aspecto do **conhecimento**, por meio da análise dos dados referentes ao **mapa estratégico**, constantes da primeira parte da pesquisa (seção **9.2.1**), e daqueles referentes aos **temas relevantes**, constantes da segunda parte da pesquisa (seção **9.2.2**), é possível fazer a análise do percentual de respondentes que se diz possuidor de bom conhecimento em relação à estratégia da SEF.

Para tanto, foi verificado o número de respondentes que escolheram as opções **Sempre** e **Quase sempre** para a afirmação **Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia a dia, para que este objetivo seja cumprido**, constante das questões sobre o mapa estratégico.

Quanto à questão sobre os temas relevantes para a SEF, foi verificado o número de respondentes que escolheram as opções **Conheço bem, na teoria e na prática** e **Conheço apenas na teoria**, para o aspecto **Meu Conhecimento** a respeito do tema.

O percentual de respondentes que escolheram as opções acima e, portanto, que têm conhecimento considerado ótimo e bom da estratégia da SEF, é de 63,3%, em 2009, e 72,2%, em 2010, conforme mostra o Gráfico 23.

Gráfico 23 - Conhecimento ótimo e bom - Resultados da pesquisa - 2009/2010



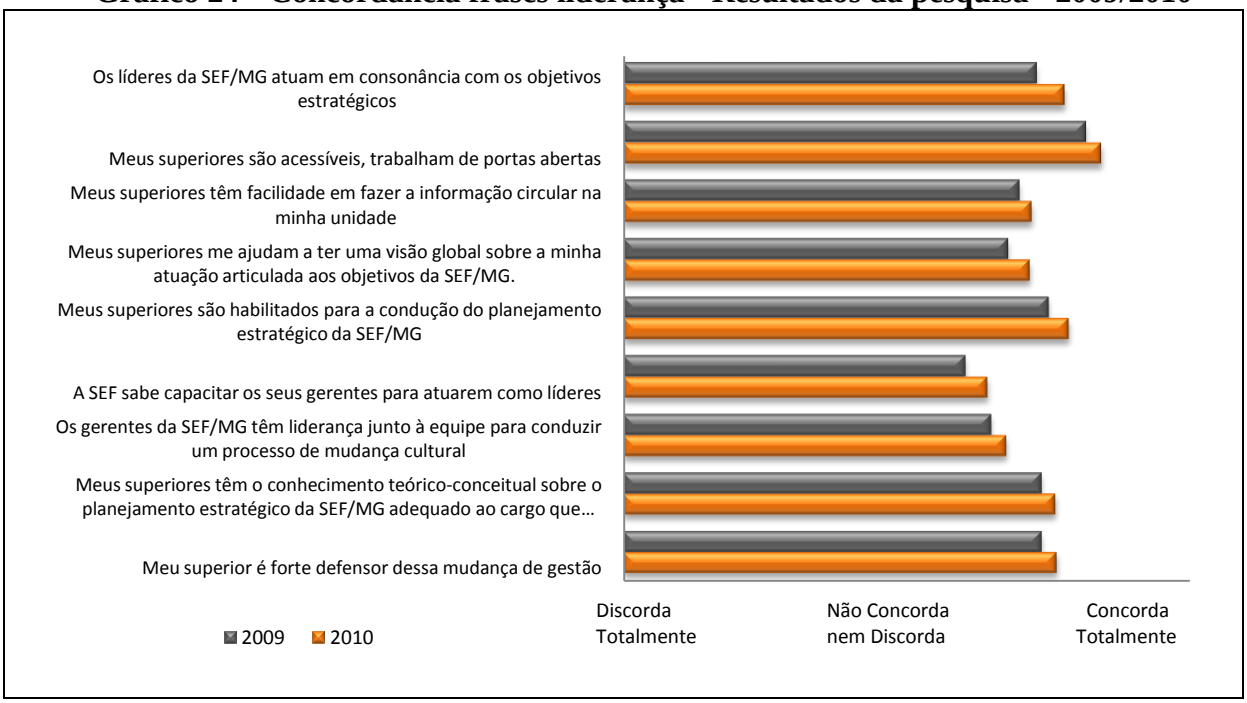
Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Pode-se concluir que a SEF apresenta as condições para ter um bom desempenho de sua estratégia, uma vez que o percentual de servidores que a compreendem é considerado alto, conforme se verifica no Gráfico 23.

9.2.3 Resultados da pesquisa: 3ª parte - Frases relativas à liderança

Da análise das respostas às frases relativas à liderança, nos anos de 2009 e 2010 observa-se que a concordância em todas elas é maior do que o ponto neutro - **Não concordo nem discordo** - sendo que a média em todas as frases está entre esse ponto e o máximo: **Concordo totalmente**, o que já indica que os respondentes têm uma percepção positiva em relação à liderança, conforme demonstra o Gráfico 24.

Gráfico 24 - Concordância frases liderança - Resultados da pesquisa - 2009/2010



Fonte: SEF - Dados da pesquisa

Comparando-se as respostas de 2010, em relação a 2009, verifica-se que houve aumento na concordância em todas as frases, o que indica que a percepção sobre a liderança, além de já ter sido positiva em 2009, melhorou no ano seguinte. Destaca-se a percepção em relação à frase **Meus superiores são acessíveis, trabalham de portas abertas**, que é a mais positiva, seguida das frases **Meus superiores são habilitados para a condução do planejamento estratégico da SEF/MG** e **Os líderes da SEF/MG atuam em consonância com os objetivos estratégicos**, o que denota relação positiva entre os servidores e a liderança.

Além da análise das respostas às frases relativas à liderança, nos anos de 2009 e 2010, o presente estudo analisou a correlação entre tais respostas e o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE).

As medidas estatísticas correlacionais se focam na correlação linear entre os perfis dos objetos e representam similaridade pela correspondência de padrões ao longo das

características. A correlação é expressa por um coeficiente que varia de -1 a 1, em que o zero significa que não há correlação (FÁVERO et al, 2009, p. 202). No presente estudo, adotou-se o critério de que um coeficiente entre 0,25 e 0,5 indica uma correlação moderada, e um coeficiente menor do que 0,25 indica correlação baixa. O coeficiente maior ou igual a 0,5 indica correlação alta.

A fórmula para se estimar o coeficiente de correlação linear (r) é dada por:

$$r = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2}\sqrt{\sum(y - \bar{y})^2}} \qquad (2)$$

Na fórmula (2), $\bar{x}$ e $\bar{y}$ são as médias observadas de x e y. No caso em estudo, x corresponde às respostas às frases sobre a liderança e y corresponde ao indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE).

A Tabela 9 mostra a correlação entre as respostas às frases sobre a liderança e o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE), nos anos de 2009 e 2010.

Tabela 9 - Correlação frases liderança e GROE - Resultados da pesquisa - 2009/2010

Frase		Correlação com o GROE	
		2009	2010
1.	Os líderes da SEF/MG atuam em consonância com os objetivos estratégicos.	0,226	0,204
2.	Meus superiores são acessíveis, trabalham de portas abertas.	0,129	0,125
3.	Meus superiores têm facilidade em fazer a informação circular na minha unidade.	0,172	0,149
4.	Meus superiores me ajudam a ter uma visão global sobre a minha atuação articulada aos objetivos da SEF/MG.	0,309	0,267
5.	Meus superiores são habilitados para a condução do planejamento estratégico da SEF/MG.	0,238	0,186
6.	A SEF sabe capacitar os seus gerentes para atuarem como líderes.	0,169	0,182
7.	Os gerentes da SEF/MG têm liderança junto à equipe para conduzir um processo de mudança cultural.	0,265	0,227
8.	Meus superiores têm o conhecimento teórico-conceitual sobre o planejamento estratégico da SEF/MG adequado ao cargo que ocupam.	0,191	0,219
9.	Meu superior é forte defensor dessa mudança de gestão.	0,152	0,148

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Da análise da Tabela 9 observa-se que há correlação entre as respostas às frases sobre a liderança e o indicador Grau de Orientação Estratégica (GROE), e que ela é positiva, sendo

todos os resultados significativos com 99% de confiança. A intensidade da relação entre as frases sobre a liderança e o GROE é, para a maioria das frases, baixa, haja vista o coeficiente de correlação ser, para quase todas as frases, menor do que 0,25, conforme se verifica na Tabela 9. Deve-se observar também que a intensidade da correlação é menor em 2010 do que em 2009, à exceção da frase **8. Meus superiores têm o conhecimento teórico-conceitual sobre o planejamento estratégico da SEF/MG adequado ao cargo que ocupam**, cuja correlação aumentou em 2010. Deve-se ressalvar, entretanto, que não se pode inferir pela análise da correlação se há uma relação de causalidade entre o aumento do indicador GROE e o aumento da concordância com os aspectos da liderança. Tal limitação advém do próprio método estatístico da correlação.

Além da correlação entre as frases e o indicador GROE, outra análise de correlação feita foi das frases sobre a liderança entre si. Para cada uma das frases, verificou-se a correlação com as demais. O objetivo de tal análise foi verificar se o padrão de respostas observado em uma frase se repete nas demais. Caso o padrão se repita, o coeficiente de correlação linear assumirá valores positivos.

Para facilitar a representação tabular da correlação, as frases referentes à liderança foram reduzidas a uma palavra, representativa de seu significado, conforme Quadro 10.

Quadro 10 - Frases sobre a liderança para correlação - Pesquisa 2009/2010

Frase	Palavra representativa
1. Os líderes da SEF/MG atuam em consonância com os objetivos estratégicos.	1. Consonância
2. Meus superiores são acessíveis, trabalham de portas abertas.	2. Acessíveis
3. Meus superiores têm facilidade em fazer a informação circular na minha unidade.	3. Informação
4. Meus superiores me ajudam a ter uma visão global sobre a minha atuação articulada aos objetivos da SEF/MG.	4. Ajudam
5. Meus superiores são habilitados para a condução do planejamento estratégico da SEF/MG.	5. Habilitados
6. A SEF sabe capacitar os seus gerentes para atuarem como líderes.	6. Capacitar
7. Os gerentes da SEF/MG têm liderança junto à equipe para conduzir um processo de mudança cultural.	7. Mudança
8. Meus superiores têm o conhecimento teórico-conceitual sobre o planejamento estratégico da SEF/MG adequado ao cargo que ocupam.	8. Conhecimento
9. Meu superior é forte defensor dessa mudança de gestão.	9. Defensor

Fonte: Elaborado pela autora

Os coeficientes de correlação linear, para os anos de 2009 e 2010, foram positivos, o que revela que a correlação existe. Quanto à significância, as correlações foram significativas, com 99% de confiança.

Observando-se as correlações do ano de 2009, mostradas na Tabela 10, e as de 2010, na Tabela 11, verifica-se que muitos dos coeficientes são iguais ou superiores a 0,5, o que denota uma alta correlação. Tal análise é útil para pesquisas futuras. Caso seja necessário pesquisar aspectos específicos constantes em uma frase e outros aspectos constantes em outra frase, se a correlação entre elas for alta, basta utilizar apenas uma delas, já que o padrão de respostas entre elas será similar.

Tabela 10 - Correlação frases liderança entre si - Resultados da pesquisa – 2009

Palavra representativa	1.Consonância	2.Acessíveis	3.Informação	4.Ajudam	5.Habilitados	6.Capacitar	7.Mudança	8.Conhecimento	9.Defensor
1.Consonância	1	-	-	-	-	-	-	-	-
2.Acessíveis	0,396	1	-	-	-	-	-	-	-
3.Informação	0,296	0,415	1	-	-	-	-	-	-
4.Ajudam	0,433	0,487	0,433	1	-	-	-	-	-
5.Habilitados	0,500	0,520	0,460	0,659	1	-	-	-	-
6.Capacitar	0,395	0,290	0,422	0,418	0,485	1	-	-	-
7.Mudança	0,439	0,356	0,399	0,526	0,579	0,521	1	-	-
8.Conhecimento	0,457	0,435	0,412	0,549	0,679	0,465	0,651	1	-
9.Defensor	0,374	0,346	0,310	0,450	0,527	0,341	0,496	0,634	1

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Legenda: (-) valor não informado; valores sombreados em cinza: correlações maiores do que 0,5.

Tabela 11 - Correlação frases liderança entre si - Resultados da pesquisa – 2010

Palavra representativa	1.Consonância	2.Acessíveis	3.Informação	4.Ajudam	5.Habilitados	6.Capacitar	7.Mudança	8.Conhecimento	9.Defensor
1.Consonância	1	-	-	-	-	-	-	-	-
2.Acessíveis	0,353	1	-	-	-	-	-	-	-
3.Informação	0,309	0,431	1	-	-	-	-	-	-
4.Ajudam	0,435	0,417	0,454	1	-	-	-	-	-
5.Habilitados	0,298	0,192	0,179	0,322	1	-	-	-	-
6.Capacitar	0,410	0,306	0,423	0,470	0,331	1	-	-	-
7.Mudança	0,471	0,356	0,394	0,542	0,349	0,578	1	-	-
8.Conhecimento	0,502	0,433	0,468	0,577	0,351	0,530	0,679	1	-
9.Defensor	0,401	0,310	0,323	0,423	0,249	0,337	0,464	0,538	1

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa

Legenda: (-) valor não informado; valores sombreados em cinza: correlações maiores do que 0,5.

É relevante observar, também, que algumas correlações foram altas em ambos os anos pesquisados. O Quadro 11 mostra as correlações cujos coeficientes lineares se mantiveram maiores do que 0,5, portanto altos, o que confere mais segurança em se afirmar que o padrão de respostas entre tais frases se repetiu de um ano para o seguinte.

Quadro 11 - Correlações altas - Pesquisa 2009/2010

Palavra representativa	1.Consonância	2.Acessíveis	3.Informação	4.Ajudam	5.Habilitados	6.Capacitar	7.Mudança	8.Conhecimento	9.Defensor
1.Consonância									
2.Acessíveis									
3.Informação									
4.Ajudam									
5.Habilitados									
6.Capacitar									
7.Mudança									
8.Conhecimento									
9.Defensor									

Fonte: Elaborada pela autora

Legenda: valores sombreados em cinza: correlações maiores do que 0,5 em 2009 e 2010.

Recordando que a **liderança** é considerada condição para o sucesso de qualquer processo de mudança organizacional, especialmente de gestão estratégica, pesquisas futuras sobre as impressões dos servidores a respeito da liderança da SEF podem se basear nas correlações acima para a seleção de perguntas e de aspectos a serem pesquisados.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conjugação dos recursos, potencialidades e visão de futuro da organização para o alcance dos seus objetivos se traduz na arte da estratégia. Na construção e implantação da sua gestão estratégica, a Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais (SEF) buscou criar e fortalecer, em seus servidores, o sentimento de co-responsabilidade e de alinhamento com a estratégia.

Propondo-se a analisar, no período de 2009 e 2010, a adesão dos servidores ao modelo de gestão estratégica construído, o presente trabalho apresentou o referencial teórico sobre o tema e realizou o estudo de caso da SEF, utilizando-se, para tanto, dos dados existentes na organização sobre as ações atinentes à gestão estratégica e sua comunicação, além de dados secundários da pesquisa sobre a orientação estratégica de seus servidores.

Em relação às ações atinentes à gestão estratégica e à sua comunicação, expostas na **seção 7 - A COMUNICAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEF**, verifica-se que a SEF executou uma série de iniciativas, visando ao alinhamento de seus servidores, seja levando as informações sobre os objetivos da organização, suas metas e indicadores, seja aproximando os servidores da execução e do acompanhamento das metas, por meio de reuniões sistemáticas e do uso regular de ferramentas de informática, como o Sistema de Análise do Desempenho Estratégico (SADE) e o Portal da Gestão Estratégica. O uso de todos os recursos citados e a execução do Plano de Comunicação da Gestão Estratégica intensificou-se no ano de 2010.

Em relação aos dados secundários da pesquisa sobre a orientação estratégica dos servidores da SEF, toda a análise dos perfis dos servidores e dos respondentes às pesquisas de 2009 e de 2010 permite concluir que o universo pesquisado manteve-se constante, não sendo relevante a alteração no quantitativo de servidores nesses anos. A alteração observada quanto aos respondentes leva a concluir que houve melhoria da participação na pesquisa, seja no percentual de todos os respondentes, que apresentou aumento de 10,1%, seja no percentual dos respondentes do nível operacional, cujo aumento foi de 11,3%, conforme mostrado na Tabela 5.

Além do aumento da participação na pesquisa, é extremamente relevante observar que houve um avanço em todas as respostas e no indicador Grau de Orientação Estratégia (GROE) geral da SEF, que era de **7,5** em 2009 e passou a **7,7** em 2010, conforme mostrado na Tabela 6. Quanto às respostas atinentes à liderança, todas também foram mais favoráveis na pesquisa de 2010, em relação à de 2009, conforme demonstrado no Gráfico 24.

É possível afirmar, porém sem comprovação estatística direta, que o conjunto de ações referentes à gestão estratégica e à sua comunicação, e que a sistemática construída, com reuniões envolvendo os níveis operacional, tático e estratégico contribuíram, de forma geral, para uma maior adesão dos servidores ao modelo construído. Essa dificuldade em se estabelecer uma relação de causalidade entre as ações da gestão estratégica e a adesão dos servidores é bem expressa na citação trazida à epígrafe sobre o abismo existente entre a teoria e a prática, que retrata a dificuldade em tornar realidade o que foi planejado, desafio esse a ser enfrentado pela SEF, continuamente, na execução de sua gestão estratégica.

Fica consignada a sugestão de que todas as ações em prol da estratégia e de sua comunicação sejam mantidas e reforçadas, direcionando-se o foco, além do nível operacional, aos níveis tático e estratégico, cuja mudança de titularidade dos ocupantes de cargos posicionados em tais níveis pode implicar em perda do patrocínio da liderança, o que poderá levar ao consequente risco de ruptura de uma construção coletiva, que já está enraizada na organização.

Na seção 2, justifica-se este trabalho, entre outras razões, por apresentar um indicador apto a mensurar a adesão dos servidores ao modelo de gestão implantado na SEF, o indicador Grau de Orientação Estratégia (GROE). Assim, apresenta-se o indicador GROE, pela peculiaridade de sua elaboração, que considera os princípios de uma organização focada na estratégia, e pelo resultado que fornece, como apto a mensurar a adesão à estratégia.

Na realização desta dissertação, algumas inquietações, que não são foco deste estudo, foram surgindo e seria pertinente serem verificadas num futuro próximo, por exemplo:

a) a implementação de uma gestão estratégica sistemática na SEF tem auxiliado na efetiva tomada de decisões?;
b) qual é a postura, bem como as ações em prol da gestão estratégica tomadas pelos titulares das unidades administrativas que tiveram maior ou menor representatividade na pesquisa? ;
c) como é possível obter um envolvimento maior do pessoal de nível tático e operacional no processo de elaboração e de acompanhamento da gestão estratégica da SEF, de modo a torná-los cada vez mais co-responsáveis com o alcance dos objetivos da organização?; e
d) qual é a relação de causalidade, caso seja possível estabelecê-la por meio do método estatístico da regressão, entre as ações e atitudes da liderança e a adesão dos servidores à estratégia?

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administraçõ pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). 5.ed. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 316 p.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente; Guilherme Ary Plonsky. 1.ed. 1993; 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas S.A., 2009. 590 p.

BASSO, Leonardo Fernando Cruz; Pace, Eduardo Sérgio Ulrich. Uma análise crítica da direção da causalidade no Balanced Scorecard. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.2, n.1, p. 1-21, jan/jun. 2003. Disponível em: < http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1363&Secao=CONTRGER&Volume=2&Numero=1&Ano=2003 > Acesso em: 19 set. 2011.

BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo, Sociedade**: para uma teoria geral da política. 4.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.199-208. May . 1985.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). 5.ed. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 316 p.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma da gestão e avanço social em uma economia semi-estagnada. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.38, n.4, p.543-560, jul./ago. 2004. Disponível em: < http://www.bresserpereira.org.br/papers/2004/68RefGestao_AvanSocial-EcEstagnada.pg.pdf>. Acesso em: 19 set. 2011.

CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento.** Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2001. 54 p.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Desafios contemporâneos de gestão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.38, n.2, p.307-316, mar./abr. 2004.

CATELLI, Armando; SANTOS, Edilene Santana. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.38, n.3, p.423-449, mai./jun. 2004.

CUTLER, Andrew. Methodological failure: the use of case study method by public relations researches. **Public Relations Review**, v.30, n.3, p.365-375. Sep. 2004.

DALLARI, Dalmo de Abreu. **Elementos de teoria geral do Estado.** 20.ed. atual. São Paulo: Saraiva, 1998. 307 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres; Kaplan, RS: Norton, D.P. 8.ed. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1998. 226 p.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa Científica em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Ensevier, 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o dicionário da língua portuguesa 8.ed. Curitiba: Positivo, 2010. 856 p.

FILHO, Oscar R. Kronmeyer; NETO, Francisco J. Kliemann. Estratégia, Projetos e Processos - uma gestão orquestrada. XXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 29 out. a 1º nov. 2005. Disponível em: < http://www.stratec.com.br/artigos/Estrategia%20Projetos%20e%20Processos%20-%20Uma%20gestao%20orquestrada.pdf >. Acesso em: 20 jan. 2012.

HAX, Arnoldo C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. 2.ed. New Jersey, USA: Prentice Hall, Inc., 1996. 440 p.

HENRIQUES, Márcio S.; BRAGA, Clara S.; MAFRA, Rennan L. M. **O planejamento da comunicação para a mobilização social**: em busca da co-responsabilidade. In: HENRIQUES, Márcio S. (org.). Comunicação e estratégias de mobilização social. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. Cap. II, p. 33-57.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review** . Jan-fev. 1992. pp 71-79.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1997. 344 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos - balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2006a. 335 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. **Harvard Business Review**. Mar. 2006b.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium.** Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2008.

KETLL, Donald F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). 5.ed. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 316 p.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003. 417 p.

MALHORTA, Naresh K. e outros. **Introdução à pesquisa de Marketing.** Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Prentice Hall, Inc., 2005. 428 p.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública.** Brasília: Instituto Publix, 2010. 253 p.

McCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Tradução de Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1998. 344 p.

McGEE, James.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1994. 244 p.

MINAS GERAIS. Decreto nº 43.193, de 14 de fevereiro de 2003. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 15 fev. 2003. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=43193&comp=&ano=2003&aba=js_textoOriginal#texto>. Acesso em: 17 jan. 2012.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.203, de 23 de outubro de 2009. Altera o Decreto Nº 43.193, de 14 de fevereiro de 2003, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda - SEF. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 23 out. 2009a. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45203&comp=&ano=2009>. Acesso em: 21 fev. 2012.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.205, de 23 de outubro de 2009. Dispõe sobre a localização das Superintendências Regionais da Fazenda e a classificação, abrangência e subordinação das unidades que integram a sua estrutura orgânica complementar. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 24 out. 2009b. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45205&comp=&ano=2009&texto=original>. Acesso em: 17 jan. 2012.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.780, de 24 de novembro de 2011. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Fazenda. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 25 nov. 2011a. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45780&comp=&ano=2011>. Acesso em: 17 jan. 2012.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45.781, de 24 de novembro de 2011. Dispõe sobre a localização das Superintendências Regionais da Fazenda e a localização, a abrangência, a subordinação e a classificação das unidades integrantes da sua estrutura orgânica complementar. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 25 nov. 2011b. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45780&comp=&ano=2011>. Acesso em: 17 jan. 2012.

MINAS GERAIS. Lei delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. **Diário Oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 21 jan. 2011c. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado>. Acesso em: 17 jan. 2012.

MINAS GERAIS. Portal da Gestão Estratégica. Disponível em: <https://intranet8.fazenda.mg.gov.br/gestaoestrategica/mapas-estrategicos/mapa_sef.png>. Acesso em: 17 dez. 2011d.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda, Equipe da (Org.). **As contas públicas de Minas de 2003 a 2006**: a história do "déficit zero". Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 2006. 245 p.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. **A Secretaria.** Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/>. Acesso em: 20 fev. 2012a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Fazenda. **Organograma.** Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/Organograma/>. Acesso em: 17 jan. 2012b.

MINAS GERAIS. **Sistema de Análise do Desempenho Estratégico (SADE).** Disponível em: <http://intranet10.fazenda.mg.gov.br/sade/>. Acesso em: 17 jan. 2012c.

MINAS GERAIS, Governo do Estado de. **Agenda de melhorias**: caminhos para inovar na gestão pública. Belo Horizonte: [s.n.], 2010. 152 p.

NETTO, Roberto Lima. **A habilidade do rei**: você também pode ser um bom negociador. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações, 2005. 139 p.

OLETO, Ronaldo R. Grupo focal ou grupo de discussão. **Revista Eletrônica de Gestão - Administração - Ciências Contábeis**, Belo Horizonte, v.3. 2006. Disponível em: <http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2006volume3/ronaldooletogrupofocalgrupodiscussao.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2012.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalizaçã**o: normas da ABNT para apresentação de teses, dissertações, monografias e trabalhos acadêmicos. 9. ed. rev. ampl. atual. Belo Horizonte, PUC Minas, 2011. Disponível em: <http://www.pucminas.br/biblioteca>. Acesso em: 20 jan. 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. 35ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989. 512 p.

PORTER, Michael E. **Competição.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 546 p.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. 28ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 373 p.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações.** Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar. Organização e revisão técnica de Suzana Braga Rodrigues et al. Rio de Janeiro: Qualymark, 2004. 225 p.

REZENDE, José Francisco. **Balanced scorecard e a gestão do capital intelectual**: alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 301 p.

SELZNICK, Philip. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. Berkeley, California: University of California Press, 1984.

SOY, Susan K. **The case study as a research method**. University of Texas. 1997. Disponível em: < http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/usesusers/l391d1b.htm >. Acesso em: 19 set. 2011.

SPINK, Peter. Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). 5.ed. **Reforma do estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 316 p.

ST. AUBYN, Miguel. Modernising public administration and economic growth. **Working Paper Series.** out. 2007. Disponível em: <http://www.ecb.int/events/pdf/conferences/ws_pubfinance/Paper_StAubyn.pdf?ed56dfaf60434b3a78d59898005a2268>. Acesso em: 20 fev. 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 310 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2.ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008. 440 p.

TENÓRIO, Fernando G.; SARAIVA, Enrique J. Escorços sobre gestão pública e gestão social. In: MARTINS, Paulo Emílio Matos; PIERANTI, Octavio Penna (Org.). 1.ed. **Estado e gestão pública - visões do Brasil contemporâneo.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006. 340 p. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=5vXkrKvGt5oC&pg=PA107&lpg=PA107&dq=escor%C3%A7os+sobre+gest%C3%A3o+p%C3%BAblica&source=bl&ots=fKDVEesx6e&sig=XnVI_pBorqOuMgoLUH1gx_adL4g&hl=en&sa=X&ei=0BovT9XEJdTpgAfS1LGpCg&redir_esc=y#v=onepage&q=escor%C3%A7os%20sobre%20gest%C3%A3o%20p%C3%BAblica&f=false>. Acesso em: 17 jan. 2012.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução de Sueli Barros Cassal. 1.ed. 2000; 1ª reimpressão. Porto Alegre: L&PM, 2011. 139 p.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. Tradução de Cid Knipel. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000. 340 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO SOBRE A ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA - Grau de Orientação Estratégica - GROE
Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais

Apresentação

Caro servidor fazendário,

A Secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais está realizando uma pesquisa a fim de conhecer o Grau de
Orientação Estratégica da organização. O questionário deve ser respondido por todos. O tempo de preenchimento é
de aproximadamente 20 minutos e o prazo final para esta coleta de dados é dia 10/12/2010.
Participe!

Instruções iniciais:
O questionário somente é finalizado após o clique no botão “Concluir”.
O questionário deve ser respondido de uma única vez (não em etapas).
As informações são confidenciais e não serão identificadas.
Não há respostas certas ou erradas, estamos interessados em sua opinião sincera.

Vamos falar sobre os objetivos estratégicos da SEF/MG

Para cada objetivo estratégico da SEF/MG, você deverá assinalar a opção que mais reflete a sua percepção no
momento atual. ATENÇÃO: Todas as assertivas devem ser marcadas, a partir da escala de frequência (marcar uma
opção de resposta POR LINHA).

1 - Manter o equilíbrio das contas públicas de Minas Gerais

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

2. Aumentar a satisfação dos clientes, prestando serviços com qualidade e tempestividade

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

3 - Promover a gestão das contas públicas

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

4 - Prover e gerir as receitas estaduais com justiça fiscal

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

5 - Gerir o cumprimento das obrigações tributárias mediante o controle fiscal

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

6 - Gerir o controle fiscal da arrecadação e a informação econômico-fiscal

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

7 - Gerir a política tributária do Estado

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

8 - Gerir o endividamento do Estado

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

9 - Gerir os recursos financeiros do Estado

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

10 - Prover informações contábeis, fiscais e gerenciais

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

11 - Gerir e monitorar o atendimento ao cliente externo

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

12 - Simplificar os serviços prestados ao cliente externo

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

13 - Fomentar a transparência nas ações

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

14 - Executar programas de melhoria da gestão

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

15 - Alinhar tecnologia da informação e comunicações aos processos e iniciativas estratégicas

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

16 - Alinhar infraestrutura e logística as processos e iniciativas estratégicas

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

17 - Alinhar a gestão estratégica às diretrizes governamentais

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

18 - Manter clima organizacional adequado

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

19 - Gerir as competências

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

20 - Formar continuamente o servidor

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

21 - Avaliar o desempenho

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

22 - Gerir o conhecimento

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

23 - Prover informações mediante a gestão da tecnologia da informação e comunicações

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não Sei Responder
Eu sei exatamente o que devo fazer, no meu dia-a-dia, para que este objetivo seja cumprido	☐	☐	☐	☐	☐
Minhas atividades diárias estão alinhadas a este objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
Eu estou comprometido e empenhado no cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐
No meu dia-a-dia tenho indicadores confiáveis para mensurar o cumprimento deste objetivo	☐	☐	☐	☐	☐

Sobre as ações do Governo e da SEF/MG

24. Apresente sua posição atual em relação aos seguintes temas:

	Meu conhecimento	Minha opinião	Minha motivação	Minha capacidade de falar sobre
Estado para resultados				
Acordo de resultados - 1ª etapa				
Acordo de resultados - 2ª etapa				
Planejamento estratégico				
Gestão por indicadores balanceados				

Escolha a posição que mais reflete suas percepções sobre...

25. Bloco 1:

	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Não concordo nem discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Os servidores fazendários têm interesse em colaborar com os objetivos globais da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
As áreas da SEF/MG são integradas e dispomos de informações amplas sobre as atividades dos demais setores	☐	☐	☐	☐	☐
Há uma overdose de planejamentos realizados simultaneamente na SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho pouco conhecimento sobre as atividades da SEF/MG no interior / na capital	☐	☐	☐	☐	☐
Na SEF/MG, os processos são pouco participativos, tudo chega pronto 'lá de cima'	☐	☐	☐	☐	☐
Os líderes da SEF/MG atuam em consonância com os objetivos estratégicos	☐	☐	☐	☐	☐
Eu me vejo representado nos processos decisórios, já que não há como todos decidirem por todas as coisas	☐	☐	☐	☐	☐
Os servidores fazendários têm visão global sobre a atuação da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
Temos tanta reunião que atrapalha nosso trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Meus superiores são acessíveis, trabalham de portas abertas.	☐	☐	☐	☐	☐

26. Bloco 2:

	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Não concordo nem discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
As informações sobre os objetivos estratégicos da SEF/MG e os resultados a eles vinculados estão amplamente disponíveis	☐	☐	☐	☐	☐
Os servidores fazendários confundem as siglas dos processos e setores da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
Na SEF/MG, falta interesse dos servidores em ter conhecimento dos fatos	☐	☐	☐	☐	☐
Os servidores fazendários têm motivação em colaborar com os objetivos globais da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
Os servidores fazendários têm resistência ao processo de mudança que vivemos desde o Choque de Gestão	☐	☐	☐	☐	☐
Com o novo modelo de gestão, os servidores da SEF/MG têm orgulho em contribuir para mudar a imagem de que funcionário público não faz nada	☐	☐	☐	☐	☐
As maiores motivações dos servidores da SEF/MG são salário e estabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
Quase ninguém lê o @Fazenda	☐	☐	☐	☐	☐
A cultura da SEF/MG é fiscalista, mas não gostamos de ser fiscalizados	☐	☐	☐	☐	☐
Meus superiores têm dificuldade em fazer a informação circular na minha unidade	☐	☐	☐	☐	☐

27. Bloco 3:

	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Não concordo nem discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Hoje, os servidores fazendários mais medem o trabalho do que trabalham	☐	☐	☐	☐	☐
Meus superiores me ajudam a ter uma visão global sobre a minha atuação articulada aos objetivos da SEF/MG.	☐	☐	☐	☐	☐
Os indicadores de desempenho são uma ferramenta fundamental do planejamento de qualquer organização	☐	☐	☐	☐	☐
Meus superiores são habilitados para a condução do planejamento estratégico da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
Os servidores fazendários não querem se envolver com as questões estratégicas da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
O Choque de Gestão está mudando, de modo definitivo, a cultura da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
A sociedade reconhece que, com o novo sistema de gestão, estamos mudando para melhor	☐	☐	☐	☐	☐
O Acordo de Resultados foi uma iniciativa para controlar o servidor público	☐	☐	☐	☐	☐
Os novos sistemas de gestão que estão sendo implantados na SEF/MG integram um movimento mundial irreversível de gestão pública	☐	☐	☐	☐	☐
Esse novo modelo de gestão que estamos implantando na SEF/MG é mais um modismo, que logo passará	☐	☐	☐	☐	☐

28. Bloco 4:

	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Não concordo nem discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Os servidores da SEF/MG vêem da pior forma possível as propostas do Governo, a partir do Estado para Resultados	☐	☐	☐	☐	☐
Os indicadores balanceados de desempenho são um instrumento de monitoramento e cobrança da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐
A SEF não sabe capacitar os seus gerentes para atuarem como líderes	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que tenho o conhecimento teórico-conceitual sobre o planejamento estratégico da SEF/MG adequado ao cargo que ocupo	☐	☐	☐	☐	☐
Apesar das falhas e dificuldades inerentes a todo processo de mudança, sou defensor dessa mudança de gestão	☐	☐	☐	☐	☐
Os gerentes da SEF/MG têm liderança junto à equipe para conduzir um processo de mudança cultural	☐	☐	☐	☐	☐
Meus superiores têm o conhecimento teórico-conceitual sobre o planejamento estratégico da SEF/MG adequado ao cargo que ocupam	☐	☐	☐	☐	☐
Meu superior é forte defensor dessa mudança de gestão	☐	☐	☐	☐	☐

29 - Classifique os seguintes instrumentos quanto a sua eficácia na comunicação da gestão estratégica da SEF/MG

@fazenda	Muito eficaz	Eficaz	Neutro	Pouco eficaz	Sem eficácia	Não conheço
Chat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicação formal (ofícios, memorandos, instruções normativas,	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contato pessoal	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contato telefônico	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E-mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Espaço aberto	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Falando com a Fazenda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gabinete Itinerante	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gestão à Vista	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quadro de avisos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reunião	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Site da SEF/MG	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Treinamento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Videoconferência	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outro	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Outros (favor especificar):						

30 - Qual é a primeira palavra que vem à sua mente quando você pensa na SEF/MG

Sobre Você

31 - Agora, para finalizar, precisamos de alguns dados para fins estatísticos de validação da amostra:

31.1 - SEXO

☐ Masculino ☐ Feminino

31.2 - IDADE

☐ 18 a 29 anos ☐ 30 a 39 anos ☐ 40 a 49 anos ☐ 50 a 59 anos ☐ 60 anos ou mais

31.3 - ESTADO CIVIL

☐ Solteiro (a) ☐ Casado(a)/União Estável ☐ Separado(a)/Divorciado(a) ☐ Viúvo

Questões Finais

32 - Unidade Administrativa onde Trabalha:

- ☐ Gabinete - GAB /SEF
- ☐ SPGF
- ☐ STI
- ☐ SRH
- ☐ SRE - GAB
- ☐ SUFIS/SRE
- ☐ SUTRI/SRE
- ☐ SAIF/SRE
- ☐ SRF / Belo Horizonte
- ☐ SRF / Divinópolis
- ☐ SRF / Governador Valadares
- ☐ SRF / Ipatinga
- ☐ SRF / Juiz de Fora
- ☐ SRF / Montes Claros
- ☐ SRF / Uberaba
- ☐ SRF / Uberlândia
- ☐ SRF / Varginha
- ☐ SRF - Contagem
- ☐ STE/GAB
- ☐ SCAF/STE
- ☐ SCOC/STE
- ☐ SCCG/STE

33. Gabinete - GAB/SEF

- ☐ Assessoria
- ☐ Apoio Administrativo
- ☐ Assessoria Econômica - AE
- ☐ Auditoria Setorial - AS
- ☐ Assessoria Jurídica - AJUR
- ☐ Assessoria de Comunicação Social - ACS
- ☐ Conselho de Contribuintes - CC/MG
- ☐ Corregedoria

34. SRF:

- ☐ Assessoria/ Coordenação
- ☐ Delegacia Fiscal
- ☐ Delegacia Fiscal de Trânsito
- ☐ Administração Fazendária
- ☐ Posto de Fiscalização
- ☐ Serviço Integrado de Assistência Tributária e Fiscal - SIAT
- ☐ Apoio Administrativo

35. Cargo que ocupa na SEF/MG:

- ☐ AFRE - Auditor Fiscal da Receita Estadual
- ☐ GEFAZ - Gestor Fazendário
- ☐ AFAZ - Analista Fazendário de Administração e Finanças
- ☐ TFAZ - Técnico Fazendário de Administração e Finanças
- ☐ OSO - Oficial de Serviços Operacionais
- ☐ AUSG - Auxiliar de Serviços Governamentais
- ☐ OUTROS e/ou TERCEIRIZADO

36. FUNÇÃO/ ATIVIDADE EXERCIDA: Marque a opção que mais se aproxima com a função exercida e não com o cargo ocupado.

- ☐ Secretário, Subsecretário, Chefe de Gabinete
- ☐ Assessor de Gabinete da SEF
- ☐ Assessor de Gabinete da Subsecretaria
- ☐ Superintendente Regional
- ☐ Coordenação Administrativa
- ☐ Coordenador de Fiscalização
- ☐ Coordenador Regional
- ☐ Diretor Superintendente
- ☐ Diretor
- ☐ Assessor de Superintendência
- ☐ Gerente de Área
- ☐ Delegado Fiscal
- ☐ Delegado Fiscal de Trânsito
- ☐ Supervisor
- ☐ Chefe de Posto Fiscal
- ☐ Chefe de AF
- ☐ Auditor Fiscal
- ☐ Técnico
- ☐ Administrativo
- ☐ Secretária/Recepcionista
- ☐ Programador (terceirizado)
- ☐ Digitador (terceirizado)

37 - Tempo de serviço na SEF/MG

- ☐ Até 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 5 anos
- ☐ 5 a 10 anos
- ☐ 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

38 - Perspectivas Profissionais

- ☐ Aposentar na SEF
- ☐ Deixar a SEF (Outro concurso ou emprego, abrir negócio próprio)

Finalização

Clique em “CONCLUIR” para validar sua participação.

A SEF/MG Agradece