



# RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

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

CHAYANNE MATOS DE SOUZA / MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA - PPAC PROFISSIONAL



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

**CHAYANNE MATOS DE SOUZA**

**Produto Técnico resultado da pesquisa**  
**PERCEPÇÕES SOBRE O NÍVEL DE MATURIDADE EM GESTÃO**  
**ESTRATÉGICA NA SECRETARIA MUNICIPAL DAS FINANÇAS DE**  
**FORTALEZA**

**FORTALEZA**  
**2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- S714p Souza, Chayanne Matos de.  
Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza / Chayanne Matos de Souza. – 2023.  
16 f.
- Relatório Técnico Conclusivo – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima.
- ISBN: 978-85-7485-501-1
1. Relatório Técnico. 2. Sustentabilidade. I. Título.

---

CDD 658.1

**CHAYANNE MATOS DE SOUZA**

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

Produto Técnico resultante do Trabalho de conclusão de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como produção técnica da área de concentração de Gestão Organizacional.

Linha de Pesquisa: Estratégia e sustentabilidade  
Orientador: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

FORTALEZA  
2023

Título: Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Chayanne Matos de Souza e Marcos Antonio Martins Lima

Coordenação do Programa de Pós-Graduação: Alessandra Carvalho de Vasconcelos, Coordenadora do PPAC Profissional; Augusto César de Aquino Cabral, Vice-coordenador do PPAC Profissional

Editor: Universidade Federal do Ceará (UFC)

Edição Eletrônica: dezembro de 2023

ISBN: 978-85-7485-501-1

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC)

Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – PPAC Profissional

Av. da Universidade, 2431, Benfica, CEP 60020-180, Fortaleza-CE

Telefone: (85) 3366-7816

Endereço eletrônico: <https://ppacprof.ufc.br>

Resultado da Pesquisa “**Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza**”

**Turma:** MPAC / IEL

**Instituição contratante:** Instituto Euvaldo Lodi-CE (IEL-CE), integrante do Sistema Confederação Nacional da Indústria – CNI.

Prezada Sra. Superintendente do Instituto Euvaldo Lodi-CE,

Apresentamos a seguir um Relatório Técnico referente à pesquisa realizada por **Chayanne Matos de Souza**, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima, no período de 2020 a 2023, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará.

Estamos certos de que este trabalho constitui um relevante instrumento para melhorias das ações empreendidas pelo Instituto Euvaldo Lodi-CE junto a suas instituições parceiras.

Atenciosamente,

Chayanne Matos de Souza, Me. em Administração e Controladoria (UFC)

Marcos Antonio Martins Lima, Dr. em Educação (UFC)

## DETALHAMENTO DO RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

### Correspondência com os novos subtipos-produtos técnicos/tecnológicos:

- Relatório técnico conclusivo – Processos de gestão elaborado

### Finalidade:

Avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, adotando o *Strategic Management Maturity Model*™ (SMMM™).

### Impacto – Nível:

- Médio

### Impacto – Demanda:

- Espontânea

### Impacto – Objetivo da Pesquisa:

- Solução de um problema previamente identificado

### Impacto - Área impactada pela produção:

- Econômico

### Impacto – Tipo:

- Potencial

### Descrição do tipo de Impacto:

Disseminação de práticas que potencializem a gestão organizacional.

### Replicabilidade:

- Sim

### Abrangência Territorial:

- Nacional

### Complexidade

- Média

### Inovação:

- Baixo teor inovativo

### Setor da sociedade beneficiado pelo impacto:

- Atividades Profissionais, Científicas e Técnicas

### Declaração de vínculo do produto com PDI da Instituição:

- Não

### Houve fomento?

- Cooperação

### Há registro/depósito de propriedade intelectual?

- Não

### Há transferência de tecnologia/conhecimento?

- Não

ISBN: 978-85-7485-501-1

## 1 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem como objetivo geral é avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, adotando o *Strategic Management Maturity Model*<sup>TM</sup> (SMMM<sup>TM</sup>). Dentre os objetivos específicos, destacam-se:

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

Quanto à natureza, o estudo é considerado misto, ou seja, com uma perspectiva qualitativa e quantitativa (quali- quanti). Quanto aos fins, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica, descritiva e de campo. Quanto à estratégia, caracteriza-se como estudo de caso único, já que se trata de uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto.

Os dados primários foram levantados por meio da aplicação de questionário, com uso da escala Likert, e de entrevistas semiestruturadas. Os dois instrumentos foram adaptados a partir do modelo teórico SMMM<sup>TM</sup>, criado pelo Balanced Scorecard Institute (BSI), utilizando-se também o estudo empírico da literatura. Foram analisadas oito dimensões definidas com base no modelo teórico em maturidade da gestão estratégica, a saber: Liderança, Cultura e Valores, Pensamento Estratégico e Planejamento, Alinhamento, Mensuração de Desempenho, Gerenciamento de Desempenho, Melhoria de Processos e Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico.

Para se determinar o tamanho da amostra do questionário, considerou-se uma população de 481 sujeitos, com uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 5%, resultando em 174 questionários, sendo que 175 sujeitos responderam ao instrumento. Para a entrevista, foi considerada um total de 13 sujeitos, com uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 11%, o que resultou em uma amostra de 11 sujeitos. Foram escolhidos sujeitos que atuam diretamente nos processos de mensuração e

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

## 2 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Quadro 1 mostra a distribuição dos participantes da pesquisa, considerando-se os instrumentos de coleta de dados utilizados. Destaca-se que, nas entrevistas, houve a participação de pelo menos um representante de cada área, o que possibilitou o registro da percepção de colaboradores diante da sua vivência e da especificidade de cada negócio.

Quadro 1 – Cenário de sujeitos por instrumento de pesquisa

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

Fonte: Da pesquisa (2023).

Para verificação do nível de maturidade geral, foram realizadas duas análises, sendo uma para cada instrumento de coleta de dados (questionário e entrevista), para se comparar as visões de um grupo de sujeitos de forma mais ampliada e diversificada na Sefin; a outra para avaliar as percepções de um grupo menor de sujeitos, que atua mais diretamente nos processos da gestão estratégica.

Quadro 2 – Nível de maturidade em gestão estratégica considerando-se todas as dimensões – Questionário

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

Fonte: Da pesquisa (2023).

Para a análise do questionário, o cálculo da pontuação final levou em conta a soma das médias obtidas em cada dimensão. De maneira geral, ao analisar as oito dimensões com base nas respostas do questionário, o Quadro 2 indica que o nível de maturidade em gestão estratégica da Sefin é considerado Gerenciado e Focado, com uma pontuação entre 28 e 35,99, ocupando a quarta posição na escala de 1 a 5 do modelo aplicado.

Nessa lógica, alcançar o nível Gerenciado e Focado significa que a organização é guiada pela estratégia. Os padrões e métodos organizacionais são amplamente utilizados para implementar a gestão estratégica. Os líderes envolvem formalmente os colaboradores no processo, e a mensuração e a cultura de responsabilidade auxiliam na obtenção do sucesso estratégico da organização. Destaca-se que esse é o nível da maturidade atual da Sefin, na percepção da maioria de seu corpo funcional.

Para avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica, verificado por meio da entrevista, foi realizado o cálculo da média das respostas de cada dimensão. Com base no Quadro 3, foi constatado que, em seis das oito dimensões analisadas, o nível de maturidade foi classificado como Estruturado e Proativo.

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

Quadro 3 – Nível de maturidade em gestão estratégica – Entrevista

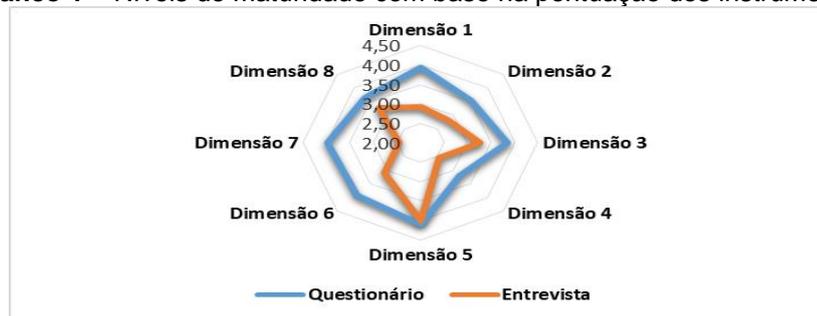
DIMENSÃO	PONTUAÇÃO	NÍVEL DE MATURIDADE
Liderança	2,91	Estruturado e Proativo
Cultura e Valores	2,82	Estruturado e Proativo
Pensamento Estratégico e Planejamento	3,27	Estruturado e Proativo
Alinhamento	2,55	Estruturado e Proativo
Mensuração de Desempenho	4,00	Gerenciado e Focado
Gerenciamento de Desempenho	3,09	Estruturado e Proativo
Melhoria de Processos	2,45	Reativo
Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico	3,27	Estruturado e Proativo
<b>Total</b>	<b>24,36</b>	<b>Estruturado e Proativo</b>

Fonte: Da pesquisa (2023).

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

Por outro lado, analisando-se o comportamento por dimensão, os níveis dispersam-se mais, mas não deixam de evidenciar aproximações. Para demonstrar esse cenário, foi construído um gráfico radar (Gráfico 1). Trata-se de uma ferramenta de visualização de dados utilizada para mostrar múltiplas variáveis em um único gráfico, para comparações entre situações diferentes.

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



Fonte: Da pesquisa (2023).

Para o trabalho em questão, as variáveis analisadas no gráfico radar são as pontuações obtidas no questionário e na entrevista dentro de cada dimensão, diferentemente da análise realizada no contexto geral de maturidade. Pode-se verificar que na dimensão Mensuração de Desempenho as pontuações ficaram bem mais próximas, sendo 4,11 para o questionário e 4 para a entrevista. Em relação às demais dimensões, as duas variáveis tiveram pontuações mais distantes umas das outras.

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

Para trazer mais subsídios de análise e entender melhor o contexto em cada dimensão como possíveis fatores influenciadores em suas pontuações, foram levantadas as principais dificuldades e soluções de melhoria na percepção dos sujeitos da pesquisa, e que podem impactar uma futura progressão de nível de maturidade na Sefin.

Na dimensão Liderança foram registradas 23 codificações e 46 citações no contexto das dificuldades na dimensão Liderança, sendo que as seis com mais citações concentram-se em: falta de comunicação (7), baixa visão estratégica/sistêmica (5), líderes com foco no operacional/microgerenciam (4), não gostam do processo de planejamento estratégico / acham insignificante (3), centralizadores / controladores (3) e sem perfil de líder (3).

Como sugestões de melhoria na dimensão Liderança, foram coletadas 23 propostas com base na percepção dos entrevistados. Enfatiza-se que as sugestões para aumentar o nível de maturidade com base nas dificuldades apontadas perpassam principalmente a necessidade permanente de capacitar e desenvolver as lideranças. Por fim, identifica-se que para a dimensão Liderança a maturidade se

encontra no nível satisfatório, e que avançou nestes últimos oito anos, sendo que as dificuldades ainda são muito tênues em determinados aspectos.

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

Como sugestões de melhoria na dimensão Cultura e Valores, foram coletadas 18 propostas, que resumem o contexto da necessidade de buscar novas formas de fazer e definir os valores e o processo de planejamento estratégico, com uma comunicação mais fácil e simplificada; trabalhar no engajamento dos times para conectar o seu dia a dia com a estratégia; e envolver o nível operacional na formação da cultura e nas formas de trabalho da organização. O que mais chamou a atenção foi a sugestão de que os líderes que não se conectam com os valores e que não ajudam para uma cultura de engajamento deveriam ser retirados do processo.

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

Como sugestões de melhoria nesta dimensão, foram coletadas 22 propostas, que perpassam principalmente em ampliar a participação das pessoas no processo de planejamento para os níveis operacionais; ações de conscientização para internalizar a importância de planejar; realizar atividades de engajamento e mobilização das equipes; aproximar o planejamento para todos os níveis; trabalhar os líderes para serem os principais engajadores do planejamento; e fortalecer a comunicação.

Novamente sugere-se substituir as pessoas que não colaboram ou não reconhecem o planejamento como relevante, não evidenciando perfil para liderar estrategicamente; assim como a remuneração vinculada aos resultados é citada como forma de valorizar o planejamento.

Na dimensão Alinhamento, foram criados 15 códigos para 33 citações registradas para o mapeamento das dificuldades. As codificações mais frequentes relacionam-se à ausência de um processo qualificado para escutar o cliente, no caso o contribuinte, quanto às suas necessidades de melhoria/adequação de serviços (as melhorias acontecem em maior volume para atender às

necessidades de dentro para fora) (8); os clientes não estão no centro da estratégia, e a visão é que os contribuintes/sociedade devem atender às determinações do fisco ("Lei"), e não o contrário (9); há a percepção de que no dia a dia a estratégia não guia a execução (3).

Como sugestões de melhoria na dimensão Alinhamento, foram coletadas 23 propostas. A partir das sugestões registradas, é interessante destacar a proposta “ver com outros olhos os clientes/contribuintes e a necessidade de ver e escutar de fora para dentro”. Pelo nível de maturidade identificado na dimensão Alinhamento, e pelas dificuldades e propostas de melhoria apontadas, há ainda a necessidade de continuar e fortalecer estratégias voltadas para o cliente externo (contribuintes/sociedade), a partir de escutas mais efetivas no atendimento das suas necessidades, bem como motivar os colaboradores para ampliar a visão e a escuta nas necessidades dessa clientela, e não somente das necessidades de dentro para fora.

No mapeamento das fragilidades na dimensão Mensuração de Desempenho, foram registrados 20 códigos para 35 citações. Os códigos mais citados voltavam-se para deficiência de sistemas para encontrar os dados de forma mais rápida e segura (5); indicadores não guiam as decisões (5); mensurar desempenho é algo só para prestar contas, não sendo tratado com um olhar estratégico para guiar decisões ou oportunidades de melhoria (5); indicadores mal definidos e desalinhados com as prioridades estratégicas (3); e processo impositivo que acaba mensurando de qualquer jeito (1).

Para ajudar no tratamento das falhas apontadas, foram capilarizadas 25 propostas de melhoria na ótica dos respondentes. As propostas apresentadas vêm ao encontro das dificuldades destacadas, sendo que as palavras mais frequentes dizem respeito a necessidade de capacitação e melhor definição de indicadores/resultados-chave; adaptar ferramentas de medição; automatização de dados; e ações de conscientização sobre a importância da mensuração de resultados.

Novamente, cita-se o papel das lideranças no engajamento do processo de mensuração de desempenho, bem como a necessidade de se fortalecer a comunicação, criando-se rotinas internas/setoriais de discussão dos resultados com líderes e seus times. Outra observação interessante diz respeito à percepção quanto à necessidade de incluir, na medição de resultados, os indicadores dos setores da Sefin, e não somente tratar de indicadores estratégicos, devendo-se também incluir os resultados das áreas-meio, já que atualmente nem todas se veem representadas nesse processo.

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

Foram criadas 12 codificações de dificuldades na dimensão Gerenciamento de Desempenho, para atender a 22 citações coletadas, dentre as quais destacaram-se com as maiores frequências:

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

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

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

No âmbito da dimensão Melhoria de Processos, foram definidas 14 codificações, para 37 citações, quanto as dificuldades mais frequentes: falta de priorização para desenhar processos importantes (chaves) (7); não enxergam valor / cultura de resistência (7); imaturidade na gestão de processos, não por parte do escritório de processos, mas pelas áreas executoras (4); desconhecimento dos processos-chave (3); reduzida equipe para desenhar processos (2); e muito extensos e detalhados os desenhos de processos, não sendo atraentes para conhecer e seguir (2).

As principais sugestões de melhoria são: priorização dos processos que impactam os clientes / contribuintes; levantamento dos processos-chave da Sefin; utilização efetiva da cadeia de valor, para guiar a estratégia quanto aos processos; utilização de ferramenta de comunicação para ser um repositório dos processos mapeados, que possa ser acessível a todos e automatizado, sendo possível fazer revisões ou atualizações quando necessárias junto aos gestores dos processos. Destaca-se também a necessidade de capacitações, para se entender a importância do processo bem mapeado e o seu impacto na estratégia. Novamente, destaca-se a necessidade de se trabalhar as lideranças para darem a devida importância, e serem os principais mobilizadores e gestores dos processos.

O mapeamento das dificuldades dominantes na dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico identificou 17 códigos e 33 citações: a cultura não é focada no processo de gestão

estratégica, ou seja, não acreditam no processo (6); lideranças sem visão e perfil estratégico, sem maturidade ou interesse (5); há uma unidade de gestão estratégica que segura todo o processo, esforçando-se praticamente sozinha, essa estrutura deveria estar replicada em cada área de negócio (3); a comunicação não está voltada para a gestão estratégica em todos os níveis, razão pela qual não há conexão da comunicação com as ações do planejamento estratégico (2).

Bem interessantes as propostas de melhoria elencadas para a dimensão Sustentabilidade do Gerenciamento Estratégico. A maioria das sugestões está voltada para o olhar e o cuidado nas pessoas. Trabalhar as pessoas para enxergarem o valor, o sentido, o significado da gestão estratégica, no intuito de realmente se obter engajamento e acreditação no processo.

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

Outro termo enfatizado, e que deve ser observado, foi a necessidade de os patrocinadores da Sefin fortalecerem e incentivarem o processo de gestão estratégica, ou seja, fazerem com que o planejamento seja o guia da estratégia. Destaca-se também a proposta de se alinhar mais a governança com a gestão estratégica, fazendo com que esse processo seja leve, atraente, engajador, e não controlador. Dessa forma, conclui-se a análise das oito dimensões previstas no modelo de maturidade em gestão estratégica, com achados significativos para o propósito do estudo.

Ao se abordar o terceiro objetivo específico do estudo, percebe-se que as propostas apresentadas refletem a necessidade atual dos entrevistados, que diariamente vivenciam de perto a realidade do modelo de gestão estratégica adotado na Sefin.

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

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

A felicidade estratégica não é um apêndice, algo que possa ser negligenciado. Ela é estrutural para a realização do planejamento estratégico, convertendo-se em um valor inegociável. Perpassa o

propósito, a cultura, a liderança e a sustentabilidade. Outra proposta que chama a atenção consiste em inserir a governança como uma dimensão a ser trabalhada no contexto da maturidade em gestão estratégica; a governança pública como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. A comunicação também foi citada com grande frequência (6).

Complementando o rol de propostas, surgiu a necessidade de se avaliar também, dentro do modelo de maturidade em gestão estratégica, o gerenciamento de iniciativas e projetos, como componente de amadurecimento dos processos de gestão. Em síntese, todas as propostas são enriquecedoras para o modelo de maturidade (SMMM<sup>TM</sup>), pois retratam a real necessidade das pessoas que vivenciam ou ajudam a conduzir o atual processo de gestão estratégica na Sefin.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa objetivou, de forma geral, avaliar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto ao nível de maturidade em gestão estratégica, utilizando o SMMM<sup>TM</sup>, do Balanced Scorecard Institute, com adaptações a partir da literatura da área.

Por conseguinte, é oportuno registrar o alcance tanto do objetivo geral da pesquisa como dos seus objetivos específicos. Com base em um perfil mais amplo e diversificado de sujeitos, que foi o caso da coleta do questionário, foi possível chegar ao nível geral de maturidade em gestão estratégica da Sefin. O nível de maturidade obtido com a coleta de dados do questionário foi o Gerenciado e Focado, enquanto para o resultado das entrevistas chegou-se ao nível Estruturado e Proativo, ambos dominantes nas dimensões. Ou seja, conclui-se que a Sefin tem uma estrutura guiada pela estratégia, utilizando-se de padrões e métodos organizacionais para implementar a gestão estratégica, com base na definição dos conceitos classificados para os níveis estabelecidos no modelo teórico utilizado.

Possui também estrutura e processo formal para implementar, de forma proativa e abrangente, a gestão estratégica, que ocorre regularmente. Os indicadores são parcialmente alinhados com a estratégia, precisando ainda avançar.

Em síntese, a percepção dos servidores/colaboradores sobre a maturidade no contexto geral em gestão estratégica da Sefin alcançou níveis satisfatórios, obtendo uma escala intermediária de maturidade, merecendo, porém, o desenvolvimento de trabalhos específicos da gestão, para que possa alcançar patamares superiores.

Observa-se um expressivo número de dificuldades, muitas delas complexas e estruturais, cujo tratamento demanda muito tempo. Outras dificuldades devem permanentemente constar da agenda de prioridades dos líderes. As dificuldades pontuadas são reflexos justamente do que ainda precisa ser

trabalhado para se alcançar níveis mais altos de maturidade. Tais dificuldades perpassam fatores como: falta de comunicação; líderes com foco no operacional, centralizadores e controladores; planejamento sem relevância para uma parte do corpo funcional; valores não vivenciados; baixa cultura de planejamento; líderes sem perfil para pensar estrategicamente; indicadores que não guiam o processo decisório; indicadores mal definidos e desalinhados com as prioridades; processo impositivo e controlador de mensurar indicadores; falta de responsabilização sobre o desempenho aferido; desconhecimento dos processos-chave; e cultura não focada na estratégia.

As dificuldades levantadas merecem ser observadas pela gestão da Sefin, bem como são pontos de sinalização para fragilidades a serem trabalhadas por outras instituições, no sentido de mitigá-los em futuras avaliações de maturidade. Com base nas dificuldades apontadas, foram impulsionadas as soluções de melhoria, que perpassam vários contextos e situações. O que mais chama a atenção são propostas voltadas para o desenvolvimento pessoal, tanto no campo técnico e comportamental, como na questão do cuidado com a saúde mental, física, social e ambiental.

Outro ponto latente, em que se percebe a necessidade de ação, é o desenvolvimento das lideranças, assim como a melhoria da comunicação, do *feedback*, e do engajamento dos líderes e suas equipes na gestão estratégica. Curioso destacar também que a proposta de vinculação da remuneração com os resultados institucionais da Sefin foi muitas vezes registrada.

Por fim, para atender o terceiro objetivo específico, pode-se registrar que foi uma análise curiosa, pois surgiram temáticas que atualmente estão começando a ser fortalecidas nas empresas, tanto privadas como públicas, como, por exemplo, no campo da ciência da felicidade no trabalho.

Pode-se utilizar todos os resultados desta pesquisa como subsídio para a proposição de uma agenda estratégica que tenha por objetivo a melhoria da maturidade em gestão estratégica. Pesquisas dessa natureza possibilitarão realizar trabalhos futuros comparando as diversas percepções quanto, por exemplo, à maturidade em gestão estratégica, por meio de diferentes combinações, entre regiões, entre órgãos, entre entes, tipos de organização e tipos de perfil de sujeitos; bem como estudo sobre o impacto da felicidade no trabalho ou do cuidado com as pessoas na estratégia organizacional, ou, até mesmo, o impacto da felicidade no trabalho no processo de maturidade em gestão estratégica.

Os achados deste estudo ratificam o uso de técnicas quantitativas e qualitativas sobre a gestão estratégica e sua maturidade, bem como evidenciam resultados e avanços na gestão pública. Além de colaborar para a melhoria do processo de gestão estratégica da Sefin, a pesquisa pode contribuir para a melhoria do planejamento estratégico no setor público, em benefício dos usuários em geral e dos fortalezenses em particular.