



RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA
ORGANIZACIONAL: O CASO DA SECRETARIA DAS
FINANÇAS DE FORTALEZA**

LIANE CARNEIRO DE SIQUEIRA / 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

LIANE CARNEIRO DE SIQUEIRA

Produto Técnico resultado da pesquisa
GESTÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA
ORGANIZACIONAL: O CASO DA SECRETARIA DAS
FINANÇAS DE FORTALEZA

FORTALEZA-CE
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)

S631g Siqueira, Liane Carneiro de.
Gestão estratégica e governança organizacional: o caso da Secretaria das Finanças de
Fortaleza / Liane Carneiro de Siqueira. – 2023.
15 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: 978-85-7485-487-8

1. Relatório Técnico. 2. Sustentabilidade. I. Título.

CDD 658.1

LIANE CARNEIRO DE SIQUEIRA

**GESTÃO ESTRATÉGICA E GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL:
O CASO DA SECRETARIA 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
Orientadora: Prof. Dr. Marcos Antonio Martins Lima

FORTALEZA-CE
2023

Título: Gestão estratégica e governança organizacional: o caso da Secretaria das Finanças de Fortaleza [Relatório Técnico Conclusivo]

Autores: Liane Carneiro de Siqueira 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: 978-85-7485-487-8

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 “Gestão estratégica e governança organizacional: o caso da Secretaria 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 **Liane Carneiro de Siqueira**, 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,

Liane Carneiro de Siqueira, 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:

Investigar as inter-relações da gestão estratégica com a governança organizacional, no âmbito da Sefin

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: 978-85-7485-487-8

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

Este Produto Técnico é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e tem o propósito investigar as inter-relações da gestão estratégica com a governança organizacional, no âmbito da Sefin. Especificamente, a pesquisa buscou:

1. analisar a percepção dos atores-chave quanto às práticas do mecanismo Estratégia da governança organizacional, no âmbito da Sefin;
2. evidenciar os mecanismos Liderança, Estratégia e Controle da governança organizacional relacionados à gestão estratégica, no âmbito da Sefin; e
3. analisar como a aplicação das práticas de governança organizacional na Sefin vem contribuindo para o desempenho da sua gestão estratégica.

Gestão estratégica e governança organizacional vem sendo adotadas na gestão pública, trazendo reconfigurações favoráveis para a modernização das instituições governamentais, na busca por melhores resultados. Na perspectiva das inter-relações desses dois construtos da administração, este estudo aborda o contexto organizacional da Secretaria Municipal das Finanças (Sefin), concentrando-se nas abordagens e recomendações dispostas no Referencial Básico de Governança para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União, de 2020, para o alcance dos objetivos.

A pesquisa é de natureza descritiva, trata-se de um estudo de caso único, sendo implementada sob a forma de métodos mistos, que combina dados de aspectos qualitativos e quantitativos, para uma análise abrangente do problema de pesquisa.

Por se tratar de um estudo de caso em um órgão específico, foram utilizadas as fontes de informações oficiais da instituição, objeto desse estudo, tais como relatórios internos e documentos institucionais, alguns disponíveis nos portais da internet e intranet. Os instrumentos de coleta de dados combinam questionário com uso da escala Likert e roteiro de entrevista semiestruturada, considerando-se a proposta para a investigação da pesquisa: gestão estratégica (formulação, implementação e controle das estratégias) e os mecanismos de governança organizacional (liderança, estratégia e controle).

Para o procedimento de aplicação do questionário, optou-se pelo método *survey*, utilizando a plataforma Google Forms para a coleta dos dados. O cálculo probabilístico para a amostra deste trabalho, com nível de confiança de 90% e margem de erro de 5,5%, apontou para uma amostra mínima de 91 observações. Os dados dos questionários foram exportados

para uma planilha eletrônica na ferramenta Microsoft Excel e posteriormente processados na plataforma RStudio, *software* livre para geração de gráficos e cálculos estatísticos.

2. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na presente seção são expostos os resultados da pesquisa, atendendo aos objetivos geral e específicos propostos. Dessa forma, os resultados são evidenciados nas três subseções adiante, a saber: (2.1) perfil dos respondentes, (2.2) Evidências do mecanismo Estratégia da governança organizacional e (2.3) inter-relações da gestão estratégica com a governança organizacional.

2.1 Perfil dos respondentes

A Tabela 1 mostra a distribuição dos 92 respondentes segundo a posição estratégica de cada um na estrutura organizacional da Sefin: alta gestão (secretários e coordenadores); média gestão (gerentes de célula); e assessoramento (outros ocupantes de cargos de confiança). A amostra representa 60,9% da população selecionada para o estudo.

Tabela 1 – Distribuição da população e da amostra por nível hierárquico

NÍVEL HIERÁRQUICO	POPULAÇÃO	AMOSTRA	PROPORÇÃO DA AMOSTRA SOBRE A POPULAÇÃO (%)	PROPORÇÃO DA AMOSTRA (%)
Alta gestão	12	11	91,6	12,0
Média gestão	22	22	100,0	23,9
Assessoramento	117	59	50,4	64,1
Total	151	92	60,9	100,0

Fonte: Da pesquisa (2022).

Destaca-se a alta adesão à survey, pelos ocupantes de posições de liderança: média gestão (n = 22; 100%) e alta gestão (n = 11; 91,6%); como também dos 59 assessores, que representam 64,1% dos respondentes em relação ao total da amostra. Outro destaque relevante acerca das características da amostra diz respeito ao tempo de serviço, já que somente 14 dos 92 respondentes (15,2%) trabalham há menos de cinco anos na organização objeto do presente estudo, e que 78 respondentes (84,8%) contam mais de cinco anos de vínculo, tendo, portanto, participado do último planejamento estratégico, implementado para o quinquênio 2017-2021.

2.2 Evidências do mecanismo Estratégia da governança organizacional

Para facilitar a apresentação do resultado das análises, as cinco práticas do mecanismo Estratégia (BRASIL, 2020) foram rotuladas de B1 a B5, conforme a descrição das perguntas do segundo bloco (B) do questionário, conforme explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Rotulação das práticas do mecanismo Estratégia

RÓTULO	PRÁTICA
B1	Gerir riscos
B2	Estabelecer a estratégia
B3	Promover a gestão estratégica
B4	Monitorar os resultados organizacionais
B5	Monitorar o desempenho das funções de gestão

Fonte: Da pesquisa (2022).

Inicialmente, apresenta-se o resultado da percepção dos atores-chave, a partir das respostas extraídas do segundo bloco do questionário (B), por meio das quais os participantes indicaram os respectivos graus de concordância ou discordância com relação a cada uma das afirmações acerca de cada prática do mecanismo Estratégia (Quadro 1). As frequências das respostas são demonstradas na Tabela 2 (Q = quantidade de respostas e P (%) = proporção das respostas).

Tabela 2 – Distribuição das respostas relacionadas às práticas do mecanismo Estratégia

RESPOSTA	PRÁTICAS DO MECANISMO ESTRATÉGIA									
	B1		B2		B3		B4		B5	
	Q	P (%)	Q	P (%)	Q	P (%)	Q	P (%)	Q	P (%)
0 – Não sei	14	15,2	8	8,7	17	18,5	11	12,0	14	15,2
1 – Discordo totalmente	5	5,4	0	0,0	2	2,2	2	2,2	6	6,5
2 – Discordo parcialmente	17	18,5	5	5,4	9	9,8	14	15,2	14	15,2
3 – Não concordo, nem discordo	11	12,0	3	3,3	8	8,7	7	7,6	7	7,6
4 – Concordo parcialmente	35	38,0	34	37,0	39	42,4	40	43,5	43	46,7
5 – Concordo totalmente	10	10,9	42	45,7	17	18,5	18	19,6	8	8,7
Total	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0	92	100,0

Fonte: Da pesquisa (2022).

Observa-se uma expressiva concordância em todas as práticas, com destaque para a B2 – Estabelecer a estratégia (n = 76; 82,7%), seguida por B4 – Monitorar os resultados organizacionais (n = 58; 63,1%), B3 – Promover a gestão estratégica (n = 56; 60,9%) e B5 – Monitorar o desempenho das funções de gestão (n = 51; 55,4%). Com índice inferior a 50%, registra-se somente a prática B1 – Gerir riscos (n = 45; 48,9%).

Na análise quantitativa até aqui apresentada, considera-se que as percepções positivas, principalmente das práticas B2 – Estabelecer a estratégia e B4 – Monitorar os resultados organizacionais, podem ser interpretadas como evidências de que o modelo de gestão estratégica adotado na Sefin nos últimos anos alcançou considerável visibilidade e significativo envolvimento entre os servidores.

Para atender ao segundo objetivo específico do presente estudo, qual seja: analisar como a aplicação das práticas de governança organizacional na Sefin vem contribuindo para o desempenho da sua gestão estratégica, as evidências do mecanismo Estratégia da governança organizacional e suas práticas foram analisadas frente aos dados extraídos das respostas dadas à pergunta C4 do questionário (Você considera que a aplicação das práticas de governança organizacional na Sefin vem contribuindo efetivamente para melhorar o desempenho da gestão estratégica?).

A Tabela 3 apresenta as frequências das respostas, em que se pode constatar o elevado nível de positividade dos respondentes (n = 53; 57,6%), quanto à contribuição da governança organizacional para melhorar o desempenho da gestão estratégica. A alta positividade se ressalta ainda quando se observa o reduzido número de respondentes que não evidenciaram a contribuição (n = 9; 9,8%).

Tabela 3 – Distribuição das respostas à pergunta C4 do questionário, por nível de contribuição percebido

PERCEPÇÃO DA CONTRIBUIÇÃO	QUANTIDADE	PROPORÇÃO (%)	QUANTIDADE ACUMULADA	PROPORÇÃO ACUMULADA (%)
1 – Não considera contribuir	9	9,8	9	9,8
2 – Sem opinião definida	30	32,6	39	42,4
3 – Considera contribuir	53	57,6	92	100,0
Total	92	100,0		

Fonte: Da pesquisa (2022).

Em síntese, constata-se que a Sefin traça claramente seus objetivos estratégicos, desdobra-os em planos de ação, e acompanha sua implementação. Dessa forma, as práticas do mecanismo Estratégia adotadas na Sefin podem ser consideradas aderentes às recomendações do TCU.

2.3 Inter-relações da gestão estratégica com a governança organizacional

Inicia-se esta subseção apresentando o resultado da pergunta direta do questionário, para a qual os participantes da pesquisa indicaram seu grau de percepção sobre as inter-relações da gestão estratégica com a governança organizacional na Sefin.

A Tabela 4 apresenta a distribuição das frequências (Q = quantitativa e P = proporcional) das respostas à pergunta sobre as inter-relações dos construtos – gestão estratégica e governança organizacional –, estratificada segundo a posição estratégica ocupada pelos respectivos respondentes na estrutura organizacional da Sefin.

Tabela 4 – Distribuição das frequências da percepção da inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional, por nível hierárquico

	NÍVEL HIERÁRQUICO	
--	--------------------------	--

PERCEPÇÃO	ALTA GESTÃO		MÉDIA GESTÃO		ASSESSORA-MENTO		TOTAL	
	Q	P (%)	Q	P (%)	Q	P (%)	Q	P (%)
1 – Nenhuma inter-relação	0	0,0	2	2,2	3	3,2	5	5,4
2 – Inter-relação baixa	0	0,0	2	2,2	10	10,8	12	13,0
3 – Inter-relação média	9	9,8	9	9,8	17	18,4	35	38,0
4 – Inter-relação alta	0	0,0	8	8,7	21	22,8	29	31,5
5 – Inter-relação muito alta	2	2,2	1	1,1	8	8,7	11	12,0
Total	11	12,0	22	24,0	59	64,0	92	100,0

Fonte: Da pesquisa (2022).

Constata-se que, isoladamente, há concordância quanto à inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional na Sefin, haja vista o nível de concordância ($n = 40$; 43,5%) ser bem superior ao de discordância ($n = 17$; 18,4%). Os valores atribuídos à inter-relação média foram desconsiderados, por representarem “sem opinião definida” ou “neutros”.

Para se identificar se há associação entre o grau de percepção da inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional (variável percepção da inter-relação) e o perfil da amostra, resume-se o resultado do teste de independência Qui-quadrado na Tabela 5. O teste foi aplicado entre a variável Percepção da inter-relação e as variáveis categóricas Tempo de serviço, Situação funcional, Posição estratégica e as de familiaridade com os conceitos, que correspondem ao perfil dos respondentes.

Tabela 5 – Teste Qui-quadrado da percepção da inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional e o perfil da amostra

VARIÁVEL TESTADA	QUI-QUADRADO	GRAUS DE LIBERDADE	P-VALUE	CONCLUSÃO
A.1 Tempo de serviço	10,031	12	0,6133	Aceitar a Hipótese nula
A.2 Situação funcional	3,541	4	0,4717	Aceitar a Hipótese nula
A.3 Posição estratégica	15,885	8	0,0441	Rejeitar a Hipótese nula
A.5 Familiaridade com a gestão estratégica	24,859	16	0,0723	Aceitar a Hipótese nula
A.6 Familiaridade com a governança organizacional	41,109	16	0,0005	Rejeitar a Hipótese nula

Fonte: Da pesquisa (2022).

De acordo com a Tabela 5, o teste Qui-quadrado das variáveis Tempo de serviço ($p\text{-value} = 0,6133$) e Situação funcional ($p\text{-value} = 0,4717$) não apresenta associação com a variável Percepção da inter-relação, portanto independentes da percepção no que diz respeito a inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional.

Destaca-se a existência de associação significativa, portanto dependência, entre a

variável Percepção da inter-relação com a variável Posição estratégica ($p\text{-value} = 0,0441$), rejeitando-se a hipótese nula (Tabela 5). Dessa forma, constata-se que a posição estratégica do cargo do servidor está associada com a sua percepção no que diz respeito à inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional.

Pode-se também constatar, ainda na Tabela 5, que a variável Familiaridade com a governança organizacional está associada, de forma significativa, com a percepção da inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional ($p\text{-value} = 0,0005$). No entanto, essa associação não é constatada na relação da variável Percepção da inter-relação e do nível de familiaridade com o conceito de gestão estratégica ($p\text{-value} = 0,0723$).

Na Tabela 6, resume-se o resultado do teste Qui-quadrado aplicado para cada uma das variáveis que representam as práticas do mecanismo Estratégia, apresentadas na seção 4.2, e a variável Percepção da inter-relação.

Tabela 6 – Teste Qui-quadrado da percepção da inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional e as práticas do mecanismo Estratégia

VARIÁVEL TESTADA	QUI-QUADRADO	GRAUS DE LIBERDADE	P-VALUE	RECOMENDAÇÃO
B1 – Gerir riscos	34,589	20	0,0224	Rejeitar a Hipótese nula
B2 – Estabelecer a estratégia	22,087	16	0,1404	Aceitar a Hipótese nula
B3 – Promover a gestão estratégica	47,094	20	0,0006	Rejeitar a Hipótese nula
B4 – Monitorar os resultados organizacionais	38,113	20	0,0086	Rejeitar a Hipótese nula
B5 – Monitorar o desempenho das funções de gestão	33,228	20	0,0318	Rejeitar a Hipótese nula

Fonte: Da pesquisa (2022).

Na Tabela 6, observa-se que há a rejeição da hipótese nula e consequente aceitação da hipótese alternativa, para quatro das cinco variáveis que medem a percepção

do mecanismo Estratégia no âmbito da Sefin (B1, B3, B4 e B5). Constata-se, dessa forma, uma associação entre as práticas gerenciais medidas por essas variáveis e a percepção da inter-relação da gestão estratégica com a governança organizacional.

Quanto à variável B2 – Estabelecer a estratégia, verifica-se uma significância superior a 0,05 ($p\text{-value} = 0,1404$), indicando a aceitação da hipótese nula (Tabela 6), sendo, portanto, não associada à variável Percepção da inter-relação. Cabe destacar que a prática B2 – Estabelecer a estratégia obteve a maior frequência de respostas “Concordo totalmente” (Tabela 2), colaborando com o indício de que os servidores atestam a independência das atividades do planejamento estratégico em relação às atividades da governança organizacional.

Em resumo, o expressivo grau de concordância da variável percepção da inter-relação está de acordo com a concordância observada nas práticas do mecanismo Estratégia (Tabela 2) e na positividade da percepção dos respondentes quanto à contribuição da governança organizacional para melhorar o desempenho da gestão estratégica (Tabela 3).

Para fins de análise documental, registre-se que a Instituição conta hoje com o Portal da Estratégia da Sefin, disponível na intranet, para disseminar as informações relacionadas ao planejamento estratégico e sua execução.

A gestão estratégica se revela com nível de maturidade mais elevado, fato atestado nos documentos institucionais. O horizonte temporal dos contínuos ciclos estratégicos realizados, incluindo a revisão do Planejamento Estratégico 2022-2025, recebe o mérito por essa evolução. Contribui ainda o pensamento estratégico despertado nos colaboradores, devido às atividades contínuas de aprendizado e de conhecimento da realidade organizacional, demonstrada nos documentos institucionais.

Já a governança organizacional se revela menos clara quanto ao seu papel, e direcionadora no funcionamento da estrutura e das relações entre as partes interessadas na instituição. Colabora com essa situação o fato de o termo governança ter se tornado abrangente, e amplamente utilizado em diversos setores da sociedade e na literatura acadêmica, com diferentes conceitos. Ademais, o modelo “Gestão Estratégica e Governança Pública para Resultados”, vigente na instituição, utiliza o termo “governança pública”, tornando menos nítida a perspectiva da governança organizacional a que se propõe.

Nesse sentido, destacam-se ainda o resultado da percepção das inter-relações dos dois construtos e a familiaridade dos respondentes com os conceitos respectivos (Tabela 5): existe associação por parte da governança organizacional ($p\text{-value} = 0,0005$), fato não constatado no que tange à gestão estratégica ($p\text{-value} = 0,0723$).

Em síntese, ficou evidenciado o desequilíbrio de maturidade entre os dois construtos, também provocado pelo fato de a preocupação com as funções de governança organizacional, no cotidiano da instituição em estudo, ter despontado mais tardiamente do que a institucionalização da gestão estratégica, como transparece nesta pesquisa.

No debate sobre as inter-relações dos dois construtos, intenta-se sobre as circunstâncias em que as atividades da governança organizacional interagem com os processos de formulação (planejamento estratégico) e implementação das estratégias, no cotidiano da Sefin, de acordo com o modelo de governança e gestão adotado pelo TCU. A Figura 2 mostra onde as funções de governança e gestão se tocam e, eventualmente, se sobrepõem (Dirigir-Planejar e Monitorar-

Controlar).

Destaca-se o panorama da prática B2 – Estabelecer a estratégia, que mostra o nível de concordância mais elevado (Tabela 2), mas sem associação à variável Percepção da inter-relação (Tabela 6). Nesse sentido, infere-se que os ciclos de planejamento estratégico ocorreram independentemente da governança organizacional. De certo modo, a atividade de gestão “planejar” se encontra afastada da atividade de governança “dirigir”, quando esta última deveria influenciar o planejamento.

Para o cenário da prática B4 – Monitorar os resultados organizacionais, que se apresentou associada à variável Percepção da inter-relação (Tabela 6), infere-se que o monitoramento e a avaliação dos resultados das ações estratégicas encontram-se dependentes da atividade de gestão Controle. Considera-se pertinente destacar que a Sefin deu início a um processo de execução das estratégias, que distribui responsabilidades com as coordenações e gerências, de maneira formal, estabelecendo indicadores de controle e acompanhamento que oferecem um diagnóstico do desempenho de cada unidade.

Por fim, ressalte-se que os resultados da pesquisa aplicada no âmbito municipal são compatíveis com os estudos empíricos que relacionam as práticas de governança organizacional com o desempenho da gestão estratégica na administração pública..

3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

A busca por atingir os objetivos definidos envolveu situar os construtos “gestão estratégica” e “governança organizacional” que são focos do estudo, delineando-se conceitos e aspectos relacionados à administração pública, transitando pelo modelo de governança e gestão adotado atualmente pelo TCU. A pesquisa possibilitou reflexões acerca da caracterização da Sefin frente às duas citadas subtemáticas e suas relações, tendo-se em vista o cumprimento da sua missão e aprimoramento da sua finalidade institucional e social.

Como visto, na Sefin o aspecto estratégico está muito bem identificado, revelando que foi estabelecida a cultura para o resultado, evidenciada pela efetiva gestão estratégica em contínuo progresso. A pesquisa identificou que as atividades inerentes aos processos de formulação e implementação das estratégias encontram-se bem trabalhadas na instituição, e fazem parte da rotina, à medida que fortaleceu a cultura e diminuiu a distância que existia entre os setores, com maior transparência e maior compartilhamento de informações na organização.

Quanto ao aspecto da governança, a instituição encontra-se buscando os preceitos destacados neste trabalho, embora a pesquisa tenha demonstrado que carecem de uma plena efetivação. Muitos aspectos existem de fato, como o Comitê Executivo, mas outros comitês não

se encontram formalizados ao ponto de estarem explícitos em documentos da instituição. Há documentos que formalizam outros aspectos, como o código de ética e o controle interno, mas ainda não possuem práticas consolidadas, as quais requerem aprimoramento. Nesse sentido, a pesquisa demonstrou que os avanços nessa área devem ser evidentemente pretendidos pela instituição, principalmente no sentido de supervisionar e condicionar a atuação dos gestores.

Levando-se em conta que esta pesquisa constituiu um estudo sobre como a gestão estratégica se inter-relaciona com a governança organizacional na Sefin, conclui-se que, além das implicações teóricas, o citado construto colabora com implicações práticas importantes, que podem ser desenvolvidas e aplicadas pelo órgão. Destarte, é importante destacar que a pesquisa enfrentou algumas limitações: amostra condicionada à média e à alta gestão da instituição, além de ser a única organização estudada.

Como contribuição, este estudo propõe para a organização investigada a composição de alternativas de melhoria do atual modelo de gestão e governança adotado, visando à consolidação da sua governança institucional. Especificamente, objetiva-se tornar o papel da governança mais claro e aderente às atividades desempenhadas, para facilitar o entendimento da interdependência da Coplan com a Asgov, assim como das relações entre as demais partes interessadas.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se uma extensão dessa análise nos demais órgãos da Prefeitura de Fortaleza, ou mesmo de outras instituições públicas que também vêm adotando práticas de governança organizacional, no sentido de identificar similaridades, ou seja, de observar de que forma a governança organizacional se inter-relaciona com a gestão estratégica nessas instituições. São ainda indicadas outras pesquisas relacionadas com os preceitos do TCU, levando em conta os mecanismos abordados neste trabalho individualmente, quais sejam: liderança, estratégia e controle, que são fundamentais para o progresso da gestão pública.