

Nível de maturidade em gestão estratégica na secretaria municipal das finanças de fortaleza

Autores: Chayanne Matos de Souza e Marcos Antônio Martins Lima

RESUMO

A relevância da produção técnica apresentada está no desenvolvimento da técnica diagnóstica que possibilita avaliar o nível de maturidade em gestão estratégica a partir da consulta e registro de percepção do corpo funcional da organização analisada por meio da adoção do *Strategic Management Maturity Model*TM (SMMMTM). Para elaboração dessa técnica foi realizado um estudo com dados primários que foram levantados por meio da aplicação de questionário, com uso da escala *Likert*, e de entrevistas semiestruturadas, ambos instrumentos adaptados a partir do modelo teórico SMMMTM. A técnica aplicada é analisa 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. A técnica proporcionou um impacto na gestão da Secretaria de Finanças de Fortaleza (SEFIN) não somente quanto ao diagnóstico da maturidade no momento avaliado, mas também quanto benefícios diretos no processo de qualificação e inovação da gestão estratégica do órgão, sinalizando e contribuindo para aprimoramentos em específicas dimensões avaliadas. De tal forma, a técnica revela-se com alto potencial de replicação em organizações públicas que visem tais aperfeiçoamentos de gestão.

1 INTRODUÇÃO

Esta Produção 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*TM (SMMMTM). Dentre os objetivos específicos, destacam-se: 1) identificar a percepção do corpo funcional da SEFIN sobre as dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMMTM; 2) analisar a percepção do corpo funcional da Sefin quanto às principais dificuldades; soluções de melhoria sobre as dimensões de maturidade em gestão estratégica, com base no SMMMTM; 3) 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 SMMMTM, 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 CONSTRUÇÃO DA TÉCNICA DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA

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.

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.

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
	30,16
Nível de maturidade	Gerenciado e Focado

Fonte: dados da pesquisa.

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. 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.

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.

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.

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.

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.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, K. C.; SANTIAGO, S. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. C.; LIMA, O. P.; ARAÚJO, P. C. D. Nível de maturidade na Indústria 4.0: estudo de caso de uma indústria de eletroeletrônicos do parque industrial de Manaus. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 13, n. 4, p. 2296-2313, 2022.
- ALMEIDA, J. O. Maturidade dos processos de business intelligence na área de tecnologia da informação: um estudo de caso do Instituto Municipal de Administração Pública. 2017. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador (Unifacs) – Laureate International Universities, Salvador, 2017.
- ALTOUNIAN, C. S.; SOUZA, D. S.; LAPA, L. R. G. Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática. Belo Horizonte: Fórum, 2017.
- BALANCED SCORECARD INSTITUTE. The Strategic Management Maturity Model™. North Carolina, 2020
- GABRYELCZYK, R. Does grade level matter for the assessment of business process management maturity? *Naše Gospodarstvo / Our Economy*, v. 62, n. 2, p. 3-11, 2016.
- HANDOKO, J.; WEHARTATY, T. Strategic Balanced Scorecard implementation in controlling bias and conflict. *Polish Journal of Management Studies*, v. 15, n. 1, p. 57-65, 2017.]
- MARTINS, L. A.; CORREA, F.; MUYLDER, C. F.; CARVALHO, D. B. F.; COSTA, D. M. Knowledge management: analysis of the maturity level of a public institution: análise do nível de maturidade de uma instituição pública. *Brazilian Journal of Information Science: Research Trends*, v. 17, p. e023010, 2023.

MASSAGO, Y.; TANNO, D. R.; BALANCIERI, R.; CORREIO, G. C. L. L. Influence of sociocultural aspects on a knowledge management maturity model. *ISYS – Brazilian Journal of Information Systems*, v. 12, n. 4, abr. 2020.

RAMOS, L. C. M.; NORONHA, A. R. B.; BATISTA, K. R. M. Modelo de excelência em gestão das transferências da União (MEG-Tr): oportunidade de aperfeiçoamento na gestão pública. *Revista Gestão e Conhecimento*, v. 16, n. 2, p. 760-774, 2022.

DECLARAÇÃO

Declaro, para todos e quaisquer fins, que o Produto Técnico/Tecnológico (PTT) do tipo Relatório Técnico Conclusivo, desenvolvido por Chayanne Matos de Souza, intitulado “Percepções sobre o nível de maturidade em gestão estratégica na Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza”, e realizado no âmbito da Universidade Federal do Ceará (UFC), na Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria Profissional (MPAC) sob a orientação do Prof. Marcos Antonio Martins Lima trouxe resultados expressivos para aplicação interna na Secretaria de Finanças de Fortaleza (SEFIN).

O estudo resultou na avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica da Sefin, a partir da consulta e registro de percepção do seu corpo funcional, o qual proporcionou identificar as principais dificuldades e soluções de melhorias baseados nas dimensões de maturidade classificadas pelo modelo teórico internacional, criado pelo *Balanced Scorecard Institute (BSI)*, o *Strategic Management Maturity Model™ - SMMM™*.

A aplicação do estudo leva a reflexões e aperfeiçoamentos das práticas e do modelo de gestão estratégica da Sefin, visando ciclos temporais ulteriores, inclusive reconhecendo os avanços alcançados pelo órgão que colaboraram para o amadurecimento da gestão.

A pesquisa, trouxe benefícios diretos no processo de qualificação e inovação da gestão estratégica do órgão, sinalizando e contribuindo significativamente para aprimoramentos neste importante processo de gestão. Além disso, foram levantadas propostas de novas dimensões que podem colaborar junto ao instituto, autor do modelo, uma oportunidade de desenvolvimento técnico, científico e tecnológico para atualização do mesmo, sendo esta uma das estratégias de inovação e contribuição do estudo em questão.

Com caráter inovador e estratégico de aplicação na realidade da Secretaria, o modelo de maturidade pesquisado, destaca recomendações a serem seguidas para implantar os aprimoramentos necessários junto aos níveis estratégico, tático e operacional, e concretizar sua missão institucional que é “Captar receita pública com justiça fiscal e gerir o recurso financeiro, com eficiência, para o desenvolvimento sustentável do Município de Fortaleza”.

Fortaleza, 27 de novembro de 2024

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente
José Raimundo Morais Vilar
Secretário Executivo Municipal das Finanças



Este documento é cópia do original e assinado digitalmente sob o número PEH2H4BV

Para conferir o original, acesse o site <https://assineja.sepog.fortaleza.ce.gov.br/validar/documento>, informe o malote 3904749 e código PEH2H4BV

ASSINADO POR:

Assinado por: JOSE RAIMUNDO MORAIS VILAR em 27/11/2024



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

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

AUTORES: CHAYANNE MATOS DE SOUZA E MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA

TIPO DE PRODUÇÃO: TÉCNICA

SUBTIPO DA PRODUÇÃO: DESENVOLVIMENTO DE TÉCNICA

CONEXÃO COM A PESQUISA

Projeto de Pesquisa vinculado à produção: Estratégias, processos e educação corporativa na gestão de pessoas

Linha de Pesquisa vinculada à produção: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas; e Estratégias e Sustentabilidade.

1. APRESENTAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Este Produto Técnico, do tipo Desenvolvimento de Técnica, é parte integrante do Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, e teve, como objetivo geral, avaliar o nível de maturidade da gestão estratégica de órgão público do executivo da Prefeitura Municipal de Fortaleza, estado do Ceará.

A SEFIN (Secretaria de Finanças do Município de Fortaleza) foi o locus de aplicação do estudo tendo como modelo o *Strategic Management Maturity Model*™ (SMMM™), criado pelo Balanced Scorecard Institute (BSI), que propõe 8 (oito) dimensões de maturidade da gestão estratégica: (1) liderança; (2) cultura e valores; (3) pensamento estratégico e planejamento; (4) alinhamento; (5) mensuração de desempenho; (6) gerenciamento do desempenho; (7) melhoria de processo; e (8) sustentabilidade do gerenciamento estratégico.

Portanto, trata-se de um estudo que busca o aprimoramento do modelo de gestão estratégica adotado naquele órgão público municipal.

Produção técnica vinculada à pesquisa: Estratégias, processos e educação corporativa na gestão de pessoas cujo objetivo é estudar estratégias e processos adotados na gestão de pessoas em organizações, bem como avaliar e propor as ações de educação corporativa nestas organizações.

Turma: MPAC / IDJ.

Instituição contratante: IDJ.

1.1 Aderência do Produto Técnico (Desenvolvimento de Técnica)

O produto oferece um estudo de caso na SEFIN (Secretaria de Finanças do Município de Fortaleza), no campo da gestão estratégica integrada à participação das pessoas em seu desenvolvimento e acompanhamento continuado, estando integrado ao projeto de pesquisa Estratégias, processos e educação corporativa na gestão de pessoas coordenado pelo Prof. Marcos Antonio Martins Lima, vinculado às linhas de pesquisa (1) Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas; e (2) Estratégias e Sustentabilidade.

Outro fator que demonstra a **aderência** deste produto é a sua vinculação com a estrutura curricular do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria (PPAC

Profissional/UFC), especificamente com as disciplinas de gestão estratégica e de gestão estratégica de pessoas, ministradas pelo orientador do estudo.

1.2 Inovação do Produto Técnico (Desenvolvimento de Técnica)

A **inovação** do produto está concentrada na primeira iniciativa de estudo sobre a adoção dos conceitos teóricos e morfológicos (modelos aplicativos) de avaliação da maturidade da gestão estratégica que vem sendo praticada na SEFIN/Fortaleza.

Para a aplicação do modelo de nível de maturidade, considerou-se, no estudo realizado na SEFIN, o modelo *Strategic Management Maturity Model*TM (SMMMTM), a partir das suas 8 (oito) dimensões de maturidade: (1) liderança; (2) cultura e valores; (3) pensamento estratégico e planejamento; (4) alinhamento; (5) mensuração de desempenho; (6) gerenciamento do desempenho; (7) melhoria de processo; e (8) sustentabilidade do gerenciamento estratégico.

Esse modelo proporcionou uma avaliação inédita sobre o grau de maturidade da Secretaria de Finanças (SEFIN) quanto ao seu processo de gestão estratégica, tendo como resultados da pesquisa, o levantamento da percepção das principais forças e fraquezas em cada uma das 8 (oito) dimensões, permitindo, posteriormente, o desenvolvimento de um conjunto de ações para melhoria do modelo de gestão de desempenho organizacional no âmbito da sua gestão estratégica.

Do ponto de vista prático, este estudo permitiu apresentar recomendações para o aprimoramento do modelo de gestão estratégica aplicado na SEFIN, inclusive adaptando-o para o início da adoção do modelo *OKRs* (*Objectives Key Results*), sendo considerada uma produção de médio teor inovativo com a combinação de conhecimentos estabelecidos. Bem como, sinaliza sugestões de novas dimensões a serem estudadas e atualizadas no modelo teórico utilizado.

1.3 Complexidade do Produto Técnico (Desenvolvimento de Técnica)

O estudo caracteriza-se como um produto de média **complexidade**, pois resultou da combinação de conhecimentos pré-estabelecidos e experiências anteriores sobre o modelo de gestão estratégica segundo a percepção dos diferentes perfis de participantes na pesquisa

(gestores; cargos em comissão; servidores à disposição; terceirizados; servidores efetivos e bolsistas), todos com atuação nas ações e momentos da gestão estratégica da SEFIN.

As diferentes percepções tornam a análise bastante complexa, mas permitiu a obtenção de resultados agregadores para o aprimoramento da gestão estratégica da SEFIN.

A avaliação da maturidade da gestão estratégica da SEFIN ajudou a identificar, dentre as 8 (oito) dimensões, quais as dimensões fortes e as fracas que constam da sua estratégia e forneceu ainda recomendações sobre como maximizar os resultados da estratégia.

O resultado obtido na percepção das pessoas que atuam diretamente com os processos da gestão estratégica, no caso da entrevista, foi possível identificar em 6 (seis) dimensões: o nível estruturado e proativo; 2 (duas) outras dimensões apresentaram níveis distintos, a dimensão gerenciamento de desempenho obteve nível de gerenciado e focado e a dimensão melhoria de processo, obteve nível reativo.

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.

Verificou-se que a percepção dos servidores e colaboradores sobre a maturidade no contexto geral em gestão estratégica da SEFIN, alcançou níveis satisfatórios, obtendo uma escala intermediária de maturidade, porém merece o desenvolvimento de trabalhos específicos da gestão para que possa avançar em patamares maiores.

O projeto demandou a participação de: 1) uma aluna de mestrado; 2) um técnico em análise de dados (estatístico); e 3) um docente do programa na orientação e supervisão do estudo.

A amostra do questionário (parte quantitativa da pesquisa), considerou-se uma população 481 sujeitos, uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 5%, resultando em um tamanho amostral de 174 questionários, sendo que 175 sujeitos responderam ao questionário com o perfil de cargos em comissão, servidores à disposição, terceirizados, servidores efetivos e bolsistas.

Para a entrevista (parte qualitativa da pesquisa), foi considerada uma população 13 sujeitos, com uma confiabilidade de 90% e um erro amostral de 11%, o que resultou em um tamanho

amostral calculado de 11 sujeitos entrevistados com o perfil de gestores (assessores e coordenadores de unidades internas).

1.4 Aplicabilidade do Produto Técnico (Desenvolvimento de Técnica)

Diante das especificidades da gestão pública, o estudo caracteriza-se como de **aplicabilidade realizada**, em função da geração de recomendações para aprimoramentos na gestão da SEFIN.

Embora os resultados do estudo com as suas recomendações sobre as dimensões mais desafiadoras no modelo de gestão estratégica praticado na SEFIN foram sinalizados e identificados, servindo de insumos para as melhorias na gestão da SEFIN.

Com base nos resultados da pesquisa quantitativa (aplicação de questionário) que considerou um perfil mais amplo e diversificado de sujeitos respondentes, 7 (sete) das 8 (oito) dimensões apresentaram o nível de maturidade Gerenciado e Focado, somente a dimensão Alinhamento apresentou um nível inferior, de Estruturado e Pró-ativo.

Com base nos resultados da pesquisa qualitativa (realização de entrevistas) segundo a percepção das pessoas que atuam diretamente com os processos da estratégia, foi possível identificar em 6 (seis) dimensões o nível Estruturado e Pró-ativo, 2 (duas) outras dimensões apresentaram níveis distintos, a dimensão Gerenciamento de Desempenho obteve nível de Gerenciado e Focado e a dimensão Melhoria de Processo, obteve nível Reativo.

Fazendo o confronto dos resultados das dimensões por cada instrumento de coleta aplicado, houve a queda de um nível nas dimensões avaliadas. O resultado da entrevista comparado com os níveis obtidos nas respostas do questionário, leva a entender que há diferenças de percepções de um grupo de sujeitos para outro. Para a surpresa, identificou-se que a dimensão Alinhamento obteve o mesmo nível nos dois instrumentos, ou seja, Estruturado e Pró-ativo.

1.5 Descrição da Demanda do Produto Técnico (Desenvolvimento de Técnica)

A partir de 2013, a Secretaria Municipal das Finanças (SEFIN) iniciou o processo de implantação do modelo de Gestão Pública por Resultados (GPR), bem como a implementação

da cultura de planejamento de curto, médio e longo prazo, baseado na Metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*.

Em 2017, a Secretaria Municipal das Finanças de Fortaleza (SEFIN), implantou um modelo de gestão estratégica no âmbito do Município de Fortaleza utilizando os fundamentos teóricos e ferramentas baseadas no *Balanced Scorecard (BSC)*.

Em 2022, permaneceu avançando na sua gestão estratégica, sendo inserido o método fundamentado em *Objectives and Key Results (OKRs)*.

Porém, havia a necessidade de avaliar o nível de maturidade em gestão estratégica em que a SEFIN se encontrava, a fim de permitir uma transição de *BSC* para *OKRs* sem resistências ou inconsistências metodológicas.

No estudo de mestrado, verificou-se que ainda há uma lacuna teórica, confirmada no levantamento de estudos empíricos anteriores, com a aplicação do modelo *Strategic Management Maturity Model*TM (*SMMM*TM) especificamente para gestão estratégica no setor público, pois das pesquisas levantadas, foram identificadas apenas 6 (seis) estudos abordando diretamente a maturidade da gestão estratégica.

Saliente-se que a maioria dos estudos empíricos anteriores dão foco de estudo sobre maturidade em outros contextos da gestão (processos, riscos, TI, governança etc.), havendo uma carência de estudos acadêmicos e teóricos que abordem a maturidade em gestão estratégica, principalmente com foco na administração pública.

Embora a demanda por um estudo do tipo tenha sido necessária à SEFIN, a aplicação da pesquisa correspondeu a um produto de **demanda espontânea**.

1.6 Impacto do Produto Técnico (Desenvolvimento de Técnica)

Em relação aos resultados governamentais vislumbra-se impacto direto na sociedade, por meio do aumento de produtividade das ações e disponibilização de serviços públicos mais eficientes. A avaliação da estratégia precisa acontecer não só após a sua implementação, mas também no momento da sua escolha. Outro fator é quanto a sua manutenção junto à sociedade, com acompanhamento continuado e melhoria contínua do serviço público decorrente de uma boa estratégia pública que seja longa em sustentabilidade e maturidade.

Porém, sabe-se que todo processo leva tempo para obter maturidade que possa trazer reflexos para toda a organização e sociedade, além de ser necessário decidir por uma série de ações futuras consistentes e duradouras.

O desafio para as organizações públicas é encontrar maneiras de definir e executar seus objetivos prioritários com o maior impacto possível, usando processos de gestão realmente estratégicos.

O estudo proporcionou em contribuições sociais e práticas no sentido de transformar a percepção dos gestores, servidores e colaboradores quanto à necessidade de amadurecer a gestão estratégica na SEFIN, no sentido de incentivar uma maior profissionalização e qualificação dos serviços de finanças públicas; ampliar o conhecimento no âmbito da gestão estratégica e, principalmente, ampliar o **impacto realizado** da sua maturidade.

REFERÊNCIAS

BALANCED SCORECARD INSTITUTE (2020). **The Strategic Management Maturity Model™**. North Carolina.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE (2023). **The Strategic Management Maturity Model**. North Carolina: Strategy Management Group, 2023. Disponível em: <https://strategymanage.com/?s=The+Strategic+Management+Maturity+Model>. Acesso em: abril, 2023.

BRASIL (2020). Ministério da Economia. **Guia Técnico de Gestão Estratégica**. Brasília: Ministério da Economia, 2019. Versão 1/2020.

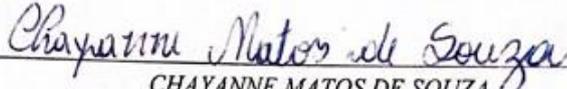
FORTALEZA (2023a). Secretaria Municipal das Finanças. **Plano Estratégico 2023**. Fortaleza: Sefin.

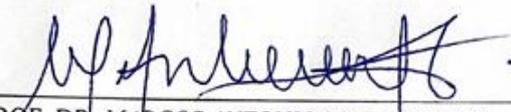
FORTALEZA (2023b). Decreto nº 14.707, de 12 de junho de 2020. Institui o modelo de gestão e governança pública para resultados, no âmbito da Sefin. **Diário Oficial do Município**: Fortaleza, CE, ano LXVI, nº 16.774, p. 1, 15 jun. 2020. Disponível em: <https://diariooficial.fortaleza.ce.gov.br/>. Acesso em: 19 abril. 2023.

SILVA, A. C. C (2017). **Avaliação de Maturidade do Processo de Gestão Estratégica em Entidades Públicas Federais**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio, Rio de Janeiro, p. 126.

Encaminhamos para avaliação pela Comissão de Produtos Técnicos e Tecnológicos (PTT's) do Programa Profissional de Administração e Controladoria (PPAC Profissional/UFC).

Fortaleza-CE, 22/10/2024.


CHAYANNE MATOS DE SOUZA
MESTRANDO MPAC


PROF. DR. MARCOS ANTONIO MARTINS LIMA
ORIENTADOR



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

PARECER DA COMISSÃO DE PRODUTO TÉCNICO

TIPO DE PRODUÇÃO TÉCNICA AVALIADA: *Desenvolvimento de técnica*

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

AUTORES PROPONENTES: CHAYANNE MATOS DE SOUZA E MARCOS ANTÔNIO MARTINS LIMA

MEMBROS DA COMISSÃO PARECERISTA: AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL, BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA E CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES GORDIANO

Documentos anexados pelos proponentes (em PDF) e analisados pela Comissão:

(x) Proposta do Produto técnico

(x) Declaração emitida pela organização demandante/cliente

1. ADERÊNCIA DA PRODUÇÃO À LINHA DE PESQUISA DO PROGRAMA

A temática da produção avaliada é aderente ao projeto de pesquisa "Estratégias, processos e educação corporativa na gestão de pessoas" coordenado pelo Professor Marcos Antônio Martins Lima, vinculado à linha de pesquisa de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas (EOGP) e à área de concentração Gestão organizacional do Programa Profissional de Pós-Graduação em Administração e Controladoria - (PPAC Profissional/UFC).

Especificamente, ressalta-se que o desenvolvimento de uma técnica de avaliação do nível de maturidade em gestão estratégica a partir da consulta e registro de percepção do seu corpo funcional se configura como um relevante assunto inerente aos Estudos Organizacionais e à Gestão de Pessoas.

2. CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA – Desenvolvimento de Técnica

As informações apresentadas sinalizam que o produto proposto se qualifica como uma produção técnica (desenvolvimento de técnica) conforme orientações desta instituição e alinhadas à definição da área 27 (Administração, Ciências Contábeis e Turismo) da CAPES.

Especificamente, ressalta-se que a técnica desenvolvida, além de integrar um projeto de pesquisa vinculado a uma linha de pesquisa e à área de concentração do PPAC Profissional, apresenta uma utilização prática formalmente declarada pela organização demandante no que diz respeito a identificar as principais dificuldades e soluções de melhorias baseados nas dimensões de maturidade classificadas pelo modelo teórico internacional, criado pelo *Balanced Scorecard Institute* (BSI), o *Strategic Management Maturity Model*TM - SMMMTM.

A aplicação realizada da técnica na organização demandante trouxe benefícios diretos no processo de qualificação e inovação da gestão estratégica do órgão, sinalizando e contribuindo para aprimoramentos no processo de gestão. Ressalta-se o potencial de reaplicação da técnica em outras organizações governamentais que visem diagnosticar o nível de maturidade de sua gestão estratégica.

Trata-se de uma técnica de média complexidade, composta por oito dimensões (liderança, cultura e valores, pensamento estratégico e planejamento, alinhamento, mensuração de

desempenho, gerenciamento do desempenho, melhoria de processo, sustentabilidade do gerenciamento estratégico) provenientes do Modelo *Strategic Management Maturity Model*. A técnica foi desenvolvida a partir de pesquisa com múltiplos participantes da organização: gestores, ocupantes de cargos em comissão, servidores efetivos e à disposição, terceirizados e bolsistas.

Foi identificado um caráter inovador na técnica apresentada no que concerne a uma inédita avaliação na organização demandante sobre o grau de maturidade da sua gestão estratégica. Contudo, considera-se que há um baixo teor inovativo devido a técnica ter sido desenvolvida como uma adaptação de um modelo teórico pré-existente e devido ao curto espaço de tempo em que está sendo aplicada.

Parecer Final:

Após análise da Proposta do Produto técnico e da Declaração emitida pela organização demandante/cliente e considerando a presença de todos os requisitos necessários ao deferimento do pedido de validação de PTT, pelas razões expostas, esta Comissão opina pelo **deferimento** do presente PTT.

Fortaleza-CE, 17 de novembro de 2024.


Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

PROF. DR. AUGUSTO CÉZAR DE AQUINO CABRAL


PROF. DR. BRUNO CHAVES CORREIA-LIMA


PROF. DR. CARLOS ADRIANO SANTOS GOMES GORDIANO