



GESTÃO ESTRATÉGICA NO MUNICÍPIO DE CAICÓ: ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO MUNICIPAL

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MUNICIPALITY OF CAICÓ: ELABORATION OF THE MUNICIPAL STRATEGIC MAP

HIRONOBU SANO

Doutor e Mestre em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas/SP. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

DINARA LESLYE MACEDO E SILVA CALAZANS

Doutora em Administração, Mestra em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FERNANDO DE SOUZA COELHO

Doutor e Mestre em Administração Pública e Governo. Universidade de São Paulo.

ALEX SANDRO DANTAS DE MEDEIROS

Bacharel em Direito, Especialização em Direito e Processo do Trabalho, Mestre em Gestão Pública - PPGP/UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte

RESUMO: O presente trabalho teve como objetivo formular um Mapa Estratégico do município de Caicó – RN, a partir da percepção dos gestores públicos da alta Administração, buscando influenciar a governabilidade na execução de políticas, diminuindo, o “déficit de implementação”. Para tanto, inicialmente, foi realizado um aprofundamento do diagnóstico da gestão estratégica no município por meio da concepção dos entrevistados. Os desafios identificados para implementar uma gestão estratégica municipal tem como parâmetros: (I) o que se entende por gestão estratégica?; (II) participação social na elaboração da gestão estratégica; (III) gestão da transparência e do acesso às informações; (IV) atores envolvidos no processo de elaboração do orçamento municipal; (V) criar ferramenta eletrônica para monitoramento da gestão estratégica – Sistema Integrado de Gestão; (VI) adequar





efetiva o levantamento das prioridades orçamentárias; (VII) necessidade de discutir os objetivos, metas e indicadores do Plano Plurianual; (VIII) necessidade de implementação de ferramenta de estratégica no município; (IX) articulador do mapa estratégico. O estudo conclui que a adoção de um monitoramento da gestão estratégica municipal e a implantação estratégica municipal contribuirão para melhorar os resultados propostos nas peças orçamentárias, para tanto, necessita de criação de mecanismos que fortaleçam a cultura organizacional de monitorar a gestão estratégica, aliada à criação e capacitação de grupos responsáveis por essa questão na esfera municipal, sem esquecer da implementação de recursos tecnológicos, a exemplo de um sistema integrado de gestão que contribuirá para um maior monitoramento e controle das ações, metas, objetivos e indicadores da gestão municipal.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Planejamento; Estratégia; Mapa Estratégico.

ABSTRACT: *The present work aimed to formulate a Strategic Map of the municipality of Caicó - RN, from the perception of public managers of the high Administration, seeking to influence the governability in the execution of policies, reducing the "deficit of implementation". To do so, initially, a deepening of the diagnosis of strategic management in the municipality was carried out through the conception of the interviewees. The challenges identified to implement a municipal strategic management have as parameters: (I) what is meant by strategic management?; (II) social participation in the elaboration of strategic management; (III) management of transparency and access to information; (IV) actors involved in the municipal budget elaboration process; (V) create an electronic tool for monitoring strategic management – Integrated Management System; (VI) effectively adapt the survey of budgetary priorities; (VII) the need to discuss the objectives, targets and indicators of the Multi-Year Plan; (VIII) need to implement a strategic tool in the municipality; (IX) articulador of the strategic map. The study concludes that the adoption of a municipal strategic management monitoring and the municipal strategic implementation will contribute to improve the results proposed in the budgetary pieces, for that, it is necessary to create mechanisms that strengthen the organizational culture of monitoring the strategic management, allied to the creation and training of groups responsible for this issue at the municipal level, not forgetting the implementation of technological resources, such as an integrated management system that will contribute to greater monitoring and control of actions, goals, objectives and indicators of municipal management.*

Keywords: Strategic management; Planning; Strategy; Strategic Map.

1 INTRODUÇÃO

A Constituinte de 1988 delimitou obrigações aos Entes Federados concedendo, aos municípios, políticas públicas mais eficientes. Nesse contexto, a





administração pública municipal tem de que desenvolver suas operações em ambientes cada vez mais imprevisíveis. Um grande desafio consiste na busca por informações em tempo ágil e na utilização efetiva dessas informações para as estratégias do gestor público, alinhadas aos anseios dos cidadãos (BRASIL, 1988).

Neste estudo, pretende-se realizar uma discussão sobre a administração estratégica, compreendendo e aprofundando o diagnóstico da gestão estratégica do município de Caicó, mediante a ótica e papel dos agentes políticos envolvidos na estratégia municipal, visando desenvolver ações que promovam melhorias no desempenho da gestão e no aperfeiçoamento das peças orçamentárias, a partir de ferramentas de gestão que possa melhorar os resultados institucionais, os processos internos, o desempenho pessoal e os recursos público, propondo objetivos, metas e indicadores que possam ser monitorados à médio e longo prazo. Nesse sentido, possibilitando o acompanhamento integral dos processos administrativos em cadeias horizontalizadas, com a obtenção de economicidade e celeridade na comunicação intersetorial. Ademais, busca-se melhorar a adequação na gestão financeira do município.

A intervenção proposta pretende auxiliar o município de Caicó, aprofundando no diagnóstico da situação atual da gestão estratégica do município visando melhorar a utilização dos recursos financeiros e os serviços administrativos do ente municipal a partir da percepção dos agentes políticos da administração. Este estudo visa apresentar um modelo de implantação de ferramentas de gestão estratégica que possa reunir elementos importantes para facilitar e acompanhar o cumprimento dos objetivos-metas da prefeitura municipal.

Em primeira instância, essa intervenção justifica-se pela importância que envolve os laços não só com a integração dos sistemas de informação, de gestão estratégica, mas também com foco voltado à transparência, ao controle financeiro, ao controle fiscal, ao ajustamento dos processos da prestação dos serviços públicos e à capacitação dos servidores públicos. Em segunda instância, a relevância da proposta de intervenção é viabilizar que possa ser replicada a outras administrações municipais, posto que os resultados podem promover um estímulo às ações de gestores públicos municipais visando à evolução dos serviços públicos nos seus





respectivos municípios. Uma terceira instância, que justifica a pesquisa, é a deficiência no planejamento e no gerenciamento da integração de informações que envolve as interfaces das secretarias municipais.

Assim, o planejamento governamental no município pode vir a constituir-se em um instrumento de política pública relevante para o desenvolvimento municipal, principalmente pelas dificuldades dos recursos financeiros no município, pela obediência à Lei de Responsabilidade Fiscal, pela exigência do Estatuto da Cidade, pelas pressões dos munícipes e dos interessados na cidade. Essa coalisão municipal de seus atores locais pode ser minimizada pela implementação e pelo monitoramento da gestão estratégica participativa, pois pode propiciar o envolvimento coletivo dos cidadãos com seus anseios e ainda descentralizar e compartilhar as decisões dos administradores locais. Nessa perspectiva, a intervenção visa melhorar os procedimentos em gestão estratégica de forma a interligar todas as secretarias municipais, ou seja, criar condições mais favoráveis para a administração municipal, considerado a situação fática exposta, abordando perspectivas e recomendações para o município de Caicó.

O presente trabalho teve como objetivo formular um Mapa Estratégico do município de Caicó – RN, a partir da percepção dos gestores públicos da alta Administração, buscando influenciar a governabilidade na execução de políticas, diminuindo, o “déficit de implementação”.

2 METODOLOGIA

A escolha da metodologia adequada para a proposta de intervenção tem grande relevância na comprovação do estudo, de modo que o processo seja executado de forma metódica e sequencial, em busca de resultados verídicos (LOZADA, 2018). A intervenção caracteriza-se, essencialmente, como propositiva. Portanto, é notória a abordagem de pesquisa qualitativa, visto que não se propõe a medir os resultados, mas os analisar qualitativamente (SORDI, 2013). A fim de averiguar o tema em estudo, consiste também em uma pesquisa exploratória e





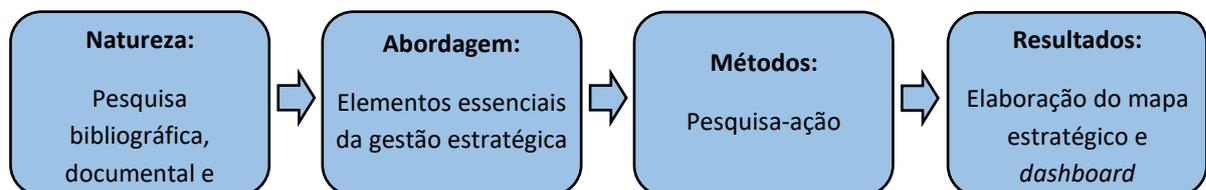
descritiva, na busca por compreender as vertentes relacionadas e expor os resultados, identificando possíveis lacunas de pesquisa (GIL, 2006).

A metodologia da pesquisa possui grande ênfase no método indutivo favorecido pelas experiências vivenciadas pelos autores e apresenta formas de satisfazer a necessidade de conhecimento, monitoramento, gestão e otimização dos processos da administração pública municipal, enquadrando-se, portanto, na qualificação de pesquisa qualitativa (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Diante do exposto, destaca-se a pesquisa-ação como uma atividade colaborativa, que requer negociação entre os atores que dela participam. Dessarte, seu aspecto inovador se deve principalmente ao caráter participativo, ao impulso democrático e à possibilidade de contribuição em relação a uma mudança social (THIOLLENT, 2011). Desse modo, será feita uma análise com exploração da literatura estudada sobre o tema proposto, interligando as informações obtidas mediante a pesquisa e sua subsunção nos atos de gestão estratégica da administração municipal, visando ao alcance de um melhor gerenciamento dos recursos públicos, que possam promover um impacto real na sustentabilidade e melhoramento nas políticas públicas no âmbito do município de Caicó, a partir da adoção desta proposta, com suas possíveis intervenções.

Assim, a metodologia de intervenção proposta foi explanada a partir dos seguintes aspectos apontados na Figura 1, a seguir.

Figura 1: Descrição gráfica da tipologia da metodologia



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O primeiro passo foi buscar o comprometimento do gestor municipal para viabilizar mecanismos que possam, mesmo que em médio e longo prazo, nortear a administração municipal para que haja o monitoramento e a identificação de possíveis formas de melhoramento da gestão estratégica no município de Caicó. Conforme





apresentado na Figura 4, foi realizada uma pesquisa documental, com vista a se constituir um arcabouço teórico e documental para sustentar as demais etapas da pesquisa. Dessa maneira, realizou-se o levantamento das ações de governo, do marco legal e dos modelos de gestão.

Com relação à sua natureza, o projeto de intervenção é propositivo, tendo como objetivo a submissão de ações ao gestor municipal visando ao monitoramento e ao aperfeiçoamento da gestão estratégica do município de Caicó e, conseqüentemente, à implementação do mapa estratégico da prefeitura de Caicó, ou seja, tem o viés de aplicação de curto, médio e longo prazo. Segundo Vergara (2013, p. 42-43), “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”.

A pesquisa-ação tem por finalidade possibilitar aos sujeitos da pesquisa, participantes e pesquisadores os meios para conseguir responder aos problemas que vivenciam com maior eficiência e com base em uma ação transformadora. Ela facilita a busca de soluções de problemas por parte dos participantes, aspecto em que a pesquisa convencional tem pouco alcançado (THIOLLENT, 2011). O protocolo da pesquisa contempla seis variáveis, as quais compõem as etapas do processo da gestão estratégica, quais sejam: a. Planejamento da pesquisa: iniciar o projeto de intervenção, definir estrutura conceitual-teórica, definir conceitos e propósito; b. Formalização das estratégias com as subvariáveis fases do planejamento e os pressupostos metodológicos.; c. Contínua análise do ambiente interno e externo; d. Formulação dos objetivos estratégicos; e. Implementação e monitoramento da gestão estratégica com as subvariáveis intersetorialidade, descentralização e participação social e f. Controle e avaliação da gestão estratégica e possíveis direcionamentos.

Foram utilizadas entrevistas do tipo semiestruturadas, que, de acordo com Zanella (2009), são aquelas nas quais, apesar de existir um roteiro a ser seguido, o entrevistador é livre para alterar a ordem ou incluir novas perguntas. A aplicação das entrevistas busca a construção de uma melhor perspectiva e compreensão do diagnóstico atual da vida administrativa e financeira do município.





A escolha da entrevista semiestruturada se deu em razão de permitir um direcionamento mais assertivo e ampliar a possibilidade de aprofundamento no objeto de estudo sem perder de vista o foco do trabalho. O roteiro de entrevista buscou explorar o planejamento tático realizado pelos gestores responsáveis pela gestão estratégica, aprofundando o diagnóstico da gestão estratégica do município. As questões também procurarão contribuir com o atingimento do segundo objetivo específico. Elas investigarão a necessidade de revisar objetivos, metas e indicadores para o mapa estratégico e se foram necessárias adaptações no planejamento para atender aos requisitos de elaboração do mapa estratégico.

A primeira interação com os gestores convidados para participar da pesquisa ocorreu por contato telefônico, sendo proposta a entrevista a ser realizada no local onde eles trabalham. Após a sensibilização dos participantes da pesquisa, foi enviado para o e-mail institucional o convite formal com as informações básicas, como título e objetivos do estudo, assim como o contato do pesquisador para dirimir dúvidas. Além disso, no texto, costam instruções para que, no caso de consentimento, o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE) e o termo de autorização para gravação de voz e/ou registro de imagens sejam assinados e devolvidos para o pesquisador, sendo este responsável por devolver uma cópia do documento assinado para o participante.

É importante destacar que tendo em vista as limitações impostas pela pandemia da covid-19 e considerando a Carta Circular nº 1/2021- CONEP/SECNS/MS, as entrevistas poderão, excepcionalmente, ser realizadas por meio de plataformas digitais que permitam o recurso de gravação (BRASIL, 2021). Sobre essa questão, Vergara (2013) esclarece que embora a presença física do entrevistador e dos entrevistados seja necessária, a existência de mídias interativas a torna dispensável.

Devido ao fato de a pesquisa envolver seres humanos, a realização as entrevistas implicaram em prévia submissão desse instrumento ao comitê de ética. Além disso, a participação foi voluntária, sendo resguardado, aos participantes do estudo, o direito de desistir a qualquer momento.





A participação fica condicionada à assinatura do RCLE, bem como à autorização para gravação de voz e imagem quando estas forem necessárias. A utilização de gravações para posterior transcrição e análise de conteúdo, com fins de obtenção dos resultados da pesquisa, sé realizada mediante proteção da identidade do participante, sendo garantido o anonimato.

Ademais, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 – Ministério da Saúde, que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos nas Ciências Sociais, será mantido o sigilo de todos os dados coletados (BRASIL, 2016). A realização da pesquisa e o uso de documentos institucionais estão condicionados à autorização prévia da Prefeitura Municipal de Caicó. A seguir, serão analisados os questionários aplicados aos participantes da pesquisa, a análise dos dados coletados, os principais desafios identificados, as possíveis recomendações, os alertas à administração municipal e a discussão sobre as revelações de campo.

O roteiro de entrevistas e a coleta de dados foram compostos pela proposta de blocos de categorias que emergiram a partir do comportamento da gestão estratégica do município de Caicó. A etapa tem como objetivo apresentar a abordagem do processo de definição dos blocos de categorias, questões a serem respondidas e como se relacionam com os objetivos específicos, visando identificar o processo de estratégia do governo municipal. Os blocos de categorias são transversais aos objetivos específicos, ou seja, fazem parte de um ou mais objetivo específico.

A partir da pesquisa documental das peças orçamentárias PPA, LDO e a LOA e do plano de governo do gestor municipal, traçaram-se as linhas mestras, a partir das variáveis analíticas, da pesquisa bibliográfica, moldando e as conceituando no contexto da gestão estratégica da prefeitura municipal de Caicó.

Em seguida, foram realizadas entrevistas para captar a realidade prática vivenciada pelos agentes políticos da Prefeitura Municipal de Caicó. Partiu-se de um roteiro semiestruturado, permitindo, a partir da experiência dos entrevistados, colher percepções com um direcionamento mais assertivo e ampliar a possibilidade de aprofundamento no objeto de estudo, a partir do qual buscam-se investigar possíveis mudanças, advindas da introdução do mapa estratégico na prefeitura municipal de





Caicó. Visando entender mais os objetivos geral e específicos, foi necessário dividir em três categorias. Assim, elaboraram-se, com base nos desafios identificados na literatura e no diagnóstico inicial da gestão estratégica do município de Caicó, perguntas para os entrevistados, as quais serviriam apenas como base para iniciar o assunto de interesse da pesquisa.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente e, por decisão dos participantes, todas foram realizadas no ambiente de trabalho, seguindo todos os protocolos sanitários impostos pela pandemia da covid-19. Na ocasião, foram lidas na íntegra e esclarecidas as informações contidas no RCLE, o qual foi assinado pelos entrevistados. Oportuno ainda ratificar que foram reforçadas as orientações da Lei Geral de Proteção de Dados.

3 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO NO MUNICÍPIO DE CAICÓ – RN

As informações coletadas na construção do diagnóstico do município e na análise dos questionários, respondidos pelo Prefeito e pelos Secretários Municipais, tornaram possível identificar aspectos facilitadores que pudessem influenciar na construção de um modelo mais eficiente de gestão estratégica para o município de Caicó. Nesse aspecto, foi necessário fazer uma imersão no diagnóstico da gestão estratégica do município, sob a ótica dos agentes políticos, a fim de identificar elementos como visão, missão, valores, objetivos, metas e indicadores para a construção de um mapa estratégico de modo a facilitar a tomada de decisão do gestor municipal e ainda propor um *dashboard* para seu monitoramento de implementação na prefeitura municipal.

3.1 PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA ELABORAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Visando a melhorar a gestão estratégica e as peças orçamentárias estratégicas (PPA, LDO e LOA) com base na participação popular, foi questionado





aos entrevistados sobre como criar condições para a referida participação. Nesse sentido, destacam-se as seguintes contribuições:

Falando nisso a participação da comunidade é mínima na elaboração da gestão estratégica. A gestão estratégica envolve políticas públicas e esse controle social nas políticas públicas de ter a participação do povo (Entrevistado 3). E a gestão estratégica bem composta bem elaborada ela não pode prescindir da participação popular...então a população ela tem que participar e tem que se criar canais, momentos, oportunidades dessa participação na formulação da gestão estratégica, porque essa gestão deve ser formulada em cima dos anseios e das necessidades da população...então, tem que ser através de assembleia, de reuniões de bairro, através de contato com lideranças de bairro e assim por diante... (Entrevistado 4). Na minha visão a população participa muito pouco, não sei se é uma cultura do nosso município ou a falta de uma política pública que incentive a população a vir a fazer a participação dos projetos, das leis e das ações que possam beneficiar o próprio município (Entrevistado 8). A gestão estratégica era para ser participativa só que isso não acontece. A administração deveria como objetivo estratégico fomentar esse controle social e promover o orçamento popular (Entrevistado 12).

A maioria dos entrevistados afirma que a população pouco ou nada participa das audiências públicas para a construção das peças orçamentárias, inclusive um dos entrevistados acredita na possibilidade da “cultura do nosso município ou a falta de uma política pública que incentive a população”. Apesar disso, todos os entrevistados entendem a importância da participação popular. Trata-se de um desafio a ser superado, considerando que, por meio de participação popular, poderá haver uma melhora na gestão estratégica com objetivos mais eficientes e metas possíveis de serem alcançadas.

A esse respeito, considerando o entendimento Wampler (2003), o cidadão deve participar ativamente das questões públicas e especificamente da elaboração das peças orçamentárias, o que não acontece no município, apesar de o último planejamento municipal ter sido aberto à população. Logo, os entrevistados, como agentes políticos, devem incentivar as audiências públicas para que haja essa participação social, estimulando esse controle social no intuito de envolver-se nas decisões sobre que tipo de programa e de investimentos devem ser realizados. Nesse sentido, um entrevistado, afirma que a “gestão estratégica envolve políticas públicas e esse controle social nas políticas públicas deve ter a participação do povo”. Nessa





direção, outro entrevistado indica que um objetivo estratégico seria “fomentar o controle social e promover o orçamento popular”, o que pode ser quantificado por indicadores estratégicos como índice de efetividade social e taxa de conhecimento público acerca do orçamento do município.

3.2 ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO MUNICIPAL

O questionamento acerca dos atores envolvidos no processo de elaboração das peças orçamentárias serve não só para aprofundar o diagnóstico da situação da gestão estratégica municipal, mas também para definir o papel e os responsáveis pela implementação do mapa estratégico, conforme apontam os entrevistados:

Foi colocado a secretaria de finanças, a controladoria, gabinete, administração para tomar de conta. Teve o cuidado de preparar todo ano escutando todas as secretarias e todos os atores destas secretarias para que fosse feito a LDO e a LOA. Todos os anos os secretários se reúnem algumas vezes para verificar as metas do plano de governo de campanha e para confeccionar a LDO e a LOA (Entrevistado 1). Quem participa é a secretaria de finanças, a controladoria, as demais secretarias, o contador e o prefeito têm sua opinião. A função principal é levantar os objetivos para os programas previstos nas peças orçamentárias, as metas são anuais para a LDO e LOA e para o PPA são de quatro anos e quanto os indicadores não há nada verifique o desempenho, mas seria importante que o município tivesse indicadores que pudessem medir os objetivos estratégicos (Entrevistado 3). Em cada um desses planos, né, tanto do Plano Plurianual, como da LOA, eu acredito que a gestão deve ter um papel de coordenação da elaboração desses planos, mas ele, aí vem a questão da participação popular, claro que ele vai ter que ouvir os Secretários...acho que a gestão, principalmente o Secretário de Finanças, Tributação, Planejamento, junto com o Gabinete, ele tem essa grande tarefa da coordenação desses planos e claro ouvindo os assessores, que eu digo que são os Secretários que estão diretamente ligados as demandas da população... (Entrevistado 4). Normalmente são os secretários municipais e o pessoal da contabilidade, mas poderia haver uma participação popular realizada em conjunto com a secretaria de tributação e o gabinete, com o intuito de aprofundar a estratégia e os índices da estratégia do município, visando identificar objetivos, metas e indicadores (Entrevistado 6). Os atores envolvidos aqui na pasta, ela a gestão, do ‘trabalhador’ e que ela deveria está a sociedade, o povo, mas não se verifica, é de acordo com as demandas que vão ocorrendo e a gente vai tentando adaptar a cada ano (Entrevistado 12). Os principais atores que participa da elaboração são os Secretários Municipais, o Chefe do Executivo, os vereadores e também os servidores públicos, é, que tratam da contabilidade do município, servidores públicos... mas a participação é feita bem aquém do que o esperado é mais





de maneira indireta por meios de seus representantes na Casa Legislativa que sugerem emendas... (Entrevistado 14).

Percebe-se que, embora seja de suma importância, na confecção das peças orçamentárias, não existe uma participação efetiva da sociedade. O que se verifica é que “os secretários se reúnem algumas vezes para verificar as metas do plano de governo de campanha e para confeccionar a LDO e a LOA”. Essa participação consiste em um elo importante na orçamentação e na definição do modelo de cidade.

Um entrevistado afirma que o papel principal é a “coordenação desses planos e claro ouvindo assessores, que eu digo que são os secretários que estão diretamente ligados as demandas da população”. Outro entrevistado acrescentou que o elo entre o ente público e a participação popular poderia ser realizada pela Secretaria de Tributação e Finanças em conjunto com o Gabinete, secretarias, que poderiam utilizar de suas prerrogativas funcionais para aprofundar o diagnóstico e melhorar os índices da gestão estratégica e identificar os objetivos, metas e indicadores da gestão estratégica municipal.

3.3 FORMULAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO MUNICÍPIO DE CAICÓ

O mapa estratégico é, na verdade, o coração da estratégia organizacional. Nele, os desafios são traduzidos em forma de objetivos estratégicos que representam grandes conquistas da Prefeitura na direção do alcance da visão de futuro. Acerca dessa temática, os entrevistados responderam, conforme discutiremos a seguir, a missão, a visão, os valores centrais que são intrínsecos à estrutura da Prefeitura, quais processos internos devem ser priorizados e modificados; por fim, quais seriam as competências do responsável pela implementação do mapa estratégico e como seria o monitoramento da implementação.

3.3.1 A Missão da Prefeitura de Caicó

A missão é um dos componentes do mapa estratégico. Em uma organização, trata-se de sua finalidade, sua razão de ser, ou seja, de como ela atende às





necessidades de seus stakeholders. Nesse sentido, extraímos algumas contribuições das entrevistas.

É... Gerir as finanças públicas, equilibrar as contas, oferecer serviços públicos de qualidade (Entrevistado 2). É... A missão da prefeitura em tese é gerir as finanças públicas para dar uma qualidade de vida melhor à população de Caicó (Entrevistado 3). A missão da prefeitura é organizar juntamente com todas as repartições que forma o município, um cronograma que possa atender a comunidade como um todo, desde do gerenciar a estrutura econômica, não só a estrutura econômica, mas todo o fluxo de trabalho durante todo o ano da Prefeitura (Entrevistado 4). Primeiro a gente entende que tem que gerir as finanças públicas, de uma forma tal que não se deixe dúvidas, que seja muito aberto e muito claro, para que a gente possa ter total segurança e passar essa segurança para comunidade. (Entrevistado 5). Uma gestão de qualidade essa missão seria levar um bom serviço que incluía, que beneficie a comunidade, certo? Em políticas públicas, não levar o serviço 'politiqueiro': aquela política dentro do serviço público...(Entrevistado 8). Então é ter sustentabilidade financeira e levando qualidade de vida ao cidadão? (Entrevistado 10). A missão da prefeitura de Caicó dentro da legalidade, dentro daquilo que é possível, a gente tenta atingir e fazer tudo aquilo que é permitido e que é necessário nas comunidades (Entrevistado 12). Executar políticas públicas com justiça, contribuindo para o desenvolvimento econômico do município (Entrevistado 13). Nessa visão que nós estamos aqui tratando de gestão estratégica, a missão da prefeitura a princípio seria equilibrar as finanças para que através desse equilíbrio (Entrevistado 14).

Observando as respostas, foi possível definir, como missão da prefeitura de Caicó-RN: executar políticas públicas de qualidade e gerir as finanças públicas para o desenvolvimento econômico e social sustentável.

3.3.2 A Visão de futuro da prefeitura de Caicó

A visão também é um componente do mapa estratégico e que vai esclarecer os rumos da Administração Municipal. Os entrevistados responderam da seguinte forma:

Eu acho que a visão estratégica que a gente deve ter é elencar as prioridades, entender quais são as principais problemáticas do município, sabendo que você não vai ter como atender todas as necessidades da população de uma só vez (Entrevistado 1). Promover o desenvolvimento sustentável, social e econômico (Entrevistado 2). Alcançar a sustentabilidade das finanças públicas do município (Entrevistado 3). A visão estratégica ela não pode se dissociar de uma visão, de uma gestão moderna. Nunca se afastando dos





interesses coletivos e públicos, mas buscando aplicar conceitos modernos, práticas modernas, instrumentos modernos (Entrevistado 4). O mais importante que é promover o desenvolvimento social e econômico (Entrevistado 5). Se Caicó conseguisse promover tudo isso que eu falei no tópico anterior, eu acredito que Caicó estaria com uma visão estratégica (Entrevistado 7). A minha visão estratégica para o município de Caicó é levar as políticas públicas para a população, equilibrar as finanças do município. E também oferecer o serviço de infraestrutura adequada ao município (Entrevistado 8). Sustentabilidade é fundamental por que se você não tem a compreensão de que os recursos ele são finitos, se você acha que os recursos, que dinheiro da em árvore, então você não consegue compreender essa sustentabilidade (Entrevistado 9). A nossa missão dentro de um ponto de vista amplo, a gente procurar sempre de forma efetiva elevar todas essas ações nos seus tempos (Entrevistado 10). A ideia de visão estratégica seria a questão do equilíbrio nas contas públicas, a questão do planejamento na execução dos serviços, as divisões das tarefas dentro de casa secretaria para que haja um fluxo e um funcionamento para toda sociedade (Entrevistado 11). Então, a visão seria ser uma instituição de excelência em políticas públicas para gerar justiça social (Entrevistado 12). A visão estratégica que nós teríamos que alcançar seria através do equilíbrio das finanças públicas, alcançar desenvolvimento sustentável social e econômico (Entrevistado 14).

Pelas entrevistas coletadas, a visão do futuro que o município deve alcançar, é ser referência em gestão estratégica participativa, social, de transparência e alcançar sustentabilidade das finanças públicas do município.

3.3.3 Os principais valores centrais e estruturais da Prefeitura de Caicó

Para inclusão no mapa estratégico, foram questionados os valores centrais e que refletem nas ações da prefeitura de Caicó e em seus servidores, com as seguintes respostas:

Inovação, competência, transparência, responsabilidade social e respeito ao cidadão (Entrevistado 2). Transparência, competência, inovação, respeito ao cidadão e cooperação (Entrevistado 3). Eu começaria pela ética na gestão pública, a ética seria o principal, seguida de um interesse coletivo, né (Entrevistado 4). Transparência, legalidade, respeito aos cidadãos. E, nos servimos sempre praticando uma comunicação clara e objetiva (Entrevistado 5). Primeiramente a ética profissional de todos os servidores, né. Transparência nos gastos públicos. Competência dos gestores, não só do Prefeito, como também de seus auxiliares. Uma visão de inovação no serviço público. Dignidade aos cidadãos que procuram esse serviço público. E, também o equilíbrio das finanças, porque o município sem equilíbrio nas finanças não vai pra canto nenhum... (Entrevistado 8). Eu coloco muito forte a questão da ética, do comprometimento. E, aí você faz uma avaliação que





seria o quarto princípio para saber se seu trabalho ele tá dando resposta. E, o quinto, quem me acompanha sempre, é o zelo (Entrevistado 9). O respeito ao cidadão, correto? Aí nós também temos que ter ética do nosso trabalho, nós temos que ter transparência, para que o povo saiba e veja o que a gente tá fazendo. A gente tem que ter cooperação e inovação (Entrevistado 10). Responsabilidade social, a capacidade de gerar as rendas, ser ético. A questão da transparência e da questão também de poder na realidade, saber escutar as pessoas (Entrevistado 11). Em primeiríssimo lugar, justiça social. Eficiência, eficácia, inovação, por não deixa de ser inovação. E ética e transparência, muito mais. Tem vários, né?! (Entrevistado 12). Incluem a ética, a transparência, a competência, a responsabilidade social e o respeito ao cidadão (Entrevistado 14).

Nesse sentido, definiram-se como principais valores da prefeitura municipal de Caicó: Ética, Transparência, Inovação, Respeito ao Cidadão, Sustentabilidade, Responsabilidade Social e Valorização do Servidor.

Colocou-se a Ética como primeiro valor, uma vez que, no ambiente profissional, ela contribui para garantir o bom andamento das atividades e favorecer o clima organizacional sadio e harmonioso. Atuar profissionalmente com ética, para os respondentes, vai trazer vantagens intangíveis. Nessa perspectiva, os agentes públicos que fundamentam suas ações e comportamentos visando ao respeito e à cooperação também se beneficiam por conviver em um ambiente de trabalho ético, que cultiva e cria laços com outros, desenvolvendo uma reputação positiva e promovendo um ambiente de trabalho saudável, gerando reflexos e benefícios à população.

Tiffany e Peterson et al., (1998), afirma que, para a arte da liderança, deve-se considerar a valorização pessoal e social, dessa forma, a valorização do servidor estimula e motiva o servidor a se qualificar, buscar novos conhecimentos, além de integrá-lo à instituição. Além disso, recompensas em competência, qualificação e conhecimento técnico, são práticas que visam à valorização do profissional diante dos diferentes contextos em que atuam (GOMES, 2016).





3.3.5 Secretaria Municipal responsável pela implementação e as competências do(s) responsável(is) pela implementação do mapa estratégico

O principal papel do responsável seria o de gerenciar e articular a gestão estratégica com base no referido mapa estratégico e na intersetorialidade da Secretária Municipal de Planejamento e Articulação Institucional com suporte de outras Secretarias Municipais. Assim, a definição do papel e do seu respectivo responsável quanto à implementação do mapa estratégico é de suma importância e está intimamente ligada à competência dos responsáveis por sua implementação. Logo, é necessário o comprometimento dos sujeitos envolvidos para os novos rumos organizacionais da Prefeitura Municipal de Caicó, os quais serão os responsáveis pela implementação, agindo como multiplicadores das ações estratégicas defendidas neste estudo.

A implementação do mapa estratégico exigirá que, tanto a Secretaria Municipal de Planejamento e Articulação Institucional quanto as demais secretarias municipais coparticipantes e, principalmente, os servidores envolvidos, estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico institucional, ou seja, devem estar em constante análise os objetivos, os indicadores estratégicos e suas respectivas metas. Para Tiffany e Peterson et al., (1998), alcançar metas e objetivos organizacionais é necessário para a estratégia, desse modo, a administração municipal deverá direcionar esforços, para a secretaria municipal responsável pela implementação, considerando que os objetivos organizacionais fornecem fundamento para o planejamento da estratégia. Para assegurar tal conexão, deve-se dispor, conforme já esclarecido, de um sistema de conexão eficaz que retrate a forma pela qual as ações da Prefeitura Municipal de Caicó se convertam em resultados que maximizem o cumprimento da missão proposta no mapa estratégico e na visão de futuro a que se quer chegar.

Devido à sua fase inicial, deve ser limitado às competências funcionais para sua implementação, conforme os entrevistados apontam:





Uma coisa muito importante para a pessoa que vai fazer o acompanhamento do mapa, é ter disponibilidade e ter proatividade (Entrevistado 1). Uma pessoa que tenha ética, uma pessoa que seja responsável, que tenha de fato compromisso com o serviço a ser implementado (Entrevistado 2). Conhecimentos prévios de administração, conhecimento de gestão pública, não que seja uma pessoa altamente completa (Entrevistado 6). Totalmente técnica e que entenda de administração, de gestão pública, principalmente, e como funciona uma prefeitura (Entrevistado 7). Primeiramente, ter conhecimentos básicos, certo? De uma gestão pública. Todas as bases e diretrizes do que é uma gestão pública, né. Ser é uma pessoa totalmente neutra, neutralizada. E, ser uma pessoa que tenha zelo pelo bem público e pela população, já que essas metas estratégicas vão ser direcionada ao público, a população, né (Entrevistado 8). Em primeiro lugar, o respeito, ter ética com o trabalho envolvido. Enfim, ter toda uma responsabilidade por tudo (Entrevistado 10). Desenvolvimento que cada secretaria execute no dia-a-dia. Eu acho que seria isso, ela conhecer o trabalho da secretaria e poder implementar junto com as secretarias as ações (Entrevistado 11). Designar uma comissão envolvendo todos os primordiais: educação, saúde, assistência social, planejamento e finanças. O responsável deve planejar a estratégia e coordenação para que haja a comunicação entre as secretarias (Entrevistado 12). O responsável ou responsáveis deve planejar estrategicamente os serviços públicos com o orçamento, deve ter controle do orçamento e saber dar retorno da estratégia ao prefeito e aos secretários, aqui pouco se ver feedback (Entrevistado 13). O responsável por essa implantação deve ser alguém que tenha uma certa disponibilidade para ficar à frente disso, ficar acompanhando e também ficar responsável pela cobrança dos demais secretários municipais quanto ao tingimento das metas (Entrevistado 14).

De acordo com Oliveira, Carneiro e Esteves (2019), a execução da estratégia está inter-relacionada com macrodimensões. Neste sentido, conforme alguns entrevistados, o responsável deve “monitorar os resultados e promover ações conjuntas na área de RH para promover o conceito de estratégia” e “planejar a estratégia e ter noção de coordenação para que haja a comunicação entre as secretarias”. Outro entrevistado, afirma que “planejar estrategicamente os serviços públicos com o orçamento, deve ter controle do orçamento e saber dar retorno da estratégia ao prefeito e aos secretários, aqui pouco se ver feedback”.

Percebe-se, assim, no aspecto da competência funcional para implementação do mapa estratégico, que deve haver a partir das dimensões o desenvolvimento da estratégia para alcançar metas; a coordenação integrada para implementar a ferramenta e alcançar os objetivos estratégicos; a comunicação para disseminar informações sobre estratégia; o controle e feedback dos resultados alcançados e; por fim, ações conjunta na área de recursos humanos.





No mesmo sentido, para indicação da competência funcional dos responsáveis pela implementação do mapa estratégico, verificou-se a necessidade de um alinhamento intersetorial com o intuito de alcançar os resultados desejados oriundos das peças orçamentárias e conforme os objetivos e indicadores estratégicos com suas respectivas metas.

Desse modo, o(s) servidor(es) responsável(is) deve(m) sistematizar de forma integrada a disponibilidade de tempo, proatividade, ter visão holística da gestão municipal e compromisso no acompanhamento das metas estratégicas.

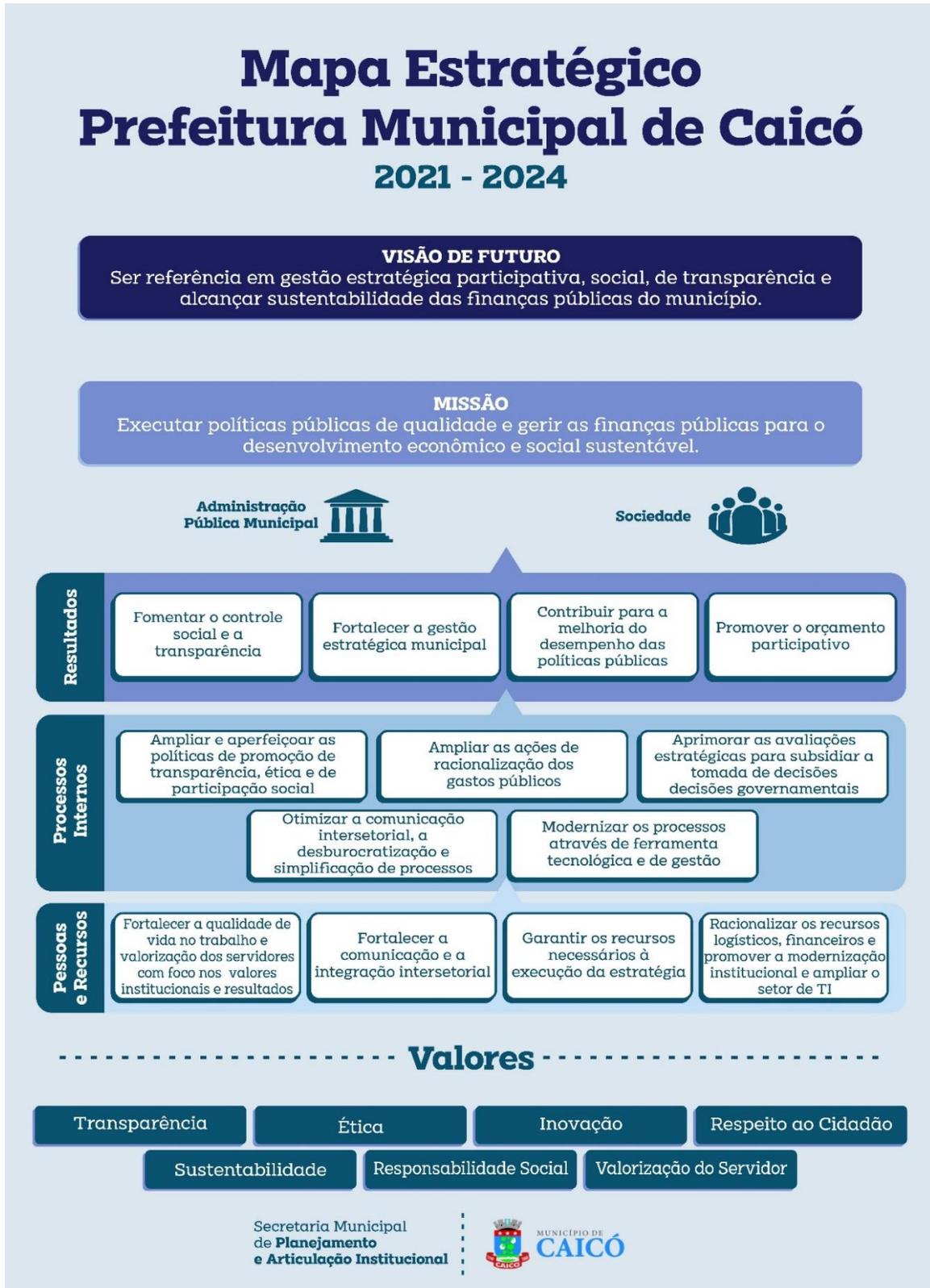
3.3.7 Modelo proposto de mapa estratégico para o município de Caicó e etapas de implementação

Conforme explicam Kaplan e Norton (2004), a adoção do uso de mapas estratégicos no setor público visa garantir a divulgação da estratégia de governo, bem como o foco do uso de recursos. Nesse sentido, para a proposição do modelo de mapa estratégico para o município de Caicó, foi feita a sistematização das respostas do questionário aplicado ao grupo focal.





Figura 2: Modelo de Mapa Estratégico da Prefeitura Municipal de Caicó



Fonte: elaborada pelo autor (2022)





De acordo com Toni (2021), as soluções para problemas complexos são baseadas na percepção dos diversos atores sociais envolvidos, que se utilizam da criatividade e do conhecimento, seja teórico, seja prático, para desenhar possíveis cenários. Com as perspectivas abordadas, nesta seção, foi possível construir um modelo de mapa estratégico da prefeitura de Caicó, de modo que os objetivos estratégicos serão divididos em resultado institucional, processos internos, desenvolvimento pessoal e recursos financeiros, considerando a visão, a missão e os valores definidos. Ou seja, trata-se de uma representação gráfica de causa e efeito dos objetivos estratégicos e que deverá ser desdobrada em metas estratégicas, os quais poderão ser modificados conforme as necessidades da administração municipal. Na Figura 2, a seguir, há uma representação gráfica do modelo de mapa estratégico que pode ser utilizado no município de Caicó.

O processo de implementação, do modelo de mapa estratégico na prefeitura municipal de Caicó, deve possuir ações e cronograma flexíveis, tendo o foco nas pessoas e nos objetivos dessa proposição. Após o sequenciamento das ações, a prefeitura municipal de Caicó poderá utilizar-se deste modelo, tendo como finalidade o alcance dos objetivos institucionais pretendidos aos quais o mapa estratégico poderá proporcionar à organização. No quadro 1, foi estruturado com as ações e respectivos procedimentos, prazos e responsáveis pela implementação.

Quadro 1: Ações e cronograma de implementação do modelo de mapa estratégico

Procedimento (Como)	Responsável (Quem)	Prazo (Quando)
Apresentação do projeto de intervenção e modelo de mapa estratégico.	Autor do projeto de intervenção.	Imediato
Validação do modelo de mapa estratégico.	Prefeito.	1 mês
Indicação da secretaria municipal, comissão ou servidor	Prefeito.	1 mês





responsável pela implementação do mapa estratégico.		
Capacitação dos integrantes da implementação.	Prefeito, agentes políticos e servidores municipais responsáveis pela implementação.	1 mês
Reuniões e discussões com os/as integrantes da implementação para possíveis sugestões e revisão do modelo proposto.	Prefeito, agentes políticos e servidores municipais responsáveis pela implementação.	1 mês
Seminário temático, audiência públicas com apresentação de experiências e possível atualização do modelo proposto.	Prefeito, agentes políticos, servidores municipais responsáveis pela implementação, vereadores e convidados.	1 mês
Aprovação do mapa estratégico do município de Caicó.	Prefeito.	1 mês

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Visando ao desenvolvimento e à maximização da elaboração do mapa estratégico, será proposto, na subseção a seguir, um *dashboard* que auxiliará não só no monitoramento da implementação, mas também na possibilidade de análises posteriores do próprio mapa estratégico.

Em relação ao monitoramento, os entrevistados responderam:

O monitoramento é muito importante se você desenvolver ferramentas tecnológicas, eu acho que sai com ferramenta tecnológica. Quanto mais você informatizar esse mapa, e também informatizar todo esse processo da





prefeitura para que você possa fazer esse acompanhamento de gestão é que você realmente vai perceber se esses indicadores estão bons ou não (Entrevistado 1). Com reuniões periódicas entre todas as secretarias para traçar o objetivo que quer se alcançar (Entrevistado 2). Como gestão, a gente tem que fazer avaliações de como está acontecendo essa gestão estratégica para ter resultados positivos (Entrevistado 3). Seria mais uma vez através da avaliação e claro. Porque quando você faz, você elabora um plano, no caso o plano estratégico da gestão, você também já determina não só o período de avaliação, mas a forma de avaliação. Então, a avaliação não pode ser de qualquer forma, de qualquer maneira, ela tem que obedecer alguns (Entrevistado 4). Criando uma comissão, certo?! Uma comissão que fizesse parte de monitorar esse mapa estratégico (Entrevistado 8). O monitoramento do desenvolvimento das ações, você tem um planejamento e esse planejamento passa a ser executado. Então, ele fazendo o mapeamento e conseguindo através de um planejamento de 2 meses, 3 meses, em cada função dessa vendo o que pode ser realizado e implementado na comunidade (Entrevistado 12). Primeiro, esse mapeamento estratégico, as ações deveriam ser de pequeno, longos prazos. Então, cada caso você vê o cronograma de execução bimestral (Entrevistado 13). Meu modo de ver, cada secretaria, cada resumo das ações, justificar o eventual não atingimento de meta e identificar o motivo por que não foi alcançado. Importante é, também que seja implementado, que facilitaria muito uma ferramenta eletrônica pra esse fim e torna bem mais fácil para fazer o acompanhamento e identificar dificuldades através dessa ferramenta eletrônica (Entrevistado 14).

Pensando nas competências necessárias para a implementação do mapa estratégico, foi caracterizado um *dashboard*. A partir dele, será possível realizar toda a gestão dos dados do mapa estratégico proposto, com um painel de controle a ser disponibilizado. Com isso, é possível ter um maior auxílio na exibição de métricas, que indicarão como o processo está se desenvolvendo e quem serão os responsáveis. Conforme aponta, uma das entrevistas acima, “é preciso de uma equipe que tenha uma capacitação técnica para fazer essa missão”. Assim, deverá haver uma capacitação de todos os servidores envolvidos na implementação do mapa estratégico, evitando descontinuidade na melhoria da gestão estratégica. A esse respeito, Cury (2000), em outro sentido, entende a possibilidade de aplicação do uso de manuais para padronizar os procedimentos, melhorar a comunicação entre os setores organizacionais, o que não inibe a necessidade de capacitação dos servidores para alcançar melhores resultados.





Figura 3: Caracterizando o *dashboard* para monitoramento da implementação do Mapa Estratégico



Fonte: adaptada de Leocádio (2020).

O município de Caicó, ao aceitar o modelo proposto de mapa estratégico, elaborado pelo autor, teria como próxima etapa a de construir o *dashboard* para o seu monitoramento, com base na caracterização do modelo proposto na Figura 2. Com esse instrumento, pretende-se que seja possível acompanhar, com base em recursos visuais os indicadores propostos. Oportuno ainda mencionar que o referido *dashboard* se limitou ao monitoramento de informações trazidas para o mapa estratégico, ou seja, visa ao acompanhamento de sua implementação para melhor adequação em sua fase embrionária, o que não afasta a necessidade de posteriormente aprofundar o estudo para implementação do *dashboard* para a gestão estratégica municipal.

A fim de caracterizar o processo de elaboração um *dashboard* para monitoramento da implementação do mapa estratégico, foram necessárias cinco fases e suas respectivas atividades (Figura 3). Na primeira fase, constam a preparação de informações coletadas atualizadas à época de sua inicialização, bem como a formação da equipe gerenciadora do mapa estratégico.

Após a fase de preparação e de coleta de informações, necessária para instruir o mapa estratégico, inicia-se a segunda fase, a de priorização de escolha de





framework que mais se adéque às exigências da prefeitura municipal de Caicó e à implementação da arquitetura conceitual com o *layout* do mapa estratégico. Finalizada a etapa de priorização, a equipe gerenciadora da estratégia deve trabalhar em plano de ação a ser criado, detalhando os objetivos, metas e indicadores, momento em que a equipe estará apta a inserir as informações do mapa estratégico e realizar a apresentação e publicização. Para as últimas etapas do processo, monitoramento e alinhamento estratégico/análise do *dashboard*, faz-se necessário o acompanhamento das informações expostas no mapa estratégico, conseqüentemente necessitando do *dashboard* para a fácil e rápida visualização das informações no intuito de identificar possíveis alinhamentos estratégicos quanto às informações inseridas no mapa estratégico, com possibilidade de expansão do *dashboard* para monitoramento da gestão estratégica municipal.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho possibilitou pontuar informações importantes para melhorar a gestão estratégica no município de Caicó e entender que os processos gerenciais e estratégicos no referido município têm deficiências. Por essa razão, esses processos devem avançar em movimentos articulados dos agentes políticos e da participação popular, visando não só ao melhoramento da construção das peças orçamentárias, mas também à obtenção de resultados satisfatórios ou esperados no atendimento das demandas da própria estrutura municipal e principalmente da sociedade.

Durante as entrevistas, pôde-se identificar, por meio das falas, que a atual situação da gestão estratégica do Município de Caicó é baseada no modelo de “apagar fogo”, ou seja, conforme os problemas e demandas locais vão surgindo é que a administração vai buscando solucionar. Além disso, pontos a destacar é que as prioridades do planejamento estratégico que é realizado nascem da visão do secretário da pasta e que se considera que as peças orçamentárias já nascem prontas.





Ainda sobre a atual situação da gestão estratégica, ficou evidente que, embora de suma importância, as peças orçamentárias não contêm a participação efetiva da sociedade. Destaca-se que, para a concretização do que foi planejado, são necessários o envolvimento, o engajamento e a participação da população, que será a maior beneficiada. O caráter participativo pode ser realizado especialmente pela realização de audiências públicas junto à população, permitindo ao cidadão e à sociedade civil em geral apresentarem as suas demandas. Além disso, espera-se a participação ampla de servidores e membros de órgãos da sociedade civil em um diálogo democrático e franco com todos.

Nesse sentido, a partir do diagnóstico e mediante as entrevistas o município de Caicó encontra-se, enquanto indicadores de estratégia, em situação básica. Desse modo, identificou que não há uma secretaria municipal que faça as articulações e coerência da gestão estratégica; constatou que o plano de governo do gestor municipal não mensura as prioridades e metas e, ainda, não apresenta indicadores estratégicos; e por fim, não há alinhamento entre o Plano Plurianual e o orçamento.

Os desafios identificados para implementar um novo modelo de gestão estratégica municipal tiveram como parâmetros: (i) o que se entende por gestão estratégica?; (ii) participação social na elaboração da gestão estratégica; (iii) gestão da transparência e do acesso às informações; (iv) atores envolvidos no processo de elaboração do orçamento municipal; (v) criar ferramental eletrônico para monitoramento da gestão estratégica – Sistema Integrado de Gestão; (vi) adequar efetiva o levantamento das prioridades orçamentárias; (vii) necessidade de discutir os objetivos, metas e indicadores do Plano Plurianual; (viii) necessidade de implementação de ferramenta de estratégia no município; (ix) articulador do Mapa Estratégico.

Vale ainda destacar que, atualmente, um dos grandes desafios para os administradores é o gerenciamento de recursos de maneira que se alcancem máximos resultados com mínimos custos, cabendo à administração pública, portanto, fazer com que o planejamento seja disseminado por toda a instituição possibilitando eficiência, eficácia e efetividade nas ações direcionadas para o alcance dos objetivos traçados.





Em toda sistemática envolvida, foi possível elaborar um mapa estratégico (Figura 2) do qual será possível retirar inúmeras informações, possibilitando, a partir da referida ferramenta de gestão estratégica, reunir elementos importantes para facilitar e acompanhar os objetivos e indicadores estratégicos e suas respectivas metas. Constatou-se que o mapa estratégico do município de Caicó-RN formulado neste projeto é o instrumento norteador do planejamento estratégico que necessita ser mais compreendido pelos gestores e servidores que executam a estratégia da organização de forma a responder à dinâmica realidade do município.

Com base nas entrevistas, foi possível inserir no mapa estratégico a visão de futuro e a missão da Prefeitura Municipal de Caicó, a indicação e a situação de alguns processos internos e a possibilidade de aperfeiçoar, racionalizar e modernizar os procedimentos inerentes aos processos internos. Na elaboração do mapa estratégico, foram propostos: fortalecer o relacionamento institucional; destacar a necessidade integração intersetorial; racionalizar os gastos públicos; e promover a modernização e a ampliação do Setor de Tecnologia da Informação. Por fim, quanto à elaboração do mapa estratégico, foram considerados sete valores, quais sejam: ética, transparência, inovação, respeito ao cidadão, sustentabilidade, responsabilidade social e valorização dos servidores. Esses valores são essenciais na vida administrativa e financeira da Prefeitura Municipal de Caicó.

Ademais, foram definidos o papel e os responsáveis pela implementação do mapa estratégico. Nessa perspectiva, a função ficaria a cargo da Secretaria Municipal de Planejamento e Articulação Institucional, com o suporte de outras Secretarias Municipais, a exemplo da Secretaria de Administração e de Tributação e Finanças. Nesse sentido, o(s) servidor(es) responsável(is) deve(m) sistematizar de forma integrada a disponibilidade, ter proatividade, visão holística da gestão municipal e compromisso no acompanhamento das metas estratégicas para uma eficiente implementação do mapa estratégico.

Por derradeiro, visando ao monitoramento da implementação do mapa estratégico, foi necessária caracterização de um dashboard (Figura 3). Apesar da caracterização desse instrumento, o monitoramento não é uma tarefa fácil, pois demanda da organização grande empenho dos atores de todos os níveis da





organização, em especial, da alta administração, que deve estar diretamente implicada nesse processo.

Observou-se ainda com a presente pesquisa a imprescindibilidade da adequação da Prefeitura Municipal de Caicó às novas demandas da sociedade. Isso se torna mais factível por meio de ferramentas e metodologias consolidadas na iniciativa privada e que foram adaptadas ao setor público. Importante compreendermos esse diálogo entre o público e privado, estabelecendo um processo de alinhamento de estruturas de certo modo.

Nesse processo, a pesquisa teve como principal limitador o estado de calamidade pública em razão da grave crise de saúde decorrente da pandemia da covid-19, impossibilitando, em alguns momentos, uma maior disponibilidade dos atores envolvidos, o que só pôde acontecer, de forma efetiva e presencial, nas entrevistas realizadas com os agentes políticos. Apesar das limitações identificadas, este estudo permitiu a entrega de importantes recomendações, alertas e discussões sobre as revelações de campo, atingindo o objetivo principal de um projeto de intervenção. Além disso, do ponto de vista acadêmico, permite contribuir com estudos e a eficácia de trabalhos empíricos que contemplem os principais conceitos, práticas e políticas da gestão estratégica municipal, devido a uma lacuna teórica e empírica existente na realidade municipal.

Conclui-se que a adoção de um monitoramento da gestão estratégica municipal e a implementação do mapa estratégico contribuirão para melhorar os resultados propostos nas peças orçamentárias. Destaca-se a necessidade de criação de mecanismos que fortaleçam a cultura organizacional a fim de monitorar a gestão estratégica, aliada à criação e capacitação de grupos responsáveis por essa questão na esfera municipal, sem esquecer da implementação de recursos tecnológicos, a exemplo de um sistema integrado de gestão que contribuirá para um maior monitoramento e controle de ações, metas, objetivos e indicadores da gestão municipal. Oportuno mencionar que a administração municipal poderá promover cursos de capacitação em parceria com a Escola de Governo do Estado do Rio Grande do Norte ou com Universidades visando à capacitação e ao aperfeiçoamento dos servidores.





Para construtos posteriores, a pesquisa relatada oferece alguns ingredientes de modo a obter uma ampla discussão que carece, por sua incipiência, de mais contribuições teóricas e empíricas. Certamente, existem caminhos para aprofundar a análise de cada um dos elementos discutidos neste estudo.

Ressaltamos que o projeto apresentado não possui um caráter acabado, imutável. Longe disso, por se tratar de uma proposta embrionária, de uma implantação de um novo modelo de gestão estratégico no município de Caicó, com base na formulação do mapa estratégico municipal, proporciona o início do trabalho voltado a melhorar não só a construção de peças orçamentárias que mostrem a realidade do município, mas também o caminho para evoluir à medida que for sendo utilizado. Para tanto, devem ser feitos os ajustes necessários para sua melhor aplicabilidade, servindo como apoio a outras ações. Dessa forma, espera-se que a implantação deste projeto de intervenção, de acordo com os termos sugeridos, possa permitir a introdução da nova cultura gerencial da gestão, contribuindo para o desenvolvimento e a motivação dos agentes políticos envolvidos. Espera-se que este instrumento se reflita em prestação de serviço de qualidade à sociedade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2fmnKeD>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BRASIL. **Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS**. Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/login.jsf;jsessionid=7F3CD754DF0397969ADED351777B8363.server-plataformabrasil-srvjpdf132>. Acesso em: 1 out. 2022.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.





GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, R. **Desafio na gestão de pessoas: Retenção de servidores na Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Master's Thesis. Brasil, 2016.

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

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOZADA, G. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH; Grupo A, 2018.

OLIVEIRA, C. A.; CARNEIRO, J.; ESTEVES, F. **Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct**. São Paulo: Elsevier, 2019.

SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica**. São Paulo: Saraiva, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502210332/>. Acesso em: 2 set. 2021.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TONI, J. de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

WAMPLER, B. Orçamento Participativo: uma explicação para as amplas variações nos resultados. In: AVRITZER, L.; NAVARRO, Z. (org.). **A Inovação Democrática no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e pesquisa em Administração**. Brasília, DF: CAPES: UAB, 2009.

