



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMIÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO MULTIDISCIPLINAR DE ANGICOS- CMA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

GERSON LAURENTINO DE SOUZA NETO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO PARA A CÂMARA
MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES - RN**

ANGICOS – RN

2022

GERSON LAURENTINO DE SOUZA NETO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO PARA A CÂMARA
MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES - RN**

Trabalho Final de Graduação apresentado a
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof.^o Dr. Ciro José Jardim de
Figueiredo – UFERSA

Coorientadora: Prof.^a Msc. Adriana Geórgia
Borges Soares – AFAPLAN

ANGICOS – RN

2022

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S719p Souza Neto, Gerson Laurentino de.
Planejamento estratégico: um modelo para a
Câmara Municipal de Alto do Rodrigues - RN /
Gerson Laurentino de Souza Neto. - 2022.
116 f. : il.

Orientador: Ciro José Jardim de Figueiredo.
Coorientadora: Adriana Geórgia Borges Soares.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2022.

1. Câmara Municipal. 2. gestão estratégica. 3.
planejamento. 4. métodos. 5. ferramentas. I.
Figueiredo, Ciro José Jardim de, orient. II.
Soares, Adriana Geórgia Borges, co-orient. III.
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

GERSON LAURENTINO DE SOUZA NETO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM MODELO PARA A CÂMARA
MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES - RN**

Trabalho Final de Graduação apresentado a
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 15 / 06 / 2022.

BANCA EXAMINADORA

Ciro Figueiredo - 1355183

Assinado de forma digital por
Ciro Figueiredo - 1355183
Dados: 2022.06.21 14:08:58 -03'00'

Prof^o. Dr. Ciro José Jardim de Figueiredo (UFERSA)

Presidente

ADRIANA GEORGIA
BORGES
SOARES:09285691447

Assinado de forma digital por
ADRIANA GEORGIA BORGES
SOARES:09285691447
Dados: 2022.06.22 09:05:30 -03'00'

Prof^a. Msc. Adriana Geórgia Borges Soares (AFAPLAN)

Membro Examinador

ANDRE LUIZ SENA DA
ROCHA:04986338455

Assinado de forma digital por ANDRE
LUIZ SENA DA ROCHA:04986338455
Dados: 2022.06.21 16:45:44 -03'00'

Prof^o. Msc. André Luiz Sena da Rocha (UFERSA)

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por toda as bênçãos, não somente nestes anos como universitário, mas em todos os momentos da minha vida. A ele toda honra e toda a glória!

Agradeço as pessoas mais importantes da minha vida, aquelas que sempre estiverem presentes me apoiando desde o início dessa jornada, sem elas certamente não teria chegado onde cheguei! Devo tudo o que conquistei a eles...

Ao meu pai, aquele que sempre sonhou em ver um filho Engenheiro, investiu, incentivou, fez mais do que podia para que tivéssemos a melhor educação possível, mas que nunca “forçou” a seguir o sonho dele, mas sim o meu sonho. Quis o destino que assim fosse. Minha grande inspiração! Nunca me esquecerei daquela frase que ouvi ainda criança e guardo com maior carinho na memória: “enquanto eu puder, vou proporcionar a melhor educação possível pra vocês, nem que eu passe fome pra isso!” Certamente o senhor é principal expoente para a conquista deste título, e me orgulho em poder te dedicá-lo.

À minha mãe, que sempre esteve presente, apoiando e motivando as minhas escolhas, desde o princípio. Aquela que aturou as minhas “loucuras”, minhas “folgas” e “esquisitices” desde de sempre, mesmo quando ainda dava um trabalhão por “conversar demais” e “arrumar umas briguinhas” em sala de aula, lembra mãe (risos)? Que me educou, cuidou e sempre me ensinou a seguir o caminho do bem, dando lições quando fosse preciso e parabenizando quando merecido! Temos passado por momentos muito difíceis, turbulências que somente a senhora sabe a real dimensão. Mas nunca, nunca mesmo, deixou de ser o meu pilar principal! Espero de todo o meu coração que essa tão próxima conquista possa trazer alegria ao seu coração.

Ao meu irmão, que sempre esteve ao meu lado, mesmo quando distante. Que nunca escondeu de ninguém sua admiração e orgulho pela minha trajetória (ele sempre diz isso em todo canto). Sempre enaltecendo minhas conquistas mesmo quando talvez nem fosse necessário ou adequado (risos). Aquele que me deu lindas sobrinhas (inclusive, minhas afilhadas), que foram e continuam sendo luz em nossas vidas (ele sabe bem do que eu estou falando). Aquele que mesmo sendo tão diferente de mim, nunca houve “diferenças” entre nós. Assim como sei que tens orgulho de mim, saiba que também és meu grande orgulho, e estarei sempre na primeira fila pra ver o seu crescimento!

À minha esposa, que também se tornou um pilar fundamental para esta conquista. Aquela que esteve ao meu lado nos melhores e nos piores momentos (sem demagogia nenhuma). Acompanhou de perto toda a minha trajetória, vivenciou minhas conquistas,

(segundo ela, minha maior fã), sofreu junto minhas amarguras, viu de perto todas as dificuldades, motivou nos momentos mais difíceis, mas nunca julgou o longo processo (mesmo quando este pareceu mais longo do que deveria ser), por sempre entender que tudo aconteceu no tempo certo diante das circunstâncias. Maior de todas as parceiras! Crescemos juntos, e se Deus assim permitir, continuaremos crescendo, inclusive na docência.

Ao meu filho, este que foi, e tem sido o maior professor que a vida poderia me proporcionar! Nunca me disse uma palavra sequer (devido ao seu desenvolvimento cognitivo e neurológico limitantes em função do seu quadro de autismo), mas certamente me ensinou e continua ensinando coisas que jamais aprenderia com nenhum outro professor! E as principais lições foram: persistir sempre, mesmo diante de qualquer dificuldade ou limitação; e a dar valor e agradecer sempre por todas as conquistas, por menores que elas sejam, pois o que pode ser pouco para alguém, pode ser muito para outrem! Minha maior bênção e meu maior amor! Tudo por ele!

Meu agradecimento também aos demais familiares e amigos que sempre se fizeram presentes em minha vida! Não posso deixar de citar todos os amigos mais próximos, avós, avôs, tios, tias, primos, primos, sobrinhos, sogros, compadres, afilhados, padrinhos... enfim todos aqueles que participaram direta e indiretamente na minha vida e que mesmo minimamente contribuíram para que pudesse chegar a esse momento. Não deixando jamais de agradecer, de forma especial, aqueles que já partiram e não podem mais compartilhar em vida desse momento tão especial que está por chegar. Onde estiverem, saibam que serei eternamente grato por tudo, foi uma grande honra poder ter vivenciado momentos especiais com vocês! Espero que um dia possamos nos reencontrar.

Agradeço a minha Coorientadora, a qual me fez nutrir uma enorme gratidão e admiração, por todo o apoio e excelentes orientações que tem dado. Sem demagogias, tem me ajudado muito mais do que eu ansiava. Para aquela que leva a sério o ditado “toda hora é hora”, com carinho, gostaria de expressar meu agradecimento.

Ao meu Orientador, que tem me ajudado desde bem antes de assumir esse posto. “Quebrou meu galho” várias vezes ao longo do curso, e mais uma vez que, me ajudou quando assumiu a orientação em meio a uma situação inesperada, mas completamente aceitável. Poderia ter botado dificuldades, mas não o fez, assim como não havia feito em nenhuma das outras vezes que dele precisei. Pra esse cara que é “fera” naquilo que faz, meu enorme agradecimento. Suas contribuições tem me ajudado demais!

Agradeço também aos mestres que conheci ao longo desse percurso. Aos de sala de aula, aos do trabalho, aos da vida... minha gratidão por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter educacional para o meu processo de formação profissional. A palavra mestre nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os meus eternos agradecimentos.

Agradeço ainda a Banca Examinadora por fazer parte deste grande momento, que tem um enorme significado em minha vida. Gratidão por todos os ensinamentos!

Enfim, minha sincera gratidão a todos vocês! Que Deus os abençoe sempre!

"A razão é inata ao ser humano, ou seja, nós já nascemos com as ideias racionais embutidas em nosso intelecto. O que diferencia a inteligência de uns e de outros é a maneira como utilizamos a nossa inteligência."

“Penso, logo existo”.

(René Descartes)

RESUMO

Este trabalho busca apresentar um modelo de planejamento estratégico direcionado à Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, município do Estado do Rio Grande do Norte. O objetivo desta proposta é apresentar um modelo condizente a atual formação política e administrativa desta instituição que representa o Poder Legislativo Municipal. Para o desenvolvimento deste trabalho, foi-se realizada uma pesquisa semiestruturada direcionada aos servidores e funcionários, associadas a informações coletados em entrevistas informais no ambiente interno da instituição. No processo de desenvolvimento do plano estratégico, os resultados coletados ao longo da pesquisa foram utilizados para definir a proposta de Missão, Visão e Valores, realizar uma análise SWOT, e utilizando a ferramenta 5W2H, apresentar meios para alcançar os objetivos estratégicos traçados. Foi-se elaborado ainda um mapa estratégico para ilustrar e sintetizar a proposta prevista no plano estratégico. Por fim, pode-se constatar que a proposta foi bem recebida pela atual gestão da Câmara Municipal, tendo algumas de suas ideias sendo executadas, mesmo antes deste ter sido implementado e instituído pela instituição. Dessa forma, pode-se concluir que a proposta demonstrou potencial, podendo ser ainda melhor desenvolvida internamente para buscar melhores resultados para o que se propõe. Este modelo poderá ainda servir como referência para outras instituições do mesmo segmento na região, podendo inclusive, tornar a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues uma referência local em gestão estratégica.

Palavras-chave: Câmara Municipal; gestão estratégica; planejamento; métodos; ferramentas.

ABSTRACT

This paper seeks to present a model of strategic planning directed to the City Council of Alto do Rodrigues, a municipality in the state of Rio Grande do Norte. The objective of this proposal is to present a model consistent with the current political and administrative formation of this institution that represents the Municipal Legislative Power. For the development of this work, semi-structured research was carried out directed to the servers and employees, associated with information collected in informal interviews in the internal environment of the institution. In the process of developing the strategic plan, the results collected throughout the research were used to define the proposed Mission, Vision, and Values, perform a SWOT analysis, and, using the 5W2H tool, present ways to achieve the strategic objectives. A strategic map was also prepared to illustrate and synthesize the proposal set out in the strategic plan. Finally, it can be seen that the proposal was well received by the current management of the City Council, with some of its ideas being implemented, even before it was implemented and instituted by the institution. Thus, it can be concluded that the proposal has shown potential, and can be even better developed internally to seek better results for what is proposed. This model may also serve as a reference for other institutions of the same segment in the region, and may even make the City Council of Alto do Rodrigues a local reference in strategic management.

Keywords: City Council; strategic; management; planning; methods; tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	28
Figura 2 – Dimensões do planejamento	28
Figura 3 – Matriz SWOT na conquista do objetivo.....	33
Figura 4 – Representação do mapa estratégico e suas Perspectivas.....	35
Figura 5 – Organograma Institucional da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues (Gestão 2021/2022).....	38
Figura 6 – Fluxograma das etapas de pesquisa.....	40
Figura 7 – Sobre a Missão	42
Figura 8 – Sobre a Visão Estratégica (I).....	43
Figura 9 – Sobre a Visão Estratégica (II)	44
Figura 10 – Sobre a Visão Estratégica (III).....	44
Figura 11 – Sobre os Valores da instituição	46
Figura 12 – Sobre forças e fraquezas da instituição (I)	48
Figura 13 – Sobre forças e fraquezas da instituição (II).....	49
Figura 14 – Sobre forças e fraquezas da instituição (III)	50
Figura 15 – Sobre forças e fraquezas da instituição (IV)	51
Figura 16 – Sobre forças e fraquezas da instituição (V)	52
Figura 17 – Sobre forças e fraquezas da instituição (VI)	54
Figura 18 – Sobre forças e fraquezas da instituição (VII).....	55
Figura 19 – Sobre forças e fraquezas da instituição (VIII)	56
Figura 20 – Sobre forças e fraquezas da instituição (IX)	57
Figura 21 – Sobre forças e fraquezas da instituição (X)	58
Figura 22 – Sobre forças e fraquezas da instituição (XI)	60
Figura 23 – Sobre forças e fraquezas da instituição (XII).....	61
Figura 24 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (I)	62
Figura 25 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (II).....	63
Figura 26 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (III)	64
Figura 27 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (IV)	65
Figura 28 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (V).....	66
Figura 29 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (VI)	67
Figura 30 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (VII).....	68

Figura 31 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (VII).....	69
Figura 32 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (IX)	71
Figura 33 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (X).....	72
Figura 34 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (XI)	73
Figura 35 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (XII).....	74
Figura 36 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (XIII).....	75
Figura 37 – Resumo da Análise SWOT	78
Figura 38 – Matriz SWOT da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.....	79
Figura 39 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico I.....	80
Figura 40 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico II	80
Figura 41 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico III	81
Figura 42 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico IV	81
Figura 43 – Sobre os objetivos finalísticos (I).....	82
Figura 44 – Sobre os objetivos finalísticos (II)	83
Figura 45 – Sobre os objetivos finalísticos (III)	84
Figura 46 – Sobre os objetivos finalísticos (IV).....	85
Figura 47 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional I	86
Figura 48 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional II.....	86
Figura 49 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional III.....	86
Figura 50 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional IV	87
Figura 51 – Sobre os objetivos organizacionais (I)	87
Figura 52 – Sobre os objetivos organizacionais (II).....	88
Figura 53 – Sobre os objetivos organizacionais (III)	89
Figura 54 – Sobre os objetivos organizacionais (IV)	90
Figura 55 – Padrão de cores estabelecido para identidade visual da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.....	92
Figura 56 – Mapa Estratégico proposto para Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.....	92
Figura 57 – Síntese das respostas apresentas no questionário semiestruturado sobre missão, visão e valores.	94
Figura 58 – Síntese das respostas apresentas no questionário semiestruturado sobre forças e fraquezas da instituição.	95
Figura 59 – Síntese das respostas apresentas no questionário semiestruturado sobre oportunidades e ameaças para a instituição (parte I).....	96

Figura 60 – Síntese das respostas apresentas no questionário semiestruturado sobre oportunidades e ameaças para a instituição (parte II).....	97
Figura 61 – Síntese das respostas apresentas no questionário semiestruturado sobre o nível de importância percebido dos objetivos finalísticos (F) e organizacionais (O) propostos.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Et al.	E outros
IFF	Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Fluminense
Jr	Júnior
p.	Página
PUC	Pontifícia Universidade Católica
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
RN	Rio Grande do Norte
Sr	Senhor
SWOT	<i>Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats</i>
Sic	Assim [Palavra que, entre parênteses ou colchetes, se intercala numa citação ou se pospõe a esta para indicar que o texto original está reproduzido exatamente, por errado ou estranho que possa parecer].

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Porcentagem
/	Barra
“ ”	Aspas
&	<i>Ampersand</i> ; e [conjunção aditiva]

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização do tema	18
1.2 Objetivos	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Problema	20
1.4 Justificativa	22
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Gestão Pública	23
2.1.1 Câmaras Municipais	23
2.2 Estratégia	25
2.2.1 Os 5 Ps da Estratégia	25
2.3 Planejamento	26
2.3.1 Planejamento Operacional	29
2.3.2 Planejamento Tático	29
2.3.3 Planejamento Estratégico	30
2.3.4 Missão, Visão e Valores	30
2.3.5 Análise SWOT	31
2.3.6 Objetivos estratégicos	33
2.3.7 Mapa estratégico	35
3. MÉTODO DA PESQUISA	37
3.1 Caracterização da pesquisa	37
3.2 Etapas da pesquisa	39
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1 Proposta de declaração da Missão	41
4.2 Proposta de Visão Estratégica	43
4.3 Declaração dos Valores da instituição	45
4.4 Análise do ambiente através do SWOT	48
4.4.1 Matriz SWOT	76
4.5 Definição dos Objetivos Estratégicos	79
4.5.1 Objetivos Finalísticos	80
4.5.2 Objetivos Organizacionais	85

4.6 Proposta de Mapa Estratégico	91
4.7 Síntese dos resultados observados	93
4.7.1 Proposta de Missão, Visão e Valores	93
4.7.2 Análise SWOT aplicada	94
4.7.3 Direcionamento dos objetivos estratégicos	97
4.7.4 Entendimento sobre o Mapa Estratégico	99
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE	110
Apêndice A: roteiro de entrevista semiestruturada.....	110

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

Em tempos recentes, cada vez mais, vem sendo difundida a ideia de implementar inovações e melhorias nas práticas gerenciais das gestões públicas, principalmente nas esferas municipais, para que se possa, dessa forma, ofertar serviços públicos de qualidade que atendam da melhor forma possível a expectativas dos cidadãos e dos órgãos fiscalizadores.

De acordo com Meirelles (2010), a administração pública possui uma característica indispensável, a realização de um trabalho com mais qualidade e com foco em resultados, para que se possam atingir determinadas metas. Stoeckl e Stoeckl (2017), por sua vez, afirmam que “a administração pública voltada para o cidadão pode ser definida como um modelo gerencial cujo objetivo é oferecer serviços públicos de maior qualidade, atendendo melhor às demandas dos seus usuários.” Contudo, no contexto das organizações públicas, o processo ocorre de forma consideravelmente diferente ao setor privado, em função das complexidades e burocracias que envolvem a estrutura pública.

Oliveira (2007), afirma que a implantação de um modelo gerencial, assim como outras práticas de cunho patrimonialista de se administrar o Estado ainda são comuns no cotidiano da administração pública, nos três níveis de governo e poderes em nosso país. A autora propõe ainda, que diversos estudos podem apontar algumas direções para o comportamento burocrático, destacando alguns aspectos que não são captados em outras estruturas conceituais.

Ferreira (2014), afirma que gestão pública é um termo usado para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da administração e das ciências gerenciais no setor público. Segundo Graham Jr. e Hays (1994), a gestão pública está ligada diretamente às atividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais, assim sendo, enquanto o papel da administração pública é formular políticas, a função do gerenciamento público é a de executar essas políticas de forma eficiente.

É de conhecimento geral que as ações e atividades desenvolvidas pela gestão pública, podem impactar de diversas formas, as mais diversas esferas da sociedade. Nesse sentido, Endo et al. (2021), defendem que para que se tenha uma gestão pública de qualidade, os gestores, tal como os empresários, devem se utilizar de medidas estratégicas, como o planejamento de

objetivos dentro de seu setor, buscando otimizar os recursos, para assim, gerar a satisfação coletiva.

Moraes (2017), propõe que o pensamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento dos propósitos da organização em tempos de incertezas. Pautado nas ideias do autor, podemos concluir que o modelo gestão Gerencial seria o mais adequado à ser adotado por esses órgãos, uma vez que este tipo de modelo, diferentemente dos outros modelos de gestão pública historicamente identificados no Brasil, além de apresentar uma proposta mais “orgânica”, faz uso de métodos e ferramentas como o planejamento estratégico, a tecnologia da informação e qualidade total, para assim, promover o equilíbrio nas contas públicas e manter eficiência nos processos.

Em se tratando de planejamento estratégico, Kotler (1992, p.63), propõe que o mesmo, é definido como um “processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Zimmermann (2016), por sua vez, afirma que o planejamento estratégico, orienta-se por um conjunto de princípios metodológicos que determinam as atividades dos gestores e técnicos envolvidos na tarefa de definir o rumo a ser seguido pela organização, sendo o plano estratégico o produto obtido através do processo de planejamento.

Endo et al., (2021), afirmam que a utilização do planejamento, especificamente falando, no âmbito do setor público municipal é indispensável para a concretização dos direitos fundamentais inerentes aos munícipes, tais como o bem-estar social e a devida utilização e destinação dos bens públicos, propondo ainda que o alinhamento estratégico, aliado ao planejamento estratégico, é de grande importância para identificar, organizar e evidenciar de forma mais transparente as metas e os objetivos de uma organização.

Araújo & Silva e Gonçalves (2011), afirmam que no setor público existe uma necessidade de aprofundar os estudos nessa temática, uma vez que esses estudos ainda são escassos, quando comparados em sua aplicação ao setor privado. Os autores afirmam que neste modelo de planejamento (aplicado ao setor público), as questões ligadas à concorrência e às vantagens competitivas não são o foco, passando estes a serem a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

Assim sendo, este trabalho tem por intuito propor um planejamento estratégico, que se adeque ao contexto e realidade atuais, da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, município situado no interior do Estado do Rio Grande do Norte, valendo-se de métodos e ferramentas que possam auxiliar neste processo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um modelo de planejamento estratégico, que se adeque ao contexto e realidade atuais da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues - RN.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever os conceitos, métodos e ferramentas que envolvam a elaboração do planejamento estratégico a partir de uma fundamentação teórica;
- Desenvolver e aplicar um questionário semiestruturado, direcionado aos funcionários e servidores da Câmara Municipal, para verificar suas opiniões sobre os questionamentos apresentados.
- Elaborar uma identidade organizacional para o setor através de uma proposta de missão, visão e valores;
- Desenvolver uma Matriz SWOT da instituição, analisando os fatores internos e externos através de pesquisas e entrevistas (corroborados pelos resultados do questionário); e
- Formular um modelo de plano estratégico adaptado para a instituição em estudo, propondo ações e ferramentas para alcançar os objetivos determinados.

1.3 Problema

Lima (2007), afirma que a administração pública no Brasil, possui uma cultura burocrática e de apego ao poder, que segundo o autor, acaba por propiciar dificuldades nas inovações que os gestores possam executar, afirmando ainda, que no serviço público, devido ao emaranhado de leis, normas, regulamentos, por vezes, desanima o gestor público quanto a elaborar projetos de melhorias. Para Cavalcante e Carvalho (2017), a fragilidade da burocracia no Estado tende a gerar ineficácia e desperdício de recursos públicos, cenário comum em países latino-americanos, salientando que muito embora seja fundamental no Estado, a burocracia continua subordinada aos governos, sejam eles eleitos ou não.

Oliveira e Izelli (2018), afirmam que a atuação da administração pública é regida por normas e mandamentos legais, ou seja, está vinculada às leis e normas técnicas que direcionam aos melhores resultados para o interesse público.

Para Motta (1979), as organizações públicas precisam se apresentar ao público como ordenadas, uniformes e consistentes, visto que essas entidades têm como base processar equitativamente todas as demandas da sociedade. Stoeckl e Stoeckl (2017), por sua vez, afirmam que a sociedade se beneficia quando existe uma maior credibilidade nos serviços prestados pela administração pública que trabalha com uma gestão transparente para legitimar sua imagem perante essa sociedade, para assim, restabelecer a confiança do cidadão no poder público como um todo.

Giacobbo (1997, p.82), afirma que o “controle e a cobrança da sociedade por mais eficiência, eficácia e efetividade, principalmente das instituições públicas, estão acordando os administradores para a necessidade de evolução”, nesse sentido, para dar resposta aos anseios da sociedade, devem-se fazer rearranjos institucionais, que comportem modernos instrumentos gerenciais capazes que possam acompanhar o ritmo dessas evoluções. O autor propõe que “o planejamento estratégico tem se revelado como principal instrumento para enfrentar essa nova realidade em constante evolução e repleta de incertezas e imprevistos”.

Segundo Zimmermann (2016), a partir da década de 80, a administração estratégica tem buscado aproximar o planejamento da implementação, para que os planos e as estratégias traçadas possam traçar referenciais para a gestão das organizações. De acordo com o autor, o planejamento estratégico está estreitamente ligado às mudanças organizacionais e tais mudanças produzem alterações no padrão de atividades dos envolvidos nesse processo, criando, por sua vez, resistências que, podem ser gerenciadas a partir de ferramentas disponíveis aos gestores.

As ações das instituições públicas são de interesse da sociedade, sendo estas financiadas com dinheiro público, além do fato de inúmeras de decisões político-administrativas que impactam a sociedade estão atreladas às ações e decisões tomadas por estes órgãos. Dessa forma, quando uma ação ou decisão proveniente dessas instituições ocorre de forma incoerente, a sociedade pode ser afetada negativamente, ainda que de forma indireta.

Soma-se isso, ao fator citado por Araújo & Silva e Gonçalves (2011), de que no setor público existe uma necessidade de aprofundar os estudos na temática de planejamento estratégico (principalmente quando comparado ao setor privado). Os autores propõem ainda, que apesar de existirem certas limitações na aplicação do planejamento estratégico em setores públicos, este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, uma vez que a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada.

Tendo ciência de que em algumas esferas do setor público, como por exemplo, nas Câmaras Municipais (ainda mais naquelas de pequeno porte), existe uma evidente dificuldade de assimilação por pra parte de seus gestores, em implementar práticas gerenciais estratégicas e muito disso passa pela elaboração de um planejamento estratégico.

Neste sentido, este trabalho traz um questionamento: **como seria um planejamento estratégico para Câmara Municipal do Alto do Rodrigues?**

1.4 Justificativa

Este trabalho tem o intuito de elaborar um modelo de planejamento estratégico que possa auxiliar à adequação e melhoria das práticas citadas, aplicada ao contexto da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, visando impactar positivamente à sociedade em relação à percepção da qualidade da gestão da instituição, como também proporcionar uma melhor tomada de decisão das ações executadas pelos gestores da instituição.

Além disso, visa contribuir academicamente para a temática proposta, devido a existirem ainda poucos trabalhos aplicados de aplicação para este setor. Dessa forma, o trabalho poderá ser utilizado ainda como modelo para outras instituições que atuem em segmentos semelhantes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Pública

De acordo com Ferreira (2014), gestão pública é um termo usado, de forma ampla, para definir o conjunto de atividades que envolvem a aplicação dos conhecimentos teóricos da administração e das ciências gerenciais no setor público ou nos processos de interação com esse setor. Ainda nesse contexto, temos algumas outras definições sobre o conceito de gestão pública que vão de encontro ao conceito proposto pelo autor citado, tais como:

- Área da administração voltada para o setor público, sendo responsável por trabalhar com pautas de interesse coletivo, como educação, saúde, moradia, trabalho e redução das desigualdades sociais (PUC GOIÁS, 2021);
- Atividade que se dedica ao gerenciamento de instituições, serviços e também do patrimônio público. Entre os seus principais objetivos estão a garantia de que o atendimento ao público funcione de maneira eficiente, bem como o aproveitamento racional de recursos financeiros (UNIGRANRIO, 2022); e
- Planejamento, organização, direção e controle dos bens e interesses públicos, agindo de acordo com os princípios administrativos, visando o bem comum por meio de seus modelos delimitados no tempo e no espaço (SANTOS, 2014).

Nascimento (2017), propõe que a gestão pública deva fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que busque proporcionar melhorias das organizações e dos métodos da informação gerencial, e da capacitação de pessoas, para ganhar um sentido estratégico.

2.1.1 Câmaras Municipais

De acordo com Nascimento (2017), o Brasil se caracteriza como uma república federativa composta por três níveis de governo (Federal, Estadual e Municipal), cuja estrutura administrativa (setor público), em cada nível, compreende duas instâncias:

- I. Administração direta: regida pelo direito público, exercendo as funções clássicas de governo, a partir dos três poderes: Judiciário, Executivo e Legislativo; e
- II. Administração indireta: regulado por normas de direito público e do direito privado, podendo assumir a forma de autarquia, fundação e fundo.

Tomando como objeto de estudo, a instância apresentada em “I”, mais especificamente aplicada ao Poder Legislativo, em nível municipal, temos os órgãos públicos que representam essa estrutura, sendo eles, popularmente conhecidos como Câmaras Municipais (também chamada de Câmara dos Vereadores), que é por definição:

“Órgão responsável pelo exercício do Poder Legislativo, no qual se reúnem os Vereadores, de acordo com a Lei Orgânica do Município, para promover a elaboração de leis e realizar o controle da Administração local, principalmente quanto aos atos e as contas do Poder Executivo Municipal” (CÂMARA MUNICIPAL DE LAGOA NOVA, 2022).

As funções de uma Câmara Municipal são aquelas estabelecidas na Lei Orgânica do Município. Neste documento estão claramente estabelecidos as suas funções e o referido órgão não pode, de maneira alguma, se desviar de suas atribuições legais, sob pena de cometer irregularidades. As regras para o cumprimento de suas funções são, ainda, aquelas que estão estabelecidas no Regimento Interno destes órgãos (GUARÁ, 2022).

As funções das Câmaras Municipais, basicamente são as seguintes (CÂMARA MUNICIPAL DE ANANINDEUA, 2022):

- I. Funções Legislativas;
- II. Funções Fiscalizadoras;
- III. Funções Administrativas;
- IV. Funções Judiciárias; e
- V. Funções de Assessoramento.

De maneira geral, as Câmaras Municipais são compostas, pelas seguintes unidades organizacionais:

- I. Plenário: formado pelos Vereadores, sendo o órgão máximo do Poder Legislativo Municipal. Suas decisões são quase sempre tomadas em maioria, mas em algumas situações é preciso o quórum de 2/3 dos votos para aprovação da matéria (CÂMARA MUNICIPAL DE ANANINDEUA, 2022).
- II. Mesa Diretora: órgão dirigente do Poder Legislativo que controla o cumprimento das normas internas, sendo responsável por todos os processos legislativos e administrativos (CÂMARA MUNICIPAL DE ANANINDEUA, 2022).

- III. Comissões: podem ser permanentes ou temporárias. Elas analisam as proposições tecnicamente, estudando a viabilidade de cada uma, verificando se estão dentro das regras constitucionais e/ou técnicas (CÂMARA MUNICIPAL DE ANANINDEUA, 2022).
- IV. Setor Administrativo: oferece suporte para as atividades constitucionais dos Vereadores, desde o atendimento aos cidadãos que procuram os edis, até a elaboração de projetos de lei complexos, nas mais diversas áreas temáticas da administração pública (CÂMARA MUNICIPAL DE ANANINDEUA, 2022).

2.2 Estratégia

A definição léxica da palavra Estratégia mostra que esta possui origem no termo grego *strategia*, que significa: plano, método, manobras ou estratagemas usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

Para Mintzberg e Quinn (1991), dependendo do contexto no qual é empregada, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa tentativa de exprimir os conceitos necessários para defini-la. Mintzberg e Quinn (2001) definem ainda, a estratégia como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. De acordo com os autores, as estratégias, normalmente, existem em vários níveis em qualquer organização.

2.2.1 Os 5 Ps da Estratégia

Os 5 Ps da estratégia foram criados por Henry Mintzberg em 1987. Cada um dos Ps representa uma abordagem diferente sobre a estratégia. No modelo proposto por Mintzberg (2001), cinco definições de estratégia são apresentadas, sendo estas definidas em função de cinco fatores, sendo estes:

- I. **Estratégia como Plano:** Nesta definição as estratégias se baseiam nas ações para as quais são preparadas previamente às ações para as quais se aplicam são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente. Como planos, as estratégias podem ser genéricas ou específicas;
- II. **Estratégia como Pretexto:** Nesta definição as estratégias podem funcionar como uma "manobra" específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. Neste modelo, a estratégia real é a ameaça, e como tal é um pretexto, um blefe;

- III. **Estratégia como Padrão:** por esta definição, a estratégia é consistente no comportamento, quer ela seja pretendida ou não. Ou seja, para que uma estratégia seja realmente deliberada, isto é, para que um padrão pretendido seja exatamente de acordo com o que se pretende ser realizado, esta estratégia muito provavelmente tenha sido originada de uma ordem relevante;
- IV. **Estratégia como Posição:** Nesta definição as estratégias são pautadas, especificamente, em uma maneira de colocar as organizações no que alguns teóricos da organização definem como "ambiente". Esta definição pode ser compatível com uma ou com todas as outras definições precedentes; e
- V. **Estratégia como Perspectiva:** Nesta definição as estratégias consistem não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira “enraizada” de enxergar o mundo. Este modelo, em específico, é voltado para as organizações cuja personalidade é voltada para o indivíduo. Esta definição sugere, que a estratégia é antes de tudo, um conceito.

2.3 Planejamento

O planejamento é o ato ou resultado do ato de planejar. É criação um plano para facilitar o processo para alcançar um objetivo específico. “O planejamento consiste em uma importante tarefa de gestão e administração pública, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de atividades, sendo essencial para a tomada de decisões” (IFF, 2021).

Para Silva (2001), o planejamento configura-se como uma das partes fundamentais da administração, tendo suas origens, ainda nas mais remotas civilizações, a partir do momento que o homem precisou realizar tarefas e organizar os recursos disponíveis naquele momento.

Na visão de Maximiano (2004, p. 105), planejar, entre outras coisas, é:

“Definir objetivos ou resultados a serem alcançados. É definir meios para possibilitar a realização de resultados. É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo. É tomar no presente decisões que afetam o futuro, para reduzir sua incerteza.”

Para Ribas, Teixeira e Facini (2014), o ato de planejar consiste em responder antecipadamente a questões que sempre surgem durante a gestão de uma organização. Assim sendo, estes afirmam que planejar é antever problemas e traçar ações estratégicas que possam evitá-los, pontuando ainda que o planejamento pode se configurar como uma “arma” que os gestores poderão utilizar para administrar as relações de uma instituição com o futuro.

Segundo Baggio e Lampert (2010), o planejamento é feito de duas formas:

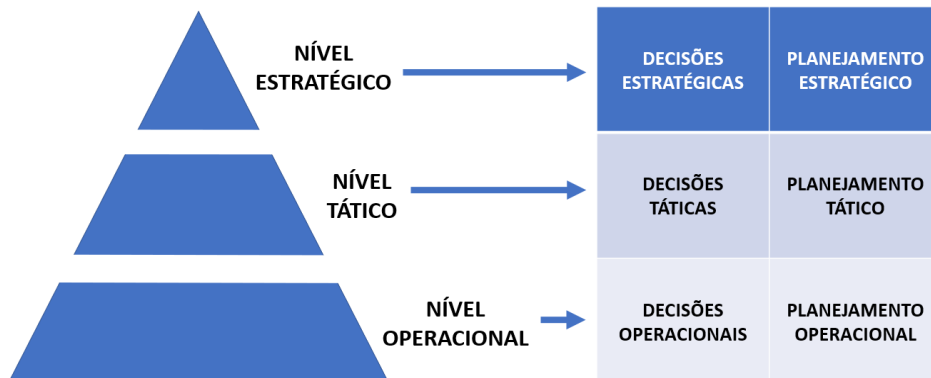
- I. **Planejamento intuitivo:** aquele feito normalmente por uma pessoa e de forma não escrita, ou seja, não foi formalizada; e
- II. **Planejamento formal:** emprega métodos e técnicas específicas para análise, escolha de objetivos e previsão de futuro em uma dada organização, com avaliações periódicas. O planejamento formal é subdividido em dois tipos:
 - a) Planejamento Clássico (tradicional ou normativo): é comumente centrado no ator que planeja e monopoliza a criatividade na ação e os demais são agentes que operacionalizam, tendo um viés autoritário e tecnocrático.
 - b) Planejamento Estratégico: (implementado através do plano estratégico) é o processo que auxilia a organização a projetar o seu futuro, após avaliação do ambiente externo e interno, com definição da estratégia para alcançar os objetivos traçados. Engloba as decisões que atingem toda a organização e que visam a médio e longo prazos.

Serra, Torres e Torres (2004), propõem que o planejamento deve advir do raciocínio estratégico, para dar lugar à flexibilidade, ajustando-se às modificações do meio ambiente e orientando a implementação de ações planejadas. Logo, sua elaboração não pode ser feita como simples exercício de planejamento. Dessa forma, os autores discorrem o seguinte acerca do assunto:

Planejamento (...) é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades. O planejamento pode ser classificado, segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de curto ou de longo prazo, ou seja, estratégico, tático, operacional. (...) O planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los.

Em se tratando de Planejamento Estratégico, este pode ser dividido considerando o nível organizacional da organização. Nesse sentido, a classificação pelo nível organizacional, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), está dividida em três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Cada um deles também pode se dividir (ou não) em subtipos de planejamento e decisões (Figura 1) e as dimensões do planejamento (Figura 2).

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

Figura 2 – Dimensões do planejamento



Fonte: Zimmermann (2016)

Zimmermann (2016), aponta algumas ferramentas e métodos que auxiliam no processo para manter uma adequação razoável entre os objetivos estratégicos e recursos de uma organização, de acordo com o seu Planejamento Estratégico, tais como: definição da Missão, Visão e Valores do ambiente, aplicação da análise SWOT (*Strengths* - Forças; *Weaknesses* - Fraquezas; *Opportunities* - Oportunidades; *Threats* - Ameaças), o *Balanced Scorecard* - BSC (que não será abordado neste trabalho) e o mapa estratégico para sintetizar todas essas informações.

2.3.1 Planejamento Operacional

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), o Planejamento Operacional consiste em um processo de curto prazo, com característica de chão de fábrica, estabelecido por níveis organizacionais inferiores com objetivos específicos da empresa, melhorias rápidas e eficientes. Como o próprio nome remete, o Planejamento Operacional diz respeito à operação, que por conseguinte, deve estar alinhada com a estratégia.

Segundo Oliveira (2010), o Planejamento Operacional é, normalmente, elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia de uma organização. Este processo é muito utilizado nas organizações, pois ele é executado num curto prazo de tempo, e se faz necessário para obtenção de resultados.

Para Ribas, Teixeira e Facini (2014), os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivo. e que muito embora eles constituam a base da pirâmide organizacional, sempre existe algum conteúdo operacional, em qualquer outro nível.

2.3.2 Planejamento Tático

Segundo Oliveira (2010), Planejamento Tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Ainda de acordo com o autor, o Planejamento Tático tem o papel de identificar em alguma área específica da organização, que contenha alguma falha, ou necessite de alguma melhoria, auxiliando no processo para realizar as ações necessárias, para obtenção de resultado da mesma.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), esse processo de planejamento é projetado para médio prazo na empresa, com resultados específicos anuais com a finalidade de obtenção de resultados departamentais.

De acordo com Ribas, Teixeira e Facini (2014), planejamentos táticos são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos, abrangendo áreas de atividades especializadas da organização.

2.3.3 Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o Planejamento Estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua.

Kotler (1992, p.63), define que um Planejamento Estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos de uma organização e as mudanças e oportunidades de mercado.”

Para Ribas, Teixeira e Facini (2014), o Planejamento Estratégico é o processo de definir objetivos e formas de realizá-los. Segundo os autores, em uma organização, os planos estratégicos definem objetivos e sua relação pretendida com o ambiente. Estes consistem em planos que estabelecem os produtos e serviços que uma organização pretende oferecer e os mercados e clientes a que se pretende atender.

Segundo Rizzatti, Pereira e Amaral (2012), o Planejamento Estratégico se caracteriza como uma prática eficiente, comprovada por muitas organizações, o que leva para que estas sejam estimuladas a elaborar o seu próprio planejamento. Contudo, na visão dos autores a maior barreira enfrentada nesse processo é a implementação prática, que acaba por tornar-se bem mais difícil do que a sua elaboração.

De acordo com Costa (2003), os planos estratégicos precisam ter desafios, objetivos e metas que deverão ser atingidos ao longo do tempo estabelecido pelo planejamento. Para ele, a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização.

É sabido que qualquer tipo de organização, inclusive as públicas, podem (e deveriam) utilizar o Planejamento Estratégico como uma ferramenta de gestão, para dessa forma, otimizar objetivos, processos e metas a serem alcançadas. Contudo, Chiavenato e Sapiro (2009), afirmam que para ser eficaz, o processo de planejamento estratégico não deve ser um processo simplesmente formal e burocratizado.

2.3.4 Missão, Visão e Valores

De acordo com Rovina (2020), missão, visão e valores são o tripé que confere identidade e propósito para uma organização. O autor afirma que sem esse tripé se torna praticamente impossível construir um planejamento estratégico e guiar as decisões feitas dentro das organizações de modo a atingir os resultados esperados.

Nakagawa (2016), por sua vez, afirma que o trio, missão, visão e valores são dimensões criadas pelas organizações, embasadas em observações do ambiente organizacional e a partir de reuniões de caráter estratégico, para determinar os objetivos aos quais se desejam alcançar e os recursos necessários para tal. O autor propõe as seguintes definições sobre o trio:

- Missão: É o propósito da empresa existir. É sua razão de ser.
- Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).
- Valores: São os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.

Segundo Araújo et al. (2017), a declaração de missão, visão e valores, consistem em fundamentos importantes nos quais as organizações orientam-se para decidir e escolher seu futuro, devendo sempre ser consultados quando houver dúvidas sobre o que fazer e como fazer, tornando-se assim, essencial para as tomadas de decisões.

Ainda de acordo com os autores, o estabelecimento do conjunto destes três fundamentos deve ser implantado para que uma organização possa tomar as melhores decisões, em função do autoconhecimento o suficiente sobre sua atividade-fim, o que permitiria a esta, alcançar melhores resultados, diminuindo os riscos de insucesso dos processos.

Para Serra, Torres e Torres (2004), a visão e a missão são utilizadas para transmitir a ideologia e os valores da empresa, sendo imprescindível o conhecimento de seus aspectos fundamentais, a fim de entender a sua diferença, que pode, por vezes, parecer imperceptível.

2.3.5 Análise SWOT

A análise SWOT, para Serra, Torres e Torres (2004), é um instrumento que é muito útil na organização do planejamento estratégico, pois podemos relacionar detalhadamente em um único quadro, as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que cercam uma organização.

Para Zimmermann (2016), em um planejamento estratégico, a análise SWOT é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação. Segundo o autor, a análise estratégica deve atender aos seguintes requisitos:

- A análise deverá considerar como insumos os resultados de revisões documentais, entrevistas, com as lideranças e pesquisa com servidores. Esses resultados deverão compor a matriz de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; e
- A análise deverá ser feita em reunião técnica a ser realizada com a Equipe de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

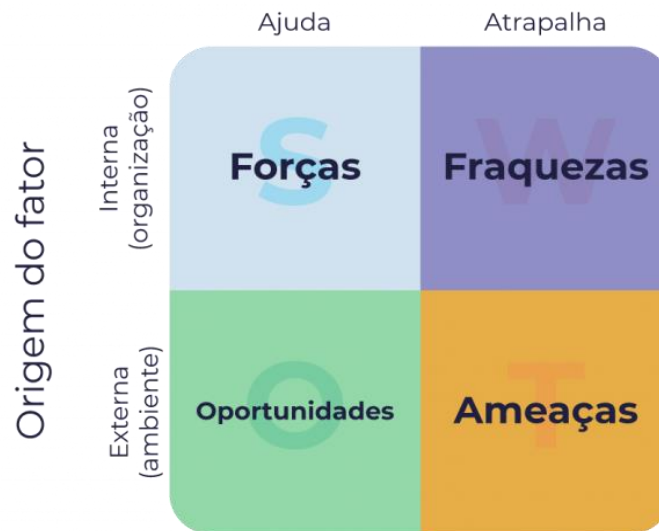
Para Chiavenato e Sapiro (2003), a análise tem a função de cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A partir da matriz SWOT, a avaliação estratégica é realizada, tornando-a uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

Este processo relaciona em zonas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno de uma organização, essas 4 zonas poderão servir como indicadores da situação desta organização. São elas:

- I. *Strengths* (Forças): são os pontos positivos da organização, as vantagens que ela tem em relação às outras empresas e que podem ser controladas e não dependem de fatores externos (SANTAELLA, 2020);
- II. *Weaknesses* (Fraquezas): são os pontos fracos em relação à concorrência que podem ser controlados internamente. Contudo isso não precisa ser, necessariamente, um problema, só se tem um problema se a fraqueza não for diagnosticada, ou pior, se for negligenciada na hora do planejamento de uma nova iniciativa estratégica (SANTAELLA, 2020);
- III. *Opportunities* (Oportunidades): são as forças externas que podem influenciar positivamente a sua empresa e que não podem ser controladas por ela (ao contrário das forças e das fraquezas). Logo, as oportunidades são chances que a organização tem para se desenvolver, crescer e alcançar melhores resultados (SANTAELLA, 2020); e
- IV. *Threats* (Ameaças): são todas as forças externas (que a empresa não pode controlar) que podem repercutir negativamente na organização e reduzir seu desempenho. Como a organização não tem poder sobre essas ameaças, não tem como combatê-las, mas pode se preparar para enfrentá-las (SANTAELLA, 2020).

A Figura 3 apresenta as quatro zonas na chamada matriz SWOT, que identificam as quatro variáveis descritas por Santaella (2020).

Figura 3 – Matriz SWOT na conquista do objetivo



Fonte: Santaella (2020).

Cardoso et al. (2005), afirmam que através destas quatro variáveis, se pode fazer o levantamento das forças e fraquezas de uma organização, e das oportunidades e ameaças do meio em que a organização atua.

Mccreadie (2008), reforça as teses dos outros autores quando afirma que a SWOT é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente que serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. Para a autora, a SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica de uma organização no ambiente de atuação desta.

2.3.6 Objetivos estratégicos

De acordo com Baggio e Lampert (2010), nas organizações existem os chamados objetivos institucionais e os objetivos estratégicos. Os institucionais são aqueles que integram os seus regimentos, estatutos, ou contratos, enquanto os objetivos estratégicos são aqueles que são definidos para um período específico de gestão desta organização. A estratégia de uma organização deve se pautar nos objetivos estratégicos, pois estes serão elementos direcionadores das ações e decisões a serem tomadas.

Segundo Kaplan e Norton (2004), os objetivos estratégicos são elaborados a partir da definição da estratégia empresarial. Estes compõem uma declaração expressa do que a organização pretende alcançar e realizar com sua estratégia

Matias-Pereira (2012), propõe que os objetivos estratégicos devem ser descritos de modo que possam ser compreendidos e utilizados pelos colaboradores, e que tais objetivos devem ser definidos previamente, uma vez que a medição do desempenho em relação ao objetivo principal da organização depende deles.

Carvalho (2014), afirma que a formulação e priorização dos objetivos estratégicos de uma organização deve levar em conta a velocidade das mudanças no ambiente competitivo, o desenvolvimento tecnológico e a complexidade dos mercados, e que definir e comunicar esses objetivos em uma organização se constitui em um desafio perene aos administradores.

Ainda segundo o autor, os objetivos estratégicos detalham a estratégia em partes menores e, preferencialmente mensuráveis. Esses objetivos podem ser detalhados por meio de metas intermediárias e indicadores para sua mensuração, o que, por consequência, pode assegurar um caminho de implementação melhor, inclusive no setor público.

A construção de indicadores e metas para os objetivos estratégicos possui um forte componente político, que envolve decidir sobre quais aspectos da intervenção serão mensurados (indicadores) e em que medida a organização vai se comprometer com a entrega de resultados (metas). Esses indicadores e metas, que são a base dos sistemas de gestão de desempenho institucional e individual, servem para responsabilizar os gerentes e servidores públicos quando, injustificadamente, não alcançam os resultados pactuados (BRASIL, 2020).

De acordo com Brasil (2020), nos planos estratégicos, os objetivos estratégicos devem ser categorizados de acordo com as seguintes perspectivas propostas:

- a) Objetivos de resultado para a sociedade;
- b) Objetivos de resultado para clientes, usuários, beneficiários e partes interessadas;
- c) Objetivos de processos internos; e
- d) Objetivos de aprendizado e crescimento.

Para auxiliar no processo estratégico de alcance aos objetivos, podem ser utilizar algumas ferramentas que atuarão como suporte, sendo uma delas a ferramenta 5W2H¹. Segundo Meira (2003), esta ferramenta pode garantir de forma simplificada que as informações básicas e mais fundamentais sejam definidas de forma clara e que as ações propostas simplificadas, mas ainda assim meticolosas.

¹ O 5W diz respeito às palavras da língua inglesa *What* (o quê?), *When* (quando?) *Why* (por quê?), *Where* (onde?) e *Who* (quem?), enquanto o 2H, representa a palavra *How* (como?) e a expressão *How Much* (quanto custa?).

2.3.7 Mapa estratégico

Segundo Zimmermann (2016), o mapa estratégico “é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração”. De acordo com o autor, o mapa materializa a visão e a estratégia que uma organização irá para transformar a visão em realidade, guiada pela missão e pelos valores, traduzindo a missão, a visão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas, conforme apresenta a Figura 4:

Figura 4 – Representação do mapa estratégico e suas Perspectivas



Fonte: Zimmermann (2016)

De acordo como Aleixo et al. (2006), o mapa estratégico pode ser considerado uma ferramenta, que utiliza as mesmas perspectivas que o *Balanced Scorecard* (BSC), tendo o intuito de fornecer um modelo representar de forma simplificada para uma organização, as relações de causa e efeito entre os objetivos das dimensões pertinentes a cada uma das perspectivas analisadas, sendo este de aplicabilidade viável tanto para o setor privado, quanto para o setor público.

- **Sobre o BSC:** Baggio e Lampert (2010), o apresentam como uma metodologia desenvolvida nos Estados Unidos por Robert S. Kaplan e David P. Norton, no início da década de 90, onde se apresentam quatro perspectivas que oportunizam o desdobramento da visão, missão e diretrizes organizacionais. Sendo elas: finanças, clientes, processos (processos internos) e pessoas (aprendizagem e crescimento).

De acordo com os criadores dessa metodologia, Kaplan e Norton (1997), essas quatro perspectivas apresentadas equilibram os objetivos a curto e longo prazos, bem como os resultados desejados, e as medidas objetivas (concretas) e subjetivas (imprecisas) para a execução de uma estratégia integrada nas organizações.

3. MÉTODO DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos planejados para a realização da pesquisa, subdivididos nos aspectos que a irão caracterizar, bem como apresentar as suas etapas de realização.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho trata de uma pesquisa aplicada de natureza quali-quantitativa e caráter exploratório aplicada à Câmara Municipal do Município de Alto do Rodrigues - RN.

Foi-se elaborado um questionário semiestruturado (conforme Apêndice A), direcionado aos colaboradores da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.

Os dados coletados nesta pesquisa semiestruturada, consistem nas respostas de servidores, funcionários e pessoas diretamente ligados a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, aplicada através da plataforma *Google Forms*, sendo este questionário formulado com base em algumas informações disponíveis no modelo de planejamento estratégico desenvolvido para a Câmara Municipal de Campinas (2017).

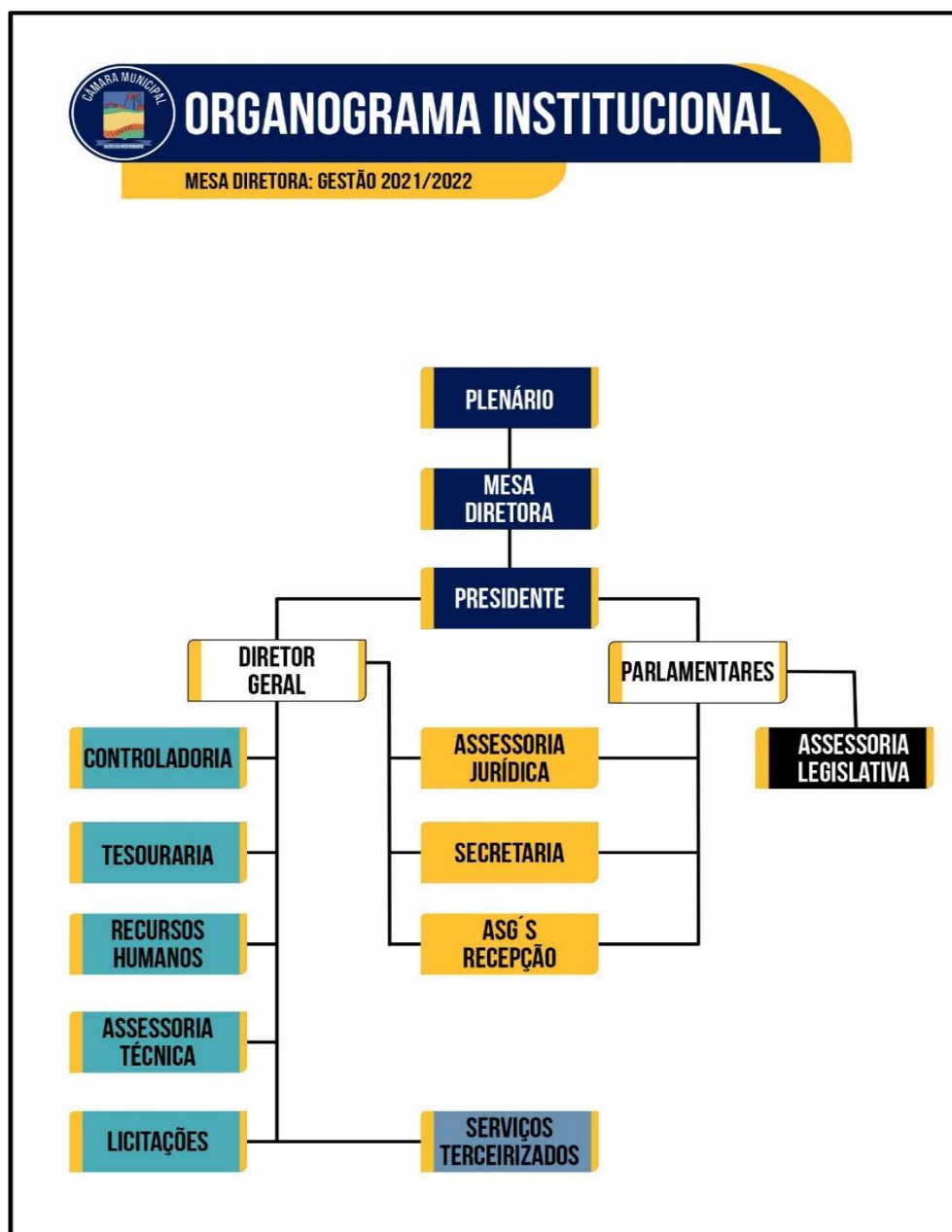
Este questionário esteve disponível para respostas, durante todo o mês de abril do ano de 2022, disponível no link: <https://forms.gle/dpt7sBD8fBqZJoFE8>. Este questionário foi devidamente direcionado à pessoas que se enquadram no perfil desejado, para que se pudesse coletar informações de proporcionassem maior confiabilidade a proposta pesquisa.

Através da plataforma onde foi-se aplicado o questionário, foi possível coletar gráficos (apresentados neste trabalho em forma de Figuras) que auxiliaram na coleta dos dados.

Sobre as amostras para coleta de informações na instituição, atualmente, na Câmara Municipal de Alto do Rodrigues dispõe-se de 60 colaboradores em seu quadro de funcionários, sendo 9 servidores eletivos (vereadores), 5 efetivos, e 46 funcionários comissionados em funções técnicas e de assessoria, cuja estrutura organizacional se apresenta de acordo com o organograma apresentado na Figura 5.

O questionário foi direcionado para todos estes colaboradores, contudo, em um grupo de 60 pessoas, apenas 11 (provavelmente por resistência, ou mesmo limitação de tempo e disponibilidade) se dispuseram a respondê-lo, o que corresponde a 18,33% dos servidores e funcionários em exercício no corrente período. Em função do tamanho dessa amostra, pode-se obter 90% de confiança e margem de erro de aproximadamente 22,6%. Esse cálculo foi feito por meio de uma amostragem por proporção supondo variabilidade máxima, com base nos preceitos apresentados por Bolfarine e Bussab (2005).

Figura 5 – Organograma Institucional da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues (Gestão 2021/2022)



Fonte: Site Institucional da Câmara Municipal² (2022)

Recursos utilizados ao longo da pesquisa:

- Documentais: literaturas indicadas, documentos, sites especializados, artigos e teses sobre o tema proposto, bem como registros, documentos e relatos colhidos ao longo da pesquisa;

² Disponível em: < <https://www.altodorodrigues.rn.leg.br/index.php/pt/estrutura-organizacional> > Acesso em: 19 JUN 2022

- Entrevistas semiestruturadas e informais com os colaboradores da instituição;
- Recursos técnicos: câmeras fotográficas, *softwares*, ferramentas e metodologias organizacionais para auxiliar no desenvolvimento.

3.2 Etapas da pesquisa

A primeira etapa da pesquisa consistiu em realizar uma fundamentação teórica acerca da temática proposta, com o intuito de embasar as ações tomadas para realização do planejamento estratégico.

Na segunda etapa, foi desenvolvido um questionário semiestruturado, embasado em perspectivas coletadas por meio de conversas realizadas de modo informal com colaboradores, servidores e pessoas ligadas de forma direta e indireta à Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, que versaram sobre algumas propostas apresentadas inicialmente no planejamento estratégico instituído na Câmara Municipal de Campinas (2017), para o quadriênio 2018-2021.

Esses questionamentos foram direcionados exclusivamente aos funcionários e servidores da Câmara Municipal.

Na terceira etapa, o questionário foi aplicado, ficando disponível durante todo o mês de abril de 2022. Foram realizadas também novas entrevistas e pesquisas de modo informal juntamente aos entrevistados, que responderam ao questionário para maior aprofundamento dos resultados coletados.

Na quarta etapa, foram contextualizadas e discutidas as repostas apresentadas no questionário, para com auxílio de ferramentas e métodos organizacionais, compor o modelo proposto de planejamento estratégico, tais como, matriz SWOT, 5W2H e o desenvolvimento de um mapa estratégico para sintetizar a proposta.

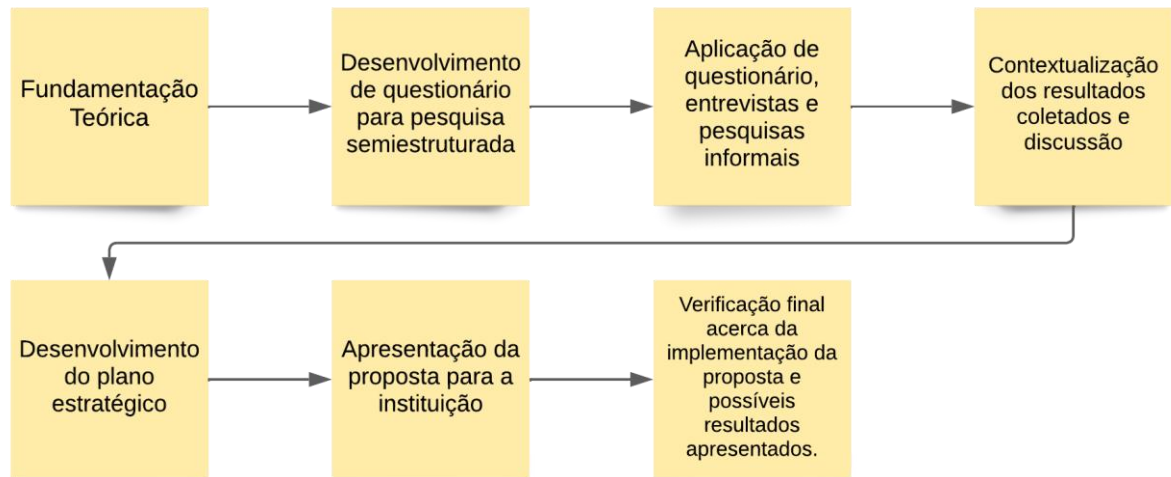
Na quinta etapa, foi contemplado o desenvolvimento do plano estratégico, com as devidas adaptações para a realidade atual da instituição.

A sexta etapa consistiu na apresentação da proposta junto à alta direção da instituição, para analisar a viabilidade de implementação das práticas propostas, bem como pontuar acerca dos itens que apresentem maior necessidade de implementação.

A sétima (e última) etapa, consistiu em uma verificação quanto à efetividade da implementação da proposta (se foi implementada, sim ou não), bem como uma coleta de *feedbacks* de alguns *stakeholders* da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, sobre suas impressões acerca da proposta de planejamento estratégico.

Na Figura 6, é apresentado um fluxograma resumindo as etapas da pesquisa desenvolvidas:

Figura 6 – Fluxograma das etapas de pesquisa



Fonte: Autoria própria (2022)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será desenvolvida a análise dos resultados com base nas respostas coletadas através da pesquisa desenvolvida. Os resultados serão apresentados associando as respostas apresentadas através do questionário semiestruturado, com as informações obtidas de forma informal através de relatos de diversos colaboradores da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.

Inicialmente foi realizada uma análise quali-quantitativa das respostas objetivas do questionário associadas as respostas subjetivas apresentadas (que se caracterizam como não-obrigatórias, e se atrelavam a algumas questões objetivas).

Após a coleta desses resultados, foram questionadas de modo informal, pessoas ligadas a instituição (corpo técnico, jurídico, parlamentar, dentre outros) acerca dos dados após análise dos resultados apresentados no questionário, para dessa forma, se aprofundar nos itens mais importantes pontuados, que por sua vez, poderiam compor o plano estratégico que seria apresentado a instituição.

4.1 Proposta de declaração da Missão

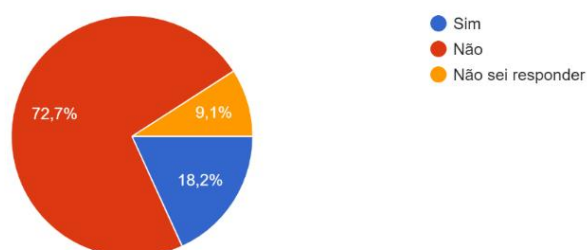
A primeira pergunta aplicada no questionário, traz o seguinte questionamento: **a instituição tem uma declaração escrita de sua Missão?**

Esta pergunta, de caráter objetivo, tinha por intuito identificar sobre a real existência de uma declaração escrita, da missão institucional da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues. As opções de resposta se limitavam a: SIM; NÃO; e NÃO SEI RESPONDER

Com base nos resultados, verificou-se que **72,7%** dos entrevistados apontam NÃO existir uma missão declarada da instituição, o que se soma a outros **9,1%** que declararam NÃO SABER RESPONDER sobre a existência da mesma, conforme Figura 7.

Figura 7 – Sobre a Missão

A instituição tem uma declaração escrita de sua Missão?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Assim sendo, foi-se procurado posteriormente a existência da declaração da missão institucional da Câmara Municipal, onde identificou-se que esta não estava registrada em nenhum local, tendo seus conceitos limitados apenas ao conhecimento empírico de alguns servidores com maior tempo de casa, o que por sua vez, acaba por justificar os outros **18,2%** que responderam SIM ao questionamento. Essas respostas podem indicar que não houve um entendimento por completo da pergunta. Contudo, pode demonstrar também que existe de fato, um entendimento sobre o que é e o que representa uma missão institucional, mesmo essa não estando devidamente escrita e estabelecida pela instituição. Assim sendo, constatou-se que faltava uma definição concreta de uma missão para a instituição, algo que estivesse escrito e explícito aos colaboradores e a população em geral.

Para Chiavenato (2005), é fácil perceber que a estratégia deve estar alinhada com missão, uma vez que a estratégia deve atingir o objetivo da missão, ou seja, a estratégia tem como objetivo realizar a missão. Para o autor a missão funciona como o propósito para as atividades da organização. Servindo para esclarecer e comunicar os objetivos de uma organização, assim como seus valores básicos e estratégia organizacional.

Dessa forma, respeitando as diretrizes propostas no Regimento Interno da Câmara Municipal (CÂMARA MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES, 1998), chegou-se a seguinte proposta de missão:

- **Missão:** Legislar, fiscalizar e representar os interesses dos cidadãos de Alto do Rodrigues, promovendo a democracia e contribuindo para o desenvolvimento municipal.

4.2 Proposta de Visão Estratégica

Para analisar a perspectiva de Visão Estratégica no ambiente da Câmara Municipal, por parte de seus funcionários e servidores, foram aplicadas três perguntas no questionário:

- I. A instituição tem um registro de seus Objetivos e Metas?
- II. A instituição tem um registro de sua(s) Estratégias(s)?
- III. A instituição possui algum Plano de Ações definido?

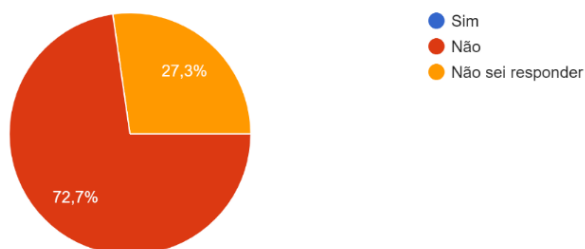
As opções de resposta em ambas as perguntas se limitavam a: SIM; NÃO; e NÃO SEI RESPONDER, se configurando conforme os Figuras 8, 9 e 10.

Tomando por base os resultados da pesquisa, revelou-se que praticamente todos os entrevistados afirmaram que não existem, ou não sabem responder se existem, registros dos objetivos e metas da instituição, como também desconhecem registros de suas estratégias internas, assim como se pode constatar que existe um desconhecimento acerca da existência de um plano de ações da instituição.

Todas essas informações, como apresentadas estão atreladas a uma proposta de Visão Estratégica da Câmara Municipal.

Figura 8 – Sobre a Visão Estratégica (I)

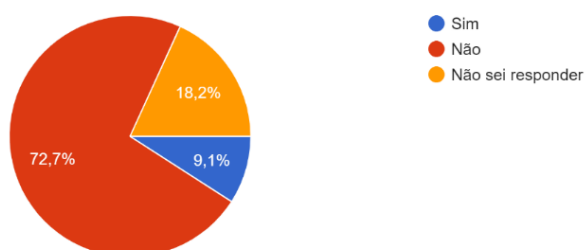
A instituição tem um registro de seus Objetivos e Metas?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Figura 9 – Sobre a Visão Estratégica (II)

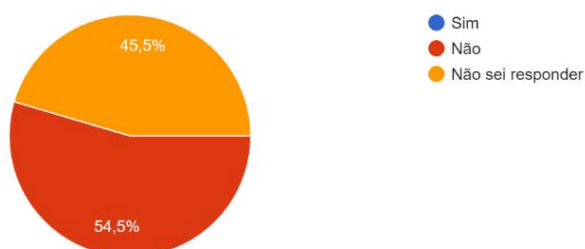
A instituição tem um registro de sua(s) Estratégias(s)?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Figura 10 – Sobre a Visão Estratégica (III)

A instituição possui algum Plano de Ações definido?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Em “I”, fica evidente que os objetivos e metas da instituição são algo de desconhecimento dos entrevistados. Contudo, como a maior parcela de respostas (quase 73%) ficou restrita a resposta NÃO, pode-se interpretar que existe um entendimento mínimo sobre o conceito de objetivos e metas de uma organização, apontando que de fato esses conceitos não são difundidos e/ou expressos dentro ambiente organizacional da Câmara Municipal.

Em “II”, foram apresentados números parecidos com “I”, no entanto identificou-se uma pequena parcela (9,1%) de respostas SIM.

Analisando essas informações, podemos perceber que internamente existe um entendimento razoável acerca do conceito de estratégia organizacional, dados os quase 72,7% de respostas NÃO, que representa uma afirmação de que não existe um registro interno das estratégias (que por sua vez, foi posteriormente constatada *in loco*).

Em relação as respostas SIM, aparentemente podem representar um possível desentendimento sobre o questionamento proposto ou mesmo um equívoco na escolha da resposta.

Em “III”, podemos observar um equilíbrio entre as respostas apresentadas, o que pode deixar subentendido que para uma parcela razoável dos servidores e funcionários, o conceito de plano de ações é algo desconhecido ou complexo, o que representa que este conceito não é algo claramente descrito internamente na instituição.

Dadas as informações coletadas nos questionamentos, e sabendo que todas estão associadas à Visão Estratégica da instituição, constatou-se que, em momento algum, esta foi claramente definida pela instituição, sendo esta perspectiva corroborada pelos parte dos possíveis entrevistados, posteriormente de forma informal.

Dessa forma, partindo da premissa de que em uma proposta de implementação de um plano estratégico em uma instituição, a Visão Estratégica se faz algo essencial para o processo, e tomando por base planejamentos de outras instituições similares, elaborou-se uma proposta de visão que representa a atual conjuntura da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues e suas perspectivas futuras:

- **Visão:** Ser referência em gestão legislativa, valorizando os nossos funcionários e servidores, atuando da melhor forma possível, fiscalizando e propondo matérias de competência do município, ampliando a participação direta do cidadão alto-rodrigense neste processo.

4.3 Declaração dos Valores da instituição

Chiavenato (2005), afirma que os valores são as crenças e as atitudes básicas que ajudam a determinar o comportamento individual, sendo estes construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são, devendo dessa forma, serem abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados.

Nesse sentido, com o intuito de saber sobre o conhecimento dos valores associados à Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, aplicou-se dentro do questionário a seguinte questão: “tem conhecimento sobre os Valores (ideais de atitude, comportamentos e virtudes) associados as atividades realizadas pela instituição?”

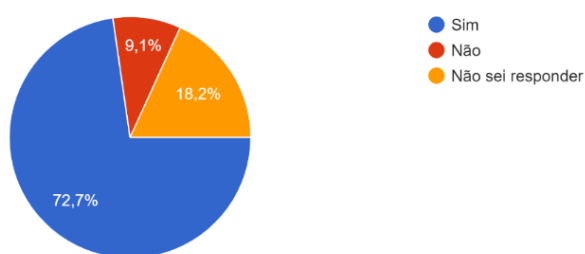
Esta questão, que possui caráter objetivo, tinha por intuito identificar o entendimento acerca dos valores que representavam a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues na ótica dos entrevistados. As opções de resposta se limitavam a: SIM; NÃO; e NÃO SEI RESPONDER,

com uma posterior pergunta subjetiva, que propunha o seguinte: “caso tenha respondido SIM para a questão anterior, poderia citar algum desses valores?”

As respostas se apresentaram conforme Figura 11:

Figura 11 – Sobre os Valores da instituição

Tem conhecimento sobre os Valores (ideais de atitude, comportamentos e virtudes) associados as atividades realizadas pela instituição?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Os resultados coletados mostram que 72,7% dos entrevistados tem conhecimento acerca do conceito de valores institucionais e quais deles poderiam representar a instituição. No entanto, podemos observar um número expressivo de respostas que divergem de SIM, representando mais de 27% dos entrevistados.

Este último ponto, pode representar que existe um não-entendimento sobre o conceito de valores institucionais, ou mesmo que responderam dessa forma, por não haver uma descrição mais precisa do que são esses valores.

Outro fator, que pode ter gerado levado à essas respostas, pode estar associada ao fato, questionado e devidamente comprovado de modo informal pelos colaboradores da Câmara Municipal, de que não há nenhuma declaração expressa e escrita dos valores dentro da instituição. Esta provavelmente é a situação mais cabível, dados os mais de 18% de entrevistados que não souberam responder ao questionamento.

Contudo, nas respostas subjetivas apresentadas (condicionadas as respostas SIM, que englobam os mais de 72% já citados), identificou-se uma divergência entre os conceitos de valores em detrimento de outros conceitos estratégicos, como os de finalidade e objetivos institucionais, como pode-se verificar nas seguintes respostas:

- “O órgão promove a integração entre os setores para concretizar políticas públicas e otimizar, seus recursos, sejam eles financeiros, humanos, logísticos ou materiais.

E um dos seus programas e ações se constituem em serviços diretamente prestados ao público”; e

- “Têm como valores elaborar as leis, fiscalizar os trabalhos do Poder Executivo (Prefeitura) sugerir ações e melhorias para a cidade”.

Analisando estas respostas, assim como pequenos trechos de outras, pode-se perceber que o conceito de valores organizacionais, de fato não está bem claro dentre os colaboradores da instituição.

Posteriormente, contatou-se informalmente, a ausência de uma declaração escrita de forma clara dos valores da instituição. O que havia de entendimento sobre a temática se limitava, somente as palavras redigidas no Regimento Interno da Câmara Municipal, documento esse, de leitura complexa (em função dos inúmeros termos jurídicos), cujo qual poucos colaboradores tinham se aprofundado, o que por sua vez, pode justificar a resposta dos 18,2% que NÃO SOUBERAM RESPONDER ao que se foi questionado.

É preciso que o conceito de valores passe a ser uma filosofia no ambiente de trabalho, bem como algo norteador para alcançar o que se apresenta na missão e visão propostas, pois conforme Chiavenato (2005), tal como a missão e a visão, os valores são de suma importância para uma organização.

Dessa forma, nesta pesquisa se pode constatar que alguns valores estão intrinsecamente atrelados as diversas práticas realizadas no ambiente da instituição (independentemente destes ambientes serem administrativo, financeiro ou mesmo político). Estes valores, repetidas vezes citados nas repostas subjetivas descritas, foram:

- Ética;
- Transparência; e
- Eficiência.

Outros valores citados, remetem a inovação, honestidade, respeito e foco no público.

Assim sendo, com base nas respostas coletadas, respeitando as informações contidas no Regimento Interno da Câmara Municipal (CÂMARA MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES, 1998), e sabendo das virtudes, que ao menos em tese, deveriam ser praticadas dentro dessa Casa Legislativa, chegou-se a seguinte proposta de declaração de valores institucionais:

- **Valores:** Transparência, ética, legalidade e eficiência nas atividades institucionais. Comprometimento, responsabilidade e respeito com as demandas sociais.

4.4 Análise do ambiente através do SWOT

Foi-se realizado um levantamento das informações, com base nas respostas apresentadas no questionário aplicado para realizar uma análise sob a perspectiva dos entrevistados para, posteriormente, após uma verificação *in loco* das informações, elaborar uma matriz SWOT para a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.

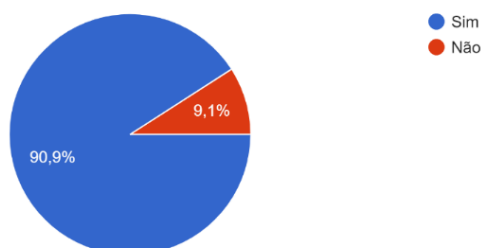
Os questionamentos propostos apresentavam questões objetivas, precedidas de perguntas subjetivas (não-obrigatórias) condicionadas à resposta objetiva anterior. Essas questões foram subdivididas de acordo com as zonas apresentadas em um esquemático de matriz SWOT, sendo apresentadas da seguinte forma:

a) Zona - forças e fraquezas:

- I. Considera a atual equipe técnica e administrativa da instituição propensa ao aprendizado e de novas práticas? Ver Figura 12.

Figura 12 – Sobre forças e fraquezas da instituição (I)

Considera a atual equipe técnica e administrativa da instituição propensa ao aprendizado e de novas práticas?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Algumas justificativas apresentadas:

- “Boa parte da equipe é dedicada e interessada.”
- “Sim, pois sempre procuram melhorias.”
- “Alguns funcionários por ter experiência no setor privado, possuem este tipo de bagagem. Além disso estão disponíveis para aprender novas práticas.”

Verificando a Figura 12, observa-se que 91% dos entrevistados consideram a atual equipe técnica e administrativa da instituição propensa ao aprendizado e de novas práticas.

Apesar das respostas demonstrarem um direcionamento claro, há de se questionar as informações, uma vez que os próprios entrevistados pertencem a esse perfil, logo, subentende-se que esta poderia se caracterizar uma autoavaliação. Quando une essa perspectiva aos 9,1% que responderam NÃO, pode-se questionar o teor das respostas.

Contudo, diante do que foi dito, decidiu-se perguntar diretamente para a alta administração da instituição se os resultados positivos apresentados neste item, condizem com a realidade, o que foi confirmado de forma veemente pelos administradores.

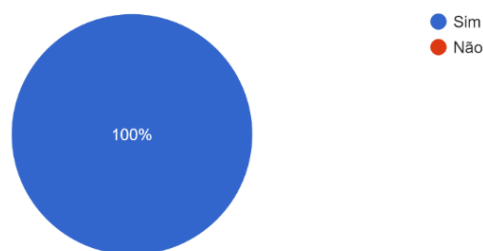
Dessa forma, pode-se considerar esse item como uma **FORÇA** da instituição. As justificativas mais apresentadas para as respostas positivas ao item, estão relacionadas a comprometimento, interesse e união da equipe técnica.

II. Considera que na atual composição Legislativa municipal (2021-2024) existem parlamentares comprometidos e atuantes? Ver Figura 13.

Figura 13 – Sobre forças e fraquezas da instituição (II)

Considera que na atual composição Legislativa municipal (2021-2024) existem parlamentares comprometidos e atuantes?

11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Algumas justificativas apresentadas:

- “Existem bons parlamentares. No entanto, alguns demonstram maior comprometimento.”
- “São parlamentares que estão sempre ouvindo o povo e procurando solucionar os problemas que surgem de forma séria.”
- “Não todos, mas alguns sim.”

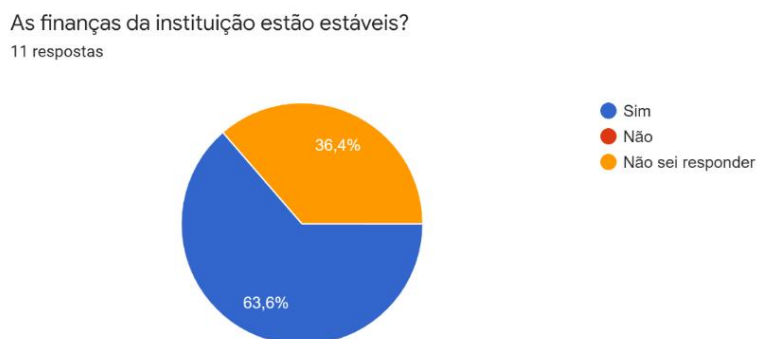
Como 100% dos entrevistados consideram a atual composição legislativa comprometida e atuante, tende-se a considerar esse item como uma **FORÇA** da instituição.

Em conversas informais com os possíveis entrevistados, percebeu-se que existe uma ótica positiva acerca da atuação e comprometimento dos parlamentares, no entanto sobre este fato ponderou-se que isto não se dispõe como unanimidade, em outras palavras na visão dos entrevistados, existem parlamentares que se destacam nesse quesito, enquanto outros, parecem estar aquém das expectativas, o que pode ser percebido ao observar algumas justificativas apresentadas que pontuam, sem muito aprofundamento, sobre estas situações pontuais que destoam da visão sobre o parlamento.

Assim sendo, há de se pontuar que caso haja um grande desequilíbrio em relação ao comprometimento e atuação do parlamento na atual conjuntura, essa dita força da instituição poderá vir a se tornar uma fraqueza.

III. As finanças da instituição estão estáveis? Ver Figura 14.

Figura 14 – Sobre forças e fraquezas da instituição (III)



Fonte: Autoria própria (2022)

Algumas justificativas apresentadas:

- “Folha salarial sempre paga de forma antecipada. Um sinal claro de finanças estáveis.”
- “Não existem indícios de dívidas ou compromissos não tenham sido cumpridos. Além de pagar os salários sempre de forma antecipada.”
- “Não se observa gastos desnecessários.”

Nesse item, 63,6% afirmaram que SIM, as finanças da instituição estão estáveis, em detrimento de nenhuma outra resposta negativa. Contudo, verifica-se que 36,4% não souberam responder ao questionamento, o que provavelmente esteja ligado ao perfil da pessoa que respondeu à pergunta dessa forma, uma vez que esta pergunta possui um caráter técnico, que por sua vez, limitaria as respostas com o embasamento necessário para afirmar com respaldo.

Por se tratar de um questionário direcionado à funcionários e servidores de várias esferas da instituição, algumas pessoas de setores que possuem pouca ou nenhuma ligação ao setor financeiro (como por exemplo, o pessoal que trabalha na copa ou na limpeza), dificilmente apresentaria uma resposta concreta para o que foi questionado.

Dessa forma, dadas as justificativas apresentadas, que versam sobre salários pagos de forma antecipada e que afirmam não observar gastos desnecessários ou mesmo indícios de dívidas, sendo que estas afirmações foram constadas de modo informal pelos colaboradores da instituição, pode concluir, que esta é uma **FORÇA** da instituição, no entanto, com ressalvas à esta afirmação, pois não foram coletados documentos ou dados financeiros que atestam tal alegação.

IV. Como considera a atual estrutura física do ambiente da instituição? Ver Figura 15

Figura 15 – Sobre forças e fraquezas da instituição (IV)



Fonte: Autoria própria (2022)

Analisando os números apresentados, pode-se perceber que não existem perspectivas negativas acerca da estrutura física do ambiente, com resultados que tendem a uma estrutura BOA (72,7%) e REGULAR (27,3%).

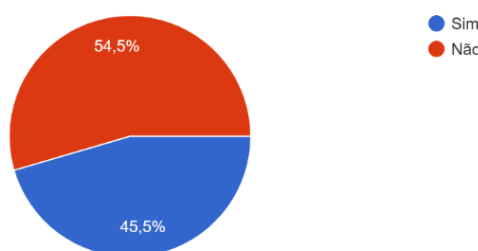
O teor das respostas deste item apresenta um relativo caráter subjetivo de análise, pois ao analisar uma estrutura física de qualquer ambiente, está dando uma opinião com uma ótica particular acerca do que se pede. Muitas vezes algo que aparente ser bom a uma pessoa, pode parecer ruim a outrem, e isso não invalidaria essas respostas, pois perspectivas individuais podem divergir, justamente por serem individuais. No entanto, quando há várias respostas direcionadas à um mesmo resultado, esta subjetividade vai sendo dirimida, pois subintende-se que se está chegando a um senso comum.

Dessa forma, pode-se inferir que este item também se caracteriza como uma **FORÇA** da instituição. No entanto, é válido ressaltar que melhorias ainda precisam ser feitas em algum ponto específico dessa estrutura física, pois não se apresentou nenhuma resposta que identifique excelência nesse quesito, o que foi corroborado pelos colaboradores através de conversas informais, após a coleta dos resultados do questionário.

V. Acredita que o ambiente da instituição atende minimamente aos critérios de acessibilidade? Ver Figura 16.

Figura 16 – Sobre forças e fraquezas da instituição (V)

Acredita que o ambiente da instituição atende minimamente aos critérios de acessibilidade?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Claramente a acessibilidade foi um quesito que dividiu opiniões dos entrevistados, o equilíbrio entre as repostas SIM (45,5%) e NÃO (54,5%), sendo o percentual de respostas negativas ligeiramente superior.

Em princípio, imaginava-se que este item seria, um ponto forte da instituição, por apresentar alguns diferenciais, como por exemplo, possuir um elevador de acesso instalado. No entanto dados alguns comentários apresentados no questionário (abaixo), essa perspectiva foi invertida. São apresentados alguns comentários:

- “Possui banheiro adaptado e elevador.”
- “Por se tratar de um edifício de mais de um pavimento, é necessário colocar um meio de acesso onde pessoas com limitações físicas possam usufruir (conserto do elevador), banheiro para cadeirantes, piso tátil direcional, na calçada (nas bordas e direcionando a entrada) e no interior para o deficiente visual poder ter mais independência ao transitar no local. Também é necessário um melhor planejamento de espaço na sala de sessões, secretaria, sala de arquivos e cozinha. Assim a instituição estará mais acessível a todos.”

- “Requer melhorias na acessibilidade, principalmente para pessoas com limitações físicas, visuais e etc.”

Dessa forma, fazendo uma análise do que se tem disponível em relação à acessibilidade na sede da Câmara Municipal, pode-se constatar, tal como citado nos comentários, que existem alguns itens que atendem as algumas demandas de acessibilidade, mas com significativas ressalvas as suas condições atuais, tais como:

- Banheiro adaptado – que se encontra em um local de difícil acesso no prédio, e que atualmente, segundo relato de colaboradores, vem sendo usado, muito mais como uma “dispensa” para os materiais de higiene e limpeza.
- Elevador – cujo qual constatou-se, *in loco*, que ainda não foi devidamente concluído, e que apresentou problemas mecânicos com pouquíssimo tempo de instalado, estando atualmente inviabilizado para uso, segundo relatos de alguns colaboradores da instituição.
- Rampas de acesso – que, em verificação no local, pode-se perceber, mesmo sem muito conhecimento técnico, que precisam ser melhor adequadas para acesso de idosos e cadeirantes.

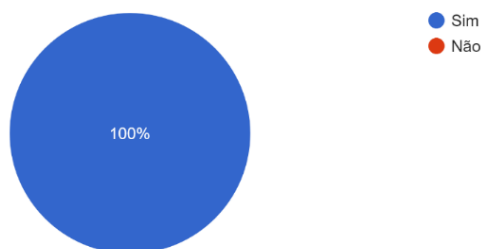
Analisando todos esses pontos apresentados, pode-se dizer que a acessibilidade está muito mais propensa a ser descrita como uma **FRAQUEZA** da instituição, do que mesmo uma força, como se pensava inicialmente.

No entanto, com alguns investimentos pontuais, sem muitas dificuldades, este item poderá se tornar um diferencial para a instituição.

VI. Atualmente identifica uma boa relação do Poder Legislativo com o Poder Executivo municipal? Ver Figura 17.

Figura 17 – Sobre forças e fraquezas da instituição (VI)

Atualmente identifica uma boa relação do Poder Legislativo com o Poder Executivo municipal?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Algumas justificativas apresentadas:

- “Aparentemente uma ótima relação.”
- “A relação entre os Poderes atualmente é muito boa.”
- “Estão trabalhando em união.”

Dados os resultados apresentados, juntamente com as informações coletadas internamente na Câmara Municipal, facilmente percebe-se que esse quesito, na atual conjuntura política local, certamente se caracteriza como uma **FORÇA** da instituição.

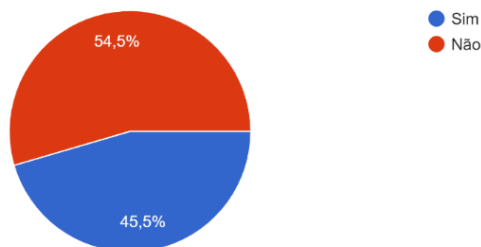
Para reforçar a tese, constata-se que a atual formação plenária é constituída em sua plenitude por parlamentares de “situação” (mesmo lado político do Poder Executivo Municipal), que segundo relatos de algumas pessoas ligadas a política municipal, é um fato inédito, pois sempre houveram parlamentares declarados como “oposição” ao Poder Executivo, e essa divergência de opiniões quase sempre resultava em uma relação estremecida entre as partes. Não sendo este o caso que se configura nesta composição atual.

VII. Acredita que a subordinação dos cargos administrativos pode comprometer a autonomia e desempenho em relação à tomada de decisões internas? Ver Figura 18.

Figura 18 – Sobre forças e fraquezas da instituição (VII)

Acredita que a subordinação dos cargos administrativos pode comprometer a autonomia e desempenho em relação à tomada de decisões internas?

11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Novamente, tem-se um quesito que divide opiniões. Uma pequena maioria dos entrevistados acredita que a subordinação NÃO comprometa a autonomia e desempenho da tomada de decisões (54,5%). Analisando o conteúdo dos comentários apresentadas, percebe-se ainda mais essa dualidade. Como se pode observar a seguir:

- “Pode afetar decisões administrativas.”
- “Pois é necessário um líder, para liderar e manter a organização.”
- “Sim, pois decisões técnicas podem ser afetadas por decisões políticas.”
- “Pois é necessário para manter a disciplina e organização, mantendo sempre o respeito e a ética.”

Fazendo uma análise sob a ótica dos entrevistados, fica difícil perceber se este item se trata de uma força ou uma fraqueza da instituição. É evidente que existem visões diferentes sobre modelos gerenciais e organizacionais. Uns aparentemente estão mais propensos aos padrões de gestão vertical, onde as decisões vêm sempre de cima para baixo, seguindo uma hierarquia claramente definida, enquanto outros aparentam estar mais aptos a um formato de gestão horizontal que apresenta uma estrutura organizacional menos hierárquica, onde os colaboradores da instituição têm mais autonomia na tomada de decisões.

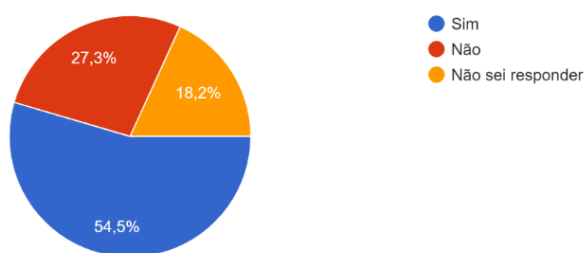
Em visita ao ambiente da instituição, contatou-se que o perfil dos entrevistados é bastante eclético, pessoas diferentes, com perfis e histórias diferentes. Alguns que trabalharam durante toda a carreira no setor público, outros provenientes do setor privado, alguns iniciando sua carreira, outros em vias de aposentadoria. Mas cada um com sua opinião própria, que não cabe ao entrevistador julgar, neste caso, se está correta ou não.

Assim sendo, como já sugerido, com base nas informações coletadas, uma resposta para o item se constitui como inconclusiva, pois não há como afirmar que esse item possa se caracterizar uma força ou fraqueza da instituição.

VIII. Tem conhecimento sobre a atualização do banco de dados virtual, para contemplar documentos internos mais antigos? Ver Figura 19.

Figura 19 – Sobre forças e fraquezas da instituição (VIII)

Tem conhecimento sobre a atualização do banco de dados virtual, para contemplar documentos internos mais antigos?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

O banco de dados virtual da instituição, se resume basicamente em informações contidas nos *backups* do servidor de internet da Câmara Municipal, como também nas plataformas virtuais que se ligam ao portal da transparência da instituição. Contudo, ao acessar tais locais (com auxílio de alguns colaboradores da instituição), constatou-se que algumas informações não estavam tão facilmente acessíveis, principalmente no que dizia respeito a documentos mais antigos, aqueles que já existiam antes da informatização da instituição, que segundo relatos internos, ocorreu por volta do ano de 2015.

O que se sabe por intermédio de informações coletadas informalmente é que existe uma sistemática de escanear as todas a documentações pertinentes ao mandato da atual da mesa diretora (biênio 2021-2022), com a ideia de ampliar o acervo, com documentos mais antigos que no momento estão catalogados apenas em meio físico (papel).

Contudo, analisando as respostas do questionário, pode-se identificar que 54,5% dos entrevistados afirmam ter conhecimento acerca de atualizações de banco de dados.

Sabendo que esta é uma demanda com viés técnico e que as informações não são tão acessíveis, muito provavelmente, algumas destas respostas estão condicionadas diretamente ao acesso à essas informações, o que pode justificar as respostas negativas registradas (27,3%) ou mesmo as de desconhecimento ao que se questiona no item (18,3%).

Nas respostas subjetivas apresentadas, deixa-se a entender que este é um item que requer um melhoramento, o que torna plausível concluir que esta pode ser caracterizada como uma **FRAQUEZA** da instituição.

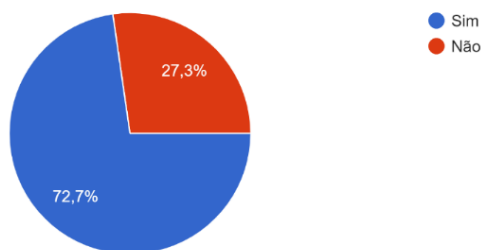
Algumas justificativas apresentadas:

- Existe, mas ainda muito simplista. Pode melhorar.
- Pois todos estão sendo digitalizados e organizados em pastas virtuais para melhor acesso.

IX. Identifica dificuldades de acesso à documentos e informações internas (principalmente as mais antigas)? Ver Figura 20.

Figura 20 – Sobre forças e fraquezas da instituição (IX)

Identifica dificuldades de acesso à documentos e informações internas (principalmente as mais antigas)?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Na Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, um item que foi identificado, e considerado inclusive por grande parte dos colaboradores como um dos problemas mais críticos dentro da instituição, diz respeito às dificuldades encontradas para ter acesso à alguns documentos.

Através de conversas informais, foi possível identificar que principalmente os documentos mais antigos, por não estarem contidos em mídias digitais (tal como afirmado no item VIII), apresentam uma dificuldade considerável de acesso, que por vezes afeta o desempenho dos trabalhos, principalmente os da Secretaria da instituição.

Questionando pessoalmente alguns colaboradores (mais especificamente do setor da Secretaria), os mesmos afirmaram que já houve casos de procurar um único documento por vários dias seguidos. Este fato por si só, já seria um indicativo de que este item se trata de um gargalo dos processos internos, fato esse que por ainda é complementado em algumas justificativas apresentadas no questionário, tais como:

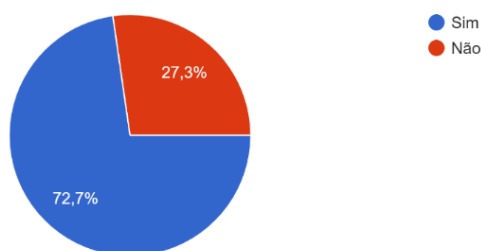
- “Documentos antigos são de difícil acesso em comparação aos mais atuais.”
- “Ainda está limitada ao arquivo físico (papéis), ou seja, se a secretária não auxiliar na procura, fica muito difícil a busca.”
- “Os atuais são de fácil acesso, mas os mais antigos não. Pois os antigos, a maioria não está digitalizada.” (Sic)

Muito embora tenha sido apresentada uma parcela representativa de respostas NÃO (27,3%), quando se analisa o teor das respostas subjetivas associado aos relatos, observa-se que se apresenta uma repetida ênfase na dificuldade de acesso a documentos antigos internamente, o que como já citado, pode ser constatado internamente. Dessa forma, pode-se inferir que esse item é uma **FRAQUEZA** da instituição.

- X. Julga necessário uma atualização Regimento Interno da instituição, instituído em 1998?
Ver Figura 21.

Figura 21 – Sobre forças e fraquezas da instituição (X)

Julga necessário uma atualização Regimento Interno da instituição (instituído em 1998)?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Este é um item que está intrinsecamente ligado a parte legislativa e jurídica da Câmara Municipal, assim sendo, parte dos entrevistados poderiam ter dificuldade em responder com precisão ao que se foi questionado, o que constata que poderia ter sido proposta a assertiva NÃO SEI RESPONDER, nesta questão.

No entanto, o Regimento Interno se configura como o principal e um dos mais importantes documentos da instituição, pois este é o documento que norteia as ações e atividades que devem ser executadas pelo Poder Legislativo.

Há de se ponderar que os funcionários e/ou servidores da instituição, deveriam possuir o mínimo conhecimento acerca do seu conteúdo. Contudo, essa não se traduz como uma verdade absoluta, pois existem outras variáveis que influenciam nessa perspectiva, como, por exemplo, o nível de instrução do colaborador e o tempo de serviço e atuação na casa.

Dadas as ponderações anteriores, através de entrevistas informais com diversos grupos de colaboradores da instituição, foi-se percebido que uma grande parte desses nunca se aprofundou no conteúdo do Regimento Interno.

Questionando o motivo desse pouco aprofundamento, houve praticamente uma unanimidade nas respostas, de que o documento era muito complexo, com muitos termos jurídicos, e que alguns artigos eram contraditórios ou mesmo que já foram alterados várias vezes e que os registros dessas alterações estavam dispersos, ou seja, um termo que estava preconizado, não necessariamente teria mais validade, dadas as alterações que foram feitas ao longo do tempo.

Assim sendo, em função do grupo de 72,7% que responderam SIM ao que se foi questionado, associado aos relatos apresentados nas respostas subjetivas e em conversas informais que apresentaram situações diversas que justificam uma real necessidade de atualização do Regimento Interno da instituição, pode-se concluir que atualizá-lo é preciso. Dessa forma, este item se caracteriza como uma **FRAQUEZA** da instituição.

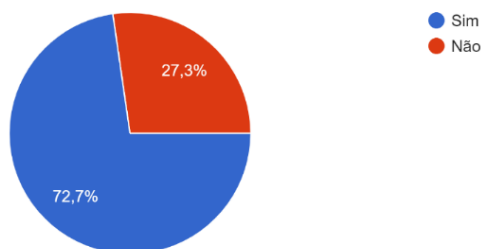
Alguns comentários apresentados, sobre o Regimento Interno da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues:

- “Muito defasado e mexido ao longo dos anos.”
- “Muito defasado, com artigos que se contradizem. Além disso as emendas ao regimento encontram-se muito fragmentadas. Por vezes um artigo foi alterado e essa informação não está explícita junto ao documento original.”
- “Pois de vez em quando alteram alguns artigos.”

XI. Julga necessário uma atualização da Lei Orgânica Municipal, instituída em 1990? Ver Figura 22.

Figura 22 – Sobre forças e fraquezas da instituição (XI)

Julga necessário uma atualização da Lei Orgânica Municipal (instituída em 1990)?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Tal como o Regimento Interno, a Lei Orgânica está intrinsecamente ligada a parte legislativa e jurídica da instituição, mas, nesse caso, abrangendo uma esfera maior, que compete ainda o Poder Executivo e as Secretarias Municipais.

Nesse sentido, em conversas informais com pessoas ligadas à Câmara Municipal, entre elas inclusive alguns ex-políticos, estes afirmaram que é algo complexo afirmar de forma concreta que um item que extrapola os limites da Câmara Municipal, seja passível de atualizações, pois uma atualização poderia impactar essas outras esferas, logo um estudo muito mais aprofundado sobre a temática se faria necessário, mesmo perante os 72,7% de entrevistados afirmando que SIM, a Lei Orgânica necessita de atualizações.

Na visão dessas pessoas, o público-alvo deste questionário não teria um embasamento suficiente para dar relevância as suas respostas em relação ao item, inclusive os outros 27,3% que responderam NÃO ao que foi questionado.

Assim sendo, sabendo que este item não se limita tão somente à Câmara Municipal, chegou-se a um entendimento de que há embasamento suficiente para pontuar sobre a atualização da Lei orgânica, tão pouco pontuar se esta é uma força ou fraqueza da instituição. Contudo, são válidas as ressalvas que apontam sobre a necessidade de uma atualização, como apresentados nos comentários a seguir:

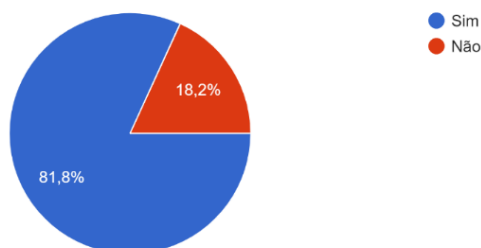
- “Já fazem mais de 30 anos desde sua promulgação, de lá pra cá muitas coisas mudaram. Dessa forma, uma atualização se faz necessária.”
- “Alguns artigos e incisos.”

XII. Julga que alguns parlamentares e gestores públicos precisam se atualizar em relação a conceitos de administração pública? Ver Figura 23.

Figura 23 – Sobre forças e fraquezas da instituição (XII)

Julga que alguns parlamentares e gestores públicos precisam se atualizar em relação a conceitos de administração pública?

11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Muito embora a pergunta tenha se apresentado de forma objetiva, esta apresenta um perfil subjetivo quanto a escolha da resposta. Isto ocorre pois é algo complicado mensurar o conhecimento alheio. Nesse caso, se especifica sobre atualizações em relação a conceitos de administração pública.

Nessa situação um outro questionamento vem à tona... qual o nível de qualificação dos parlamentares acerca desse conteúdo? Quem pode mensurá-lo?

Pelo menos em tese, a resposta correta seria o cidadão (nesse caso, o munícipe), pois este adquire o direito de julgar (reiterando, em tese) os seus representantes, quando se tem uma instituição que tem como fundamento base, representar os anseios de uma população, composta por pessoas (os parlamentares) que foram democraticamente escolhidos para atuar nessa função, se tornando os expoentes da sociedade para tratar justamente de assuntos que dizem respeito seus anseios dos cidadãos junto a administração pública.

Partindo da premissa de que funcionários e servidores também são parte da população representada, claramente suas respostas possuem validade nesse questionamento. Assim sendo, em função dos 81,8% de respostas SIM ao item, que implicam uma demanda por atualizações por parte de seus representantes (parlamentares) pode-se concluir que esta, ao menos neste momento, é uma **FRAQUEZA** da instituição.

Há de se pontuar ainda, que 18,2% afirmaram que NÃO existe necessidade de atualizações sobre o que se foi questionado. Obviamente estas respostas devem ser levadas em consideração. No entanto é válido ressaltar que parte do possível público entrevistado, pode ser composto de parlamentares, e se este for o caso, estes podem estar fazendo uma autoavaliação, que pode, por sua vez se tornar tendenciosa.

De um modo geral, atestado inclusive informalmente essa perspectiva de necessidade de atualizações se configura como algo a agregar e não somente de se criticar, como em um primeiro momento o questionamento pode soar. Alguns comentários propostos, corroboram esta visão sobre o item, tais como:

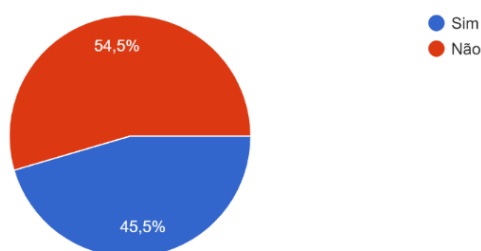
- “Com certeza! Atualizar-se é preciso, especialmente nos órgãos públicos.”
- “Ainda se identifica uma forma arcaica, e mentes fechadas. Se atualizar sempre vale a pena.”

b) Oportunidades e Ameaças

- I. Considera que no ambiente político da instituição exista "partidarismo", direcionamento à interesses próprios? Ver Figura 24.

Figura 24 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (I)

Considera que no ambiente político da instituição exista "partidarismo" (direcionamento à interesses próprios)?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Para prosseguir com esta análise, um ponto importante deve ser discutido; o termo partidarismo lexicamente significa: comportamento partidário excessivo; em que há fanatismo ou exagero partidário. Desse modo, muito embora estas ações possam parecer danosas, não se pode afirmar tal, pois muitas vezes o que se exerce, nesses casos, são interesses de causas partidárias, que por sua vez, versam sobre as ideologias e fundamentos de cada partido a qual o parlamentar esteja vinculado.

Contudo, quando tais práticas se voltam para interesses particulares (como sugerido na pergunta), essas atitudes podem ser distorcidas em favorecimento próprio, o que certamente pode ferir, e ir na contramão aos valores da instituição.

Dito isto, ao analisar os dados apresentados nas respostas, pode-se perceber que uma pequena maioria (54,5%) dos entrevistados entende que NÃO exista “partidarismo” na instituição.

No entanto, como essa diferença não chega a ser significativa em relação ao quantitativo de respostas contrárias (aqueles que entendem que SIM, existe “partidarismo” na instituição), isso pode levar a crer que existem algumas situações pontuais sobre esta temática no ambiente da Câmara Municipal, que talvez podem não parecer tão claras para alguns dos entrevistados (como pode-se constatar em alguns comentários).

Além disso, pelo fato de que na atual conjuntura política, todos os parlamentares foram eleitos sob um mesmo lado político declarado (o lado da “situação”, ou seja, que atua em consonância com o Poder Executivo local), este fato pode mascarar, algumas atitudes pontuais dos parlamentares que tendam ao problema questionado, podendo parecer mais evidentes àqueles entrevistados que estejam mais diretamente ligados ao parlamento local.

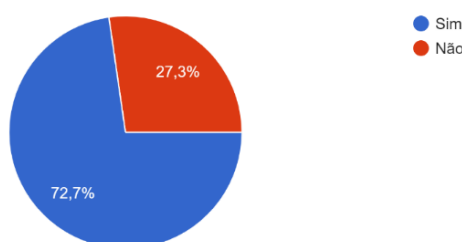
Dessa forma, o partidarismo, direcionado à interesses próprios, como sugerido, estaria mais propenso a ser uma ameaça para a instituição, mas como esta não se configura como evidente na composição plenária atual, não seria plausível afirmar tal fato. Ainda assim, alguns comentários apresentados no item são válidos para se pontuar sobre a problemática do partidarismo na instituição, tais como:

- “Não tão evidente, mas existe.”
- “Sempre houve, em qualquer ambiente político. Contudo, na atual conjuntura política local, fica menos visível pelo fato de nenhum dos parlamentares serem “de oposição” (pelo menos é o que se declara).”

II. Considera que existe alguma atuação individualista por parte de algum parlamentar?
Ver Figura 25.

Figura 25 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (II)

Considera que existe alguma atuação individualista por parte de algum parlamentar?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Este questionamento traz conceitos parecidos com os apresentados no item anterior (I), mas nesse caso, não se limitando apenas a questão do partidarismo. Nesse contexto, outras ações individualistas dentro do ambiente de trabalho por parte dos parlamentares, são colocadas em pauta, como por exemplo, não participar de atividades internas que requer a união do coletivo, como debates internos sobre determinado assunto ou matéria.

Internamente, foram citados nomes de parlamentares (que não serão divulgados aqui, pois este não é o foco), que apresentavam atitudes claramente individualistas. Em conversas informais, foi citado que existe um parlamentar em específico que sequer frequenta o mesmo ambiente dos colegas, sendo que todos estes pertencem, declaradamente ao mesmo lado político.

Dito isso, quando associamos os relatos e analisamos os números apresentados nas respostas no questionário, temos uma constatação de que esse item é uma **AMEAÇA** para a instituição, dados os 72,7% que responderam SIM ao item (mesmo essa perspectiva não sendo uma unanimidade entre os entrevistados).

Nos comentários apresentados, relata-se sobre situações pontuais, mas que podem prejudicar o coletivo, inclusive extrapolando os limites do parlamento.

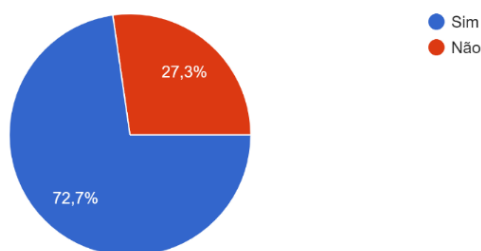
Alguns comentários apresentados:

- “Situações pontuais podem ser identificadas.”
- “Não se trata de maioria, mas possui.”

III. Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre os parlamentares? Ver Figura 26.

Figura 26 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (III)

Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre os parlamentares?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Esta pergunta se associa com o que foi comentado na análise realizada na pergunta anterior (II). Em outras palavras, as atitudes comentadas no item associado à Figura 25, pode-se também afetar as relações previstas neste item, que dizem respeito as relações interpessoais entre os parlamentares.

Fazendo uma análise do ambiente interno da Câmara Municipal, em primeiro momento, foi possível constatar um clima amistoso e de união entre os parlamentares (justificando os 27,3% que responderam NÃO ao que foi questionado).

Contudo, ao se aprofundar nesse assunto, foi possível identificar, que existem (segundo os colaboradores), situações pontuais que demonstravam que havia indivíduos que por vezes tumultuam o ambiente (como citado nos comentários propostos). Segundo relatos informais, muitas vezes as motivações para tais ações seriam fúteis ou sem nexos algum. Simplesmente para tumultuar.

Essas situações pontuais, por vezes, afetavam o coletivo, gerando assim, um desgaste entre os parlamentares. Dessa forma, se pode afirmar que esta situação, embora pontual, é uma **AMEAÇA** para a instituição, confirmada pelos 72,7% de respostas SIM ao item.

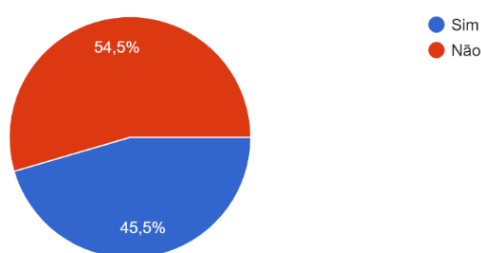
Alguns comentários apresentados:

- “Existem parlamentares que as vezes tumultuam o ambiente desnecessariamente.”
- “Apenas algumas divergências de opiniões.”

IV. Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre funcionários de alguma outra esfera da instituição? Ver Figura 27.

Figura 27 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (IV)

Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre funcionários de alguma outra esfera da instituição?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Neste questionamento, as relações abordadas se distanciam da esfera parlamentar, para envolver também as demais esferas da Câmara Municipal (jurídica, técnica, assessorias e etc.).

Analisando os números apresentados, pode-se ver que uma maior parcela dos entrevistados afirma NÃO identificar problemas de relações na instituição (54,5%). No entanto, percebe-se que as respostas contrárias às negativas estão equilibradas (45,5% de respostas SIM), sendo citados inclusive, alguns casos pontuais nos comentários.

Assim como relatado nos outros itens, situações pontuais foram identificadas, e estas podem ser suficientes para afetar as boas relações que possam predominar no ambiente. Em conversas informais, foi-se percebido que existem conflitos latentes entre alguns colaboradores.

Chegou-se a essa percepção, quando em conversas informais, percebeu-se recorrentes reclamações sobre o comportamento de alguns colaboradores mais antigos da casa (boa parte destes, segundo os relatos, servidores em provimento efetivo), que conforme comentado, “se escoram em sua estabilidade”, “não querem ajudar” ou “são muito acomodados”.

Dessa forma, muito embora este seja um problema ainda latente, pode ser caracterizado como uma **AMEAÇA** para a instituição, que deve ser discutida pelos gestores da Casa Legislativa para não se potencializar.

Alguns comentários apresentados, ilustram o que foi dito, tais como:

- “Alguns casos pontuais entre os funcionários mais antigos da casa.”
- “Também existem casos isolados. Contudo menos evidentes no ambiente interno.”

V. Identifica, nesta instituição, funcionários desmotivados? Ver Figura 28.

Figura 28 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (V)



Fonte: Autoria própria (2022)

Nesse questionamento, identificamos que uma ligeiramente maior parcela (54,5%) dos entrevistados, identifica funcionários desmotivados.

Levando em consideração que os entrevistados são os próprios colaboradores (em um conceito generalizado da palavra colaborador, como qualquer pessoa que trabalhe ou presta serviços para a Câmara Municipal), podemos analisar que pouco provavelmente um funcionário iria se auto identificar como desmotivado, entretanto poderia apontar situações de outrem, como citado nos comentários do questionário, onde se especifica algumas vezes sobre o caso dos funcionários com mais tempo de serviço (situação já citada no item IV).

Dessa forma, podemos concluir-se que esta pode se configurar em uma **AMEAÇA** em potencial, para o ambiente interno da instituição.

Alguns comentários apresentados acerca do questionamento:

- “Os funcionários mais antigos aparentam ser mais acomodados e resistentes a inovações.”
- “Aparentemente funcionários com mais tempo de casa. Não usaria o termo desmotivados, mas sim, acomodados.”

VI. Considera a capacitação de funcionários e servidores algo...? Ver Figura 29.

Figura 29 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (VI)



Fonte: Autoria própria (2022)

O que se pretendeu questionar através deste item, foi a avaliação dos entrevistados sobre o que pensam a respeito de promoção de capacitação dos colaboradores da instituição. No questionamento, foram apresentadas cinco opções de respostas que analisam a relevância e/ou qualidade da ideia apresentada na visão dos entrevistados, variando entre a escolha: péssimo (pior avaliação possível) à excelente (melhor avaliação possível). Alguns dos próximos itens seguirão esse modelo de questão.

Em conversas informais com a diretoria e presidência da Câmara Municipal, constatou-se que existe um interesse da gestão em promover a qualificação dos colaboradores da casa, e que estavam sendo procuradas parcerias e formas de promover tais ações.

Após a aplicação do questionário, conversou-se também com alguns funcionários e servidores da instituição, sobre suas opiniões pessoais acerca da proposta de qualificação dos mesmos, sendo a respostas bastante positivas à esta possibilidade.

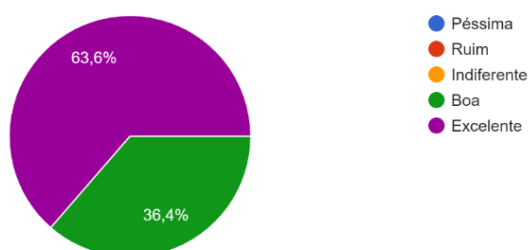
Dessa forma, analisando as avaliações positivas apresentadas nas respostas, tanto no questionário (onde os entrevistados consideraram a proposta como 72,7% BOA e 27,3% EXCELENTE), como aquelas apresentadas informalmente, ficou evidente que na percepção dos entrevistados esta é demanda de relevância para a instituição, podendo ser caracterizada assim como uma **OPORTUNIDADE** para melhorar a qualidade e desempenho dos processos, que pode ser complementado pelos comentários e sugestões propostos pelos entrevistados, tais como:

- “É necessário se capacitar sempre!”
- “Capacitação sempre será algo importante.”

VII. O que acha da ideia de promover cursos de capacitação gratuitos destinados à população? Ver Figura 30.

Figura 30 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (VII)

O que acha da ideia de promover cursos de capacitação gratuitos destinados à população?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Nesse item, se questiona aos entrevistados sobre a ideia de promover qualificação (de forma gratuita) para a população.

Apesar das respostas parecem óbvias, uma vez que, dificilmente se registrariam respostas negativas ao que se foi questionado, a pergunta se fez válida porque, segundo relatos

coletados, em outros momentos (outras gestões) foram registradas situações inconvenientes em relação à esta proposta.

Pelo que foi dito, a promoção de cursos, foi mal interpretada como um ato de politicagem³, o que acabou por trazer um receio aos gestores atuais sobre esta tratativa. Além disso, custos são envolvidos nesse processo e as Câmaras Municipais dos municípios de pequeno porte (tal como a de Alto do Rodrigues), possuem orçamento limitado.

Entretanto, como o que está sendo analisado é a perspectiva dos entrevistados sobre o questionamento, e levando em consideração que o que ocorreu em gestões passadas podem envolver outros fatores desconhecidos, e justamente por isso, não serão levados em consideração, temos que, tal como o item apresentado na Figura 28, este se configura como uma **OPORTUNIDADE** para a instituição.

Os entrevistados consideraram esta proposta como BOA (36,4%) ou EXCELENTE (63,6%). No entanto, ponderou-se em alguns comentários, que há de se ter cautela em relação aos custos envolvidos no processo, reiterando o que foi dito sobre o orçamento da instituição.

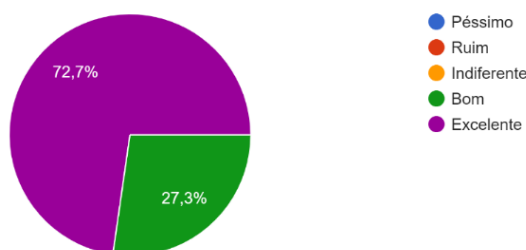
Alguns comentários apresentados:

- “Desde que não ocasione altos custos, seria muito bom.”
- “Para gerar mais oportunidades de emprego aos munícipes.”

VIII. O que pensa sobre parcerias com outros entes públicos e/ou privados? Ver Figura 31.

Figura 31 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (VII)

O que pensa sobre parcerias com outros entes públicos e/ou privados?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

³ Lexicamente, o termo politicagem significa: política de interesses pessoais, de troca de favores, ou de realizações insignificantes.

Primeiramente é importante relatar que aqui não se tratam de parcerias público-privadas (PPP). As PPP são um contrato de prestação de serviços de médio e longo prazo firmado pela Administração Pública e regulado pela Lei nº 11.079/2004, cujo valor não seja inferior a vinte milhões de reais, sendo vedada a celebração de contratos que tenham por objeto único o fornecimento de mão-de-obra, equipamentos ou execução de obra pública (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2022).

O que se propõe neste item, diz respeito a parcerias, no sentido de acordos firmados entre os entes para benefício mútuo.

Um caso que pode ilustrar a ideia da pergunta inicial, é o que se apresente em uma lei municipal que propõe a contratação de 70% da mão-de-obra local, em contraparte, impostos são reduzidos como incentivo.

É justamente desse tipo de parceria que está sendo tratado, e isto foi devidamente esclarecido informalmente ao anunciar a aplicação do questionário, e enfatizado posteriormente ao discutir informalmente acerca do teor do questionamento.

Dito isto, sob a ótica dos entrevistados, comentou-se que este tipo de parceria poderia ser consideravelmente benéfico para ambas as partes (como se pode constatar nos comentários apresentados no questionário), caracterizando assim o item como uma **OPORTUNIDADE** interessante para a instituição. Outra vez, devidamente atestado através das respostas que consideram essa proposta como BOA (27,3%) ou EXCELENTE (72,7%).

Alguns comentários apresentados:

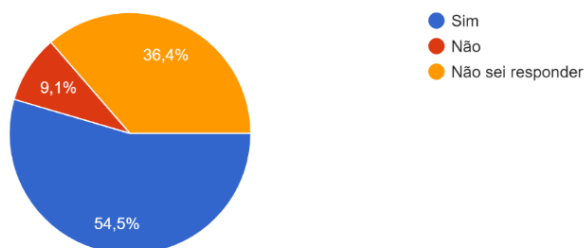
- “Parcerias seriam bastante interessantes, dadas as limitações financeiras e organizacionais da instituição.”
- “Grandes parcerias, grandes frutos!”
- “Pois é algo que favorece a algo comum e ambos saem em vantagem.” (Sic)

IX. Julga interessante uma maior busca por captação de verbas e recursos através de outras esferas governamentais (Estadual e Federal, por exemplo)? Ver Figura 32.

Figura 32 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (IX)

Julga interessante uma maior busca por captação de verbas e recursos através de outras esferas governamentais (Estadual e Federal, por exemplo)?

11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Esta é uma pergunta que possui um caráter tecnicista, requerendo um nível de conhecimento mínimo acerca de finanças e captação de recursos, como provavelmente parte dos entrevistados não condiz com esse perfil, isto pode justificar os 36,4% que afirmaram NÃO SABER RESPONDER sobre o questionamento.

Em conversas informais, foi-se percebido que realmente alguns colaboradores não sabiam opinar sobre o que foi questionado.

No entanto, há de se ponderar quando se usa o termo captação de verbas, vem à tona a ideia de trazer recursos externos para a instituição, dessa forma, pelo senso comum, mesmo sem muito conhecimento técnico dos entrevistados, essa foi considerada uma ideia interessante, inclusive por parte de membros da mesa diretora, mesmo sabendo da dificuldade envolvida para desenvolvimento dessas ações.

Por outro lado, percebe-se também um outro perfil de colaboradores que provavelmente responderam SIM (que representam 54,5% das respostas) ao que foi perguntado que demonstraram nos comentários possuir alguma propriedade sobre assunto, quando citaram, por exemplo, termos técnicos e/ou jurídicos, como o termo “emendas impositivas”⁴.

⁴ “As emendas parlamentares impositivas são a parte do orçamento público, cuja aplicação é feita pelo Executivo estadual e indicada por deputados estaduais. Recebem esse nome porque são realizadas por meio de emendas ao projeto de lei orçamentária, que é votado anualmente pelos parlamentares para o ano seguinte.”

Fonte: SECRETARIA DE GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS. 2021.

Disponível em: < <https://www.governo.go.gov.br/legislativo/emendas-impositivas.html#:~:text=As%20emendas%20parlamentares%20impositivas%20s%C3%A3o,parlamentares%20para%20o%20ano%20seguinte.> > Acesso: 09 MAIO 2022

Dessa forma, dadas as ponderações, mesmo diante dos 9,1% que responderam NÃO ao que se foi perguntado, e levando ainda em consideração as dificuldades envolvidas no processo relatadas pelos gestores, é possível enxergar nesse item uma **OPORTUNIDADE** para instituição, pois estes recursos podem ser aplicados, inclusive para a promoção de cursos para os municípios.

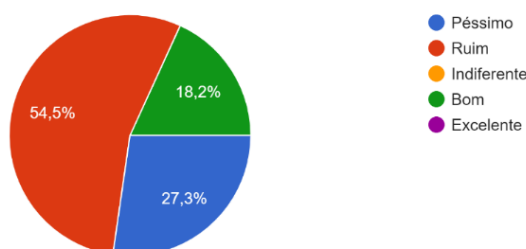
Alguns comentários apresentados:

- “Qualquer recurso que traga benefício pra população seria bem-vindo.”
- “Emendas impositivas seria uma boa ideia.”

X. Julga que a resistência por parte de alguns gestores públicos à inovações nos modelos de Gestão e Planejamento da instituição, pode ser algo? Ver Figura 33

Figura 33 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (X)

Julga que a resistência por parte de alguns gestores públicos à inovações nos modelos de Gestão e Planejamento da instituição, pode ser algo:
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Este é um dos questionamentos que está bastante associado a proposta inicial para desenvolvimento do trabalho de pesquisa; a resistência que alguns gestores públicos ainda apresentam em relação a adoção aos modelos de gestão e planejamento, que é justamente o que está sendo proposto.

É sabido que na Administração Pública, vários modelos de gestão podem ser identificados. No entanto, percebe-se que em grande parte desses modelos inovações precisam ser adotadas, mas há claramente uma resistência persistente. Dessa forma, foi proposto esse questionamento para analisar esta temática sob a ótica dos entrevistados.

Analisando os resultados do questionário, percebe-se que neste item algumas divergências pontuais podem ser identificadas.

Observa-se que 18,2% dos entrevistados responderam que o questionado seria algo BOM para instituição. No entanto, outros 54,5% consideram essa resistência questionada como algo RUIM, que se associam aos outros 27,3% que considerem a ação como PÉSSIMA, totalizando 81,8% de respostas negativas.

Nessas perspectivas, pode-se pontuar que este item se configura como uma **AMEAÇA** para a instituição. Entretanto, esses 18,2% de respostas BOM intrigaram o entrevistador, uma vez que não houveram posicionamentos que reafirmassem essa escolha, inclusive quando questionados em conversas informais, o que leva a crer que provavelmente pode ter ocorrido um equívoco no momento de marcar a alternativa ou mesmo um desentendimento sobre o que se foi questionado no ato da leitura do enunciado.

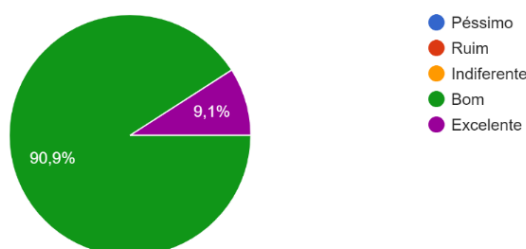
Alguns comentários apresentados no item:

- “Estamos em constante mudança e por isso é importante inovar para mantermos atualizados, mas todo caso há sua exceção que deve ser analisada com atenção.”
- “Resistir as inovações pode ser algo muito ruim, pois se atualizar é preciso.”
- “Inovar é preciso!”

XI. Como julga a adoção de novos modelos de Gestão e Planejamento para a instituição?
Ver Figura 34.

Figura 34 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (XI)

Como julga a adoção de novos modelos de Gestão e Planejamento para a instituição?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Esse item entra consonância com o questionamento apresentado no item anterior (X), pois versa sobre temática de novos modelos de gestão e planejamento, que como já citado no outro item, se associa a proposta central deste trabalho.

Esse questionamento, apresentou significativas respostas favoráveis a ideia, tanto no questionário (sendo 90,9% de respostas “BOM” e 9,1% de respostas “EXCELENTE”), quanto

nas conversas informais com os colaboradores da instituição, de onde comentou-se mais de uma vez, ser uma ótima ideia, pois através desses novos modelos seria possível impactar significativas mudanças na administração pública local, não somente na Câmara Municipal, mas também, em outras esferas do setor público.

Nas palavras de alguns entrevistados que possuem experiência no segmento, aos poucos vem se tentando melhorar esses aspectos (gestão e planejamento), mas que ainda tem bastante o que se desenvolver e “muito caminho a percorrer”.

Como já citado, essas respostas possuem grande relevância para o desenvolvimento deste trabalho, pois vão de encontro a proposta inicial do mesmo.

É válido ressaltar que nos comentários foi-se falado a respeito da necessidade de cautela no processo de adoção desses novos modelos. Também se comentou sobre os possíveis ganhos que poderiam ser adquiridos com a adoção destas propostas.

Diante do que foi explanado, foi possível concluir que este item se caracteriza como uma **OPORTUNIDADE** para a instituição.

Alguns comentários apresentados:

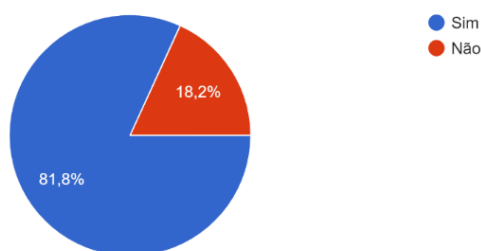
- “Se for o caso de trazer melhorias é excelente, pois torna o trabalho mais prático e acessível.”
- “É bastante importante, mas com ressalvas para não cometer erros no processo.”
- “Muito bom, mas deve-se ter cautela no processo.”

XII. Julga que há rejeição por parte da população em relação à atuação da atual formação plenária (vereadores) desta instituição? Ver Figura 35.

Figura 35 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (XII)

Julga que há rejeição por parte da população em relação à atuação da atual formação plenária (vereadores) desta instituição?

11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Primeiramente, há de se pontuar que em nosso país, rejeição a qualquer assunto que tenha associação com política é uma prática comum e corriqueira, dessa forma, podemos tratar tal fato como um senso comum. Dito isto, faz-se necessário relatar sobre o objetivo do questionamento, já que as repostas, a priori, parecem óbvias.

Em relação ao que foi dito, um fato tem que ser levado em conta, a ótica dos entrevistados que também fazem parte dessa parcela da população, pois estes não estão julgando estando “de fora” do processo, ou seja, tem melhor embasamento para julgar os atos, logo, seus julgamentos devem ser levados em consideração. Em outras palavras, foi explicado que no contexto população, eles também estavam englobados, o que foi devidamente explicado aos possíveis entrevistados, para melhor entendimento do enunciado da questão.

Há de ser salientando outro ponto, entre os respondentes do questionário, é possível que tenha algum componente da formação plenária, pois estes também se enquadravam no perfil dos entrevistados. O que talvez possa justificar as 18,2% repostas NÃO apresentadas. No entanto, esta é apenas uma opinião do entrevistador, não sendo categorizada como fato concreto.

Por fim, pode-se observar que nas perspectivas dos entrevistados sobre o item, apresentaram considerável maioria de respostas SIM (81,6%). Logo podemos inferir que este fato representa uma **AMEAÇA** para a instituição.

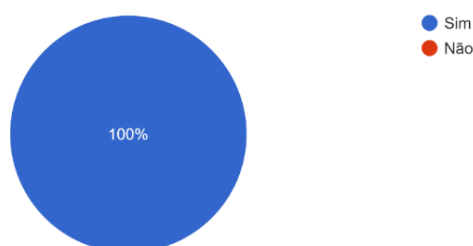
Alguns comentários apresentados sobre o que se foi questionado:

- “Em sua maioria, não.”
- “Rejeição popular a política é algo comum no país inteiro. Mas de um modo geral atual formação plenária tem uma aceitação razoável.”

XIII. Considera melhorar a imagem do Legislativo Municipal perante à população como algo importante? Ver Figura 36.

Figura 36 – Sobre oportunidades e ameaças para a instituição (XIII)

Considera melhorar a imagem do Legislativo Municipal perante à população como algo importante?
11 respostas



Este questionamento está diretamente ligado ao anterior (XII).

Uma forma de amenizar a rejeição popular do Poder Legislativo, seria claramente melhor a sua imagem de alguma forma perante a população. É um processo considerado muito difícil, dadas as ponderações apresentadas no item anterior, e outras tantas tratativas que não se faz necessário pontuar aqui.

Há várias formas de se conseguir melhorar a imagem do legislativo municipal, e esse é um ponto considerado fundamental e estratégico, mas essa é uma discussão que fica reservado para a sessão dos objetivos estratégicos que serão apresentados mais à frente.

Dadas as ponderações, temos que nesse quesito as respostas foram unânimes tanto no questionário (100% de respostas SIM), como nas respostas coletadas em conversas informais. Assim sendo, fica claro que esta é uma **OPORTUNIDADE** para a instituição.

Alguns comentários apresentados acerca do questionamento:

- “Com certeza sim, a instituição trabalha em prol do povo, e é justamente pra eles que devem satisfação.”
- “O Legislativo atua para o benefício da população, dessa forma melhor a imagem perante a população é algo essencial.”

4.4.1 Matriz SWOT

Para elaborar a matriz SWOT da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, levou-se em consideração os resultados obtidos com as respostas apresentadas no questionário semiestruturado.

Foram levados em consideração os itens apresentados no trecho que compreendia as perguntas acerca das possíveis forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a instituição, associando esses resultados a um aprofundamento sobre cada item questionado, realizado junto aos colaboradores da referida instituição (de modo informal), de modo a buscar entender melhor o teor das respostas apresentadas em cada item e atestar, *in loco*, situações que pudessem corroborar e/ou contradizer tais respostas.

Dessa forma, as informações contextualizadas deram o embasamento necessário para desenvolver a matriz SWOT pretendida, com as seguintes caracterizações:

a) Caracterização das forças e fraquezas (fatores internos):

- Item I: Equipe propensa ao aprendizado e inovações - caracteriza-se como uma FORÇA;
- Item II: Parlamentares comprometidos e atuantes - caracterizam-se como uma FORÇA;
- Item III: Finanças estáveis - caracteriza-se como uma FORÇA;
- Item IV: Estrutura física do ambiente - caracteriza-se como uma FORÇA;
- Item V: Acessibilidades das instalações - caracteriza-se como uma FRAQUEZA;
- Item VI: Relação com o Poder Executivo Municipal - caracteriza-se como uma FORÇA;
- Item VII: Subordinação de cargos - caracterização indefinida;
- Item VIII: Banco de dados virtual dos documentos internos (mais antigos) - caracteriza-se como uma FRAQUEZA;
- Item IX: Acesso a documentos e informações (mais antigas) - caracteriza-se como uma FRAQUEZA;
- Item X: Regimento Interno defasado - caracteriza-se como uma FRAQUEZA;
- Item XI: Lei Orgânica Municipal desatualizada - caracterização indefinida; e
- Item XII: Capacidade administrativa (percebida) dos Parlamentares - caracteriza-se como uma FRAQUEZA.

b) Caracterização das oportunidades e ameaças (fatores externos):

- Item I: Partidarismo - caracterização indefinida;
- Item II: Individualismo latente dos parlamentares - caracteriza-se como uma AMEAÇA;
- Item III: Problemas de relações entre os parlamentares - caracteriza-se como uma AMEAÇA;
- Item IV: Problemas de relações pessoais entre os funcionários e servidores - caracteriza-se como uma AMEAÇA;
- Item V: Funcionários e/ou servidores desmotivados - caracteriza-se como uma AMEAÇA;
- Item VI: Capacitação de funcionários e servidores - caracteriza-se como uma OPORTUNIDADE;
- Item VII: Promoção de cursos de capacitação para os munícipes - caracteriza-se como uma OPORTUNIDADE;
- Item VIII: Parcerias entre entes públicos e privados - caracteriza-se como uma OPORTUNIDADE;

- Item IX: Captação de verbas e recursos em outras esferas governamentais - caracteriza-se como uma OPORTUNIDADE;
- Item X: Resistência dos gestores a inovações nos modelos de gestão e planejamento - caracteriza-se como uma AMEAÇA;
- Item XI: Abertura para novos modelos de gestão e planejamento - caracteriza-se como uma OPORTUNIDADE;
- Item XII: Rejeição da população da composição plenária - caracteriza-se como uma AMEAÇA; e
- Item XIII: Melhoria da imagem da instituição para a sociedade - caracteriza-se como uma OPORTUNIDADE.

Resumindo as informações apresentadas acima, temos as seguintes definições, de acordo com a zona estabelecida (que engloba fatores internos e externos) para cada objetivo, de acordo com cada item apresentados, conforme Figura 37.

Figura 37 – Resumo da Análise SWOT

ITEM	FATORES INTERNOS			FATORES EXTERNOS		
	Força	Fraqueza	Indefinido	Oportunidade	Ameaça	Indefinido
I	x					x
II	x				x	
III	x				x	
IV	x				x	
V		x			x	
VI	x			x		
VII			x	x		
VIII		x		x		
IX		x		x		
X		x			x	
XI			x	x		
XII		x			x	
XIII	---	---	---	x		

Fonte: Autoria própria (2022)

Assim sendo, de acordo com a triagem dos resultados realizados na análise SWOT, em consonância aos resultados coletados no questionário aplicado associado as respostas apresentadas durante entrevistas e pesquisas realizadas de modo informal realizadas no ambiente da instituição, foi possível formular uma matriz SWOT, que ficou organizada conforme Figura 38.

Figura 38 – Matriz SWOT da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues

FATORES INTERNOS	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Equipe propensa ao aprendizado e inovações	Acessibilidades das instalações
	Parlamentares comprometidos e atuantes	Banco de dados virtual dos documentos internos (mais antigos)
	Finanças estáveis	Acesso a documentos e informações (mais antigas)
	Estrutura física do ambiente	Regimento Interno defasado
	Relação com o Poder Executivo Municipal	Capacidade administrativa (percebida) dos Parlamentares
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Capacitação de funcionários e servidores	Individualismo latente dos parlamentares
	Promoção de cursos de capacitação para os munícipes	Problemas de relações entre os parlamentares
	Parcerias entre entes públicos e privados	Problemas de relações pessoais entre os funcionários e servidores
	Captação de verbas e recursos em outras esferas governamentais	Funcionários e/ou servidores desmotivados
	Abertura para novos modelos de gestão e planejamento	Resistência dos gestores a inovações nos modelos de gestão e planejamento
	Melhoria da imagem da instituição para a sociedade	Rejeição da população da composição plenária

Fonte: Autoria própria (2022)

4.5 Definição dos Objetivos Estratégicos

No modelo de plano estratégico proposto para a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, serão apresentadas duas esferas de objetivos estratégicos, e os caminhos para alcançar esses objetivos com auxílio da ferramenta de gestão 5W2H, neste caso, apenas o 5W1H, pois neste trabalho não foi possível dimensionar o outro “H” da ferramenta que representa a perspectiva *How Much* (quanto custa?).

Os objetivos estratégicos foram divididos em:

- Finalísticos: que estão associados à percepção pública da instituição; e
- Organizacionais: que estão associados à melhoria dos processos internos, oportunidades de desenvolvimento e estrutura financeira da instituição.

O termo “objetivos finalísticos” foi utilizado pois estes, segundo o Mistério da Cidadania (2020), se referem às atividades-fim da organização, ou seja, aqueles geram os produtos ou serviços finais, beneficiando de forma direta os seus usuários. Estes objetivos contribuem diretamente para a criação de valor, respondendo às demandas e expectativas dos *stakeholders*.

Já o termo “objetivos organizacionais” foi utilizado pois, de acordo com Chiavenato (1994), esses objetivos correspondem aos fins desejados que uma organização busca atingir e que orientam o seu comportamento em relação ao seu futuro, bem como aos ambientes internos e externos da organização, variando conforme a finalidade desta.

Assim sendo, para desenvolvimento desta tratativa, foram aplicados na pesquisa semiestruturada, alguns questionamentos acerca da opinião dos servidores e funcionários da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues que versam sobre algumas dimensões desses objetivos, sendo as respostas associados a conversas informais com os colaboradores desta instituição para maior aprofundamento dessas temáticas.

4.5.1 Objetivos Finalísticos

- Objetivo I: Otimizar a comunicação da Câmara Municipal com os munícipes.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 39:

Figura 39 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico I

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Aumentar a publicização dos atos legislativos e ações públicas.	Para melhorar a imagem da instituição perante a sociedade e cidadãos de Alto do Rodrigues.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Parlamento, presidência, direção, quadro administrativo e assessoria de marketing e comunicação.	Ações legislativas direcionadas a sociedade; melhoramento da publicidade e transparência das ações da instituição.

Fonte: Autoria própria (2022)

- Objetivo II: Promover melhorias em relação a qualidade da legislação municipal.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 40:

Figura 40 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico II

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Melhorar a qualidade percebida das leis e demais matérias legislativas de interesse municipal.	Para apresentar melhores ações e soluções legislativas voltadas para a sociedade e cidadãos de Alto do Rodrigues.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Parlamento, presidência, direção, quadro administrativo, jurídico e assessorias legislativas.	Maior esmero na elaboração e revisão das proposições; busca por excelência e inovação nas ações.

Fonte: Autoria própria (2022)

- Objetivo III: Ampliar o entendimento sobre Cidadania e legislação da sociedade local.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 41:

Figura 41 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico III

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Promover um melhor entendimento do papel do Poder Legislativo municipal e ampliar o entendimento da sociedade neste processo.	Para que seja ampliada uma consonância entre os interesses da sociedade e da instituição.	Em todo o território municipal de Alto do Rodrigues / RN	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Componentes do Poder Legislativo Municipal e representantes da sociedade local.	Desenvolvendo e consolidando programas e ações educacionais diversas voltadas para os municípios.

Fonte: Autoria própria (2022)

- Objetivo IV: Promover e ampliar a participação da sociedade junto a Câmara Municipal.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 42:

Figura 42 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo finalístico IV

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Ampliar canais de participação popular junto ao Poder Legislativo Municipal.	Incentivar a sociedade local a acompanhar e fiscalizar os trabalhos da instituição, assim como auxiliar nas decisões de interesse geral.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Parlamento, presidência, direção, assessoria de marketing e comunicação e demais representantes da sociedade local.	Melhorar os canais de participação existentes diversificando-os, bem como criar novos e mais interativos canais.

Fonte: Autoria própria (2022)

As perguntas a seguir apresentam questões objetivas que versam sobre a importância dos objetivos finalísticos apresentados, de acordo com a visão dos entrevistados.

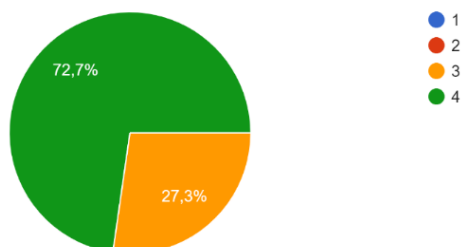
Obs.: para as respostas das questões foram atribuídas notas de 1 a 4, sendo que:

- 1 – Não é importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito Importante

I. Otimizar a comunicação da instituição junto à população? Ver Figura 43.

Figura 43 – Sobre os objetivos finalísticos (I)

Otimizar a comunicação da instituição junto à população?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

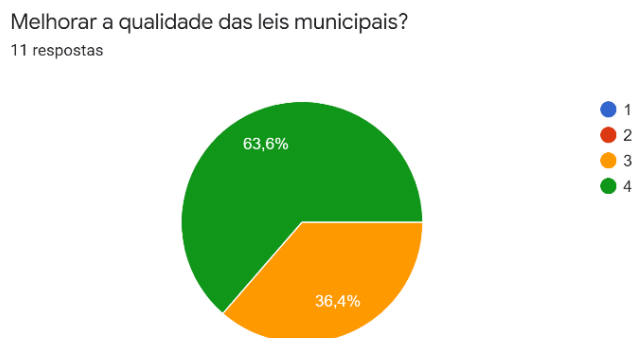
Otimizar a comunicação da Câmara Municipal foi selecionado como um objetivo estratégico para a instituição porque direciona as informações aos principais interessados, a população local (munícipes).

Tendo ciência de que no fim das contas as atividades desenvolvidas pela instituição têm por finalidade atender as demandas dos munícipes dentro das possibilidades legais e orçamentárias, tornar públicas as ações e atos internos a esses *stakeholder*, se mostra uma ação necessária e relevante para alcançar o que se propõe na missão e visão da Câmara Municipal, bem como demonstrar que os valores institucionais descritos estão realmente sendo efetivados na prática.

Dadas as ponderações, de acordo com os resultados apresentados no questionário, onde tem-se as respostas divididas entre notas 3 (72,7%) e 4 (27,3%), respaldados através de conversas informais com os colaboradores, pode-se atestar que, na ótica dos entrevistados, este é um objetivo de grande importância para as aspirações da instituição, sendo associado a perspectiva “**pessoas**” (“**cidadão / sociedade**”) do mapa estratégico.

II. Melhorar a qualidade das leis municipais? Ver Figura 44.

Figura 44 – Sobre os objetivos finalísticos (II)



Fonte: Autoria própria (2022)

Quando se fala em melhorar a qualidade das leis, está sendo tratado em qualidade da legislação em um contexto geral, que envolve desde as revisões da redação destas até a sua finalidade.

Para exemplificar o que se propõe, temos o relato de uma lei, ainda do ano de 2021, que versa sobre benefícios às pessoas com deficiência.

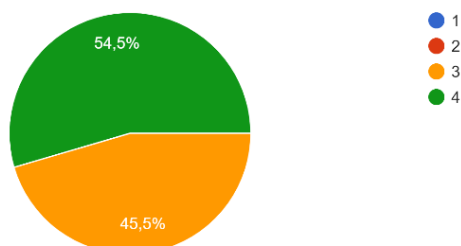
O que ocorreu neste caso, foi que no texto da lei se especifica o termo “deficientes físicos”, quando a proposta original englobaria pessoas com qualquer tipo de deficiência (física, intelectual, autismo e etc.). Em função do termo mal aplicado, e consequentemente, sancionado sem a devida revisão, muitas pessoas não puderam receber o benefício, por não estarem legalmente amparadas pela lei vigente.

Dito isto, estes detalhes foram esclarecidos informalmente aos potenciais entrevistados. Dessa forma, assim como no item anterior (II), de acordo com os resultados que apontam apenas notas positivas, sendo elas 3 (63,3%) e 4 (36,4%), pode-se atestar que, este também é um objetivo importante para as aspirações da instituição, que se enquadra na perspectiva de “**processos internos**” do mapa estratégico.

III. Ampliar o entendimento sobre Cidadania para a população local? Ver Figura 45.

Figura 45 – Sobre os objetivos finalísticos (III)

Ampliar o entendimento sobre Cidadania para a população local?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Ampliar o entendimento da população sobre cidadania acaba por extrapolar os limites de atuação da Câmara Municipal. Contudo, este não deixa de um dos papéis desempenhados pela instituição. Esse processo, passa a englobar muitas ações, mas a principal delas consiste em trazer um maior entendimento sobre o que representa a instituição e qual seu real papel para a sociedade local.

A motivação maior para esta tratativa, decorre do fato de que muitas pessoas consideram que o papel desenvolvido pela instituição é executar o assistencialismo no âmbito municipal, sendo esta, uma visão errônea, mas ainda assim enraizada e difundida há muito tempo.

É plausível, pontuar que esta não é uma realidade exclusiva do município de Alto do Rodrigues, mas que é bastante perceptível neste município, sendo considerada praticamente como uma cultura local, conforme relatos de alguns colaboradores da Câmara Municipal.

Assim sendo, há de se considerar relevante desenvolver ações estratégicas que ajudem a desassociar essa “cultura” junto as novas gerações da sociedade local.

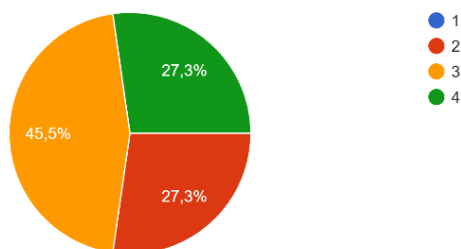
Assim sendo, novamente, através dos dados os quantitativos de notas 3 (54,4%) e 4 (45,5%) apresentados, pode-se perceber que para os entrevistados, este é um objetivo de considerável importância para instituição, se enquadrando na perspectiva “**aprendizagem e crescimento**” do mapa estratégico.

Entretanto, há de se pontuar que neste questionamento, o percentual de notas 4, está equilibrado aos de notas 3, diferentemente dos itens anteriores. Estes resultados podem representar que este item, para os entrevistados, se apresenta como menos relevante que os outros anteriormente apresentados.

IV. Ampliar canais de participação popular dentro do Poder Legislativo local? Ver Figura 46.

Figura 46 – Sobre os objetivos finalísticos (IV)

Ampliar canais de participação popular dentro do Poder Legislativo local?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Ampliar os canais de participação popular, basicamente consiste em fazer a população local participar ainda mais das atividades que englobam o Poder Legislativo.

Este é um item que dividiu as opiniões dos entrevistados. 45,5% consideram o item como importante, e outros 27,3% consideram o item como muito importante. No entanto, outros 27,3% julgaram o item como pouco importante, fazendo um contraponto que demonstra que esse objetivo, entre os propostos, seria o de menor relevância para a instituição dentre os apresentados.

Em função dos resultados divergentes, buscou-se analisar de forma mais aprofundada, as motivações para tais respostas. Em conversas informais, alguns relatos de pessoas com experiência no setor, foi-se citado que existem uma série de problemas em ampliar a participação popular no processo, que englobam questões técnicas e políticas que, de acordo com os relatos, “mais atrapalhariam do que ajudariam” (ressaltando que as opiniões aqui registradas são provenientes de relatos de colaboradores e pessoas ligadas diretamente a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues).

A perspectiva do mapa estratégico que englobaria este item seria a de “**processos internos**”, mas dadas as ponderações apresentadas, em primeiro momento este objetivo não será tratado como prioridade para a estratégia da instituição.

4.5.2 Objetivos Organizacionais

- Objetivo I: Desenvolver e ampliar a cultura de melhoria contínua na instituição.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 47:

Figura 47 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional I

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Desenvolver e ampliar a cultura de melhoria contínua.	Para melhorar os processos internos e promover o desenvolvimento de atividades que agreguem mais valor para a instituição.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Todos os funcionários e servidores da Câmara Municipal.	Revisando os processos, elevando a efetividade dos trabalhos, e promovendo a cultura organizacional dentro da instituição.

Fonte: Autoria própria (2022)

- Objetivo II: Promover a sustentabilidade na instituição.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 48:

Figura 48 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional II

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Promover a sustentabilidade e racionamento dos recursos de forma inteligente.	Para que haja uma melhor utilização dos recursos disponíveis, evitar possíveis descontroles.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Todos os funcionários e servidores da Câmara Municipal, com ênfase na alta administração.	Otimizando o uso dos recursos, utilizando-os de forma racional e estratégica, conforme as necessidades.

Fonte: Autoria própria (2022)

- Objetivo III: Promover a qualificação dos funcionários e servidores da instituição.
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 49:

Figura 49 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional III

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Promover a qualificação dos funcionários e servidores em relação aos diversos serviços e trabalhos realizados pela instituição.	Para possibilitar o fomento de melhores e mais atualizadas práticas em todas as esferas da instituição.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Todos os funcionários e servidores da Câmara Municipal.	Capacitando os funcionários e servidores da instituição, através de palestras, cursos e parcerias com outras instituições especializadas.

Fonte: Autoria própria (2022)

- Objetivo IV: Assegurar orçamento interno da instituição
- Como alcançar esse objetivo; conforme Figura 50:

Figura 50 – 5W1H para auxiliar nos resultados do objetivo organizacional IV

WHAT (O QUÊ?)	WHY (PORQUE?)	WHERE (ONDE?)	WHEN (QUANDO?)	WHO (QUEM?)	HOW (COMO?)
Assegurar a correta utilização do orçamento anual previsto para a Câmara Municipal.	Garantir o uso do orçamento de forma estratégica e planejada, afim de evitar possíveis imprevistos e falhas em sua aplicação.	Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.	Ao longo da legislatura vigente (2021-2024).	Setor financeiro, contabilidade e alta direção da Câmara Municipal.	Planejando os possíveis (e prováveis) gastos em contraponto ao orçamento previsto para o ano em exercício.

Fonte: Autoria própria (2022)

As perguntas a seguir apresentam através de questões objetivas, que dizem respeito a importância dos objetivos organizacionais apresentados, sob a ótica dos entrevistados.

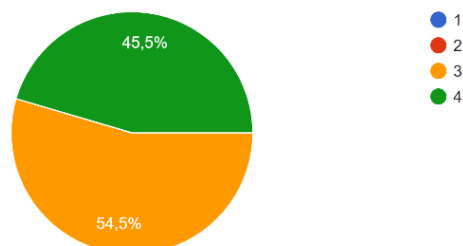
Obs.: para as respostas das questões foram atribuídas notas de 1 a 4, sendo que:

- 1 – Não é importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito Importante

- I. Desenvolver/fomentar a cultura de melhoria contínua na instituição? Ver Figura 51.

Figura 51 – Sobre os objetivos organizacionais (I)

Desenvolver/fomentar a cultura de melhoria contínua na instituição?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

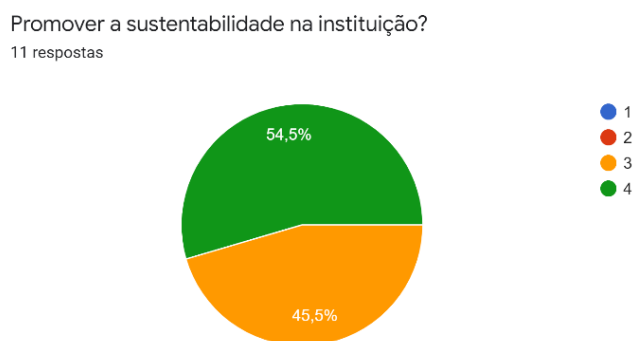
De acordo com Prada (2022), a melhoria contínua “é uma prática adotada por uma corporação para, ininterruptamente, melhorar produtos, serviços ou processos da empresa.” Dito isto, entende-se que se faz necessário desenvolver/fomentar essa prática em qualquer instituição, seja ela pública ou privada.

Em conversas informais com os colaboradores da instituição, foi-se questionado sobre o entendimento sobre este conceito. O que foi possível constatar nos relatos apresentados é que em sua maioria, os colaboradores compreendem minimamente sobre o conceito de melhoria contínua e sobre sua importância para os resultados da instituição.

Pelas informações coletadas nas conversas, juntamente com o que foi apresentado no questionário onde temos apresentados um equilíbrio entre as notas 3 (45,5%) e 4 (54,5%), pode-se concluir que, na perspectiva dos entrevistados, este é um objetivo significativo e importante para a instituição, se enquadrando na perspectiva “**aprendizagem e crescimento**” do mapa estratégico.

II. Promover a sustentabilidade na instituição? Ver Figura 52.

Figura 52 – Sobre os objetivos organizacionais (II)



Fonte: Autoria própria (2022)

O termo sustentabilidade possui diversas aplicações, no contexto dessa pesquisa, esse termo diz respeito a sustentabilidade econômica, que por sua vez, diz respeito à capacidade da instituição de produzir, distribuir e utilizar os seus recursos. Ou seja, como os recursos orçamentários podem ser utilizados de forma sustentável.

Ao aplicar o questionário estas informações foram apresentadas informalmente aos possíveis entrevistados para que não houvesse uma confusão sobre o questionado, pois ao tratar sobre o termo sustentabilidade, a primeira impressão que se constatou entre eles, foi que estava

discutindo sobre o contexto de meio-ambiente. Dessa forma, as explicações se mostraram válidas para clarear este conceito.

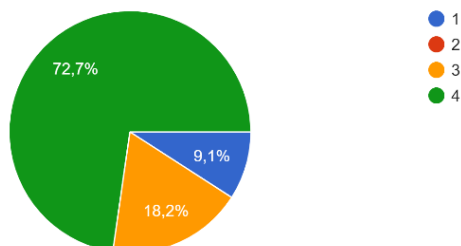
Assim sendo, sabendo que os recursos da Câmara Municipal estão limitados aos repasses financeiros do Poder Executivo Municipal, através do duodécimo orçamentário⁵, se faz necessário utilizar de forma sustentável esses recursos para o bom andamento da Casa Legislativa.

Desta forma, acordo com resultados coletados e relatos comentados, pode-se novamente concluir que, na perspectiva dos entrevistados, este é um objetivo significativo e demasiadamente relevante para a instituição, o que se apresenta através percentuais de notas 3 (45,5%) e 4 (54,5%) registrados, sendo este objetivo associado a perspectiva “**financeira / orçamentária**” da instituição.

III. Promover a qualificação dos servidores/funcionários da instituição? Ver Figura 53.

Figura 53 – Sobre os objetivos organizacionais (III)

Promover a qualificação dos servidores/funcionários da instituição?
11 respostas



Fonte: Autoria própria (2022)

Um dos resultados mais intrigantes entre os apresentados. Pode-se ver que para 72,7% dos entrevistados consideram esse item como MUITO IMPORTANTE. Somado aos 18,2% que consideram esse item apenas como IMPORTANTE, temos 90,9% de opiniões favoráveis ao que se propõe no questionamento. No entanto, temos ainda 9,1% de entrevistados que afirmam que o item NÃO É IMPORTANTE.

⁵ “A expressão duodécimo orçamentário remete para a Lei Orçamentária Anual do Legislativo, e é calculado de acordo com o valor da receita corrente líquida anual do município em questão. O repasse desse duodécimo é obrigatório ao poder Legislativo e Judiciário.”

Fonte: CÂMARA MUNICIPAL DE RECIFE. 2022. Disponível em: < <https://www.recife.pe.leg.br/portal-da-transparencia/duodecimo> > Acesso 20 MAIO 2022

Nessa situação apresentada na Figura 53, o que se pode deduzir é que entre os entrevistados, existem pessoas que não demonstram interesse por qualificação ou mesmo são contrárias a esse tipo de prática, provavelmente devido ao esforço aplicado nesse processo.

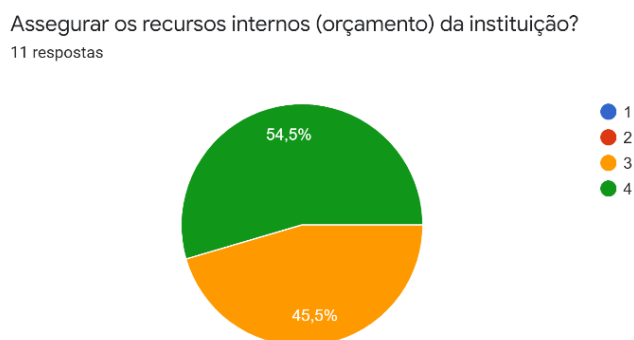
Esse caso, em específico, pode auxiliar na constatação de que existem funcionários desmotivados dentro da instituição (porém não de forma concreta), que acabaram por se estagnar em seus postos e dessa forma, acabam por refutar propostas de qualificação profissional em seu ambiente de trabalho.

No entanto, ao conversar diretamente com os colaboradores, todos se mostraram propícios a se qualificar, e os gestores consideram uma estratégia interessante para o desenvolvimento dos trabalhos internos. O que leva a crer que as respostas negativas registradas podem ter sido ocasionadas por uma confusão na escolha da assertiva, ou que as mesmas pessoas que responderam ao questionário não participaram das rodas de conversa informais, ou mesmo ainda que algum dos entrevistados não quis corroborar com as suas respostas.

Esse objetivo se associa à perspectiva de **“aprendizagem e crescimento”** do mapa estratégico.

IV. Assegurar os recursos internos (orçamento) da instituição? Ver Figura 54.

Figura 54 – Sobre os objetivos organizacionais (IV)



Fonte: Autoria própria (2022)

Este item se liga ao item II (apresentado na Figura 52), pois ambos os questionamentos versam sobre o tratamento dos recursos orçamentários, mas neste item especificamente, não se trata de como os recursos serão utilizados, mas sim onde serão aplicados.

Dessa forma, o termo assegurar, diz respeito a garantir que o orçamento será utilizado para atender a priori, demandas de real necessidade da instituição, para não o desperdiçar com demandas de menor relevância.

Sobre esse item, pode-se abordar também que mesmo alguns dos entrevistados não possuindo conhecimento acerca da parte orçamentária instituição (partindo do pressuposto de que o perfil de respostas provém de colaboradores de setores diversos), estes afirmaram informalmente possuir um entendimento mínimo de que assegurar o orçamento é algo fundamental para o equilíbrio financeiro da instituição.

Um fato deve ser ponderado, a má aplicação dos recursos é uma prática recorrente observada na administração pública (não se limitando apenas as Câmaras Municipais), gastos desnecessários e descontrolados são comuns nesses setores e é quase inexistente a cultura de racionamento desses recursos.

Um dos fatores que levam a ocorrência dessas práticas é a falta de um planejamento adequado que englobe, não somente, uma análise aprofundada dessa problemática proposta, como também de muitas outras que estão atreladas a práticas de gestão que não se alinham ao modelo estratégico.

Dito isto, mais uma vez, pode-se perceber que na visão dos entrevistados, este é um objetivo estratégico relevante para instituição, o que foi corroborado pelas repostas que se limitaram apenas às notas 3 (54,5%) e 4 (45,5%), e os relatos informais que afirmaram este ser um problema antigo da instituição, pois esta nunca havia se configurado como uma preocupação por parte dos antigos gestores.

No mapa estratégico, este item se associa a perspectiva **“financeira / orçamentária”**.

4.6 Proposta de Mapa Estratégico

Para sintetizar o plano estratégico elaborado com base nas perspectivas analisadas pelos objetivos estratégicos propostos, foi-se desenvolvido um mapa estratégico para a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, conforme apresentado na Figura 56.

O intuito da elaboração deste mapa, além de ilustrar os objetos estratégicos contidos no plano, é também demonstrar de forma simplificada como cada segmento apresentado nas perspectivas deste mapa estratégico, podem de forma integrada e interligada, auxiliar no processo para alcançar o que se propõe na declaração da missão e visão instituídos para Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, tendo como base para alcançar os objetivos, os valores que essa instituição carrega.

É válido salientar que para que o mapa pudesse ficar visualmente e conceitualmente adequado ao padrão visual (e de cores) adotado pela Câmara Municipal, tomou-se por base o design de algumas publicações do site oficial da instituição, que por sua vez, remete ao brasão oficial do município (como apresentado na Figura 55).

Figura 55 – Padrão de cores estabelecido para identidade visual da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues



Fonte: Site institucional da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues ⁶ (2022)

Figura 56 – Mapa Estratégico proposto para Câmara Municipal de Alto do Rodrigues



Fonte: Autoria própria (2022)

⁶ Fonte: CÂMARA MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES. 2022. Disponível em: < <https://www.altodorodrigues.rn.leg.br/index.php/pt/ultimas-noticias/375-os-vereadores-aprovaram-em-sessao-ordinaria-o-projeto-de-lei-pl-n-728-2022> > Acesso em 15 MAIO 2022

4.7 Síntese dos resultados observados

Neste tópico, será feita uma síntese dos resultados observados ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

4.7.1 Proposta de Missão, Visão e Valores

Dentre os três conceitos (Missão, Visão e Valores), foi possível perceber que para os entrevistados, os conceitos de valores institucionais e missão se mostraram como o de maior conhecimento tácito.

Os colaboradores, tanto através do questionário, como em conversas informais, mostraram ter entendimento sobre os valores que se associam à Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, e como esses valores poderiam nortear no alcance dos propósitos da instituição, ou seja sua missão. Mesmo estes não sendo difundidos de forma explícita pela instituição, eram conceitos subentendidos e assimilados pelos colaboradores.

Assim sendo, percebeu-se que as informações propostas e corroborados pelos demais colaboradores, ia de encontro ao que estava previsto, mesmo que forma implícita, no Regimento Interno (1998) desta instituição.

Já o conceito de visão estratégica, para os entrevistados, foi o que se mostrou mais difícil de comentar. Segundo relatos coletados, pontuar sobre plano de ações e objetivos, consiste em algo de relativa complexidade que estaria mais direcionado ao escopo dos gestores. Este fato, por sua vez, justifica a necessidade de tornar clara qual é a visão da Câmara Municipal.

Através do questionário, como já citado, foi possível perceber que estes conceitos nunca foram devidamente explicitados pela instituição. O que havia de fato, era breve um entendimento por parte dos colaboradores sobre o que estes representavam, mas nenhum deles soube os pontuar de forma concreta sobre tais itens, justificando assim a necessidade de seu desenvolvimento e definição concreta pela instituição.

Apresentando tais itens à Alta Administração da Instituição (Mesa Diretora), os conceitos foram muito bem recepcionados, sendo estes elogiados por condizerem com a realidade da Câmara Municipal, se questionando, inclusive o motivo de tais conceitos nunca terem sido devidamente instituídos.

Essa última percepção foi bastante significativa pois demonstra a relevância (ao menos neste item específico) da proposta de planejamento estratégico para a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.

Na Figura 57, temos uma síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado, da seção que aborda sobre missão, visão e valores.

Figura 57 – Síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado sobre missão, visão e valores

QUESTIONAMENTO	RESPOSTAS		
	SIM (%)	NÃO (%)	NÃO SEI RESPONDER (%)
A instituição tem uma declaração escrita de sua Missão?	18,2	72,7	9,1
A instituição tem um registro de seus Objetivos e Metas?	0,0	72,7	27,3
A instituição tem um registro de sua(s) Estratégias(s)?	9,1	72,7	18,2
A instituição possui algum Plano de Ações definido?	0,0	54,5	45,5
Tem conhecimento sobre os Valores (ideais de atitude, comportamentos e virtudes) associados as atividades realizadas pela instituição?	72,7	9,1	18,2

Fonte: Autoria própria (2022)

4.7.2 Análise SWOT aplicada

As informações coletadas, tanto no questionário como em conversas informais com os colaboradores da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, forneceram as informações básicas para realizar a análise SWOT da instituição pesquisada.

Alguns itens se configuraram como de fácil constatação, por se apresentarem, por exemplo como unanimidade entre os entrevistados. Outros, no entanto, apresentaram respostas divergentes, que após aprofundamento *in loco*, apresentaram fatores que não davam respaldo o suficiente para definir concretamente sobre sua dimensão. Dessa forma, julgou-se que tais itens não deveriam compor a matriz SWOT desenvolvida.

Em relação a matriz SWOT, esta foi desenvolvida com intuito de apresentar aos gestores da Câmara Municipal os fatores que podem, estrategicamente, impactar positivamente e negativamente, as atividades e aspirações da instituição.

De um modo geral, as informações coletadas foram minimamente satisfatórias para desenvolver a proposta inicialmente idealizada.

Nas Figuras 58, 59 e 60, temos uma síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado, da seção que aborda sobre as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças para a Câmara Municipal.

Figura 58 – Síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado sobre forças e fraquezas da instituição

QUESTIONAMENTO	RESPOSTAS		
	SIM (%)	NÃO (%)	NÃO SEI RESPONDER (%)
Considera a atual equipe técnica e administrativa da instituição propensa ao aprendizado e de novas práticas?	90,9	9,1	---
Considera que na atual composição Legislativa municipal (2021-2024) existem parlamentares comprometidos e atuantes?	100,0	0,0	---
As finanças da instituição estão estáveis?	63,6	0,0	36,4
Acredita que o ambiente da instituição atende minimamente aos critérios de acessibilidade?	45,5	54,5	---
Atualmente identifica uma boa relação do Poder Legislativo com o Poder Executivo municipal?	100,0	0,0	---
Acredita que a subordinação dos cargos administrativos pode comprometer a autonomia e desempenho em relação à tomada de decisões internas?	45,5	54,5	---
Tem conhecimento sobre a atualização do banco de dados virtual, para contemplar documentos internos mais antigos?	54,5	27,3	18,2
Identifica dificuldades de acesso à documentos e informações internas (principalmente as mais antigas)?	72,7	27,3	---
Julga necessário uma atualização Regimento Interno da instituição (instituído em 1998)?	72,7	27,3	---
Julga necessário uma atualização da Lei Orgânica Municipal (instituída em 1990)?	72,7	27,3	---
Julga que alguns parlamentares e gestores públicos precisam se atualizar em relação a conceitos de administração pública?	81,8	18,2	---

Fonte: Autoria própria (2022)

Figura 59 – Síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado sobre oportunidades e ameaças para a instituição (parte I)

QUESTIONAMENTO	RESPOSTAS		
	SIM (%)	NÃO (%)	NÃO SEI RESPONDER (%)
Considera que no ambiente político da instituição exista "partidarismo" (direcionamento à interesses próprios)?	45,5	54,5	---
Considera que existe alguma atuação individualista por parte de algum parlamentar?	72,7	27,3	---
Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre os parlamentares?	72,7	27,3	---
Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre funcionários de alguma outra esfera da instituição?	45,5	54,5	---
Identifica, nesta instituição, funcionários desmotivados?	54,5	45,5	---
Julga interessante uma maior busca por captação de verbas e recursos através de outras esferas governamentais (Estadual e Federal, por exemplo)?	54,5	9,1	36,4
Julga que há rejeição por parte da população em relação à atuação da atual formação plenária (vereadores) desta instituição?	81,8	18,2	---
Considera melhorar a imagem do Legislativo Municipal perante à população como algo importante?	100,0	0,0	---

Fonte: Autoria própria (2022)

Figura 60 – Síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado sobre oportunidades e ameaças para a instituição (parte II)

QUESTIONAMENTO	RESPOSTAS				
	PÉSSIMO (%)	RUIM (%)	INDIFERENTE (%)	BOM (%)	EXCELENTE (%)
Considera a capacitação de funcionários e servidores algo...?	0,0	0,0	0,0	72,7	27,3
O que acha da ideia de promover cursos de capacitação gratuitos destinados à população?	0,0	0,0	0,0	36,4	63,6
O que pensa sobre parcerias com outros entes públicos e/ou privados?	0,0	0,0	0,0	27,3	72,7
Julga que a resistência por parte de alguns gestores públicos à inovações nos modelos de Gestão e Planejamento da instituição, pode ser algo:	27,3	54,5	0,0	18,2	0,0
Como julga a adoção de novos modelos de Gestão e Planejamento para a instituição?	0,0	0,0	0,0	90,9	9,1

Fonte: Autoria própria (2022)

4.7.3 Direcionamento dos objetivos estratégicos

Também desenvolvidos com base no modelo apresentado pela Câmara Municipal de Campinas de Campinas (2017), foram apresentados oito objetivos estratégicos de forma adaptada para a Câmara Municipal, sendo metade destes definidos como finalísticos e a outra metade como organizacionais.

As informações coletadas na pesquisa atestam o nível de importância percebido pelos colaboradores envolvidos no processo de pesquisa, de modo a justificar aos gestores e demais *stakeholders*, a importância de se buscar alcançar os resultados pretendidos nesses objetivos.

Os objetivos estratégicos foram estruturados para serem alcançados com auxílio da ferramenta 5W2H adaptada para 5W1H, desconsiderando para formulação a perspectiva de custos envolvidos nesse processo um dos “H” (*How Much?*). O uso dessa ferramenta, buscou direcionar aos envolvidos no processo, formas para alcança-los.

Após o esboço do 5W1H, este foi apresentado à alguns colaboradores, para entender seu nível de compreensão ao que se propunha. Primeiramente, associou-se o conteúdo aos questionamentos aplicados no questionário semiestruturado, e em seguida questionou-se sobre o entendimento do que previa cada um dos itens descritos através do 5W1H. Com exceção do item *How* (Como?), todos os itens se mostraram de fácil compreensão.

Em relação ao item *How* (Como?), o que foi questionado por alguns colaboradores do corpo técnico da instituição, foi quais seriam os indicadores para saber se tais objetivos estavam sendo alcançados. relatei sobre alguns possíveis indicadores, como, por exemplo os *KPI's*⁷, mas esse assunto não será aprofundado nesta pesquisa.

Cada um dos objetivos apresentados, foi associado à uma perspectiva prevista do BSC, que por sua vez, serviram para formular uma proposta de mapa estratégico para facilitar seu entendimento de forma ilustrada.

Na Figura 61, temos uma síntese das respostas apresentadas no questionário semiestruturado, da seção que aborda sobre os possíveis objetivos estratégicos para a Câmara Municipal.

⁷ “KPI é a sigla para Key Performance Indicator, em português, Indicador-chave de Performance. Consiste em uma ferramenta de gestão utilizada para mensurar se uma ação ou atividade está gerando os resultados esperados.”

Fonte: SILVA, Douglas. LATAM, Web Content & SEO Associate. **O que é KPI?**. 2021. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-kpi/#:~:text=KPI%20%C3%A9%20a%20sigla%20para,est%C3%A1%20gerando%20os%20resultados%20esperados.> > Acesso 28 MAIO 2022

Figura 61 – Síntese das respostas apresentas no questionário semiestruturado sobre o nível de importância percebido dos objetivos finalísticos (F) e organizacionais (O) propostos

QUESTIONAMENTO	TIPO DO OBJETIVO	RESPOSTAS			
		NOTA 1 (%)	NOTA 2 (%)	NOTA 3 (%)	NOTA 4 (%)
Otimizar a comunicação da instituição junto à população?	F	0,0	0,0	27,3	72,7
Melhorar a qualidade das leis municipais?	F	0,0	0,0	36,4	63,6
Ampliar o entendimento sobre Cidadania para a população local?	F	0,0	0,0	45,5	54,5
Ampliar canais de participação popular dentro do Poder Legislativo local?	F	0,0	27,3	45,5	27,3
Desenvolver/fomentar a cultura de melhoria contínua na instituição?	O	0,0	0,0	54,5	45,5
Promover a sustentabilidade na instituição?	O	0,0	0,0	45,5	54,5
Promover a qualificação dos servidores/funcionários da instituição?	O	9,1	0,0	18,2	72,7
Assegurar os recursos internos (orçamento) da instituição?	O	0,0	0,0	45,5	54,5

Fonte: Autoria própria (2022)

4.7.4 Entendimento sobre o Mapa Estratégico

O mapa estratégico elaborado consistiu em um diagrama que pudesse apresentar aos gestores da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues, uma forma de visual e simplificada como os objetivos estratégicos se interligam uns aos outros dentro do plano estratégico de uma forma geral nas perspectivas previstas em um BSC.

Este mapa também busca apresentar como direcionar estes objetivos, apoiados nos valores institucionais, ao que se propõe na missão e visão da instituição.

Dessa forma, este mapa foi apresentado aos gestores da Câmara Municipal (Mesa Diretora). Em princípio, houve um entendimento sobre o posicionamento dos objetivos nas perspectivas do BSC e também sobre o papel dos valores para alcançar a missão e a visão propostos. Contudo, buscaram entender acerca das interligações existentes entre os objetivos, o que foi devidamente explicado e entendido após algumas explicações.

Este fato, mostra que o modelo inicial do mapa proposto, ainda não é suficientemente autoexplicativo ao ponto de ser entendido por qualquer gestor que possa tentar interpretá-lo posteriormente, sendo assim, passível de melhorias futuras.

E falando em melhorias futuras, entende-se que este modelo de planejamento, de uma forma geral, pode, posteriormente, ser melhor desenvolvido e ampliado por aqueles que compõem (ou ainda irão compor, em outro momento) o quadro de colaboradores em nível estratégico da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se iniciar as considerações finais, pontuando sobre as dificuldades percebidas no processo para se desenvolver um plano estratégico. Certamente, essa é uma tarefa demasiadamente complexa, que envolve muitos conceitos e análises, requerendo o envolvimento de muitas partes, que apresenta além do nível de dificuldade para elaboração, mais ainda para sua implementação, como afirmam Rizzatti, Pereira e Amaral (2012).

Contudo, em relação as possíveis barreiras que poderiam ser apresentadas no processo de implementação deste plano estratégico, inicialmente pareceram ter sido dirimidas, em função da abertura proporcionada pela atual gestão da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues.

Em um primeiro contato com os gestores da Câmara Municipal, não houve resistência ao que se foi apresentado sobre o planejamento estratégico.

Este fato que se comprova, quando antes mesmo do término deste trabalho, um rascunho da proposta inicial foi apresentado a atual Mesa Diretora da Câmara Municipal, sendo este, muito bem recepcionado pelo Sr. Presidente da casa em exercício (cujo qual comprometeu-se em estudar a possibilidade e viabilidade de implementar o plano na instituição), demonstrando dessa forma, quanto gestor, estar propenso à novas práticas gerenciais e de planejamento, o que vai na contramão a um dos pontos apresentados na análise SWOT, onde considerou-se que resistência a estas práticas, poderia ser considerada uma “ameaça” para a instituição.

Todavia, antes mesmo do encerramento do processo, pode-se constatar que algumas das ideias que haviam sido propostas naquele dito rascunho e que compõem o planejamento estratégico, já estavam sendo realizadas, mesmo que este ainda não estivesse devidamente concluído e efetivado pela instituição.

Tais práticas puderam ser constatadas através de informações disponíveis no site institucional e nas mídias sociais da Câmara Municipal. Por exemplo, a captação de verbas e recursos através de outras esferas governamentais⁸ e a promoção da capacitação dos funcionários e servidores⁹ da instituição.

⁸ Matéria disponível em: < <https://altodorodrigues.rn.leg.br/index.php/pt/ultimas-noticias/377-vereadores-e-prefeito-conseguem-emenda-de-r-1-000-000-00-um-milhao-de-reais-para-pavimentacao-em-alto-do-rodrigues> > Acesso em 11 maio 2022

⁹ Matéria disponível em: < <https://altodorodrigues.rn.leg.br/index.php/pt/ultimas-noticias/378-alto-do-rodrigues-adere-a-escola-federativa-para-capacitar-servidores-do-poder-legislativo> > Acesso em 11 maio 2022

Outra perspectiva que se deve pontuar, diz respeito a constatação de que em nenhuma outra Câmara Municipal das regiões circunvizinhas, ainda havia adotado algum modelo de planejamento estratégico (pelo menos, não de um modo formalizado ou explícito).

Este fato pode constatar, que caso a proposta de planejamento fosse assimilada, ocorreria um pioneirismo na região em que se situa a Câmara Municipal de Alto do Rodrigues (microrregião do Vale do Açu, interior do Estado do RN) em relação a este modelo organizacional, podendo dessa forma, a tornar esta instituição uma referência regional no que diz respeito à gestão estratégica.

Por sua vez, esta situação poderia oportunizar o melhoramento da imagem da instituição, como também dos parlamentares em exercício perante a sociedade, conforme previsto em um dos principais objetivos estratégicos que foram identificados através da análise SWOT.

Quanto ao questionamento central inicial, que apresenta o seguinte problema: **Como seria um planejamento estratégico para Câmara Municipal do Alto do Rodrigues?** De forma conclusiva, pode-se chegar a seguinte resposta:

- Um planejamento estratégico, com foco específico não apenas para a Câmara Municipal, mas também para outros entes do setor público, se traduz em um instrumento de gestão que pode garantir potenciais ganhos contínuos em eficiência e eficácia na execução das ações institucionais dessa instituição para, dessa forma, proporcionar uma atuação condizente com as expectativas dos seus *stakeholders*.

Desse modo, é possível concluir que ganhos potenciais podem ser adquiridos através da adoção de metodologias estratégicas de gestão, como a implementação de um planejamento estratégico também no segmento público. Aparentemente o que falta é iniciativa por parte dos gestores e colaboração dos envolvidos para que as coisas possam acontecer.

Dessarte ao que foi dito, se faz necessário pontuar que este é um modelo que foi organizado mediante algumas situações limitantes, condicionadas à não-participação em sua totalidade de todos os colaboradores da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues no processo de coleta de informações para a formulação do plano estratégico.

O pequeno tamanho de amostra, como já citado, foi um fator limitante para essa pesquisa. Em função dessa limitação, o trabalho apresentou 90% de confiança e margem de erro de mais de 22%, ou seja, todas as conclusões ficaram restritas apenas à amostra analisada, não sendo viável fazer inferência, ou seja, extrapolar os resultados para todos os colaboradores da instituição.

Dessa forma, seria plausível inferir que uma revisão e possível ampliação dos conceitos pelos componentes em nível estratégico da instituição se faça necessário para que se alcancem melhores resultados aos objetivos estabelecidos, e para que se estabeleçam novos objetivos e metas que acabaram por não ser pontuadas neste modelo proposto.

Por fim, se faz necessário realizar uma crítica, que embora possa fugir um pouco do contexto central deste trabalho, precisa ser levada em consideração. Dentro dos conteúdos apresentados ao longo do curso de Engenharia de Produção, pouco se explorou sobre a aplicação destes com direcionamento e aplicação voltadas ao setor público de trabalho. Isto é um fato que precisa ser revisto, ficando aqui este alerta para esta demanda.

Assim sendo, este trabalho acaba por proporcionar, mesmo que de forma indireta, a comprovação da aplicabilidade, como também a efetividade, destes conteúdos direcionados a outros segmentos que não se limitem ao setor privado e industrial.

Portanto, propõe-se para pesquisas futuras uma maior exploração acerca da temática apresentada, bem como outros estudos de temáticas afins.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, Danilo; HOLANDA, Lucyanno M. C.; ANDRADE, Elisabeth O. **A Elaboração do Mapa Estratégico como Forma de Medir o Desempenho Organizacional: Um Estudo de Caso no SEBRAE Caruaru-PE**. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. 16, 2006.

ARAÚJO, P. P. P.; CARNEIRO, T. D. C.; SANTOS, A. F. & SILVA, L. A. **Análise do planejamento estratégico de uma MPE do setor de vestuário: estudo de caso na empresa galpão boutique de Caicó-RN**. 2017. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 2, n. 4, p. 229-266.

ARAÚJO & SILVA, Flávia; GONÇALVES, Carlos Alberto. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 4, núm. 3, septiembrediciembre, 2011, p. 458-476 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. **Planejamento organizacional**. 2010.

BOLFARINE, H. & BUSSAB, W.O. **Elementos de Amostragem**. São Paulo: Blucher, 2005.

BRASIL, Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. **Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0**. Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020.

CÂMARA MUNICIPAL DE ANANINDEUA. **Competência das Unidades Organizacionais**. Pará. 2022. Disponível em: < http://www.cma.pa.gov.br/?page_id=1494 > Acesso em: 28 FEV. 2022.

CÂMARA MUNICIPAL DE ALTO DO RODRIGUES. **Regimento Interno da Câmara Municipal de Alto do Rodrigues**. Alto do Rodrigues – RN. 1998

CÂMARA MUNICIPAL DE CAMPINAS. **Planejamento Estratégico 2018-2022**. Campinas – SP. 2017. Disponível em: < <https://www.campinas.sp.leg.br/institucional/planejamento-estrategico/arquivos/pe-cmc-2018-2021> > Acesso 17 MAIO 22.

CÂMARA MUNICIPAL DE LAGOA NOVA. **Perguntas e respostas frequentes da sociedade**. Rio Grande do Norte. 2022. Disponível em: < <https://lagoanova.rn.leg.br/perguntas-e-respostas-frequentes-da-sociedade/> > Acesso em: 28 FEV. 2022.

CARDOSO, J. F.; EIRAS, Rubens; RODRIGUES, J. N. & NUNES, Catarina. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

CARVALHO, Daniel Estima. **A organização de objetivos estratégicos corporativos: um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. **Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas**. Revista de Administração Pública, v. 51, n. 1, p. 1-26, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas, 2ª Edição, totalmente revista e atualizada**. 9.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 528p

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. cma

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

ENDO, G. Y.; KATO-CRUZ, E. M.; MEIRA, J. S. & SILVA, K. et al. **Alinhamento estratégico na gestão pública de um município do Oeste Paulista**. Brazilian Journal of Policy and Development, v. 3, n. 1, p. 11-11, 2021.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Gestão pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014. 58 p.

GIACOBBO, Mauro. **O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas**. Revista do TCU, n. 74, p. 73-108, 1997.

GRAHAM JÚNIOR, Cole Blease; HAYS, Steven W. Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

GUARÁ, Portal da Câmara Municipal. **Função e definição**. São Paulo. 2022. Disponível em: < <http://www.camaraguara.sp.gov.br/a-camara/funcao-e-definicao/> > Acesso em: 28 FEV. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE - IFF. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro 2021. Disponível em: < <https://portal1.iff.edu.br/desenvolvimento-institucional/planejamento-institucional/planejamento-estrategico-nova> > Acesso em: 08 MAR. 2022.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1997.

KAPLAN, Robert e NORTON, David. P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução industrial**. 4. ed. São Paulo, 2004.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Guia Metodológico de Planejamento Estratégico Participativo**. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Governança – SPOG. Brasília – DF. 2020. Disponível em: < http://www.mds.gov.br/webarquivos/acesso_informacao/institucional/2021/historico-PE/SPOG%20-%20Guia%20Metodol%C3%B3gico%20de%20Planejamento%20Estrat%C3%A9gico.pdf > Acesso em: 28 MAIO 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Parceria público-privada (PPP)**. Plataforma +Brasil. 2022. Disponível em: < <https://antigo.plataformamaisbrasil.gov.br/ajuda/glossario/parceria-publico-privada-ppp> > Acesso em: 16 MAIO 2022.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MINTZBERG, Henry. **Os 5 Ps da estratégia**. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 2001.

MORAES, Rinaldo Ribeiro. **Planejamento estratégico no setor público: metodologia de implementação a partir do BSC**. Projeto de investigação científica do Curso de Administração – Centro Universitário Fibra, Belém, 2017.

MOTTA, P. R. M. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. Nº 13, p. 7-21. 1979.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: missão, visão, valores (clássico)**. 2016. Disponível em: < https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF > Acesso em: 01 MAR. 2022.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. Saraiva Educação SA, 2017.

OLIVEIRA, Clarice Gomes de. **O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia**. Revista do Serviço Público. Brasília 58 (3): 269-302. 2007

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

OLIVEIRA, Jane Maria; IZELLI, Reginaldo César. **Indicadores de desempenho baseados no balanced scorecard: um modelo adaptado à administração pública.** Refas-Revista Fatec Zona Sul, v. 4, n. 2, p. 37-51, 2018.

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS – PUC GOIÁS. **Gestão Pública: o que é e como atuar na área.** 2021. Disponível em: < <https://ead.pucgoias.edu.br/blog/gestao-publica> > Acesso em: 28 FEV. 2022.

PRADA, Charles. **Melhoria contínua: como melhorar seus processos constantemente.** 2022. Disponível em: < <https://www.euax.com.br/2022/03/melhoria-continua/> > Acesso em: 02 MAIO 2022.

RIBAS, A. J. F.; TEIXEIRA, Gylmar & FACINI, M. A. **Planejamento estratégico.** 2014.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F.; & AMARAL, H. C. M. **A influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2012. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, 11(2), 170-196.

ROVINA, Jackson. **Desvendando missão, visão e valores: aprenda o que é e como construir na sua empresa.** 2020. Disponível em: < <https://www.euax.com.br/2020/03/missao-visao-e-valores> > Acesso em: 02 MAIO 2022.

SANTAELLA, José. **Tudo sobre Matriz SWOT: o que é, passo a passo e dicas para aplicar no planejamento estratégico.** 2020. Disponível em: < <https://www.euax.com.br/2020/03/matriz-swot/> > Acesso em: 12 MAIO 2022.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P. & TORRES, M. C. S. **Administração estratégica: conceito, roteiros práticos e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração.** São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001

STOECKL, Karl; STOECKL, Bianca Petermann. **Qualidade de atendimento no serviço público: uma análise da divulgação e implantação da carta de serviços ao cidadão nas universidades federais.** Práticas em Gestão Pública Universitária, v. 1, n. 1, p. 102-121, 2017.

UNIVERSIDADE UNIGRANRIO. **O que é Gestão Pública?** 2022. Disponível em: < <https://portal.unigranrio.edu.br/blog/gestao-publica-saiba-como-esse-curso-e-importante-para-o-nosso-pais> > Acesso em: 28 FEV. 2022.

ZIMERMMANN, Fabio. **Gestão da estratégia com uso do BSC**. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília. 2016

APÊNDICE

Apêndice A: roteiro de entrevista semiestruturada

1) SOBRE MISSÃO, VISÃO E VALORES

- A instituição tem uma declaração escrita de sua Missão?
- SIM () NÃO ()
- A instituição tem um registro de seus Objetivos e Metas?
- SIM () NÃO ()
- A instituição tem um registro de sua(s) Estratégias(s)?
- SIM () NÃO ()
- A instituição possui algum Plano de Ações definido?
- SIM () NÃO ()
- Tem conhecimento sobre os Valores (ideais de atitude, comportamentos e virtudes) associados as atividades realizadas pela instituição?
- SIM () NÃO ()
- Caso tenha respondido SIM para a questão anterior, poderia citar algum desses valores?
- _____

2) SOBRE AS FORÇAS, FRAQUEZAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS (SWOT)

(Obs.: Justificativas e sugestões não obrigatórias)

a) Forças e Fraquezas

- Considera a atual equipe técnica e administrativa da instituição propensa ao aprendizado e de novas práticas?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- Considera que na atual composição legislativa municipal (2021-2024) existem parlamentares comprometidos e atuantes?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- As Finanças da instituição da instituição estão estáveis?

- SIM () NÃO ()

- Justifique:
-

- Como considera a atual estrutura física do ambiente da instituição?

- Péssima () Ruim () Regular () Boa () Excelente ()

- Acredita que o ambiente da instituição atende minimamente aos critérios de acessibilidade?

- SIM () NÃO ()

- Sugestões:
-

- Atualmente identifica uma boa relação do Poder Legislativo com o Poder Executivo municipal?

- SIM () NÃO ()

- Justifique:
-

- Acredita que a subordinação dos cargos administrativos pode comprometer a autonomia e desempenho em relação à tomada de decisões internas?

- SIM () NÃO ()

- Justifique:
-

- Tem conhecimento sobre a atualização do banco de dados virtual, para contemplar documentos internos mais antigos?

- SIM () NÃO ()

- Sugestões:
-

- Identifica dificuldades de acesso à documentos e informações internas (principalmente as mais antigas)?

- SIM () NÃO ()

- Sugestões:
-

- Julga necessário uma atualização Regimento Interno da instituição (instituído em 1998)?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- Julga necessário uma atualização da Lei Orgânica Municipal (instituída em 1990)?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- Julga que alguns parlamentares e gestores públicos precisam se atualizar em relação a conceitos de administração pública?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

b) Oportunidades e Ameaças

- Considera que no ambiente político da instituição exista “partidarismo” (direcionamento à interesses próprios)?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- Considera que existe alguma atuação individualista por parte de algum parlamentar?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre os parlamentares?
- SIM () NÃO ()
- Sugestões:

- Identifica relação conflituosa e/ou desgastada entre funcionários de alguma outra esfera da instituição?
- SIM () NÃO ()
- Sugestões:

- Identifica, nesta instituição, funcionários desmotivados?

- SIM () NÃO ()

- Sugestões:
-

- Considera a capacitação de funcionários e servidores algo...?

- Péssimo () Ruim () Indiferente () Bom () Excelente ()

- Sugestões:
-

- O que acha da ideia de promover cursos de capacitação gratuitos destinados à população?

- Péssimo () Ruim () Indiferente () Bom () Excelente ()

- Sugestões:
-

- O que pensa sobre parcerias com outros entes públicos e/ou privados?

- Péssimo () Ruim () Indiferente () Bom () Excelente ()

- Sugestões:
-

- Julga interessante uma maior busca por captação de verbas e recursos através de outras esferas governamentais (Estadual e Federal, por exemplo)?

- SIM () NÃO ()

- Sugestões:
-

- Julga que a resistência por parte de alguns gestores públicos à inovações nos modelos de Gestão e Planejamento da instituição, pode ser algo:

- Péssimo () Ruim () Indiferente () Bom () Excelente ()

- Sugestões:
-

- Como julga a adoção de novos modelos de Gestão e Planejamento para a instituição?

- Péssimo () Ruim () Indiferente () Bom () Excelente ()

- Sugestões:
-

- Julga que há rejeição por parte da população em relação à atuação da atual formação plenária (vereadores) desta instituição?
- SIM () NÃO ()
- Justifique:

- Considera melhorar a imagem do Legislativo Municipal perante à população como algo importante?
- SIM () NÃO ()
- Sugestões:

3) SOBRE OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Responda as questões a seguir atribuindo notas de 1 a 4, sendo que:

- 1 – Não é importante
- 2 – Pouco importante
- 3 – Importante
- 4 – Muito Importante

a) **Objetivos Finalísticos** (associados à percepção pública):

- Otimizar a comunicação da instituição junto à população?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()
- Melhorar a qualidade das leis municipais?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()
- Ampliar o entendimento sobre Cidadania para a população local?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()
- Ampliar canais de participação popular dentro do Poder Legislativo local?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()

b) **Objetivos Organizacionais** (associados à melhoria dos processos internos, oportunidades de desenvolvimento e estrutura financeira):

- Desenvolver/fomentar a cultura de melhoria contínua na instituição?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()
- Promover a sustentabilidade na instituição?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()
- Promover a qualificação dos servidores/funcionários da instituição?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()
- Assegurar os recursos internos (orçamento) da instituição?
- 1 () 2 () 3 () 4 ()

