

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DIURNO

Maria Eduarda Freitas Machado

**PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA
TORNAR OS SERVIÇOS MAIS EFICIENTES NA SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS
MISSÕES-RS**

Palmeira das Missões, RS
2022

Maria Eduarda Freitas Machado

**PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA
TORNAR OS SERVIÇOS MAIS EFICIENTES NA SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS
MISSÕES-RS**

Relatório de Estágio Supervisionado
apresentado ao Curso de Administração
Diurno - *Campus* Palmeira das Missões,
Universidade Federal de Santa Maria
(UFSM, RS), como requisito parcial para a
obtenção de grau de **Bacharelado em
Administração**.

Orientadora: Prof. Dra. Dionéia Dalcin
Coorientador: Prof. Dr. Édio Polacinski

Palmeira das Missões, RS
2022

Maria Eduarda Freitas Machado

**PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA
TORNAR OS SERVIÇOS MAIS EFICIENTES NA SECRETARIA DE
DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS
MISSÕES-RS**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração Diurno - *Campus* Palmeira das Missões, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção de grau de **Bacharelado em Administração**.

Aprovada em 16 de agosto de 2022.

**Dionéia Dalcin, Dra (UFSM)
(Presidente/ Orientadora)**

Luis Carlos Zucatto, Dr. (UFSM)

Paloma Mattos Fagundes, Dra. (UFSM)

Palmeira das Missões, RS.
2022

“Dedico este trabalho a Deus, por ser o meu alicerce, minha segurança, e principalmente por estar sempre presente em cada etapa da minha vida, que me deu forças para chegar até aqui.”

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus pela força e coragem que me deu, que por muitas vezes pensei em desistir, e Ele, nunca me abandonou, em momento algum. Gostaria de agradecer a Ele também, pelas oportunidades que me proporcionou e pelas pessoas especiais que colocou no meu caminho durante esta caminhada.

Agradeço também, a minha família por sempre acreditarem em mim, e por estarem comigo, mesmo que de longe, apoiando em minhas decisões e me dando força e coragem para enfrentar os desafios que vinham a me desanimar, muitas vezes. Sem vocês, eu não teria chegado onde cheguei; e também, agradeço ao meu namorado, por estar sempre do meu lado, e que foi essencial para que conseguisse concluir este trabalho, aquele que aguentou minhas crises de nervosismo, quando achei que não conseguiria, mas que sempre me mostrou que era possível e que eu conseguiria SIM.

Agradeço a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Empregos do município e principalmente ao meu Supervisor que abriu as portas da mesma para a realização deste trabalho, e por terem me recebido com tanto carinho. Com certeza, foi um período de grande aprendizado e crescimento, não só acadêmico e profissional, como pessoal também.

Agradeço a Universidade Federal de Santa Maria, em especial ao Campus de Palmeira das Missões que foi onde cursei, por todas as oportunidades que foram proporcionadas durante graduação e também as próximas que virão, pois tenho certeza que esta instituição me abrirá muitas outras portas. Gratidão a todos os professores que fizeram parte desta jornada proporcionando conhecimento e aprendizado e enriquecendo minha trajetória acadêmica, profissional e pessoal, guardarei com carinho em meu coração cada lembrança. Me sinto honrada em ter feito parte desta grande instituição que é a UFSM.

Outro agradecimento muito especial vai para dois profissionais incríveis, minha orientadora e meu coorientador, não tenho palavras que possam demonstrar meu carinho e gratidão por todos os momentos que me auxiliaram, pela paciência e pelos “puxões de orelha”, obrigada por tudo!

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

RESUMO

PROPOSTA DE UM CONJUNTO DE DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA TORNAR OS SERVIÇOS MAIS EFICIENTES NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS

AUTORA: Maria Eduarda Freitas Machado
ORIENTADORA: Dionéia Dalcin

Por vezes, a falta de assistência aos que utilizam do serviço público pode se tornar um desafio, ao suprir as necessidades da população. E com isso se torna necessário o uso de ferramentas estratégicas para tornar os serviços prestados mais eficientes e assim, a população se sentir com suas necessidades supridas. O local estudado foi a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos, localizada na cidade de Palmeira das Missões, município do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O presente estudo teve como objetivo desenvolver uma proposta de um conjunto de diretrizes estratégicas para tornar o serviço da Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Palmeira das Missões mais eficiente. A abordagem da pesquisa é considerada qualitativa, por meio de uma entrevista realizada com o gestor responsável pela mesma no decorrer do estágio, sendo realizado um estudo descritivo com a intenção de sugerir as principais ferramentas estratégicas que se adaptem a situação. A partir disso, se obteve informações referente ao planejamento, quais os maiores desafios encontrados, que foi identificado como a falha estrutural organizacional em vários setores da Secretaria e as formas de como pretende tornar os serviços prestados mais eficientes, que segundo o Secretário, já está sendo realizadas essas mudanças, a partir de várias mudanças propostas por ele, inclusive a mudança de ambiente físico. A partir destes destas informações, foram propostas algumas ações para a Secretaria com base na metodologia da Matriz SWOT, Matriz GUT e 5W1H. Por fim, concluiu-se que as ferramentas se utilizadas como sugeridas ao longo desta pesquisa, podem colaborar para a resolução dessas falhas estruturais encontradas na Secretaria, e assim, trazendo maior eficiência aos serviços prestados.

Palavras chaves: Gestão da Qualidade. Plano de ação. Administração Pública.

ABSTRACT

PROPOSAL PROPOSAL FOR A SET OF STRATEGIC GUIDELINES TO MAKE SERVICES MORE EFFICIENT IN THE SECRETARIAT OF ECONOMIC DEVELOPMENT AND EMPLOYMENT OF PALMEIRA DAS MISSÕES-RS

AUTHOR: Maria Eduarda Freitas Machado
SUPERVISOR: Dioneia Dalcin

Sometimes, the lack of assistance to those who use the public service can become a challenge, when meeting the needs of the population. And with that, it becomes necessary to use strategic tools to make the services provided more efficient and thus, the population feel with their needs met. The place studied was the Secretariat of Economic Development and Employment, located in the city of Palmeira das Missões, a municipality in the northwest of the State of Rio Grande do Sul. The present study aimed to develop a proposal for a set of strategic guidelines to make the service of the Economic Development Department of Palmeira das Missões more efficient. The research approach is considered qualitative, through an interview with the manager responsible for it during the internship, with a descriptive study being carried out with the intention of suggesting the main strategic tools that adapt to the situation. From this, information was obtained regarding planning, which were the biggest challenges encountered, which was identified as the organizational structural failure in various sectors of the Secretariat and the ways in which it intends to make the services provided more efficient, which according to the Secretary, is already these changes are being carried out, based on several changes proposed by him, including the change of the physical environment. Based on this information, some actions were proposed for the Secretariat based on the methodology of the SWOT Matrix, Matrix GUT and 5W1H. Finally, it was concluded that the tools, if used as suggested throughout this research, can collaborate to solve these structural flaws found in the Secretariat, and thus, bringing greater efficiency to the services provided.

Keywords: Quality management. Action plan. Public administration.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	TEMA E PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TCC	16
2	REFERÊNCIAL TEÓRICO	17
2.1	GESTÃO PÚBLICA	17
2.2	ESTRATÉGIAS NA GESTÃO PÚBLICA	Erro! Indicador não definido.
2.2.1	FERRAMENTAS E/OU METODOLOGIAS DE GESTÃO	18
2.2.2	MATRIZ SWOT	18
2.2.3	MATRIZ GUT	19
2.2.3	BRAINSTORMING	21
2.2.4	FOLHA DE VERIFICAÇÃO	22
2.2.5	FERRAMENTA 5W2H	22
2.2.6	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2	COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DE DADOS	27
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	29
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS	29
4.2	A GESTÃO ATUAL DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS	30
4.3	DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA A SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	44

1 INTRODUÇÃO

O uso de estratégias em organizações, permite ao gestor tomar decisões e se antecipar às mudanças que afetam a organização. Para Chiavenato (2015), a estratégia é um modelo ou plano que agrega políticas, objetivos, metas e ações de uma organização. Ainda, destaca que uma boa estratégia, pode garantir a melhor alocação dos recursos antecipando seus movimentos, planejados ou não, dos concorrentes ou às mudanças do ambiente.

Na gestão pública, pode-se associar a utilização de estratégias como orientação racional instrumental, sendo incrementada após ficar mais conhecida com a introdução da administração pública gerencial, no início dos anos de 1990 no Brasil. Sendo baseada nos conceitos de gerenciamento do setor privado, embora não incluía a orientação para o lucro, e sim para o interesse público (PEREIRA, 1996; ANDION, 2012).

Bergue (2005), destaca a importância de haver um planejamento estratégico na administração pública, propondo o uso do Balanced Scorecard como ferramenta da gestão estratégica no setor público, adaptando as necessidades do órgão público.

As prefeituras como órgãos públicos, precisam estar alinhadas a esta ideia de gerenciamento, com base em estratégias, assim como suas secretarias. A Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos, base deste estudo, de um município, tem um papel fundamental na discussão sobre crescimento econômico, e trabalha para atrair investimentos, fomentar o empreendedorismo, inovações tecnológicas, além de oferecer qualificação profissional de acordo com as demandas atuais e futuras do mercado de trabalho. Através desta secretaria, busca-se atrair maiores investimentos de empresas de grande porte e de micro, pequenas e médias empresas, com foco na geração de emprego e renda, por meio do estímulo ao empreendedorismo, além disso, também busca oferecer qualificação profissional de acordo com as demandas do mercado, com o objetivo de gerar oportunidades e reduzir o desemprego.

Diante disso, esta pesquisa buscou através de uma análise, propor um conjunto de ferramentas estratégicas que visam tornar mais eficiente os serviços da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS, buscando ajudar nas tomadas de decisões para que possam tornar ainda mais

eficiente, a prática e a execução dos serviços prestados pela mesma. Através da utilização de ferramentas estratégicas, utilizadas na administração, pretende-se ressaltar o principal problema, buscando facilitar maneiras de executar suas atividades.

As ferramentas da estratégicas são vistas como uma maneira de identificar, compreender e gerar soluções aos problemas encontrados em uma organização, buscando otimizar seus processos operacionais ali encontrados.

Para isso, pensando na melhor proposta para se resolver alguns problemas simples que se acomodam neste ambiente, dentre as opções de ferramentas estratégicas, tais como a Matriz SWOT, Matriz GUT, Brainstorming, Folha de Verificação, a ferramenta 5W2H e o Diagrama de Ishikawa, dentre estas se identificará as que melhor se adaptam a secretaria em estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Uma Secretaria de Desenvolvimento econômico em um Município, é responsável pelo seu crescimento, buscando trazer sempre mais empregos, oportunidades, desenvolvimento da cidade, e benefícios para o município. Podendo a administração de um setor desses se tornar um grande desafio para o seu gestor.

A secretaria em estudo, no caso, situada em Palmeira das Missões-RS, é responsável também pela FGTAS (Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social), e possui uma parceria com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Através dos desafios que surgem nesta área, as ferramentas de estratégicas podem ser grades aliadas em tomadas de decisões, para ter certeza que no final, terá um bom resultado, pois, de outro modo, isso pode se tornar uma barreira para o gestor a sua meta.

Com base no exposto, define-se o problema de pesquisa: Quais ferramentas estratégicas da administração podem ser utilizadas para tornar a gestão da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos mais eficientes?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos visam apresentar o que se pretende desenvolver com o estudo e a aplicação do mesmo. Dessa forma, apresenta-se o objetivo geral, desdobrado em objetivos específicos.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral de pesquisa, foi propor um conjunto de ferramentas e estratégias que visam tornar mais eficiente os serviços da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos de pesquisa, teve-se:

- Conhecer a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos quanto a sua estrutura organizacional;
- Identificar junto a Secretaria como está sendo realizada a atual gestão;
- Pesquisar junto a autores de referência, ferramentas estratégicas que se adaptem a realidade da secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos, para que a torne mais eficiente;

1.3 JUSTIFICATIVA

A principal motivação para este estudo é movida principalmente pelo cenário atual econômico e devido ao interesse de tornar mais eficiente os serviços prestados pela Secretaria, uma vez que segundo o responsável pela mesma, há algumas questões a serem melhoradas ainda.

O uso de estratégias e eficiência em uma organização são de extrema importância, seja ela pública ou privada, para garantir um bom desempenho através do que se é oferecido ali.

Este trabalho justifica-se pela importância, junto ao órgão pesquisado, pois serão oferecidas contribuições e informações teóricas com base nos autores de referência sobre estratégias; e práticas com base no que será identificado no roteiro de entrevista junto da empresa, refletindo em uma melhor gestão, com melhores resultados, aumentando a satisfação da sociedade diante dos serviços prestados, e até mesmo para os profissionais que trabalham neste local.

Para a pesquisadora, o trabalho justifica-se pela oportunidade de colocar em prática conceitos, pressupostos, teorias e ferramentas de gestão em situações reais, ou seja, agregando todo conhecimento adquirido na graduação na vida real, com a

intenção de proporcionar melhores resultados através de uma proposta de um conjunto de diretrizes estratégicas.

Para a academia, este estudo oferece uma base de informações e diretrizes, teóricas e práticas para que uma empresa torne sua gestão mais eficiente, justamente para futuras pesquisas de profissionais da área e futuros acadêmicos.

No âmbito social, este estudo irá favorecer também a sociedade em questão de que um setor público com uma boa gestão, poderá também obter melhores feedbacks referente ao que entrega para a sociedade, obtendo maiores níveis de satisfação de quem recebe o serviço.

Por fim, como contribuição científica evidencia-se que a pesquisa, será de suma importância para o aplicador e, pesquisador, com a possibilidade de colocar em prática os conceitos registrados na graduação. Desta forma, este trabalho também possibilitará que todo o conhecimento desenvolvido até o momento, possa ser empregado para tornar mais eficiente os serviços prestados para a secretária do município de Palmeira das Missões, buscando aplicar na realidade, todo conhecimento adquirido. Esta ligação mostra-se necessária a partir do momento em que o graduando pode implementar todo o conteúdo recebido dentro da universidade na realidade da organização pública.

1.4 ESTRUTURA DO TCC

Na introdução, foram utilizados os seguintes subitens: Problema, Objetivo geral, Objetivos específicos e justificativa. Nos próximos tópicos, serão apresentados: Revisão de literatura, definidas através das seguintes variáveis: Gestão pública, Matriz SWOT, Matriz GUT, Brainstorming, Folha de Verificação, 5W2H e o diagrama de Ishikawa.

A Metodologia foi composta pelos tipos de pesquisa, Características de pesquisa, Coleta, tratamento e apresentação dos dados, e Referências Bibliográficas.

A análise de dados, apresenta-se como as ferramentas que mais se encaixam a situação da Secretaria, e que podem trazer benefícios para a mesma, como Matriz Swot, Matriz Gut, e por fim um plano através da ferramenta 5W2H. E por fim, as considerações finais desta pesquisa com os objetivos alcançados.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta etapa, é onde se apresenta estudos de diferentes autores. Esses estudos agregam informações relevantes sobre o tema abordado, na busca pela consecução dos objetivos do estudo. Nesta seção busca-se, portanto, fundamentar teoricamente o presente trabalho, apresentando os conceitos dos principais assuntos relacionados ao tema do estudo.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A administração sempre foi essencial para a humanidade, desde os tempos mais antigos, sendo utilizada por reis, imperadores e chefes de estado. Assim, a história comprova a importância da administração no setor público para chegar a um objetivo de maneira eficiente. Com a finalidade de atender as necessidades dos cidadãos, o Estado passou por diversas transformações, a fim de aprimorar os seus serviços, no anseio de prestá-los com maior qualidade aos seus clientes, os cidadãos (SANTOS, 2016).

No Brasil, a administração iniciou-se de diferentes formas, sendo a primeira na época do Império, onde podemos observar uma administração pública patrimonialista, tendo o patrimônio do soberano se confundindo com do Estado. Esta fase é marcada pelo nepotismo e grande corrupção no serviço público, indo até a Constituição de 1934. Na Era Vargas, foi distinguida como administração pública burocrática, com a finalidade combater a corrupção e o nepotismo, orientando-se pelos princípios da profissionalização, da ideia de carreira, da hierarquia funcional, da impessoalidade e do formalismo. Atualmente, há uma transição para a administração pública gerencial, a qual procura por otimização e expansão dos serviços públicos, buscando minimizar os custos e o aumento da efetividade (MEDEIROS, 2017).

Para Di Pietro (2010), administrar significa não só prestar serviço executá-lo como, igualmente, dirigir, governar, exercer à vontade com o objetivo de obter um resultado útil e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo. Ou seja, tem como objetivo trabalhar em favor do interesse público e dos direitos e interesses dos cidadãos que administra.

A administração pública pode ser definida como o conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que procuram satisfazer as necessidades da

sociedade, tais como educação, cultura, segurança, saúde, etc. Em outras palavras, administração pública é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos, sendo dividida em administração direta e indireta (DANTAS, 2020).

Os Serviços Públicos enfrentam exigências crescentes por parte da sociedade, que ensejam por um presente e futuro melhor. Um dia em que os interesses da sociedade e dos cidadãos que a compõem serão atendidos. Assim é o desafio da Gestão Pública, orientada para Marketing na sua concepção social e direcionada para o exercício de cidadania (ALVES, 2017).

2.2 FERRAMENTAS E/OU METODOLOGIAS DE GESTÃO

Segundo Martineli (2009), um dos princípios de gestão da qualidade está preocupado com o ato de controlar o desempenho de um processo, para o qual primeiro requer o estabelecimento de um sistema confiável para coletar dados e informações, que por sua vez formam a base para o entendimento, tomada de decisão e ação. Melhorar continuamente os métodos usados no processo.

É necessário ressaltar a importância destas técnicas pois o uso destas técnicas para controles estatísticos, facilitar o controle de processos e até mesmo ajuda identificar as falhas do processo em grandes empresas quanto em pequenas. Entretanto a implantação das ferramentas da qualidade pode sofrer avarias, dependendo da implementação essas avarias podem ocorrer em função do controle inadequado do processo. (COELHO; SILVA; MANIÇOBA, 2016).

Giocondo (2011), afirma que essas ferramentas devem ser utilizadas por todos de uma organização e são muito úteis quando se trata das etapas para a utilização do PCDA. Essas ferramentas devem ser utilizadas para identificar e melhorar a qualidade, sendo considerada um meio de atingir os objetivos e metas de um gestor.

2.2.1 MATRIZ SWOT

Essa técnica ajuda a identificar como está a preparação da organização para cada um dos fatores do ambiente interno, sobre o qual ela tem pleno domínio para

capturar oportunidades ou para mitigar os efeitos negativos das ameaças que o ambiente externo apresenta.

Gurel (2017), afirma que essa ferramenta é a mais utilizada em empresas de diversos países, independentemente de seu nível de desenvolvimento e de seu porte comercial (QEHAJA; KUTLLOVCI, 2017). Mas Nakagawa (2012), complementa que ainda é preciso definir procedimentos e medidas para solucionar ou minimizar os problemas e, assim, aproveitar as oportunidades.

De acordo com Fagundes (2010), o modelo da “Matriz SWOT”, surgiu em discussões na Escola de Administração, quando começaram a focar na compatibilização entre as “Strengths” e “Weaknesses” de uma organização, sua competência distintiva e as “Opportunities” e “Threats”.

A análise SWOT é bastante conhecida pelas grandes empresas e não notada pelas pequenas empresas, alguns empreendedores raramente a utilizam. Ao utilizar essa ferramenta, o empreendedor de uma pequena empresa busca o autoconhecimento relacionado à sua empresa.

Mesmo sendo utilizada, e apesar das muitas pesquisas já efetuadas, até hoje não se conseguiu apontar, com precisão, a origem da matriz SWOT. A dúvida vem do fato de não se encontram documentos comprobatórios que evidenciam o início dos estudos, mas de haver muitos documentos que relatam apenas a aplicação e a importância da análise da matriz para melhor estabelecimento da estratégia. (FERNANDES, 2012). O 1 quadro apresenta o modelo de Matriz SWOT.

QUADRO 1 – Exemplo de tabela de Matriz SWOT

O que é	Operações Presentes	Operações Futuras
Bom	Pontos fortes	Oportunidades
Ruim	Pontos fracos	Ameaças

Fonte: Adaptado de MONTANA e CHARNOV, 1998.

2.2.2 MATRIZ GUT

De acordo com Sotille (2014), Matriz GUT (Matriz de Prioridades) foi criada por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, na década de 1980, com o propósito ajudar na resolução de problemas complexos das indústrias americanas e japonesas.

Essa matriz, é uma técnica utilizada para definição das prioridades dadas às diversas alternativas de ação. Ela utiliza a listagem dos fatos e atribui pesos aos que são considerados problemas, de forma a analisá-los no contexto de sua gravidade, urgência e tendência. Essa ferramenta responde racionalmente às questões “o que deve-se fazer primeiro? ”, “por onde deve-se começar? ”(HÉKIS, 2013)

No ponto de vista de Carvalho (2015), a matriz GUT é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, considerando que os resultados fornecem maiores suportes para a formulação de estratégias, sendo um complemento da análise SWOT.

A aplicação da metodologia GUT torna possível estabelecer a postura que orientará as estratégias e políticas da organização, principalmente as de médio e longo prazo. A organização pode escolher entre as seguintes estratégias aqui destacadas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (AZEVEDO, COSTA, 2001).

Damazio (1998) fala que a técnica GUT é utilizada para evitar que a mistura de problemas gere confusão, isto é, quando os problemas são vários e relacionados entre si. Marshall et al. (2006) afirmam que a utilização da matriz GUT serve para priorizar os problemas e analisar os riscos.

Para Alves et al. (2017), a aplicabilidade desta matriz nos processos críticos de um determinado Departamento, proporciona as gestores e servidores, a possibilidade de dimensionar os problemas e mapear as prioridades, de modo que também caracteriza-se como um investimento capaz de facilitar a construção do Planejamento Estratégico e auxiliar no processo de tomada de decisão. O quadro 2 exemplifica uma Matriz GUT.

Quadro 2- Exemplo de tabela matriz GUT

Problema	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Resultado
Item 1				
Item 2				
Item 3				

Fonte: Adaptada de Daychohum (2011)

2.2.3 BRAINSTORMING

Para Daychoum (2013), umas das ferramentas usada para o levantamento de ideias e soluções de problemas seria a “tempestade de ideias”, ou seja, Braistorming, que foi criada por Alex Osborn, nos Estados Unidos e foi aplicada pela primeira vez em 1938. O Braistorming é uma técnica muito utilizada para difundir ideias e torná-las práticas, para que possam ser utilizadas facilmente.

Com as inovações que estão cada vez mais importantes no mercado, as empresas estão precisando se adaptar cada vez mais, para não ficar para trás, então faz com que a empresa consiga ter boas ideias diante de tanta concorrência através dessas ferramentas.

Segundo Daychoum (2013), essas ideias podem ser relacionadas a causas ou solução de problemas, e também podem estar interligadas a elaboração de novos produtos ou aperfeiçoamento de algo já existente. Para esse tipo de atividade, qualquer ideia vale a pena, sendo mais regularmente usada em desenvolvimento de novos produtos, publicidade, resolução de problemas, gestão de processos, gestão de projetos e gestão de equipes. A seguir, serão apresentadas a divisão do Brainstorming, com as seguintes etapas:

- Etapa 1 – Construção da equipe: Nesta etapa a equipe deve ser definida juntamente com os membros que constituem o problema em questão e também será definido alguém para anotas as diversas ideias. Em seguida, devem ser convidadas pessoas de outros setores a participar. Todos vão se dispor em torno de uma mesa para começar a executar a tempestade de ideia, expondo seus pontos de vista;
- Etapa 2- Definição de qual será o foco e enfoque: o tema principal seria o foco, que está diretamente relacionado com o problema ou algum desafio a ser realizado; e o enfoque será o que vai ajudar a estabelecer como será possível discutir o foco da reunião;
- Etapa 3- A explanação das ideias de todos os envolvidos;
- Etapa 4- Analise se as ideias estão de acordo com o que foi estabelecido, lendo em voz alta para todos;
- Etapa 5- Momento de agrupar todas as ideias que estão de acordo com o que foi estabelecido inicialmente;

- Etapa 6- Como conclusão, serão estudadas todas as ideias propostas no decorrer das etapas, onde são separadas as principais que estão de acordo com o foco.

2.2.4 FOLHA DE VERIFICAÇÃO

Folha de verificação são tabelas ou planilhas usadas para facilitar a coleta de dados no formato sistemático para compilação e análise. A utilização dessa ferramenta permite economizar tempo, pois elimina o trabalho de se desenharem figuras ou escrever números repetitivos, evitando comprometer a análise dos dados. A ferramenta serve para a observação de elementos, permitindo uma visualização da existência dos diversos fatores envolvidos e seus padrões de comportamento (WERKEMA, 1995).

De acordo com Coelho, Silva, Maniçoba (2016), apresentam na sua obra que existem diversos tipos de listas de verificação, cada qual melhor adaptada para as finalidades a que se destinam. Porém, a ideia básica é sempre a mesma: agrupar os fatos em classes. Para ser usada com efetividade é importante ter-se concepção clara do objetivo da coleta de dados e dos resultados finais que dela podem se originar.

Para Werkema (2006), os principais objetivos de se utilizar a folha de verificação são: Facilitar o trabalho de quem realiza a coleta de dados, organizar os dados durante a coleta, evitando que haja a necessidade de se organizar os dados posteriormente, padronizar os dados que serão coletados, independente de quem realiza a coleta. O quadro 3, exemplifica uma folha de verificação:

Quadro 3- Exemplo de tabela de verificação

Problemas	Verificação	Total
Problema I	///	3
Problema II	//	2
Problema III	////	4

Fonte: Adaptado de Marshall Junior et al (2006)

2.2.5 FERRAMENTA 5W2H

Silva et al. (2013), afirmam que a ferramenta 5W2H foi inserida por profissionais do ramo automobilístico do Japão com intuito de auxiliar a utilização da

ferramenta de qualidade PDCA, principalmente em seu planejamento. O plano de ação de uma empresa é capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Serve de referência às decisões, permitindo assim que seja feita a devida assistência ao desenvolvimento do projeto. Para isso, deve ser estruturado de modo que permita a rápida identificação dos elementos necessários à implementação de tal (OLIVEIRA, 1996).

De acordo com Meira (2003), essa ferramenta deve descrever o plano de ação com atividades que precisam ser desenvolvidas com maior clareza possível para obter maior entendimento do empregado que irá executá-la. O objetivo desta ferramenta é responder sete questões básicas e assim, planejá-las de forma mais eficiente.

Conforme Santos et al. (2014), foi afirmado que a ferramenta 5W2H, possibilita que todas as informações necessárias estejam organizadas para a execução de um planejamento, sendo considerada uma ferramenta de fácil entendimento e possibilita a facilitação da execução do Plano de Ação de modo organizado e bem planejado. Além disso, esta ferramenta contém, muitos pontos positivos para os gestores, porém depende de um determinado tempo para a sua execução. Sendo assim, após a utilização desta ferramenta, podem ser definidas através do método de Brainstorming.

Esta ferramenta ampara nas decisões a serem tomadas por quem quer implementar um plano de ação de melhorias, e mais eficiência (Araujo, 2017). Com a finalidade de ressaltar a eficácia do 5W2H, Roratto et al. (2013), em seu estudo para a criação de um plano de ação é necessário para abrir uma empresa, utilizaram do método da pesquisa, buscando soluções práticas para os problemas que vão surgindo durante do projeto de pesquisa. O quadro 4 exemplifica um 5W2h.

Quadro 4- Exemplificação da ferramenta 5W2H.

MÉTODO FERRAMENTA 5W2H			
5W	WHAT	O QUE?	O que deve ser feito? Ações, etapas:
	WHAY	POR QUE?	Por que será feito e executado desta forma? Justificativa:
	WHEN	QUANDO?	Quando será feito? Datas:
	WHO	QUEM?	Quais as pessoas envolvidas? Responsáveis:
	WHERE	ONDE?	Onde ocorreu o problema? Local:
2H	HOW	COMO?	Como será executado? Como definir as etapas? Método que irá utilizar:
	HOW MUCH	COMO?	Quanto custará para fazer? Custo

Fonte: Adaptado de Franklin e Nuss (2006)

2.2.6 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Miguel (2006) afirma que o diagrama de Ishikawa consiste em uma ferramenta em forma gráfica usada como análise para retratar os principais fatores de influência (causas) sobre um determinado problema (efeito). É denominado Diagrama de Ishikawa, ou também de Diagrama Espinha de Peixe, devido à sua forma.

Um Diagrama de causa-efeito, segundo ele, pode ser elaborado segundo os seguintes passos: Determinar o problema a ser estudado (identificação do efeito); Relatar sobre as possíveis causas e registrá-las no diagrama. Para construir um Diagrama deve-se ser agrupando as causas em “6M” (Mão de obra, Máquina, matéria-prima, Método, e Meio-ambiente); Analisar o diagrama, a fim de identificar as causas verdadeiras, corrigir o problema, e por fim, o resultado do diagrama é fruto de um “Brainstorming”, sendo o diagrama o elemento de registro e representação de dados e informações.

Mas para os autores Paladini (2012) e Carvalho (2012) o diagrama que é conhecido como gráfico de espinha de peixe, é uma grande referência para o engenheiro japonês Kaoru Ishikawa (1915-1989), que criou este diagrama em 1943. De acordo com Willians (1995), é uma ferramenta de fácil entendimento muito utilizada em processos de qualidade. Kaoru Ishikawa foi o criador do diagrama em 1943 e o usava em ambientes industriais para averiguar a dispersão na capacidade qualitativa dos produtos e processos. Trata-se de uma ferramenta que possibilita o

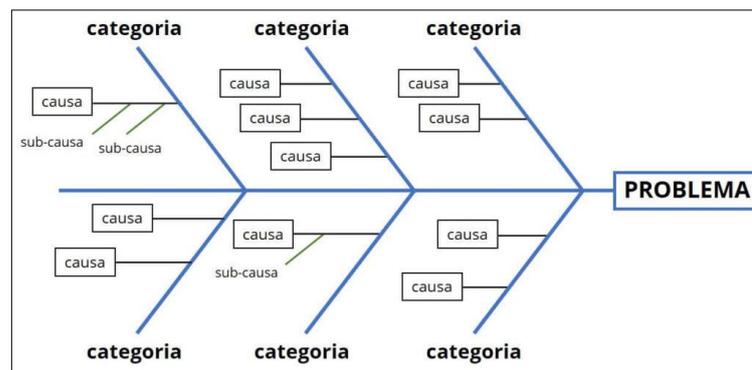
reconhecimento e observações das potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, bem assim como da forma como essas causas interagem entre si.

O objetivo desta ferramenta é a análise das operações dos processos produtivos. Evidencia causas que conduzem a determinados defeitos. Assim seu efeito é nocivo, as causas podem ser eliminadas, e se for benéfico, pode-se conferir consistência a elas, garantindo sua continuidade, analisar as ações, os desempenhos dos equipamentos, comportamentos de materiais, o impacto do ambiente na ação produtiva e pode envolver avaliações medidas, métodos e operações.

O diagrama de Ishikawa, de acordo com Werkema (1995), é uma ferramenta utilizada para expor a relação existente entre o resultado de um processo, e as causas que tecnicamente possam afetar esse resultado. De acordo com Moura (2003), está é uma ferramenta útil para análise dos processos de forma a identificar as possíveis causas de um problema. Uma forma de identificar as possíveis causas do problema investigado é a realização de brainstorming.

O Diagrama de Causa e Efeito, não é utilizado para dados estatísticos, entretanto não deixa de ser um controle para possíveis problemas encontrados, pois será utilizado para identificação da causa raiz através da verificação do seu efeito (PICCHIA; FERRAZ JUNIOR, SARAIVA, 2015).

FIGURA 1- Exemplo de representação do Diagrama de Ishikawa.



Fonte: Site BLOG.ELGSCREEN, 2022.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção tem como objetivo realizar a apresentação dos procedimentos metodológicos, que foram utilizados durante a investigação do problema do presente estudo, assim como, na busca para o alcance dos objetivos propostos no início da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo é considerado de abordagem qualitativa descritiva, pois foi investigado como a organização realizava a gestão da Secretaria e essa caracterização foi elaborada a partir de uma observação direta durante o período de estágio da pesquisadora, e também através de uma entrevista com o próprio gestor. Para Fernandes (2009), métodos qualitativos descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretadas através de números, denominando-se como uma pesquisa descritiva. As interpretações desse tipo de pesquisa, são analisadas indutivamente.

As pesquisas qualitativas realizadas dependem da observação de pessoas em seu território de atuação, bem como da qualidade da interação existente entre o pesquisador e os observados. Sendo assim, para uma pesquisa qualitativa de qualidade, torna-se importante que haja uma boa relação com o objeto observado, para se evitar vieses na pesquisa (KIRK E MILLER, 1986).

Em relação a observação direta, ela pode ser considerada como uma técnica onde são colhidas as impressões e os registros acerca de um determinado ambiente observado, buscando um contato direto com as pessoas/lugares observados ou através de instrumentos que auxiliem neste processo, visando assim coletar dados suficientes para a realização da pesquisa (MOURA, FERREIRA & PAINE, 1998).

Segundo Trivinos (1987), uma pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas. Pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”. Dessa maneira, pretende-se estabelecer, com o resultado da pesquisa, um conjunto de diretrizes estratégicas para tornar o serviço mais eficiente para serem aplicadas no local. Sendo uma forma de direcionar a pesquisa na empresa, para que se possa chegar a uma conclusão no final desta pesquisa. Dessa maneira, pretende-se estabelecer

medidas com Diretrizes Estratégicas a serem aplicadas, tornando a gestão da Secretaria mais eficiente.

Bogdan e Biklen (1994), entendem que a abordagem qualitativa de uma pesquisa, possibilita uma maior aproximação com o objeto de estudo e ao mesmo tempo, pontuais para a aquisição de dados que podem vir a ser resultados das pesquisas, sendo esses resultados oriundos de entrevistas, anotações, recursos audiovisuais ou documentais.

Com base no exposto, define-se que na Secretaria em estudo desta pesquisa, foi realizada de forma pesquisa qualitativa, onde se buscou interpretar os dados coletados para averiguar se os resultados podem proporcionar as principais diretrizes estratégicas para uma maior eficiência.

3.2 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DE DADOS

A pesquisa foi realizada através de um roteiro de entrevista, e teve como propósito elaborar uma relação de perguntas previamente determinadas, com o foco de extrair do entrevistado o maior número possível de informações, onde houve uma gravação da entrevista e depois foi transcrita para a pesquisa.

Assim como, também foi realizado o processo de observação direta, onde foi observado para análise e verificação de quais os acontecimentos foram relevantes para subsidiar a pesquisa e, assim, realização trabalho de conclusão de curso. Esta análise foi feita a partir das respostas do mesmo, utilizando as ferramentas estratégicas citadas anteriormente, nas quais foram escolhidas as que mais devem trazer benefícios para a Secretaria pesquisada. O roteiro de entrevista encontra-se no final desta pesquisa no Apêndice A.

Inicialmente, foi definido o tema, problema de pesquisa e objetivos geral e específicos. Em um segundo momento foi elaborado o projeto de TCC, utilizando como base o referencial teórico caracterizado pela revisão de literatura (sessão 2) dessa pesquisa, e buscou-se, através de autores, que são considerados referências nos assuntos escolhidos para a realização deste trabalho.

Em um terceiro momento, foi realizada uma entrevista com o gestor da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS, com perguntas semiestruturas. Esse tipo de atividade tende a fazer com que se consiga entender mais quais são as principais diretrizes a serem

seguidas no final desta pesquisa. Após a entrevista com o Gestor, foi realizada a uma análise de observação a partir das ferramentas escolhidas, com a finalidade de elaborar um conjunto de diretrizes estratégicas para que seja utilizado, sempre que surgir a necessidade de resolver problemas do dia a dia.

E por fim, com a conclusão da pesquisa, buscou-se os resultados apresentados nos objetivos do trabalho. Para a análise dos dados coletados, foram analisados através das ferramentas estratégicas, com o objetivo de criar um modelo de gestão, onde o gestor possa recriar sempre que for necessária a sua utilização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados do presente estudo, inicialmente apresenta-se a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS. Em seguida, apresenta-se o tópico referente a caracterização da gestão atual da mesma, com estas informações, propõem-se diretrizes estratégicas que mais se encaixam na situação atual da Secretaria, que são representadas pelas ferramentas matriz SWOT, a matriz GUT e a 5W1H.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS

A Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Empregos, é responsável pelo crescimento e desenvolvimento do município, buscando trazer sempre mais empregos, oportunidades, desenvolvimento da cidade, e benefícios. Atualmente, esta Secretaria é conduzida por Jeronimo Cecatto, nomeado como Secretario, pela Administração (2021-2024).

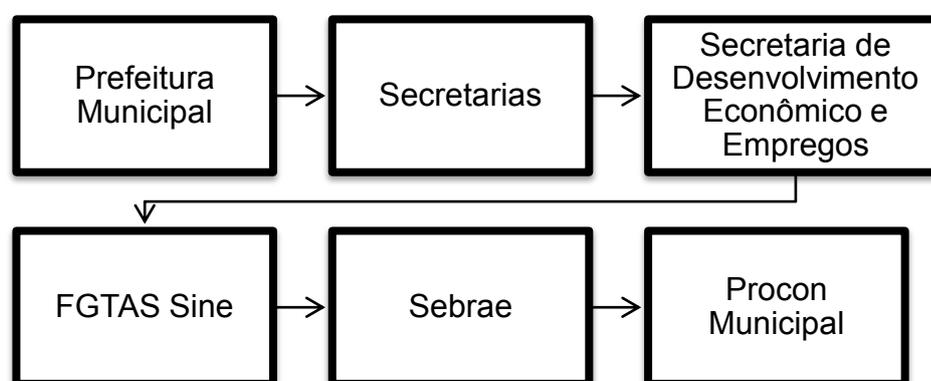
Situada em Palmeira das Missões, RS , é responsável pelos serviços prestados pelo FGTAS(Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social), também possui uma parceria com o SEBRAE, onde há também a Sala do Empreendedor junto á Secretaria e também o Procon Municipal.

Uma Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos existe em um município pela necessidade ter um município com visão de crescimento, que busca desenvolver intensificar a geração de empregos.

A função do FGTAS é que buscar administrar o sistema público de emprego, que envolvendo atividades permanentes de informações sobre mercado de trabalho e intermediação de mão-de-obra do município. Já o SEBRAE, possui foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios, desenvolvendo soluções para atender desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado.

O Sebrae, atua junto a Secretaria visando estimular o empreendedorismo e possibilitar a competitividade e a sustentabilidade dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Possui mais de 5 mil colaboradores diretos e cerca de 8 mil consultores e instrutores credenciados trabalham para transmitir conhecimento para quem tem ou deseja abrir um negócio. Desenvolve também, ações coletivas com pequenos negócios industriais, reunidos em arranjos produtivos locais, núcleos setoriais, encadeamentos com grandes empresas e outras formas de cooperação, e também ajudando o agronegócio e o comerciante (SEBRAE,2022).

Figura 1- Estrutura Organizacional



Fonte: Dados de pesquisa, 2022.

4.2 A GESTÃO ATUAL DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E EMPREGOS DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS

Nesta sessão são apresentados os dados referentes a entrevista realizada com o Secretário Municipal, essa entrevista buscou caracterizar como acontece a gestão da secretaria e quais as dificuldades encontradas pelo gestor em relação aos serviços prestados.

O princípio constitucional em questão é dirigido a toda Administração Pública, possuindo duas interpretações. A primeira está intrinsecamente ligada ao modo de atuação do agente público. Na segunda interpretação, está relacionada diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, também com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da forma mais adequada (DI PIETRO, 2005). Tendo em vista esta situação, este tópico busca apresentar como ocorre a gestão, buscando saber como são tomadas as decisões dentro desta organização, e

quais meios para tornar os serviços prestados ainda mais eficientes durante a gestão.

Durante a entrevista, umas das questões abordadas foi sobre a existência de um plano de ação. Esta questão buscou identificar se o gestor possui um planejamento de quais as ações necessárias, e que devem ser tomadas para alcançarem seus objetivos.

Conforme o gestor, 'Uma ação bem importante diz respeito a desburocratização para abertura de novas empresas, vinculado a uma plataforma online, para que o empreendedor não precise vir até o município, incentivando o empreendedorismo e a distribuição de renda e geração de empregos, e com mais empregos se arrecada mais e com isso o município pode fazer mais pelos munícipes, e assim fechando um ciclo de desenvolvimento econômico para o município.'

Observa-se, que a Secretaria já busca maneiras de tornar o serviço mais eficiente, e que está sendo elaborado um Plano de Ação de acordo com as necessidades e situação da mesma. Este Plano visa contribuir para o melhor desenvolvimento dos serviços prestados para o município e também que a Secretaria seja mais bem reconhecida pela população.

Tendo em vista que a gestão atual já está procurando a melhoria e criação de um plano de ação, foi questionado sobre quais as maiores dificuldades encontradas em relação aos serviços prestados, segue a baixo a resposta em relação a essas dificuldades.

'A falta de uma estrutura de forma geral, forma de recursos financeiros, humanos e processos. Enfim, são falhas que vem ao longo do tempo que fez que a Secretaria ficasse de lado até então, historicamente é uma secretaria que nunca teve grande estrutura, e isso naturalmente ocasionou um déficit, grande de produtos e serviços ofertados que pudessem de fato auxiliar o empreendedorismo, sendo uma das maiores dificuldades encontradas na mesma.'

De acordo com March e Simon (1958), as complexidades existentes no ambiente organizacional também limitam a aplicabilidade de alguns modelos tradicionais. Isto se ampara no fato de que as incertezas fazem parte do dia a dia das mais diversas organizações, fazendo com que as decisões completamente racionais se tornem extremamente difíceis no dia a dia. Inserindo conjuntamente

elementos das abordagens econômica e psicológica, buscando uma compreensão mais ampla dos fenômenos organizacionais.

Observa-se que algumas dimensões descritas no estudo de March e Simon (1958), como ambiente, modelos, processo e conflito, ainda possuem grande interesse de estudo. Desse modo é visto algumas das lacunas ainda existentes nos estudos que envolvem a tomada de decisão em organizações, gerando novas perspectivas de pesquisas sobre o tema.

A secretaria iniciou recentemente o uso de uma ferramenta na Sala do Empreendedor, que é um dos setores mais procurados, e que pertence a Secretaria, que está sendo implantada pelo SEBRAE, em todas as Salas do Empreendedor do Estado, que visa controlar os atendimentos na Sala e tornar o serviço mais eficiente, e assim, a sala começa a ter controle de quantidade de pessoas atendidas e quais as principais demandas que são atendidas.

Segundo Bertoletti e Silva (2015), uma ferramenta de controle facilita a gestão, pois com ela se torna possível identificar quais são as obrigações da empresa, assim, poderá ter um melhor planejamento mensal de atividades.

‘Outra ferramenta importante diz respeito as compras governamentais, pois vamos aumentar o percentual de compras que a prefeitura faz no município, procurando mais participação das empresas de Palmeira, para que naturalmente vençam as licitações e fortaleçam a economia local.’

Quanto a tomada de decisões, o gestor da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, realiza suas atividades e toma decisões com base em seus próprios conhecimentos. Quando perguntado, durante a entrevista sobre suas tomadas de decisões, percebe-se que o Secretario possui conhecimento na área, e que busca sempre escolher o melhor para a organização.

‘Foi aprovado uma lei de incentivo para as empresas que queiram se expandir ou que queiram se instalar no município. Parametrizando o que o município pode e não pode fazer pela empresa, para que o empreendedor se sinta amparado pelo município e venha para o município.’

Um planejamento de longo prazo tem como objetivo a realizar a antecipação de possíveis acontecimentos que poderão causar problemas na empresa, sendo esses impactos causados por fatores internos ou externos (ROSA E SILVA, 2002).

Para que tenhamos planejamento deve ser pensando em um determinado período de tempo, e pensando nisso, a pesquisadora buscou entender em duas questões como o gestor vê a Secretaria daqui a 3 anos e em 6 anos.

“Eu vejo uma secretaria mais ampla, moderna, dinâmica, com novos serviços, com o empreendedor se sentindo mais acolhido e assistido. Tudo isso, naturalmente, fomentando o comércio local, os serviços locais e fazendo com que a Secretaria fique em evidência e seja um expoente não somente na cidade mas também a nível nacional.”

Observa-se que o Secretário visa um excelente futuro para a Secretaria, buscando apresentar o melhor dela ao público que utiliza seus serviços, e torná-la reconhecida não só no município mas também, a nível nacional, buscando ser referência aos outros municípios, pois um gestor que visa um futuro melhor para a organização em que faz parte, tende a procurar melhores ferramentas e organizar planejamentos que garantam que o ambiente onde trabalha, alcance seus objetivos.

“Nós estamos criando um espaço novo na Secretaria que sirva como porta de entrada para o empreendedorismo, neste local nos teremos o maior número de serviços vinculados ao ato de empreender.”

A principal dificuldade do Secretário é a falha estrutural encontrada na Secretaria quando assumiu o cargo, Na maioria das vezes, esta falha é proveniente da falta de controle e planejamento, pois uma organização quando realiza planejamentos para o futuro e sabe qual ferramenta utilizar, dificilmente passará por dificuldades, uma forma de se obter este controle é a utilização de ferramentas estratégicas .

4.3 Diretrizes Estratégicas para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS

Tendo como base a literatura estudada e as análises realizadas através da observação direta realizada durante o período de estágio e a entrevista com o secretário da Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos do município, entende-se que as ferramentas Matriz SWOT, GUT e 5W1H são as diretrizes estratégicas mais adequadas para a secretaria estudada. Através dessas

ferramentas, são utilizadas informações que poderão auxiliar a secretaria a tornar ainda mais eficientes os serviços prestados pela mesma.

Primeiramente, construir a matriz SWOT (Quadro 5), para identificar quais são os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que influenciam a Secretaria. Essas informações, podem ser utilizadas para discussão e análise do que poderão mudar a partir desse modelo de mudança que a Secretaria está disposta a aplicar para a melhoria de seus serviços.

Quadro 5- Proposta de Matriz SWOT para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <p>Alinhamento com o executivo municipal Gestão moderna e inovadora</p>	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <p>Falta de estrutura organizacional de forma geral. Falta de recursos humanos e financeiros Falta de preparação para atender a população.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Maior divulgação nas mídias sociais dos serviços que são prestados; Aumento da geração de empregos na cidade; Captação de novos recursos por parte da Secretária de Desenvolvimento Econômico.</p>	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <p>Falta de informação da população; Descontinuidade do apoio do Executivo, principalmente se houver eleição de nova administração.</p>

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Nessa matriz mostra que os principais pontos fortes e fracos da secretaria, a busca de uma gestão mais inovadora, que anda lado a lado ao Poder executivo do município, um novo ambiente com maior estrutura e maior divulgação da Secretaria e dos seus serviços prestados a população, podem ser uma grande oportunidade de alavancar essa busca por serviços mais eficientes, porém, como sempre há riscos, a falha estrutural encontrada na Secretaria, não só de recursos financeiros, mas também a falta de processos, podem se tornar um problema, se não analisar com cuidado nesses itens, assim como a Pandemia pode ter sido algo que atrasou um pouco mais esta mudança que o Secretário busca, e também uma nova eleição,

com a troca de administração, pois com essa troca, pode que o trabalho realizado até o final desta, não seja levado a diante com tanta prioridade.

Com base na matriz SWOT, cria-se a Matriz Gut (Quadro 6), com a finalidade de apresentar, dentre os itens identificados, quais são os que devem ser trabalhados com prioridade.

Quadro 6- Matriz GUT para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	GxUxT	Prioridade
Falta de Estrutura	3	4	1	12	3°
Falta de Recursos financeiros	2	4	2	16	2°
Falta de preparação para atender a população	4	5	2	40	1°

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Por fim, na matriz GUT, mostra-se os principais problemas que foram observados, e seus níveis de prioridade. Em 3° lugar fica a Falta de Estrutura, pois a estrutura por muitas vezes pode ser a melhor possível, porém se o funcionamento e os serviços prestados não forem de forma eficiente, de nada vale. Em 2° lugar, a questão de falta de recursos financeiros, pois muitos problemas podem ser resolvidos através de recursos financeiros, é um fator muito importante. E em 1° lugar, como a maior prioridade, identifica-se que o maior prioridade deve ser para a falta de preparação para atender a população utiliza dos que serviços prestados, aumentando assim, como na entrevista foi conversado, maior número de empresas no município, dando mais oportunidades para o comércio e indústria local, para assim, o município desenvolver cada vez mais, gerando empregos e a economia local cada vez mais fortalecida.

Com base na Matriz SWOT e GUT, elabora-se um plano de ação (método 5W1H) (Quadro 7), para apresentar como os problemas identificados e as oportunidades evidenciadas podem ser pensados estrategicamente para promover uma melhoria da gestão da secretaria de desenvolvimento econômico no município de Palmeira das Missões. Quando é utilizado o método de 5W2H, é incluído ainda o

questionamento How much, que é “Quanto irá custar“. Mas, considerando que no caso da Secretaria, tem como objetivo identificar os caminhos e as aplicações que os gestores terão que trilhar para chegar ao objetivo, o método 5W1H é o mais adequado.

Quadro 7- Ações propostas para a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Empregos de Palmeira das Missões-RS

O que? (What?)	Quem? (Who?)	Onde? (Where?)	Quando? (When?)	Por quê? (Why?)	Como? (How?)
Desenvolver ou adaptar, ferramentas que tornem a Secretaria ainda mais acessível para quem utiliza os serviços da mesma.	Gestor da Secretaria	Secretaria	Agosto-Outubro 2022	Um planejamento bem estruturado, torna ainda mais possível identificar onde a empresa quer chegar e quais ferramentas poderão ser utilizadas para se ter controle	Pode ser utilizado planilhas eletrônicas, ou até mesmo contratar empresas de consultoria (como já tem)
Desenvolver ou adaptar ferramentas para que auxilie na eficiência dos serviços	Gestor da Secretaria e Prefeitura como um todo	Secretaria	Agosto-Outubro 2022	pode-se ter um maior controle, sabendo quais são os recursos que a empresa possui para melhorar os serviços disponibilizados.	Indica-se utilizar o sistema que já possui, mas, pode-se trabalhar também por meio de planilhas eletrônicas, e criar gráficos através dos resultados.
Desenvolver meios de desburocratização	Gestor E Prefeitura	Secretaria	Agosto-Outubro 2022	Com a desburocratização, busca-se facilitar a abertura de empresas que buscam se instalar no município.	Indica-se utilizar o sistema que já possui, mas, pode-se trabalhar também por meio de planilhas eletrônicas, e criar gráficos através dos resultados.

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

As ações apresentadas no Quadro 7 possibilitarão que a secretaria trabalhe de uma forma mais eficiente, garantindo que a mesma possua planejamentos viáveis e de acordo com a sua situação. O planejamento é a principal forma de organização de suas atividades, pois deve conter quais são os seus objetivos e as

formas que o mesmo poderá ser atingido, sempre levando em conta que estas formas que vão ser usadas para atingi-lo, podendo ser alterados de acordo com a necessidade no momento.

Para Kotler (1992), “planejamento estratégico 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”.

Ter um planejamento, é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis (SILVA, 2001).

No que diz respeito as ferramentas que a empresa poderá utilizar, o sistema integrado da empresa pode ser mais aproveitado, se houver um plano de ação bem desenvolvido. As outras ferramentas, são indicadas que as mesmas sejam trabalhadas com o Excel devido a praticidade que este software trás, e também pela ferramenta poder apresentar os resultados por meio de gráficos, os tornando de fácil visualização e interpretação. Nesta pesquisa, foi apresentada a ferramenta 5W1H pela autora, que visa auxiliar nas tomadas de decisões e na criação de um plano de ação, buscando tornar os serviços mais eficientes, a mesma foi bem aceita pelo Secretário atual, cabendo ao mesmo adaptar ela da forma que acharem mais viável.

Com base nisso, conclui-se que as ferramentas que mais podem trazer vantagens para esta Secretaria, seria a realização da Matriz SWOT, que visa esclarecer vantagens e desvantagens da mesma, a Matriz Gut que busca mostrar o grau de prioridade dos principais problemas encontrados, que devem ser analisados com maior cuidado, e por fim, o desenvolvimento de um plano de ação através da ferramenta 5W1H, que permite a alocação estratégica de recursos humanos, o controle de prazos e o controle de orçamento, deixando o projeto mais detalhado, sem perder a fácil visibilidade de informações.

Outro fator importante que deve ser observado é em relação a descontinuidade de Políticas Públicas, para Nogueira (2006) essa descontinuidade administrativa ocorre em diversos graus, desde a simples mudança no grau de prioridade na agenda de novos gestores até a mudanças de nome, objetivos ou estratégias e pode levar até a interrupção total das atividades da gestão anterior, quase sempre em função de critérios políticos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento econômico de um município, é capaz de gerar melhoria na qualidade de vida da população de uma região, enquanto contribui para o equilíbrio social, empregos e respeito à cultura regional, é nesse para esse propósito que existe a Secretaria Municipal de Desenvolvimento e Empregos em um município. Entretanto, muitas vezes necessitam realizar buscas por ferramentas que possam auxiliar na tomada de decisões e garantir o que esteja sendo prestado um bom serviço a população. A ideia de trazer uma gestão mais inovadora e moderna, pode ser uma ótima opção para a eficiência dos serviços prestados.

O presente estudo teve como objetivo geral desenvolver uma proposta de um conjunto de diretrizes estratégicas para tornar o serviço mais eficiente na Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Palmeira das Missões.

Para realizar a identificação da forma de como está sendo realizada a atual gestão, foi realizada uma entrevista, onde se teve uma melhor visão de como está sendo executada a gestão e também uma observação direta durante o período de estágio da pesquisadora. Onde observou-se que a secretaria precisa de alguns ajustes para que obtenha mais eficiência nos seus serviços, e que vem buscando melhorar e acabar com as dificuldades encontradas. Outro fator observado na Secretaria estudada, o gestor possui grande interesse em tornar a Secretaria inovadora e moderna, com isso, pode tornar ainda mais fácil tornar essa melhoria realidade.

Ao pesquisar junto a autores de referência, modelos de ferramentas estratégicas e através da observação e entrevista realizada durante o estágio, foi possível identificar que as dificuldades que o gestor encontra na realização em sua gestão, como a grande falha estrutural organizacional encontrada na Secretaria quando assumiu como Secretário, se dá muitas vezes pela falta de interesse de gestões anteriores de prestar assistência a este setor, que na verdade é fundamental para um município desenvolvido. O destaque de uma gestão eficiente se deu por meio de ferramentas estratégicas que por meio de pesquisas bibliográficas foi onde se buscou pela temática. Com o uso das ferramentas apresentadas nos tópicos anteriores, a Secretaria poderá ter um maior conhecimento de quais são seus pontos fracos e fortes, e com isso pode tornar mais fácil a realização de um plano de ação e alcançar os objetivos do gestor em tornar

os serviços mais eficientes, essas vantagens e desvantagens foram encontradas através da Matriz SWOT.

Para responder o objetivo, foi apresentado um conjunto de diretrizes estratégicas para a secretaria de desenvolvimento econômico através do uso das ferramentas apresentadas nos tópicos do referencial teórico, sendo assim, a Secretaria poderá ter um maior conhecimento de quais são seus pontos fracos e fortes, e com isso pode tornar mais fácil a realização de um plano de ação e alcançar os objetivos do gestor em tornar os serviços mais eficientes, essas vantagens e desvantagens foram encontradas através da Matriz SWOT.

Finalizando as questões em relação aos objetivos específicos, foi sugerida, além da realização da Matriz SWOT, a utilização também da matriz GUT, que foi onde identificou com risco maior e de mais importância, pode ser a falta de preparação muitas vezes para atender a população que utiliza dos serviços prestados pela Secretaria, pois um bom relacionamento com o público é essencial para que a empresa/organização possa progredir cada vez mais. Ações como desenvolvimento de planejamento estratégico da empresa, e o uso de ferramentas da qualidade para a empresa, ou criadas por meio de planilhas do Excel é essencial para maior praticidade em nas atividades realizadas. As ações foram propostas por meio da ferramenta 5W1H. Tanto o objetivo geral quanto os específicos foram atingidos.

O uso das ferramentas estratégicas em órgãos públicos pode ser muito útil para clarificar a estratégia, defendendo os seus utilizadores a existência de uma relação positiva com o desempenho do local onde será utilizada.

Em relação as limitações do estudo, tem-se a questão da organização da pesquisadora no planejamento do estudo, ou seja, a gestão de tempo. A questão da mudança de empresa estudada, inicialmente seria realizado em outra empresa, onde a pesquisadora realizava estágio, porém o contrato de estágio chegou no limite de dois anos, e não foi possível uma outra renovação, e isso acabou influenciando na mudança de temática.

E ainda como sugestão de estudos, de uma forma mais ampla pode se trabalhar o uso de ferramentas de qualidade e diretrizes estratégicas, para as demais Secretarias do município de Palmeira das Missões-RS, contribuindo assim, com a Gestão Pública Municipal.

REFERÊNCIAS

ALVES, R.; et al. **Aplicabilidade da Matriz GUT para identificação dos processos críticos: estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina**, Argentina, 2017.

AZEVEDO, C. M. ; COSTA, G. H. **Métodos para avaliação da postura estratégica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 08, nº 2, abril/junho 2001.

BERGUE, S. T. Gestão estratégica de pessoas e o balanced scorecard em organizações públicas. Revista Análise – PUC, v 16, 2005.

BIRKINSHAW, J. **25 ferramentas de gestão: um guia sobre conceitos mais importantes ensinados nos melhores MBAs do mundo**. Rio de Janeiro: Altas books, 2018.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Editora, 1994.

CAMARGO, Alvaro A.B. **Gerenciamento da Qualidade em Projetos**, Santo André, 2008.

CARVALHO, C.P. SENNA, **Planejamento Estratégico**, Estudo de Caso no Mercado de Farmacia de Manipulação. Enegep XXXV, Fortaleza, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CIRIBELLI, M. C. Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

COELHO.S.P.F; SILVA.M.A; MANIÇOBA.F.R.**Aplicação das Ferramentas da Qualidade**: estudo de caso em pequena empresa de pintura. Revista Refas Fatec Zona Sul, v.3, n.1.2016

DANTAS, T. **"Administração Pública"**; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/politica/administracao-publica.htm>. 2020

DAYCHOUM, M. **40+10 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

DI PIETRO, M, S, Z. **Direito Administrativo**. 23 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DI PIETRO, M.S.Z. **Direito Administrativo**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

EDSON, Paladini e MARLY, Carvalho. **Gestão da Qualidade, Teorias e casos**. 2. Ed. Campus,2012.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. Furnas, Rio de Janeiro, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.

GOBBI, Beatriz Christo. Manual de Monografia ESAB 2012 / Escola Superior Aberta do Brasil–Vila Velha, ES, 2012. Disponível em http://www.esab.edu.br/wpcontent/uploads/pdf/manual_monografia_esab_2011_2012. Acessado em 04 de fevereiro de 2022.

GROSELLI, Andressa Carla. PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA EM UM ALMOXARIFADO UTILIZANDO A FERRAMENTA 5W2H. Medianeira, Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2014.

GUREL, E.; TAT, M. **SWOT Analysis**: a theoretical review. The Journal of International Social Research, v. 10, n. 51, p. 994-1006, 2017.

HÉKIS, et al. Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte. 2017.

KIRK, J. & Miller, M. L. **Reliability and validity in qualitative research**: qualitative research methods. Newbury Park: Sage, 1; 1986.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARSHAL, Isnard. Et al. Gestão da Qualidade. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARSHALL JUNIOR, I. Et al. Gestão da Qualidade. 8.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006
DAYCHOUM, M. 40+10 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

MARTINELLI, B.F. **Livro gestão da qualidade total**. FERRAMENTAS E TECNICAS DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL, 2009.

MEDEIROS, M. A; Administração Pública. 2017

MEIRA, R.C. As ferramentas para a melhoria da Qualidade. 2 Ed. Porto Alegre: SEBRAE, RS. 2003.

MELLO, C. H. Gestão da Qualidade. São Paulo: Editora Pearson, 2013.

MIGUEL, Paulo. Qualidade: Enfoques e Ferramentas. 1. Ed. Artliber, 2001

MOURA, L. R. Qualidade Simplesmente Total. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MOURA, M. L. S., Ferreira, M. C. & Paine, P. A. Manual de elaboração de projetos de pesquisa. EdUERJ., 1998.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Análise SWOT (clássico)**. Sebrae. Disponível em: OLIVEIRA, Sidney Taylor. Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. Colaboração da Equipe Grifo. 2.ed- São Paulo: Pioneira, 1996.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais**: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos. São Paulo: Dissertação de Mestrado em Administração da FGV, 2006.

Oxford: Oxford University Press, 1961. Primeira edição alemã, 1911.

PEREIRA, L. C. B. **Administração pública gerencial**: estratégia e estrutura para um novo Estado. Cadernos ENAP, 1996.

PICCHIA, D.; FERRAZ JUNIOR, SAULO; SARAIVA, M. I. N. **Ferramentas aplicadas a qualidade**: estudo comparativo entre Literatura e as Práticas das Micro e pequenas empresas (MPES). Revista de Gestão e Projetos, Rio de Janeiro, v.6, n.3, Set/Dez.2015.

QEHAJA, A. B.; KUTLLOVCI, E.; PULA, J. S. **Strategic management tools and techniques usage**: a qualitative review. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, v. 65, n. 2, p. 585-600, 2017.

RAMPAZZO, L. Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. São Paulo: Loyola, 2002.

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica, 2007. Disponível em: . Acesso em 04 de fevereiro de 2022.

SEBRAE: Disponível em sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF, 2012.

SILVA, A. O. ; RORATTO, L.;SERVAT, M. E. DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. In: 3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Horizontina, 2013.

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

SILVEIRA, A. B. **Gestão da Qualidade no Serviço Público**. Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública. Gestão Pública, Unisul Virtual. 2018.

SOTILLE, A.M. Pm Tech Capacitação em Projetos, 2014.

TRIVINOS, Augusto Nilvado Silva. **Introdução á pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa na educação. São Paulo, Atlas, 1987.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas Estatísticas Básicas para o Gerenciamento de Processos. 1. ed. Belo Horizonte: WERKEMA, 2006.

WERKEMA, M. C. C. Ferramentas estatísticas para o gerenciamento de processos. Belo Horizonte, MG: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WILLIANS, R.L. Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa. Rio de Janeiro Ed.: Campus, 1995.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. Pesquisa qualitativa do início ao final. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES QUE VOCÊ ENCONTRA EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PRESTADOS PELA SECRETARIA?
2. AS SUAS DECISÕES EM RELAÇÃO A SECRETARIA SÃO TOMADAS COM BASE EM QUE?
3. A SECRETARIA UTILIZA ALGUM SISTEMA DE CONTROLE DE ATENDIMENTOS?
4. A SECRETARIA POSSUI UM PLANO DE AÇÃO?
5. COMO VOCÊ VÊ A SECRETARIA DAQUI 3 ANOS?
6. COMO VOCÊ VÊ A SECRETARIA DAQUI 6 ANOS?
7. QUAIS PRINCIPAIS MUDANÇAS QUE VOCÊ PRETENDE REALIZAR PARA QUE POSSA DESENVOLVER AINDA MAIS ESTA SECRETARIA?
8. QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS PONTOS FORTES DA SECRETARIA?
9. E OS PONTOS FRACOS?