

ANÁLISE DA MATRIZ SWOT NO SETOR DE TRANSPORTE ESCOLAR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DE SANTANA DO LIVRAMENTO/RS

Discente: Marlon Jivago Dos Santos Leites¹
Orientador: Walter Marçal Paim Leães Junior²

RESUMO

A definição de diretrizes organizacionais e análise ambiental constituem importante ferramenta para o planejamento estratégico, conceito que vem tomando notoriedade também no setor público. Considerando a importância desta ferramenta, esta pesquisa parte do seguinte problema de pesquisa: Como a definição de diretrizes organizacionais e realização da análise ambiental impactam na Gestão do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs? Diante disto este estudo possui o objetivo de analisar como a definição de diretrizes organizacionais a realização da análise ambiental impactam na Gestão setor de Transporte da Secretaria e descrever a identidade organizacional, definir a identidade organizacional, aplicar a Matriz SWOT e verificar os efeitos da definição da identidade da organização no Setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento.

O método escolhido foi o pesquisa-ação, desenvolvida em três etapas: levantamento da situação, diagnóstico da real situação do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs com observação e entrevista estruturada visando analisar quais reais condições do departamento. Análise dos dados foram realizados por meio da análise de conteúdo. Com essa pesquisa observou-se que a administração pública pode usar instrumentos da gestão privada, como o planejamento estratégico, em seus departamentos públicos visando à melhora dos serviços prestados pelo Estado e municípios. O trabalho também trouxe alternativas para superar os desafios que análise da Matriz SWOT apresentou. Como limitação da pesquisa foi aponta o curto período de tempo no qual ela foi desenvolvida. Sugere-se para pesquisas futuras a reaplicação das entrevistas para medir o impacto da pesquisa.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico, Gestão Pública, Transporte, Secretaria de Educação.

ABSTRACT

The definition of organizational guidelines and environmental analysis are an important tool for strategic planning, a concept that has been gaining notoriety in the public sector. Considering the importance of this tool, this research is based on the following research problem: How do the definition of organizational guidelines and the accomplishment of the environmental analysis impact on the Transportation Sector Management of the Santana do Livramento / Rs Department of Education? In view of this, this study has the objective of analyzing how the definition of organizational guidelines to carry out the environmental analysis impact on the Transportation Sector Management of the Secretariat and describe the organizational identity, define the organizational identity, apply the SWOT Matrix and verify the effects of the definition of the identity of the organization in the Transportation Sector of the Santana do Livramento Department of Education. The chosen method was action research, developed in three stages: survey of the situation, diagnosis of the real situation of the Transportation Sector of the Department of Education of Santana do Livramento / Rs with observation and structured interview to analyze what the real conditions of the department. Data analysis was performed through content analysis. With this research, it was observed that the public administration can use private management instruments, such as strategic planning, in

¹ Acadêmico do Curso Tecnólogo de Gestão Pública da Universidade Federal do Pampa.

² Professor do Curso de Gestão Pública da Universidade Federal do Pampa.

its public departments aiming at improving the services provided by the State and municipalities. The work also brought alternatives to overcome the challenges that SWOT matrix analysis presented. As a limitation of the research was pointed out the short period of time in which it was developed. It is suggested for future research the reapplication of the interviews to measure the impact of the research.

Keywords: Strategic Planning, Public Management, Transportation, Secretariat of Education.

1 INTRODUÇÃO

Na administração pública sua estrutura é fortemente determinada pelo interesse público e social. Para Bergue (2001, p. 18) “a organização pública é o modo de organizar pessoas e suas relações formais e informais”. Este autor explica que é necessário realizar análise dos objetivos, cultura, tecnologias, recursos e processos para desenvolver estratégias que permitam as organizações alcançarem seus objetivos.

Neste sentido, o conceito de Planejamento Estratégico toma destaque na Gestão Pública. Com o passar do tempo o conceito de estratégia vem evoluindo, sendo considerada como parte do processo progressivo dentro da organização, pois estabelece relação entre o ambiente e as diversas partes que compõe o corpo organizacional (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O planejamento estratégico busca melhorar a gestão das empresas privadas, no setor público cada vez mais o conceito como missão, visão e valores da organização estão sendo fundamentais para definir metas e tomar decisões, melhorando a efetividade da gestão (MOTTA, 1991). Visão, missão e valores fazem partes das diretrizes organizacionais que compõe o planejamento estratégico, e constitui a identidade organizacional, fator decisório na construção de objetivos e ações da organização (HARRISON, 2005). A criação de missão, visão e valores faz parte da formação cultural da organização, onde se estabelece uma identidade social. Nogueira e Silva (2000) explicam que a identidade organizacional nada mais é que uma representação coletiva da organização.

Dentro do planejamento estratégico os conceitos missão, visão e valores são considerados alicerces básicos que caracterizam “aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo, seu desejo de ser e agir” (COSTA, 2007). Quando não são determinados propósitos (missão, visão e valores) a organização continuará sem foco, derivando em meio ao caos.

Com a necessidade de estabelecer metas, as organizações cada vez buscam nortear suas ações com o planejamento estratégico. Como nas empresas privadas, o planejamento estratégico na gestão pública inicia na realização de análises das forças macro ambientais, onde as diretrizes organizacionais (visão, missão e valores), precisam estar estabelecidas (DALLABONA; DIRKSEN, 2013).

Dentro da gestão pública são estabelecidos planos de ações baseados nas políticas e leis que norteiam a administração pública vigente, por isso, o gestor precisa planejar e utilizar as receitas para oferecer a sociedade serviços condizentes com os recursos disponíveis. Para suprir as necessidades do Estado, que precisa garantir vários serviços, a gestão pública esta usando novas técnicas do planejamento estratégico diante das novas demandas sociais (OLIVEIRA, 2009).

A gestão pública tem como objetivo criar valor público governamental com base nos interesses públicos com atributos diferentes das empresas privadas, pois apresenta menor rotatividade das pessoas, estrutura administrativa e operacional maior estabilidade dos recursos e das interdependências dentro do sistema público administrativo (BERGUE, 2001).

Considerando a importância da análise ambiental para o planejamento estratégico, opta-se por analisar os elementos fundamentais do diagnóstico organizacional, pois estabelece a

cultura própria e compreende os fatores-chaves da análise ambiental em que o presente trabalho trás sobre o Setor do Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS. Pois o departamento é indispensável para o funcionamento da pasta que atende, professores, servidores, alunos e varias comunidades escolares. Questões como a falta de planejamento estratégico pode acarretar aos departamentos públicos serão analisados neste trabalho, já o setor público está usando instrumentos da gestão privada para melhorar os processos e definir metas em nível organizacional (OLIVEIRA, 2009).

Nas organizações públicas os instrumentos de gestão são contextualizados pela natureza histórica da organização, pela cultura e seus princípios e normativas estabelecidas por lei e políticas com múltiplas identidades (BURGUE, 2011). A identidade organizacional pode ser entendida por diversos conceitos, tais como: “objetivos organizacionais estratégicos, missão, proposições ideológicas, valores, filosofia ou cultura particular” (NOGUEIRA; SILVA, 2000 apud ALBERT; WHETEN, 1985).

Assim administração pública vem buscando ferramentas da administração privadas e uma possibilidade de mudança quando seus próprios instrumentos não atingem as expectativas esperadas, então recorrem ao planejamento estratégico para auxiliar a efetividade, diante das novas realidades (REIS, 2012). De um modo geral as atividades da gestão pública estão relacionadas administração governamental que precisa dar continuidade e formular políticas e gerencia-las por um determinado período. Por isso, é necessário que novos métodos de gestão sejam adotados, buscando conhecer e definir conceitos que representam a cultura de determinada organização. Então, definiu-se como problema de pesquisa a seguinte pergunta: **Como ocorre o processo de definição de diretrizes organizacionais e a análise ambiental na Gestão do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS?**

Diante desta questão de pesquisa, este artigo tem por objetivo geral: analisar como a definição de diretrizes organizacionais e a realização da análise ambiental impactam na gestão do setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS. E de forma complementar este estudo possui os seguintes objetivos específicos: descrever a identidade organizacional do setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS; definir a identidade organizacional do setor de transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento; aplicar a Matriz SWOT no setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS; elaborar uma estratégia para o setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS;

Este artigo está dividido em cinco sessões contando com esta introdução ao tema. Na próxima sessão serão apresentados os temas que serviram de embasamento teórico para a realização da análise dos dados. Na terceira sessão é descrita a metodologia empregada para se alcançar os objetivos apresentados, após isto são apresentados os dados coletados e por fim são realizadas as considerações finais deste estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico destina-se a apresentar a teoria fundamental para o estudo. É abordado em um primeiro momento o tema Planejamento estratégico na Gestão Pública, e a importância das Diretrizes Organizacionais e a Análise da Matriz SWOT.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO PÚBLICA

Dentro da gestão pública são estabelecidas políticas e projetos públicos sob as Leis de Diretrizes Orçamentárias, onde são determinadas as ações e destinação dos recursos do

município. Com base nesses dados a gestão precisa planejar as ações que precisam ser tomadas e os custos, pois a meta é atingir uma melhor eficiência e eficácia da administração (OLIVEIRA, 2009).

Bergue (2011) explica como o planejamento estratégico pode atuar no setor público onde no plano governamental, a gestão estrategicamente orientada implica a articulação entre as ações de diversas áreas de inserção do Poder Público – saúde, educação, obras, administração etc. Sendo assim, essa peça de planejamento associa-se, necessariamente, a instrumentos de gestão tradicionais como o Plano Plurianual, à Lei de Diretrizes Orçamentárias e à Lei Orçamentária Anual, com o propósito de integrar os objetivos globais e setoriais definidos pelo ente ou órgão, especialmente na definição de programas (administrativos e finalísticos) e as metas de gestão correspondentes orientadas para a adição de valor público (BERGUE, 2011. p. 3).

O planejamento nada mais é que um conjunto de ideias propostas para atingir objetivos, Berfield (1962) cita que o processo de escolha deve ser racional e que um bom planejamento aquele em que os meios propostos sejam adaptáveis a realidade da organização.

Os níveis do planejamento estratégicos são: Nível Estratégico, Tático e Operacional. Na esfera pública os níveis são compostos pelos agentes da administração pública onde o nível estratégico referem-se aos Presidentes, Governantes e prefeitos. O nível tático encontram-se os gestores responsáveis pelas divisões dentro do governo, ministros, secretários e diretores. E o nível operacional é composto pelos demais servidores públicos, estatutários, contratados, cargos de confiança e terceirizados (BERFIELD, 1962).

Para Bryson (1988) o setor público preocupa-se cada vez mais com a prestação de contas dos seus recursos e resultados, pois a análise de stakeholders define seus pontos fortes e determina seu nível de desempenho. No âmbito público Bryson (1988) explica a importância do processo de planejamento estratégico, pois pode beneficiar eficácia e eficiência trazendo melhorias para entendimento e gestão do conhecimento, tomada e decisão principalmente competências organizacionais onde é determinada a cultura e identidade organizacional.

Vasconcellos (1978) trás em seus estudos a importância da adoção do planejamento estratégico por organizações que buscam manter-se no mercado e realizar uma análise ambiental sistemática para mapear as “variáveis” e conhecer os três segmentos ambientais: Macro ambiente (variáveis de nível macro), Ambiente operacional (relacionamentos diversos) e o Ambiente interno (públicos relevantes internos).

A administração pública baseia-se nas políticas públicas que é um conjunto integrado e coerente de ações e decisões que precisam ser planejadas em prol da população e legalizadas pelo poder público diante dos princípios administrativos (HEIDEMANN, 2009).

Bergue (2011) esclarece que as políticas públicas passam por 3 fases: formulação, onde as necessidades sociais são percebidas; a concepção, onde são criadas alternativas possíveis, por fim as decisões sobre escolher as ações mais viáveis diante dos desafios. Esta última estudava por Herbert Simon (2009) que trás em seu conceito de racionalidade, onde o processo decisório não leva em conta todas as variáveis importantes nas análises das decisões, pois as pessoas apresentam condições de tomar decisão com base em suas escolhas individuais. O autor ainda elucida que é necessário escolher as estratégias mais viáveis para assim tomar as melhores decisões dentro de um planejamento que defina as melhores ações para o coletivo, pois o foco não é maximizar e sim tomar decisões satisfatórias diante das opções.

Carlos Matus (1993) criou características da metodologia do PES baseado em suas próprias vivências e práticas dentro do governo chileno, onde expõe suas ideias com sobre “O programa de governo”, onde objetivos são criados a partir das características próprias e seus recursos. Essas restrições definem a capacidade governamental de conduzir e executar os processos e sua “equipe de governo” diante das metas pré-estabelecidas. O autor ainda coloca que dado a sua “governabilidade” existe elementos fundamentais que precisam fazer parte do

processo de planejamento, controladas ou não por um gestor chave que dará em um determinado momento a autonomia necessária para obter continuidade das ações atribuídas.

Por isso, Matus (1993) define que o método PES ampara a gestão pública, isto é, criam condições necessárias para órgãos estatais que apresentam o jogo político, econômico e social em sua constituição. O método deve responder quatro questões básicas por ser exclusivo para gestão pública: Como explicar a realidade? Como conceber o plano? Como tornar viável o plano necessário? Como agir a cada dia de forma planejada?

2.1.1 VISÃO, MISSÃO, VALORES E AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS

Denominados “alicerces estratégicos” da organização (COSTA, 2007, p.53) são compostos por “propósitos” como visão, missão e valores entre outros princípios que forma a estrutura do ambiente da organização. Costa (2007) coloca que ao definir esses conceitos as organizações definem os caminhos que desejam percorrer e se alto motivam dentro da própria estrutura e identidade. Para formar o diagnóstico estratégico e fundamental ter análise do ambiente interno e externo, conhecer suas potencialidades e recurso diante do mercado (OLIVEIRA, 2001).

O conceito de Visão e Missão é distinto, mas se completam. Costa (2007, p. 35) diz que “o primeiro procura descrever o que a organização quer ser no futuro, e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência.” Matthes (1993) cita que a missão pode ter varias perspectivas, entre elas a normativa pública ou apenas elemento que compõe a estrutura cultural da organização sem estar expostas. Outro autor que descreve a distinção entre missão valor e Denton (2001) que diz que enquanto a missão define como a organização deve atuar diante das necessidades do mercado a outra precisar traçar aonde a organização quer chegar dentro de um caminho que precisa ser percorrido.

Para Oliveira (2009), a missão corresponde a sua representatividade no mercado, sua real situação, elemento fundamental na administração pública onde é preciso avaliar as necessidades sociais para criação de futuras políticas intervensão. David e Pearce (1987), a missão precisa definir uma melhor identidade organizacional com sua frase de efeito, pois precisa estabelecer os objetivos da organização e como eles irão satisfazer seus clientes diante dos concorrentes.

Costa (2007, p. 35 e 36) explica que a visão pode ser considerada uma “Utopia”, dentro de uma situação futura que deve ser definida de maneira objetiva, útil para os colaboradores da organização. A visão explica a direção futura da organização dando suporte fundamental para criar as estratégias dentro do planejamento. Rebouças (2009) explica que a no setor público a visão precisa estabelecer os elementos futuros da gestão pública com bases nas políticas locais e suas crenças e problemas.

O conceito de Valores e descrito por Costa (2007, p.38) como “caraterísticas, virtudes, qualidades da organização que podem ser objetos de avaliação.” Para o autor os valores são partes fundamentais que definem a organização diante das demais, pois os valores são características únicas e podem ser e melhoradas com o passar do tempo, seus princípios iniciais se transformam ao longo das mudanças e desafios (COSTA, 2007).

Freitas (2007) diz que valores constituem a cultura organizacional, elementos chaves fundamentais que descrevem padrões que precisam ser seguidos e metas que precisam ser alcançadas. Eles fatores são básicos, para direcional a visão aonde a organização quer chegar e nas decisões que precisam ser decididas.

Para formação da identidade organizacional a empresa precisa definir seus propósitos, dentre deles os citados neste projeto de suma importância, visão, missão e valores. Pois independente de ser publica ou privada a organização precisa definir e conhecer seus princípios para ter uma melhor eficiência ao prestar um serviço (COSTA, 2007).

Com essa perspectiva Nogueira e Silva (2000) elucidam que é preciso compreender as organizações em todas as esferas, estruturas, políticas e procedimentos e funções com base na cultural individual de cada indivíduo que representa a organização.

Para Marchiori (2006) a cultura organizacional nada mais é que valores, características e crenças que são estabelecidas e condiciona um comportamento constituindo, a base essencial da identidade organizacional. Elemento chave para a criação de ações futuras que determinam o futuro e metas ao médio e longo prazo.

Assim, Dias (2003) coloca que as políticas estabelecidas dentro da organização são interpretações dos valores, características e princípios do comportamento das pessoas que trabalham na organização. Oliveira (2002) descreve a cultura como a identidade da própria organização, um diferencial criado pelo próprio ambiente que precisa manter a estrutura e os padrões culturais vivos dentro da organização.

Silva e Vergara (2002) explicam que a identidade se constrói ao longo de um tempo e consequentemente fruto das relações interpessoais das diferentes pessoas e suas crenças. A organização constitui pela identidade do conjunto formulado pelas pessoas que compõe o grupo. Por fim, Machado (2005) diz que essa identidade que difere uma organização das outras.

No tópico a seguir será abordada como podem ser formulado o conceito de missão, visão e valores da organização usando Análise SWOT, ferramenta usada no planejamento estratégico e nos instrumentos da gestão privada e pública, como modelo criado para uso na gestão pública para obter melhores resultados em efetivos.

2.1.2 Análise da Matriz SWOT

Com as diretrizes organizacionais definidas o diagnóstico estratégico pode ser construído, e o planejamento estabelecido pela organização já que o mercado onde atuam determina os objetivos, características e metas organizacionais. Rossi e Luci (2002) explicam que a Análise SWOT é ferramenta do planejamento para definir missão e visão e toda análise ambiental da organização diante dos desafios.

A ferramenta tem a função de cruzar ameaças e oportunidades com seus pontos fortes fraquezas (FILHO, 2014 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Filho (2014, p. 8) descreve a análise SWOT como um conjunto para “obter uma matriz de dois eixos” onde são formados pelo ambiente interno e externo, “cruzando” potencialidades e fraquezas que podem auxiliar ao planejar, decidir e formar estratégias. Dentro da análise do ambiente podem verificar a situação geral da organização, na gestão pública pode ser feito analisada a situação dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos do órgão melhorando a situação da gestão (Burgue, 2011). Lobato (2002) descreve em seus estudos como são cruzadas as forças, fraquezas com as oportunidades e ameaças na Análise SWOT (Figura 1).

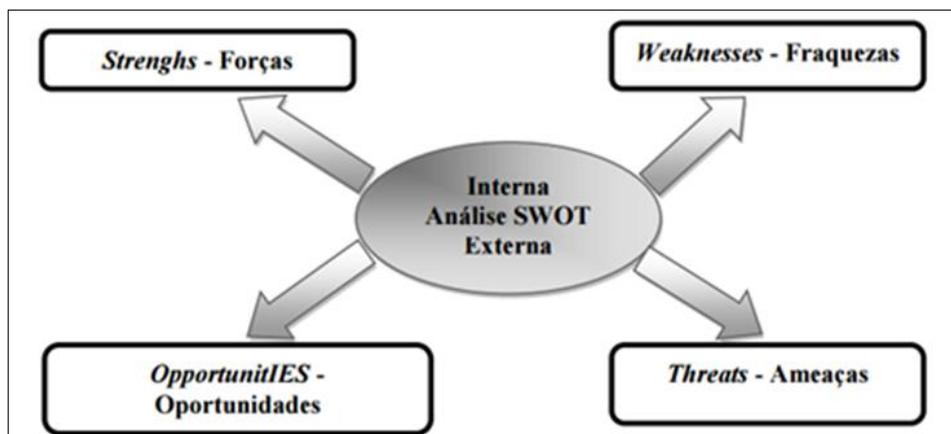


FIGURA 1: Análise da Matriz SWOT

Fonte: Lobato (2002)

A análise SWOT esta ligada ao conceito de estratégia e fazem parte do planejamento estratégico. Burgue (2011, p. 426) conceitua que o planejamento nada mais é que “antecipação de cenários” onde existem fases, decisões, metas e objetivos integrado sendo um “modelo de planejamento ideal passível de utilização para qualquer tipo de organização.” O autor ainda coloca que o ciclo contínuo interliga os três níveis da organização: estratégico, tático e operacional (BURGUE, 2011).

Travassos e Vieira (2011) explicam em seus estudos que analise SWOT é,

dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). Com relação ao ambiente externo, pode ser dito que este está totalmente fora do controle da organização, e age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área (TRAVASSOS; VIEIRA, 2011).

A análise da matriz SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos para verificar a concorrência das organizações com: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FERNANDES e BERTON, 2005; BERTAGLIA, 2009).

Filho (2014) explica que a analise SWOT “constitui strengths (forças), weakness (fraquezas), opportunities (oportunidades) e treatthes (ameaças). As forças e fraquezas são variáveis internas, oportunidades e ameaças são fatores externos” (FIALHO, 2001, p. 8. apud MINTZBERG, 2000). Com isso, pode ser feito a avaliação estratégica com base nesta ferramenta e as informações que foram geradas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

3 METODOLOGIA

A metodologia é parte fundamental para alcançar os objetivos propostos e responder à problemática, pois e dele que obteremos os resultados para análise técnica (GIL, 2008). Com relação a seus objetivos, este artigo pode ser classificado de acordo com Gil (2008) como descritivo e exploratório. Os objetivos de realizar a definição da identidade organizacional devem ser considerados descritivos. Com relação aos objetivos que buscam identificar os efeitos da aplicação da Matriz SWOT em uma organização pública que presta serviços de transporte estes podem ser classificados como exploratórios.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, com natureza aplicada já que gera informações aplicadas a prática para solucionar problemas específicos. Quanto há pesquisa qualitativa, o pesquisador é o “cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas” e sua amostra pode produzir informações mais profundas e cheias de detalhes. (CORDOVA, 2009. apud DESLAURIERS, 1991, p. 58).

O método escolhido para este projeto foi Pesquisa-Ação, pois para Thiollent (1988) esse método tem “base empírica”. O autor diz que se trata de um método que trás solução para um problema conjunto onde todos os participantes (pesquisadores também) estão envolvidos de forma cooperada.

A pesquisa- ação trata-se de um método colaborativo baseado em um diagnóstico, um ato conhecimento da realidade produzida por um determinado ambiente. Para Elliot (1997, p.17), o método pode trazer resultados que podem modificar o ambiente e as ações determinadas em um espiral que direciona os objetivos da pesquisa. Tais como: Diagnosticar as situações práticas a fim de resolver e superar desafios; Estabelecer estratégias de ação e Desenvolve-las e avaliar sua eficiência e ainda compreender a nova situação; e por último traçar novos passos para a nova situação prática.

Esse método foi escolhido pela capacidade de transformar a prática estabelecida no ambiente analisado e suas condições coletivas de se adaptar as mudanças relacionadas ao planejamento estratégico usado no setor público aqui o Setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs.

A aplicação deste método pode seguir uma sequência de atividades proposta por Gil (2008). Neste sentido, em primeiro momento foi realizado um diagnóstico da situação-problema, após esta etapa foram coletados os dados, então foi definida uma estratégia para tratar desta situação, em seguida esta estratégia foi colocada em ação.

Com relação ao procedimento de coleta dos dados em primeiro momento foi realizado um levantamento da situação, diagnóstico da real situação do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS com observação e entrevista estruturada com o entrevistado “A”, visando analisar quais reais condições do departamento, tais como: Condições reais do efetivo, recursos e possíveis problemas que o setor enfrenta e Eficiências na prestação de serviços que se propõe sobre determinação da Lei Orgânica Municipal de Santana do Livramento/RS. Com relação ao delineamento das entrevistas, estas foram realizadas de acordo com o Quadro 1 abaixo:

Quadro 1- Delineamento da entrevista

Entrevistado	Questão	Objetivo
Gestor responsável pelo setor de transporte Escolar. – ENTREVISTADO “A”	Faça um breve histórico do transporte escolar, relatando as Passagens mais relevantes	Verificar o contexto histórico da Setor de Transporte da SME
	O senhor (a) está familiarizado com os conceitos de Missão, Visão, Valores e Princípios de uma organização?	Averiguar se o entrevistado está familiarizado para poder questioná-lo e avaliá-lo a partir da realidade em que atua
	Está claro para o senhor (a) estes conceitos dentro da Setor de Transporte?	Verificar se existe uma definição dos objetivos, desafios e metas a serem alcançadas
	Na sua visão, qual a missão ou papel do transporte escolar de Livramento?	Constatar a existência de uma Missão organizacional
	Quais são os valores e princípios do setor de transporte escolar?	Identificar os princípios do setor de transporte
	Quais as perspectivas futuras do Setor de transporte?	Identificar se existe Planejamento no setor de transporte da SME
	A secretaria possui metas e objetivos bem definidos e claros? Quais são?	Identificar os critérios e parâmetros do setor de transporte da SME
	Do seu ponto de vista, as definições destes conceitos colaboram para o desempenho das atividades da secretaria? Justifique sua resposta.	Averiguar se existe gestão estratégica e se vai afetar nas decisões futuras
	O senhor (a) acredita que todos os colaboradores que trabalham no setor de transporte estão familiarizados com a missão, visão e valores do setor? Claro se estes conceitos existem nessa organização?	Identificar se todos os servidores sabem onde a organização pretende chegar no futuro.
	É realizado/elaborado algum tipo de análise do ambiente interno e externo?	Averiguar se existe alguma estratégia de crescimento (PLANO)
	Do seu ponto de vista, quais são as forças e as fraquezas (internas). O que é feito para aproveitar estas forças e o que é desenvolvido para diminuir as fraquezas?	Averiguar se o Gestor conseguiu oferecer um norte seguro para o mapeamento da estratégia em um ambiente instável
	Quais são os fatores externos a organização que podem dificultar que está alcance seus objetivos? Como a secretaria se prepara para lidar com esses fatores?	Identificar quais as melhores formas de evitar ou usufruir das ameaças e oportunidades
	E quais os fatores externos que podem contribuir para que estes objetivos sejam alcançados? Como a secretaria trabalha para aproveitar esses fatores?	Identificar quais as melhores formas de evitar ou usufruir das ameaças e oportunidades
	Como você imagina o transporte escolar no fim desses 4 anos? E em 8 anos?	Identificar as perspectivas de futuro

	Quais os usuários o transporte escolar quer atingir?	Averiguar qual é a clientela do setor de transporte da SME
	Qual o perfil do nosso usuário?	Averiguar qual é a os usuários do setor de transporte da SME
	Quais são os pontos fortes do transporte escolar?	Verificar os pontos fortes da instituição para posterior decisão em investimentos do setor de transporte da SME
	Quais são os pontos fracos?	Verificar os pontos fortes da instituição para posterior decisão em investimentos do setor de transporte da SME
	Qual o diferencial do transporte escolar?	Identificar as atividades específicas que fazem a diferença no serviço
	Se o transporte escolar parasse, qual seria o impacto na secretaria de educação e no município?	Verificar o problema ocasionado pela falta de transporte Escolar

Fonte: Elaborado pelo autor.

A próxima etapa foi para determinar estratégias que foram adotadas diante das metas pré-estabelecidas após o diagnóstico das diretrizes do Setor de Transporte da Secretaria de Educação. E de que forma foi implementada as estratégias a fim de alcançar os objetivos construindo a Matriz SWOT para identificar potencialidades e fraquezas do departamento. Etapa seguinte será traçada uma estratégia tendo em vista as etapas anteriores.

Como técnica para analisar as entrevistas realiza foi empregada a análise de conteúdo proposta pela Bardin (2002), que envolve um procedimento sistemático e objetivo de descrição do conteúdo. Primeiramente, realizada uma análise previa, onde serão selecionados os dados coletados. E a seguir estas informações serão codificadas, agrupadas, de acordo com seu conteúdo. Para identificar as respostas em categorias serão extraídas das mesmas citações a termos e situações que possam fazer referência aos suportes teóricos definidos para análise.

3.5 AMBIENTE DE PESQUISA

A Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs é responsável pela gestão dos departamentos referentes a educação municipal e lhe compete estabelecer as diretrizes de políticas educacionais do Município, pois é responsável pelo desenvolvimento do ensino infantil e fundamental. Presta toda a assistência ao educando, tem como objetivo administrar, desenvolver, executar e fiscalizar os convênios e de ajustes da secretaria realizados pelo Município com outras esferas de governo; fomentar o relacionamento com entidades educacionais privadas e públicas; administrar, zelar, manter e conservação o patrimônio educacional, bem como, responsabilizarem-se pelas reformas, ampliações e construções de novos espaços de educação. Na Figura 2 (abaixo), podemos observar o Organograma da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS atualmente.

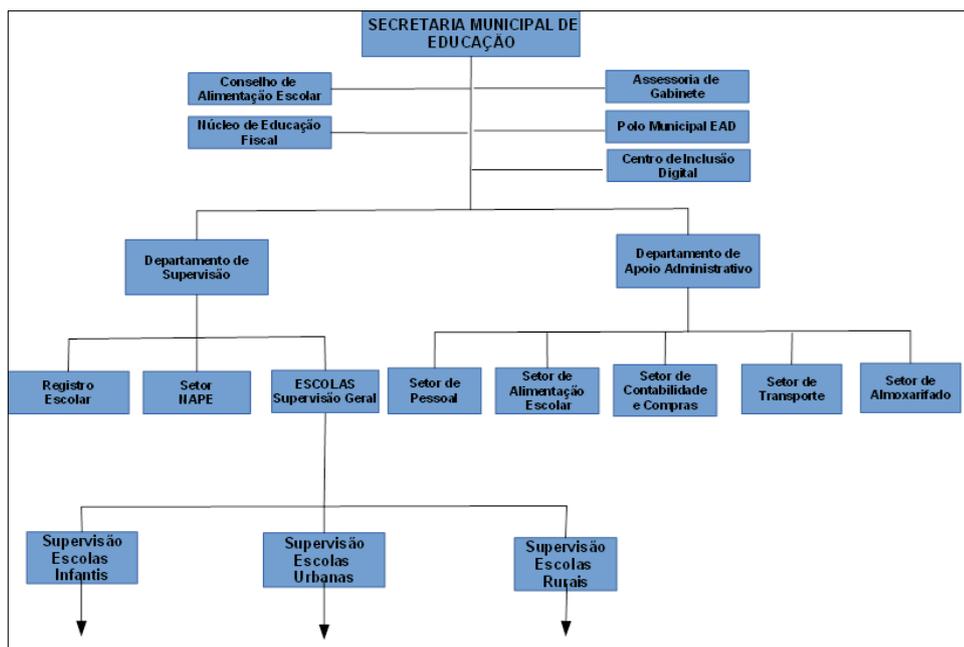


FIGURA 2: Organograma da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs.
Fonte: Secretaria de Educação (2016)

O setor responsável pelo Transporte da Secretaria de Educação faz parte do departamento de Apoio Administrativo que compõe a pasta. Tem por objetivo ordenar e controlar a aquisição e manutenção de veículos da frota da SME, e controle das rotas e serviços dos motoristas.

Além de controlar o atendimento das linhas, rotas e trajetos do transporte escolar no serviço próprio, bem como no serviço terceirizado e a fiscalização no recebimento da prestação de serviço. Atender e orientar o público em geral. Desenvolver outras atividades relacionadas à área a critério da diretoria imediata ou institucional.

O setor foi regulamentado na Lei Orgânica do Município no art.139, da Lei nº 9.503, no ano de 1997 pelo Código de Transito Brasileiro, onde fica estabelecido que compete a Secretaria de Educação do Município de Santana do Livramento/Rs no capítulo 1 das disposições preliminares,

Art. 2.º A Secretaria Municipal de Educação fica responsável pela execução do transporte escolar, devendo, para tanto, coordenar os trabalhos a serem realizados pelos diferentes servidores envolvidos na execução ou fiscalização dos serviços, independentemente de lotação dos mesmos (Lei Orgânica do Município, 1997).

E no II do Âmbito,

Art. 5º A oferta de serviço de transporte escolar é de competência da Secretaria Municipal de Educação. Cabendo a mesma a responsabilidade por buscar meios que viabilize a oferta, salvaguardando os princípios da gestão pública, e as áreas prioritárias correspondentes a cada ente federado (Lei Orgânica do Município, 1997).

O setor conta atualmente com o quadro de funcionários compostos por: 3 Mecânico I – 2(Contrato), 1 Estagiário, 1 Atendente II (Estatutário), 1 Eletricista/Ronda (Estatutár), 3 Motoristas em Desvio de Função (Estatutários), 1 Cargo em Comissão (chefe) e 14 Motoristas (Estatutários).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo obteve seus resultados do método proposto, buscando colher informações precisas e pertinentes à problemática da pesquisa e os objetivos. Os dados foram coletas e analisados de forma estruturada, onde o pesquisador buscou se aprofundar e chegar a informações concretas sobre o Departamento de Transporte Escolar da Secretaria de Educação.

4.1 Etapa 1 - Diagnóstico da Real Situação do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS

Análise do ambiente é a parte fundamental para construir um planejamento estratégico dentro das organizações públicas e privadas. Para Berfield (1962) observar o ambiente permite-se colher informações para construir um diagnóstico estratégico.

Para analisar o ambiente interno é preciso voltar o olhar para dentro da empresa, aqui o Departamento de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS, que funciona dentro da própria secretaria e gerencia todos seus processos pela mesma. Análise do ambiente serve com o objetivo de checar as informações sobre as potencialidades e fraquezas que o setor ainda apresenta, pois é necessário que a mesma saiba seu papel diante dos demais agentes administrativos e garantir que os colaboradores saibam suas funções para poder desempenhá-las com melhor eficiência. Análise interna busca informação relacionada aos pontos fortes e fracos da organização (BURGUE, 2011).

Atualmente o Departamento encontra-se com gestor responsável pelo transporte e é de dever assegurar que o transporte chegue a todos que dele dependem. Para Burguer (2011) organizações de natureza públicas ainda precisam melhorar os processos gerenciais baseado em seu histórico, isto é, todas as decisões fazem parte de uma cultura normativa, estabelecidas por lei e políticas.

No setor de transportes é formado por um gestor que é indicado por base nas preferências políticas do poder executivo vigente, isto quer dizer que essa forma de gerenciar pode sofrer modificações ao longo do período e por isso os processos gerenciais oscilam, mesmo tratando-se da gestão pública.

O departamento de transporte foi criado aproximadamente 25 anos pela Secretaria de Educação da época vigente e passou por diversos formatos de gerenciamento autossuficiente, pois atende a demanda do município e que tem grande extensão territorial.

De acordo com relatório disponibilizado pela Secretaria para esta pesquisa sobre Departamento de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS atende 67 Linhas sob todo o território da cidade. Dessas 67 linhas 58 são terceirizadas por empresas contratadas para efetuar o serviço, onde 34 linhas são para escolas vinculadas ao Estado do Rio Grande do Sul que mantém um convenio com o município. 24 linhas escolares são para escolas municipais. O setor dispõe também de uma frota própria com 24 veículos (ônibus/micro-ônibus/Kombi) com apenas nove em funcionamento no momento.

Ainda de acordo com o mesmo relatório, o departamento atende atualmente 1.449 alunos com 1.023 sob administração de empresas de transportes terceirizadas e 426 alunos com a frota própria e motoristas estatutários. Esses números crescem considerando colaboradores diretos das escolas como professores, serventes e secretários que usam o transporte escolar.

De acordo com o entrevistado A, em média o perfil dos usuários do transporte escolar é em sua maioria crianças que moram na zona rural do município, filhos de pequenos e médios produtores que moram nas imediações das escolas localizadas em pontos estratégicos dentro do interior do município.

Com relação ao perfil demográfico dos clientes/cidadãos do setor, o entrevistado coloca que o departamento de transporte municipal atende toda a demanda do município em diversas zonas rurais e urbanas, já que o setor tem o dever de gerenciar todo o transporte. Na zona rural,

alunos que moram e comprovam sua residência em localidades rurais tem direito ao transporte público disponibilizado pelo município que deve garantir as linhas para que esses alunos cheguem até a escola.

Segundo o entrevistado “A” essas ações afirmativas são vistas como políticas de incentivo a educação continuada, visto que se não houvesse locomoção os alunos em sua maioria deixariam de estudar ou teriam que deixa a zona rural e morar na cidade. As modificações demográficas definem as disponibilidades dos recursos do departamento e da Secretaria de Educação que por meio dessa análise da quantidade de alunos em escolas rurais deve definir a demanda por professores, atendentes e etc. e também, a locação do transporte. Em alguns anos atrás era provável que as famílias da zona rural, migrassem para a cidade em busca de oportunidades de educação e trabalho, pois a necessidade de mudar era necessária já que não havia condições das famílias mandarem os alunos para cidade. Atualmente com o gerenciamento do transporte é possível que as famílias permaneçam nas localidades rurais e trazendo os benefícios da educação para dentro da sociedade familiar.

Com relação o perfil em média o entrevistado A, descreve os usuários do transporte escolar em sua maioria crianças que moram na zona rural do município, filhos de pequenos e médios produtores que moram nas imediações das escolas localizadas em pontos estratégicos dentro do interior do município.

4.1.2 Diretrizes Organizacionais do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs

As diretrizes organizacionais são importantes para a formação da identidade de qualquer organização privada ou pública (COSTA, 2007). Na estrutura organizacional a definição das diretrizes que são Visão, Missão e Valores é uma das etapas fundamentais. De acordo com o entrevistado “A” as diretrizes Departamento de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs foi definido conforme Quadro 1 abaixo:

Quadro 2 – Missão e Valores do Setor de Transporte de Santana do Livramento/Rs

Item	Definição
Missão	Transportar as crianças da zona rural do município priorizando o Ensino Fundamental e atender os convênios feitos pelo município e o Estado. Também atender os alunos com necessidades especiais, garantindo assim sua permanência da escola e inclusão (ENTREVISTADO A).
Valores	Destreza no cumprimento de todas as tarefas zelando pela segurança e bem estar dos usuários do transporte público do município (ENTREVISTADO A).

Fonte: Elaborado pelo Autor

Cabe salientar que o conceito de Visão e os Princípios organizacionais não foram estabelecidos pelo gestor atual. Outro ponto relevante é que tanto a missão quanto os valores não estão formalmente estabelecidos em documentos, apenas do ponto de vista do entrevistado. Ainda nesse sentido, cabe reforçar que os outros colaboradores da instituição não participaram da definição destes conceitos.

Com relação à definição de Missão e Valores de uma instituição Costa (2007) as diretrizes são fundamentais para todos os membros da organização, pois precisam estar visíveis para os colaboradores e os clientes, neste caso os cidadãos. No Departamento de Transportes da Secretaria de educação de Santana do Livramento ainda não está difundido o conceito de missão e com a rotatividade do gestor e equipe que dirige o setor os funcionários permanentes não sabem definir os conceitos e diretrizes do próprio setor que trabalham.

Rebouças (2009) explica que no setor público a visão precisa estabelecer os elementos futuros da gestão pública com bases nas políticas locais e suas crenças e problemas.

Com relação à Visão da organização, que é definida por Rebouças (2009) como conceitos fundamentais para gestão futura da organização, Costa (2007) diz que como é um importante conceito para o planejamento da organização. A sua ausência pode provocar uma deficiência no processo de planejamento. Igualmente a falta de princípios também afeta o planejamento da organização, uma vez que os princípios são responsáveis, Rebouças (2009) coloca que no setor público esse conceito é formado com base nas políticas locais, crenças e desafios que o departamento apresenta.

Tendo em vista as deficiências encontradas no processo de definição da missão, visão, valores e princípios da organização, optou-se neste estudo pela realização de uma análise ambiental por meio de uma matriz SWOT, nos moldes proposto por Fialho (2014) que busca explicar como são organizadas as informações geradas pela análise para uma melhor compreensão, e será detalhada no próximo tópico.

4.2 Etapa 2- Análise SWOT

A análise da matriz SWOT permite um melhor gerenciamento dos processos internos e externos das organizações (TRAVASSOS; VIEIRA, 2011). No setor público onde a competição entre mercados não é prioridade, isto é a gestão pública precisa estar focada na criação de estratégias para atingir metas dentro dos recursos públicos com colaboradores disponíveis e políticas e princípios da administração pública.

A analisar o ambiente interno e externo do Setor de Transporte da Secretaria de Educação/Rs servem para observar os pontos fortes e fracos do departamento e possíveis ameaças existentes no setor, elementos chaves que foram observados com a entrevista estruturada com o gestor responsável.

A realização da análise ambiental foi conduzida pelo próprio pesquisado, a qual foi realizada no dia da coleta de dados junto ao departamento com os 12 colaboradores do serviço de transporte. O pesquisador questionou quanto às forças e fraquezas e oportunidades e ameaças. As respostas obtidas estão descritas abaixo no quadro 2.

Quadro 2 – Análise Matriz SWOT

FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Espírito de equipe e união do departamento; • Frota própria; • Motoristas Concursados; • Oficina (manutenção); • Atende a demanda do município; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos próprios para se alto gerir; • Condições dos Ônibus; • Falhas contratuais das empresas Terceirizadas na disponibilidade dos transportes; • Capacitação dos gestores; • Burocracia e má elaboração das licitações, mapas de rotas, controle das distâncias; • Compras de peças e equipamentos; • Não utilização do Inviocar (GPS); • Falta de efetividade do conselho municipal do FUNDEB; • Fiscalização;
OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Frota terceirizada; • Investimentos em infraestrutura como garagem, oficinas para manutenção e higienização dos transportes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Más condições das estradas; • Condições climáticas; • Burocracia para captar recursos; • Valores dos repasses do Estado e União;

<ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho na influência das praticas do trabalho; • Investimentos em veículos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendários Escolares diferentes entre rede Estadual e Municipal; • Utilização dos Ônibus para outros fins;
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação às Forças do Departamento de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs pode-se observar que os colaboradores deram ênfase as questões relacionadas aos colaboradores como espírito de equipe e os motoristas fazerem parte do quadro de servidores. Também foram abordadas questões relacionadas aos ativos, como a frota ser própria e o setor possuir officiam para atender as demandas de manutenção da frota.

As Fraquezas são pontos que precisam de atenção e solução, nesta análise os pontos fracos são a falta recurso próprio para alto gerir o departamento e assim dar autonomia na tomada de decisão. As condições dos Ônibus que estão em circulação com relação à manutenção e higiene, pois não existe mais o cargo de um responsável pela limpeza do transporte para circulação. Uma das grandes fraquezas apontadas são as falhas contratuais das empresas terceirizadas na disponibilidade dos transportes, pois existem diferenças dos carros licitados com os disponibilizados pelas firmas contratadas, fator que diminui a qualidade do transporte. O setor ainda não disponibiliza aos gestores algum treinamento para a equipe, nem para os motoristas e demais colaboradores, pois a burocracia ainda limita as ações e tramites de qualquer elemento da gestão pública. A má elaboração das licitações, pois quase sempre são realizadas com urgência e sem mapas de rotas e controle das distâncias dentro da zona rural. Não utilização do Inviocar (GPS); Falta de efetividade do conselho municipal do FUNDEB e Fiscalização.

As Oportunidades estão relacionadas aos elementos como, no caso Frotas terceirizadas, Investimentos em infraestrutura como garagem, oficinas para manutenção e higienização dos transportes, Condições de trabalho na influência das práticas do trabalho, Investimentos em veículos.

E as ameaças não fatores externos que afetam sua efetividade, como as más condições das estradas, condições climáticas; burocracia para captar recursos, valores dos repasses do Estado e União, calendários Escolares diferentes entre rede Estadual e Municipal; utilização dos Ônibus para outros fins.

4.3 Etapa 3 – Formulação das Estratégias e Ações Para o Departamento de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs

O planejamento estratégico esta relacionado à criação de estratégias para atingir objetivos dentro das empresas. No setor público as estratégias estão sendo criadas para melhorar os processos com base nas politicas públicas e princípios administrativos (HEIDEMANN, 2009). O departamento de Transporte busca sanar seus desafios e cumprir com suas tarefas diante das dificuldades e recursos públicos e pela demanda do município.

De acordo com o entrevistado “A” no departamento de Transporte não são criadas estratégias nem metas em curto prazo. Por diversos fatores internos e externos, o gestor atual e os antigos gestores seguiam realizando suas tarefas de forma desconectada, ou seja, decisões são tomadas para questões isoladas e resolvidas separadamente. O entrevistado “A” acreditava que a gestão realizada por meio de analise do ambiente e planejamento obtém melhor eficiência e alocação de recursos, mas coloca que o setor esta se adaptando e precisa respeitar as decisões de uma estrutura hierárquica que a administração publica apresenta.

Após análise ambiental e da Matriz SWOT foi observado pela percepção dos entrevistados que a criação de estratégias deve estar relacionada às necessidades da organização diante dos desafios e oportunidades.

Por meio deles (entrevistados) foi construído alternativas estratégicas sob análise da ferramenta da Matriz SWOT para o departamento de Transportes da Secretaria de Educação.

As estratégias construídas em conjunto com os entrevistados: Mapear as rotas pré-estabelecidas pelos ônibus que atendem a zona rural analisando a demanda de alunos e a necessidade do transporte para **Minimizar tempo e diminuir os custos com combustível e equipamentos. Fiscalizar de forma permanente às linhas terceirizadas que são geridas pelo município** para manter o controle e eficiência do serviço licitado, buscando regularizar as ações e diminuir possíveis irregularidades ou contratar por meio de licitação novas empresas para realizar o serviço. **Buscar alternativas possíveis para realização da manutenção dos veículos** dentro das políticas do município, visando sua durabilidade e funcionalidade.

Após a criação das estratégias para o Departamento de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs são elaborados os planos de ação para cada uma delas no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Plano de Ação estratégico para o Departamento de Transporte de Santana do Livramento/Rs.

ESTRATÉGIA	O QUE?	COMO?	PORQUE?	QUEM?	QUANTO?
Minimizar tempo e diminuir os custos com combustível e equipamentos.	Mapear o trajeto dos ônibus da linha própria do departamento. Verificar as condições das estradas e veículos.	Construindo um mapa de rotas com km e distâncias percorridas para atender a demanda de cada região.	O município precisa minimizar os custos gerais com serviços e equipamentos em todos os setores, esse plano serviria para dar uma alternativa ao departamento visando o menor custo possível.	O gestor do departamento faria um levantamento junto a secretaria de Educação da demanda efetiva e rotas determinadas para tamanho do veículo. Após traçar as rotas o gestor junto com seu auxiliar.	Um novo modelo de gestão dos veículos onde seria criada uma rotatividade para minimizar custos traria ao município uma economia com manutenção e combustível pela necessidade e tamanho do veículo.
Fiscalizar de forma permanente às linhas terceirizadas que são geridas pelo município.	Verificar as condições determinadas pelos contratos junto às firmas terceirizadas que prestam serviços de transporte.	Analisando os detalhes dos veículos que foram licitados no momento da contratação. Fiscalizar de forma periódica a prestação de serviço junto às linhas que foram	Para manter a qualidade e cumprir com as normativas descritas nos contratos licitatórios onde descrevem a qualidade dos veículos para atender as linhas e certificar a segurança do	O gestor poderá fiscalizar o serviço juntamente com algum representante administrativo da secretaria de educação que tenha conhecimento das necessidades e rotas que	O custo seria com o deslocamento desta equipe juntamente com o setor de trânsito aos locais onde são realizadas as linhas verificando as condições dos veículos e estradas

		acordadas, buscando analisar a eficiência e qualidade do serviço.	transporte escolar.	demandam o serviço e os convênios estabelecidos pelo município e o Estado.	percorridas. O município também arcaria com as horas extras referentes ao percurso de tempo que seria gasto para realizar a fiscalização.
Buscar alternativas possíveis para realização da manutenção dos veículos.	Manter os veículos em condições melhores visando sua durabilidade e manutenção. Realizar a higienização dos veículos periodicamente por um colaborador responsável dentro das possibilidades do município.	Buscar alternativas de instalar-se ou construir uma barragem própria do município para este fim, pois existe a necessidade de efetuar melhorias nas condições de manutenção dos veículos da frota própria.	Hoje em dias os veículos estão em um lugar provisório dentro de um espaço ao ar livre sem cobertura. Não existe nenhum funcionário responsável pela limpeza e higienização dos veículos. É necessária uma área adequada para realização da manutenção e troca de peças dos veículos, atualmente o departamento dispõe de um mecânico.	É necessário que um projeto seja construído juntamente com a secretaria de planejamento do município buscando maneiras de que os veículos venham a permanecer um lugar fixo e protegido. Seria necessário adaptar o lugar onde estão hoje ou verificar dentro das dependências municipais um lugar para ser construído uma cobertura com recursos necessários para manutenção.	O custo estaria da reforma ou construção de uma garagem própria para os veículos e a contratação de um colaborador responsável pela higienização dos veículos dando suporte para o mecânico.

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a definição do Plano de Ação pelo pesquisador junto com os colaboradores ligados ao o Setor de transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs, visando que o órgão pondere as análises e observações que foram observadas pela análise de ambiente e da Matriz SWOT sobre as estratégias e ações futuras para o Departamento de Transporte para o seu planejamento junto as metas que podem ser estabelecidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou responder a seguinte questão: Como ocorre o processo de definição de diretrizes organizacionais e a análise ambiental na Gestão do Setor de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs. Diante disto procurou-se responder por meio do objetivo geral analisando definição de diretrizes organizacionais e a realização da

análise ambiental impacta na Gestão setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS. A gestão realizada com planejamento estratégico visa à melhoria dos processos internos e externo, suas potencialidades e diminuir as ameaças da organização. O presente trabalho procurou trazer o planejamento para setor público, como alternativa de instrumentos de gestão, diretrizes organizacionais como missão, visão e valores na tomar decisão, a fim de melhorar a efetividade da gestão (MOTTA, 1991).

Com a relação a análise da situação do Setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs, pois este foi realizado por meio de uma observação e entrevista com o gestor responsável realizando a análise do ambiente foi alcançada por meio da aplicação da Matriz SWOT junto com os colaboradores do setor, criando estratégias a partir da análise do Setor de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/RS.

Nogueira e Silva (2000) colocam que as organizações precisam definir suas diretrizes para construir um perfil, no Departamento de Transporte da Secretaria de Educação foi possível analisar que por tratar-se do setor público, as diretrizes organizacionais não são totalmente difundidas por todos os colaboradores, pois existe uma dinâmica de realizar as tarefas e cumprir com suas atribuições sem estratégias ou planos de ações sob qualquer esfera dentro da administração pública, o gestor responsável descreve que a preocupação dos responsáveis e reestruturar o setor e regularizar problemas decorrentes de más decisões dentro do tempo que o departamento funciona.

Esta pesquisa buscou contribuir com a definição de estratégias para o Setor de Transporte para definir metas e estabelecer condições de superar desafios na esfera pública e diagnosticar a situação, compreendendo em qual profundidade esta a real situação dos setores de Transporte Público de uma cidade de médio porte como Santana do Livramento/Rs.

Análise da matriz SWOT serviu para observar a atual situação do Departamento de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs observando que as fraquezas ainda são maiores que as forças, por se tratar de do setor publico que depende de decisões e políticas públicas para a realização de qualquer tipo de planejamento, o setor mostra-se combalido pelas incertezas referentes a qualidade do serviços terceirizados, condições estruturais de conservação da frota própria e situação financeira dos convênios estabelecidos pelo município e o Estado.

Observou-se como limitações o número baixo de entrevistados, e o caráter temporal, uma vez que as entrevistas e a Matriz SWOT foram aplicadas uma vez e em um curto período de tempo. Para verificar sua efetividade seria importante realização de mais de uma rodada de entrevistas, recomenda-se para pesquisas futuras da avaliação da aplicação e do desenvolvimento da estratégia no Setor de Transporte. A falta de informações sobre a situação do lugar onde os veículos estão sendo guardados e conservados; A troca repentina do gestor do Departamento de Transportes da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs dificultando a coleta de dados pelo pesquisador com o responsável.

Verificou-se que o gestor atual não construiu o conceito de Visão e os Princípios organizacionais, pois o conceito de missão e valores não foi estabelecido em documentos, apenas do ponto de vista do entrevistado, elemento importante para a efetividade da organização e planejamento estratégico.

Com essa pesquisa observou-se que a administração pública pode usar instrumentos da gestão privada, como o planejamento estratégico, em seus departamentos públicos visando à melhora dos serviços prestados pelo Estado e municípios. Acredita-se que com a o uso de estratégias direciona os princípios administrativos para as metas estabelecidas com os recursos viáveis dentro do planejamento municipal já que o Departamento Transporte faz parte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs.

O trabalho também trouxe alternativas para superar os desafios que analise da Matriz SWOT apresentou, pois a criação de estratégica precisa estar alinhadas com as condições e

recursos da organização, aqui do Departamento de Transporte da Secretaria de Educação de Santana do Livramento/Rs, já que o setor atualmente não descreveu ao longo da análise nenhum plano ou meta estabelecida a curto prazo.

Como limitação da pesquisa aponta-se esta ter sido realizada em um período de curto espaço de tempo, o que dificulta verificar o impacto na organização deste estudo. Sugere-se para pesquisas futuras reaplicar esta pesquisa em outros setores e também uma análise profunda do impacto desta pesquisa na organização estudada.

REFERÊNCIAS

ARTMANN, E. **Planejamento estratégico-situacional no nível local**. Rio de Janeiro: COEP/UFRJ, 2000.

BANFIELD, E. C. **Ends and means in planning**. In: Mailick, S. & Van Ness (eds.). Concepts and issues in administrative behavior. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1962.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 1979.

BERGUE, S. T. **Gestão Estratégica e Políticas Públicas: Aproximações Conceituais Possíveis e Distanciamentos Necessários**. Anpad. Ano 2011. Rio de Janeiro.

BÊRNI, D. A.; FERNANDEZ, B.P.M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa: Modelando as Ciências Empresariais** – São Paulo: Ed. Saraiva. Ano 2012.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Long Range Planning**, v. 21, n. 1, 1988.

CERÂNTOLA, C. P. A.; ROIC, E.; RUIZ, S.M. **O Planejamento Estratégico Situacional – PES como Instrumento de Processamento Técnico-Político de Conflitos Socioambientais Urbanos**. EnApand. Ano 2013. Rio de Janeiro.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pioneira, Ano 2003.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica. Da empresa que temos para a empresa que queremos**. Ed. Saraiva. Ano 2007. 2ª edição.

DALLABONA, S. L.; DIRKSEN, I. T., **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**, Ano 2013.

DAVID, F.; PEARCE, J. A. **Corporate mission statement: the bottom line**. *The Academy of Management Executive*, No 2, Vol.1, P.g 109-116, Maio de 1987.

DENTON, K. D. **Mission Statements miss the point**. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, Nr.7; pp. 309-314, 2001.

DIAS, R. **Cultura Organizacional**. Campinas, SP Ed. Alínea Ano: 2003.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. *Academy of Management Review*, v.14, n. 4, p. 532-550, oct. 1989.

ELLIOT, J. **Recolocando a pesquisa-ação em seu lugar original e próprio**. In: GERALDI, C. M. G.; FIORENTINI, D.; PEREIRA, E. M. A. (Orgs.). *Cartografias do trabalho docente*. Trabalho docente Campinas: Mercado da Letras, 1998, p. 137-152.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** - 6. Ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Estudo de Caso** – 1 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

HARRISON, J.S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de Análise**. Brasília: Ed. da UnB, 2009.

MARCHIORI, M.. **Faces da cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

LEI ORGÂNICA DE REGULAMENTO DO TRANSPORTE DE SANTANA DO LIVRAMENTO

https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjW8ujfvaTUAhUGHJAKHZQ4DKgQFggiMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.sdolivramento.com.br%2Fnew%2Fpainel%2Farquivoseditais%2F866%2Fanexos%2Faneo01.doc&usg=AFQjCNFCqX842p2S5yHim3_XQnj10kQ9qA

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.

MACHADO, H. V. **Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira**. RAE-Eletrônica, v. 4, n. 1, art. 12, jan./jul. 2005.

MARTIN, H. **Gestão Pública do Futuro**. Cabreúva. 2012.

MATUS, C. **Guia de Análisis Teórico. Curso de Governo e Planificação**. Caracas: Fundación Altadir. 1994.

MITZBERG, H et al. **Safari de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Strategy formation: Schools of thought'' in Perspectives on Strategic Management**, FREDRICKSON, J. W. (Ed.), Harper Business, New York. Ano 1988.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATUS, C. A, senhor Presidente. São Paulo: Fundap, 1997.

_____. **O chimpanzé, Maquiavel e Gandhi –estratégias políticas**. São Paulo: Fundap, 1996.

_____. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1993.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**: Rio de Janeiro: Record, 1991.

NOGUEIRA, S. E., SILVA, C. M. **INSTITUIÇÕES, CULTURA E IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**. Anpad. Ano 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e práticas** – 26° Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R. **Administração Estratégica na prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009

REIS, M.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. A Relação Comunicação-Estratégia no Contexto das Práticas Organizacionais. In: MARCHIORI, M. Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

Santana do Livramento. Ano 2017.
<http://www.sdolivramento.com.br/renovado/secretarias/&id=71>

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **Mudança Organizacional e as Múltiplas Relações que Afetam a Reconstrução das Identidades dos Indivíduos**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM

SIMON, H. **Modelo comportamental de decisão racional**. In: HEIDEMANN, F. G.; SALM, J. F. (Org.). Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise. Brasília: Ed. da UnB, 2009.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez & Autores Associados, 1988.

TRAVASSOS, P. F. S.; VIEIRA F. O. **APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT, NA PREPARAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL INTERNA (AUTO- AVALIAÇÃO) REALIZADA PELA IES**. Revista Eletrônica de Administração (Online), v. 10, n.2, edição 19, jul-dez 2011

VASCONCELLO, F., P. **Decisões estratégicas para a implantação do conceito de marketing. Análise e Conjuntura**, Fundação João Pinheiro, set. 1978.

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