



**UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI - UFSJ**

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - UFSJ**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**FERRAMENTA DE ANÁLISE DE CENÁRIO – SWOT – APLICADA NA  
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SETE LAGOAS - GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL**

**ELTON DA SILVA SOARES**

**SETE LAGOAS**

**2018**



**ELTON DA SILVA SOARES**

**FERRAMENTA DE ANÁLISE DE CENÁRIO – SWOT – APLICADA NA  
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SETE LAGOAS - GESTÃO PÚBLICA  
MUNICIPAL**

Pesquisa apresentada como trabalho de conclusão do Curso –TCC - Gestão Pública Municipal – pela UFSJ/MG. Orientado pelo tutor Daniel Calbino Pinheiro, como requisito para obtenção do Título de Pós Graduação.

**SETE LAGOAS**

**2018**

## RESUMO

A Gestão Pública Municipal brasileira tem enfrentado grandes desafios ao longo dos anos. Devido a isso, alguns gestores municipais têm elaborado seus planejamentos estratégicos utilizando ferramentas que os auxiliam na busca de resultados. Este trabalho apresentou como uma alternativa o uso da ferramenta SWOT, que analisa os cenários do município revelando os pontos fortes e fracos do mesmo, bem como as ameaças e oportunidade para aperfeiçoamento dos serviços públicos prestados. Embora a ferramenta seja mais utilizada no setor privado, a SWOT pode ser aplicável no setor público, como visto em exemplos citados nesta pesquisa. Como exemplo da aplicabilidade desta ferramenta foi analisado a secretaria municipal de Saúde de Sete Lagoas, onde foram usados os métodos de pesquisa de documentos, arquivos do município e entrevista. Foram expostas muitas deficiências que tem impedido os desenvolvimentos dos serviços da área de saúde. Com isto, apresentou uma visão dos cenários enfrentados pela secretaria de saúde e pontos onde precisa ser voltada mais atenção, cooperando como sugestão de estratégia para os gestores consultar ou tomar como exemplos. A ferramenta SWOT contribuiu de maneira simples expondo a situação real dos serviços da secretaria de saúde, deixando a disposição do gestor uma alternativa a mais para o planejamento estratégico de sua gestão. A pesquisa abrangeu o período de 01/05/2018 a 10/09/2018 entre entrevistas com questionário para servidores municipais e para a população de Sete Lagoas.

Palavras-chave: Gestão; Planejamento; Ferramenta SWOT; Estratégico.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ambiente Interno .....	14
Quadro 2 - Ambiente Externo .....	16



## SUMÁRIO

1. GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL .....	4
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
3. METODOLOGIA DE TRABALHO .....	10
4. APLICANDO A FERRAMENTA SWOT.....	13
5. CONCLUSÃO.....	19
REFERÊNCIAS .....	20

## **1. GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

Desde que o Brasil se tornou república tem-se buscado uma gestão eficiente, na esfera governamental, para a distribuição de riquezas e desenvolvimento social e econômico da sociedade brasileira, oferecendo uma distribuição mais justa das riquezas entre sua população, reduzindo assim, as desigualdades sociais (SANTOS, 2012).

Apesar das várias mudanças ocorridas na esfera governamental e as diversas estratégias utilizadas esse objetivo ainda não foi alcançado. O país após a independência de Portugal criou o império da República do Brasil, com certa estrutura econômica e social, mas com pouca evolução administrativa e política, que só ocorreu ao longo do tempo (LEITE JÚNIOR, 2012). Nesta época o país atuava em regime de exploração herdado pela metrópole, Portugal. Esse período é conhecido na história como a República Velha, que vai de 1889 até 1930, onde após a crise de 1929 ocorreu uma transição, que gerou o Estado Novo (LEITE JÚNIOR, 2012).

Entrou à era Vargas, o Estado Novo, que em meio a Segunda Guerra Mundial, estruturou o Estado administrativamente. Com isto, houve certa melhora em alguns setores da economia (LEITE JÚNIOR, 2012), mas o poder ficou centralizado na esfera Federal. E, portanto, mesmo com certa melhoria na estrutura do país, ainda não foi alcançada a meta de reduzir as desigualdades sociais da sociedade brasileira, realizando uma melhor distribuição das riquezas entre sua população (SANTOS, 2012).

Mais tarde os estados da Federação receberam maior autonomia e as dificuldades permaneciam no campo político, econômico e social, apesar de testar vários modelos econômicos em que alguns até trouxeram certo crescimento da economia. No entanto, as desigualdades sociais permaneceram. Com a constituição de 1988, os municípios brasileiros são os que passaram a receber maior autonomia política e administrativa. Mas muitos deles não tinham e ainda não tem infraestrutura adequada para prestação dos serviços básicos à população, além de não ter também autonomia financeira. A União retém a maior fatia dos recursos arrecadados, dificultando a gestão municipal, recursos esses tão necessários para o desenvolvimento dos municípios e conseqüentemente do país (SALLES, 2012).

Passaram-se os anos e a maioria dos gestores municipais não conseguiram elaborar projetos de desenvolvimento para suas cidades (ENAP, 2014). Várias delas dependem de repasse do governo estadual e Federal para sobreviverem e manter os serviços básicos. E os

serviços prestados são inadequados na maioria das vezes, insuficientes e precários para as suas populações, bem como os projetos de infraestruturas das cidades que ainda não atendem as necessidades das pessoas em sua totalidade. O Planejamento estratégico governamental não tem sido feito de maneira adequada pela maioria dos municípios ou então omitida (SANTOS, 2012). Sendo que, somente a minoria dos municípios apresenta um planejamento estratégico desejável.

Com objetivo de avaliar e analisar este cenário de gestão municipal será apresentado neste trabalho o uso da ferramenta SWOT ou sua versão portuguesa, FOFA (Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças). Ferramenta essa, amplamente utilizada nas organizações privadas. Mas será aplicada aqui no setor público, com o propósito de subsidiar ou fornecer uma gama de informações para a tomada de decisão nas estratégias elaboradas pelos gestores municipais que poderão utilizá-las em seu plano de governo caso tenha interesse, para buscar suporte para o desenvolvimento de seus municípios (AZEVEDO; MENDES, 2012).

Geralmente a administração dos municípios está dividida em secretarias, por isso a análise teria que ser feita em cada uma delas, individualmente, para então, ter a visão global de toda administração municipal. Devido às várias secretarias presentes em um município, principalmente, quando se refere à cidade de médio e grande porte, o trabalho ficaria muito extenso se fosse abordada uma a uma. Por isso, essa abordagem terá como foco, uma única secretaria, como amostragem da aplicação da ferramenta SWOT. O Recorte escolhido para ser analisada será a Secretaria municipal de Saúde de Sete Lagoas, devido à aplicação das melhorias e projetos neste setor serem mais rapidamente visualizados, pois, é uma secretaria com maior evidência no cenário nacional, estadual e municipal se comparada às demais, e também pela experiência e atuação do autor neste setor.

### **Problema de pesquisa**

Aplicar a ferramenta - SWOT - na Gestão Municipal para revelar os cenários que ocorrem naquele momento, e como os gestores podem tirar proveito da pesquisa para obtenção de dados e informações que contribuam na elaboração de estratégias e na avaliação de desempenho em suas determinadas secretarias norteando o rumo a ser tomado para sua gestão. Como o planejamento estratégico governamental do município pode contribuir com o desenvolvimento da área da saúde da cidade de Sete Lagoas por meio da utilização da matriz SWOT?

Pádua (1997, p.36) afirma que “o pesquisador, após escolher seu tema de pesquisa, deverá delimitá-lo, a partir da situação problemática, no sentido de encaminhar operacionalmente o desenvolvimento de sua pesquisa, de acordo com o tema escolhido”. As perguntas que guiaram o presente trabalho são:

- Qual é a maior fraqueza da secretaria municipal de saúde de Sete Lagoas?
- Quais os aspectos negativos e positivos do funcionamento da gestão municipal da Secretaria da saúde de Sete Lagoas e as ameaças e oportunidade diante destes cenários?

Neste trabalho será abordada e analisada, especificamente, a Secretaria Municipal de Saúde de Sete Lagoas, MG, por amostragem em relação às demais secretarias.

## **Objetivos**

### **- Objetivo geral**

Essa pesquisa visa apresentar uma exposição dos cenários da gestão municipal de Sete Lagoas fazendo levantamentos dos dados que subsidiem possíveis tomadas de decisão dos seus gestores. Assim sendo, o objetivo da pesquisa é fazer uma análise de cenário do funcionamento das secretarias do município de Sete Lagoas, expondo os pontos negativos, para melhorar e aperfeiçoá-los, e os positivos para serem otimizados, contribuindo então, para aperfeiçoar o planejamento estratégico dos gestores municipais. Porque, quando cada secretaria funcionar de modo adequado, o resultado será manifestado em melhores serviços prestados à população.

Por isso, a ferramenta SWOT será aplicada, para mostrar as áreas onde precisam ser dadas mais atenção; para melhorias, eliminação de problemas, valorização dos setores produtivos, entre outros. Ampliar a visão dos cenários colocados diante dos gestores e como estes tomarão as decisões frente a eles em busca do desenvolvimento de suas cidades, caso optem pela consulta desta pesquisa.

### **Justificativa do estudo**

A maioria dos municípios brasileiros passa por muitas dificuldades em gerir as questões financeiras e estruturais que se prolongam no tempo, onde a sociedade não recebe em geral os serviços esperados (SANTOS 2012). Essa pesquisa visa oferecer uma visão dos cenários aos gestores municipais para elaboração de seus planejamentos estratégicos, por meio da aplicação da ferramenta de análise de cenários, SWOT, lembrando que existem

outras várias ferramentas que também poderiam ser utilizadas ou mesmo associadas. Mas, aqui especificamente, será explorada a ferramenta SWOT para a análise de cenário do município.

Pelas análises os gestores poderão visualizar o rumo de sua administração, buscando os melhores caminhos que os auxiliem para o desenvolvimento de seus municípios. Também pelos dados adquiridos, futuros gestores poderão subsidiar suas propostas de governo, baseado nas análises disponíveis. Com os dados em mãos e a visão de cada cenário dentro do seu município e no seu entorno, os gestores municipais poderão planejar melhor os seus planos de governo buscando contribuir para o desenvolvimento de sua cidade, numa visão micro. E para o desenvolvimento do Estado e do país numa visão macro.

Justamente neste sentido, a aplicação da ferramenta SWOT será abordada. Por meio dela, medir os indicadores de desempenho da gestão de cada secretaria municipal. Aqui, especificamente, a Secretaria de Saúde. Os gestores municipais podem optar por utilizar os dados obtidos nas análises de cenários em seus setores, em seu planejamento estratégico, para a busca de gestão governamental que resulte em contribuição para o desenvolvimento de suas secretarias.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Planejamento Estratégico**

O Planejamento estratégico é à maneira de como os gestores buscam colocar em prática todo plano de melhoria e desenvolvimento para alcançar os resultados que sejam satisfatórios para as organizações ou instituições e os seus clientes, no caso dos órgãos públicos, a população, a sociedade. Para isso, utiliza-se de diversas ferramentas e recursos para chegar a tais objetivos. Segue abaixo definições de planejamento Estratégico citado por alguns autores estudiosos do tema.

O Planejamento Estratégico é utilizado na orientação pelas ações de respostas das empresas no próprio ambiente que estão inseridas, de forma a analisar o meio interno e externo para enfrentarem os desafios que surgem na evolução empresarial, conforme Oliveira (2002).

É o processo que proporciona que a empresa se sustente para estabelecer um direcionamento que vise à otimização pela interação de fatores internos e externos que possam atuar de forma inovadora e diferenciada, segundo Oliveira (2010).

Segundo Rocha Lima Jr (1994), o planejamento estratégico implementa a política na interface com seu mercado, de forma a ser capaz de manter um comportamento que possa possibilitar o contínuo posicionamento em relação ao seu equilíbrio sustentável.

Oliveira (2010) menciona que pode se definir o planejamento através do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que visam proporcionar uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado ao longo de sua sobrevivência. O planejamento deve orientar os negócios e produtos da organização de modo que obtenha resultados e crescimento satisfatórios.

O planejamento estratégico segundo Tubino (2000) minimiza os resultados das operações e os riscos nas tomadas de decisões das empresas. Isso mostra a importância da elaboração do plano de negócio utilizando todas as informações disponíveis, de maneira a extrair uma visão panorâmica dos caminhos a serem seguidos.

Hoje no mundo moderno existem várias ferramentas que facilitam a elaboração do planejamento estratégico dos gestores das organizações. Dentre essas, encontra-se a Ferramenta SWOT. Ferramenta essa que analisa os cenários ou ambientes das organizações. Revelando onde estão as suas fraquezas e seus pontos positivos.

### **Histórico - ferramenta SWOT.**

A Análise SWOT, também conhecida e amplamente aplicada no Brasil, pelo nome Análise FOFA ou FFOA, siglas que em português significam: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, que derivam do idioma inglês, que por sua vez significam: Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (CASAROTTO, 2016).

A Análise SWOT foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, que na Universidade de Stanford, analisou e cruzou sistematicamente os dados das 500 maiores corporações relatadas pela revista Fortune da época, utilizando um método que, rapidamente, se transformou em um exercício utilizado por todas as principais empresas do mundo na formulação de suas estratégias (MONTANARI, 2016).

A Análise SWOT é um sistema simples de análise que visa posicionar ou verificar a posição estratégica de uma determinada organização ou instituição, com sua metodologia simples pode ser utilizada para fazer qualquer tipo de análise de cenário ou ambiente, desde a uma pequena indústria à gestão de um município, entre outros.

Análise SWOT é um método de gestão que estuda os ambientes, interno e externo das organizações ou instituições, analisando os pontos fortes e fracos das mesmas, e das oportunidades e ameaças às quais elas estão expostas, fornecendo informações bastante úteis no processo de seu planejamento estratégico (CASAROTTO, 2016).

### **Ambiente - Interno e Externo em análise SWOT**

#### **Ambiente Interno.**

O ambiente interno da organização ou instituição é formado pelo conjunto de recursos humanos, financeiros, físicos, entre outros, sobre os quais é possível exercer maior controle, pois é resultado de estratégias definidas pela direção. É a esfera de atuação onde o andamento dos projetos e execução dos mesmos é realizada pela equipe da instituição utilizando os seus recursos disponíveis (NETO, 2011).

#### **Ambiente Externo**

Já o ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização ou instituição e, que de alguma forma, exercem influência sobre ela. Este é um ambiente sobre o qual não existe controle, porém deve ser monitorado continuamente, pois é base para o planejamento estratégico. E, dependendo da gestão interna, pode resultar que o ambiente externo seja favorável ou desfavorável para a secretaria, neste caso desta pesquisa (NETO, 2011).

### **Artigos - Aplicação da ferramenta SWOT na área pública.**

A ferramenta SWOT foi utilizada em certo município mineiro para ajudar na gestão do mesmo, onde foram expostas as dimensões de seu ambiente: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Revelando o grande auxílio que esta ferramenta traz para o gestor. O artigo referente é: **(Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais)**. “Constata-se de forma clara que a conversão [...] pode direcionar a resolução de problemas e como decorrência a realização dos objetivos propostos pelos gestores públicos (COLAUTO; MECCA; LEZANA, 2007. p. 13)”.

Da mesma forma foi utilizada a ferramenta no projeto de conservação e recuperação de mata Atlântica no Rio de Janeiro. Onde os gestores receberam os benefícios deste instrumento de gestão. O artigo é o seguinte: **(Plano municipal de conservação e recuperação da mata Atlântica do Rio de Janeiro)**. “Para auxiliar na tarefa da elaboração da Matriz de SWOT, optou-se pela metodologia simplificada, [...] com o intuito de orientar as variáveis a serem inseridas na Matriz, adotaram-se alguns temas norteadores (RIO, 2015. p. 9)”.

Também existe exemplo da aplicação da SWOT em uma escola municipal da Paraíba, onde, pelos resultados obtidos percebe a ampla gama de utilização desta ferramenta com bons resultados para a gestão. Artigo: **(Proposta de um plano de ação para a gestão de uma escola municipal de Campina Grande– PB)**. “Através da interpretação dos dados, pôde-se perceber que [...] boa parte dos professores estarem cansados e desmotivados, além do baixo salário que recebem [...] (GUIMARÃES, 2012.p. 59)”.

Outro exemplo prático de benefício apresentado pelo uso da SWOT no setor público está relacionado também sua aplicação na área de saúde pública, como esta pesquisa aborda. O artigo mostra as grandes vantagens de usar a ferramenta na gestão municipal. Segue o mesmo: **(Gestão pública em saúde: o plano de saúde como ferramenta de gestão)**. “A análise de cenários no âmbito da saúde pode ser aplicada a departamentos e equipes/áreas técnicas [...] permite que as ações de planejamento sejam realmente estratégicas (GARCIA; REIS, 2016. p. 22 e p.49)”.

### 3. METODOLOGIA DE TRABALHO

Esta pesquisa teve sua abordagem do problema através do método qualitativo sem nenhuma intenção de apresentar dados estatísticos ou números (ZANELLA, 2012). Baseou-se em análises de dados documentais e estatísticos que expôs um pequeno histórico do município de Sete Lagoas, no Estado de Minas Gerais, sobre o qual foi aplicada uma análise de cenários utilizando a ferramenta SWOT, para avaliação e exposição dos ambientes para os gestores das secretarias municipais refletirem sobre os tais, especificamente, a Secretaria de Saúde, para cooperar com a gestão.

Apresenta um resumo do histórico desta ferramenta amplamente utilizada pelas organizações em seus planejamentos estratégicos para enfrentar todos os tipos de cenários que as mesmas possam encontrar sejam positivos ou negativos. Diante dos cenários analisados

levantaram informações para os gestores escolherem os melhores caminhos para os seus negócios ou planos de governo.

Esta pesquisa quanto ao seu objetivo pode ser classificada como descritiva e explicativa, onde são descritos fatos da realidade presente na secretaria municipal de Saúde de Sete Lagoas. Também são identificados os fatores que resultam na forma da gestão da mesma. Além de possuir elementos de exploração dos fenômenos e aprofundamento no assunto abordado. No caso, os cenários vivenciados na secretaria (ZANELLA, 2012).

Quanto aos procedimentos utilizados nas coletas dos dados baseou-se na metodologia de entrevista de funcionários e cidadãos do município, por meio de levantamento por questionários das informações por parte dos que prestam e recebem serviços na área de saúde oferecidos pela secretaria municipal de Saúde da cidade. Bem como observação e conhecimento empírico do setor e estudos de documentos e arquivos da cidade, de artigos. Uma pequena pesquisa de campo realizada na própria secretaria (ZANELLA, 2012).

Em cima desta pesquisa foram levantadas questões que expõem uma visão clara dos cenários que pode servir de auxílio na tomada de decisão que melhore continuamente o que já está em bom funcionamento e mostra as áreas que estão com algum problema ou carece de alguma necessidade que precisa de ajustes.

### **Histórico - Sete Lagoas**

Sete Lagoas município de Minas Gerais, localizado a aproximadamente 72 km da capital do Estado, Belo Horizonte, considerado a nona economia de Minas, com uma população estimada pelo IBGE de 236.228 habitantes. A economia abrange produtos e serviços agropecuários e de indústrias. É uma cidade com economia bem diversificada em várias áreas de atuação, mas com destaque voltado para o polo industrial de siderurgias.

Cidade considerada de médio porte e bem industrializada. A câmara do município é composta por 17 vereadores e a prefeitura tem sua estrutura administrativa organizada em 18 secretarias (IBGE, 2010).

Como a maioria das cidades, o município enfrenta dificuldades em: encontrar melhores métodos de prestações de serviço públicos de qualidade a sua população e melhorar a infraestrutura da cidade. A gestão pública municipal ainda tem dificuldade de atender as demandas requisitadas pela sociedade. Principalmente, quando se trata da área de saúde. Os planejamentos estratégicos carecem de dados para suprir a tomada de decisão dos gestores (AZEVEDO; MENDES, 2012). Os serviços à população ainda são precários em várias áreas,

assim como a infraestrutura da cidade. Embora o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) (IBGE, 2010) na cidade seja considerado alto, na prática não é percebido pela população em sua maioria. Quando se trata do atendimento nas unidades de saúde há muitas reclamações sobre os serviços prestados, oferecidos à população.

#### **- Estrutura Administrativa do município de Sete Lagoas**

A cidade de Sete Lagoas está organizada em sua estrutura de gestão municipal da seguinte maneira.

- Prefeitura Municipal de Sete Lagoas
- Chefia do Gabinete do Prefeito
  - ✓ Conselho Municipal de Água e Esgoto
  - ✓ Controladoria Geral do Município
  - ✓ FUMEP - Fundação Municipal de Ensino Profissionalizante
  - ✓ Núcleo de Licitações e Compras
  - ✓ Procuradoria Geral do Município
  - ✓ Secretaria Municipal da Educação
  - ✓ Secretaria Municipal da Fazenda
  - ✓ Secretaria Municipal de Administração
  - ✓ Secretaria Municipal de Assistência Social
  - ✓ Secretaria Municipal de Cultura e Juventude
  - ✓ Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo
  - ✓ Secretaria Municipal de e Esporte e Lazer
  - ✓ Secretaria Municipal de Governo e Comunicação Social
  - ✓ Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Sustentabilidade
  - ✓ Secretaria Municipal de Obras, Infraestrutura e Políticas Urbanas
  - ✓ Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Tecnologia
  - ✓ Secretaria Municipal de Saúde
  - ✓ Secretaria Municipal de Segurança, Trânsito e Transporte
  - ✓ Secretaria Particular do Prefeito e Assuntos Especiais

Os objetivos das diversas secretarias, teoricamente, seria para descentralizar a gestão por setores e assim melhor administrar os projetos e serviços, levando satisfação à sociedade. Cada gestor responsável por sua secretaria focalizaria todos os esforços para sanar as dificuldades locais e aperfeiçoaria os seus funcionários para o melhor atendimento a

sociedade e desempenharia as funções com mais excelência contribuindo para o desenvolvimento e bem-estar social da cidade (AZEVEDO; MENDES, 2012).

Por isso, a ferramenta SWOT, que analisa cenários para orientar nas tomadas de decisões dos gestores foi escolhida para fazer um diagnóstico do funcionamento das secretarias da cidade. Especificamente, para analisar a secretaria da Saúde de Sete Lagoas, que é o foco desta pesquisa. Na sequência segue a aplicação do Planejamento Estratégico com base na ferramenta SWOT.

#### **4. APLICANDO A FERRAMENTA SWOT**

Assim como ocorre em várias cidades brasileira, a crise no setor público de saúde é evidente, onde milhares de pacientes são flagrados em macas nos corredores dos hospitais, longas filas nos postos de saúde; falta de medicamentos e de médicos. O município de Sete Lagoas não foge à regra. Também enfrenta dificuldades no serviço público de saúde para atender a sua população. Onde há muita reclamação dos serviços prestados, embora a mídia e dados estatísticos da prefeitura digam o contrário em alguns casos. Como ocorre com todas as organizações, também no setor público, quem são os responsáveis para mudar esses cenários tão negativos são os gestores. E a SWOT se apresenta como uma aliada nesta tarefa.

Como a pesquisa não tem cunho de análise quantitativa e sim qualitativa, pesquisa essa realizada no período de 01/05/2018 a 10/09/2018, não serão enfatizados números e sim uma visão dos principais pontos. Embora haja bastantes pontos dos vários cenários foram selecionados cinco de cada. Segue uma síntese dos principais pontos levantados de cada cenário.

**Pontos fortes levantados:** Leis e Normas, onde os gestores têm a seu favor criar situações favoráveis para sua gestão. Equipes de trabalhos aprovadas em concursos de acordo com a especialidade de atuação, mão de obra qualificada. Recursos financeiros provenientes de impostos e taxas, além de repasses da esfera estadual e federal para o município. Localização das unidades de saúde em todos os pontos da cidade. Divulgação, que devido à regulação e o interesse público, está acima do privado e têm acesso e condição de fazer conhecido todos os programas do governo a toda a população, principalmente a mobilização da saúde. E o interesse público sobre o privado, onde o município pode atuar e até mesmo desapropriar áreas para interesse público da secretaria de saúde, no caso desta pesquisa.

Com esses pontos fortes em mãos cabe aos gestores saber utilizá-los para alcançar os objetivos desejados. Esses pontos fortes foram levantados em entrevistas direcionadas aos servidores municipais que estão diretamente ligados ao setor. Também com base nos estudos bibliográficos e observação do autor. Além de, tirar proveito das respostas, indiretamente dos clientes ou pacientes, usuários do serviço público, a população. Através de um questionário foram feitas seis perguntas aos servidores. Destas resultaram os pontos fortes.

**Pontos fracos levantados:** Funcionários desvalorizados o que impede de utilizar o potencial dos mesmos. Comunicação entre os setores é a mais preocupante. Muito falha o que torna os serviços morosos e ruins em muitos casos. Desvio ou mal-uso de recursos impedindo o investimento e o atendimento adequado dos pacientes. Desperdícios de materiais que torna as compras insuficientes resultando em atendimentos deficitários a população e aumento dos custos para o município. O conjunto das fraquezas resulta em serviços precários a população.

Os pontos fracos foram baseados em perguntas direcionadas tanto aos servidores como a população do município. Além das seis perguntas para os servidores da prefeitura foi feito um questionário, também, com seis perguntas direcionadas, principalmente, a população. Através dos dados obtidos foram levantados os pontos fracos desta pesquisa.

### **Análises de Cenário da Secretaria de Saúde de Sete Lagoas – Ambiente Interno**

Depois dos dados coletados através das entrevistas dos funcionários e cidadãos, formam-se os seguintes quadros com os principais pontos:

#### **Quadro 1 - Ambiente Interno**

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
1 - Leis e Normas favoráveis;	1 - Funcionários pouco valorizados;
2 - Equipes de trabalhos: Funcionários concursados com qualificações para suas áreas de atuação;	2- Comunicação deficiente entre as equipes de trabalho e os setores;
3 - Recursos Financeiros;	3 - Desvio de recursos ou má aplicação dos mesmos, corrupção;
4 - localização das unidades de atendimento;	4 - Desperdício de materiais;
5 - Interesse Público prevalecente sobre o privado;	5 - Atendimento precário a população;

Fonte: Autor.

**Oportunidades:** Parcerias com a União, Estado e municípios favorece solucionar questões de recursos financeiros e infraestruturas. Como saneamento básico que evita a

propagação de doenças entre outras. Campanha nacional de vacinação que evita de a população dos municípios seja contaminado. Favorecendo o atendimento das secretarias municipais de saúde. Dados estatísticos do governo estadual ou federal e até mesmo de ONGs para direcionar as medidas a serem tomadas pelos gestores municipais. Quando os gestores aproveitam bem as oportunidades os resultados aparecem mais rápidos para a sociedade.

As oportunidades encontradas foram baseadas em pesquisas de artigos, documentos e estudos dos materiais relacionados ao país em seu todo. Também baseado na solução dos pontos fracos e aperfeiçoamentos dos pontos fortes que foram levantados nas entrevistas de questionário realizadas perante aos servidores e à população, que podem tornar-se em oportunidades quando tratado de maneira adequada ou em ameaças, caso não seja lidado adequadamente pelos gestores.

**Ameaças:** O crescimento demográfico sem controle, onde pode agravar a situação de saúde dos municípios sem infraestrutura adequada. Denúncias pela imprensa do mau uso do dinheiro que pode impedir os repassem de recursos. Falta de repasse por parte do estado e união prejudica a manutenção dos atendimentos e dos investimentos em melhorias. Corrupção de fornecedores que promete um tipo de mercadoria e fornece outro totalmente abaixo do exigido prejudicando o atendimento ao paciente. Isso, muitas vezes, por meio de oferecer propina a funcionários públicos para aceitarem as mercadorias de baixa qualidade. Epidemias que pode acometer o município desprevenido e causar dano à população ou a certa faixa etária da mesma. Como gripes, dengues, etc. Muitas ameaças são evitadas atacando as fraquezas da secretaria de saúde.

Como as oportunidades que podem advir de tratamento adequado dos pontos fortes e fracos, assim também, as ameaças estarão sempre diante dos gestores do município caso não utilizem os melhores métodos e ferramentas para solucionar as dificuldades enfrentadas nos cenários contrários. Se a “saúde” do município não estiver em dia, qualquer “vírus” da ameaça poderá causar ou piorar os problemas existentes. Perdurando a situação presente de precariedade, em muitos casos, dentro da secretaria de saúde do município.

As ameaças foram encontradas em pesquisas de artigos e arquivos, bem como no resultado das entrevistas feitas aos servidores da prefeitura e à população, através de questionários. Destes levantamentos surgiu a dimensão expostas, visualizadas nos cenários no entorno que pode vir a ser uma ameaça para a saúde pública do município.

## Análises de Cenário da Secretaria de Saúde de Sete Lagoas – Ambiente Externo

### Quadro 2 - Ambiente Externo

AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
1 - Parceria com o Estado e a União;	1 - Crescimento demográfico desordenado;
2 - Parceria com outras cidades;	2- Denúncia a Imprensa;
3 - Infraestruturas como saneamento básico, investimento do Estado e União;	3 - Falta de repasse de verbas;
4 - Vacina contra determinadas doenças e erradicação da mesma;	4 - Corrupção de fornecedores;
5 - Dados estatísticos do IBGE;	5 - Doenças – Epidemia;

Fonte: Autor.

Com os dados em mãos é possível criar estratégias para impulsionar ou minimizar os efeitos encontrados nas análises pelos seus respectivos cruzamentos. Ou seja, impulsionar os aspectos positivos e minimizar os negativos.

#### Cruzamentos dos Cenários

Dessa forma, a partir do cruzamento da análise SWOT consegue-se chegar a estratégias mais direcionadas para melhorar a realidade do ambiente como planejado.

#### 1. Estratégia Ofensiva: Pontos Fortes x Oportunidades (SO)

Ávila (2015). “As estratégias ofensivas ocorrem quando você analisa o quanto uma força ajuda na possibilidade de uma oportunidade acontecer. De maneira geral, essa é uma estratégia que visa o crescimento e o desenvolvimento de um fator positivo.”

Estratégia: De maneira geral, baseado nos dados da pesquisa apresentado no quadro acima para crescer e desenvolver a secretaria de Saúde de Sete Lagoas deveria estreitar mais a comunicação com as suas parcerias e buscar juntos caminhos que contribuam no atendimento adequado da população.

Nestes dados apresentados no quadro, o que poderia ser tirado desse cruzamento para minimizar as ameaças seriam o fortalecimento e valorização da equipe de funcionários, bem como seus aperfeiçoamentos constantes para atender casos extremos de superlotações, evitarem favorecimento de fornecedores, não envolvendo em escândalos, etc. Já em algumas situações recorrer à ajuda externa, Estado e União. Um município com seus pontos fortes evidentes e eliminando os pontos fracos aproveitará melhor as oportunidades e evitará ou pelo menos estará mais apto a enfrentar as ameaças.

## **2. Estratégia de Reforço: Pontos Fracos x Oportunidades (WO)**

Ávila (2015). “A estratégia de reforço surge sempre que você precisa pensar em como diminuir os impactos que uma fraqueza do seu negócio tem diminuindo a chance de uma oportunidade ocorrer. Criando ações que reforcem o seu ambiente externo.”

Estratégia: Analisando os cenários apresentado no quadro acima para aproveitar as oportunidades tratando os pontos fracos. O gestor apenas fazendo pequenos ajustes na redução de desperdícios, valorização das equipes de trabalho com promoções, punindo com rigor todo desvio de condutas e melhorando a comunicação interna dos setores, aperfeiçoando o atendimento ao público entre outros. Diminuiria os impactos das fraquezas e aproveitarias as parcerias presentes nas oportunidades.

## **3. Estratégia de Defesa: Pontos Fracos x Ameaças (WT)**

Ávila (2015). “O último tipo de estratégia é a defensiva, onde você vai estar no cenário mais crítico e que tem como objetivo minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar na sua empresa.”

Estratégia: Neste cenário crítico da estratégia defensiva baseando nos dados apresentados no quadro, a saída mais vantajosa e ao alcance do gestor seria fortalecer seu ambiente interno tratando com todos os pontos fracos convertendo-os em pontos fortes, para assim, suportar ou minimizar as ameaças externas. Acabar com o desperdício de materiais, a corrupção interna, a desvalorização dos funcionários, a falta de comunicação, etc. Também rever e aperfeiçoar o atendimento aos públicos internos e externos com mais excelência.

Pela cooperação realizada nas entrevistas de servidores e sociedade e pelos dados levantados em questionário de doze perguntas dentre as quatro dimensões: Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaças. A Matriz SWOT revela de maneira clara os cenários enfrentados pelos gestores.

Os resultados demonstraram muitos problemas de corrupção no setor de saúde pública municipal. Sendo este o maior impedimento para o desenvolvimento das cidades e de melhores prestações de serviços para a população.

Também contribuem para a precariedade dos serviços, os desperdícios de materiais, que onera o setor público desviando dinheiro que poderia estar sendo investido em outras áreas.

E algo muito sério, a falta de comunicação adequada entre os setores da secretaria torna os atendimentos aos pacientes muito demorados e atrapalha o funcionamento da secretaria em si.

Todas as questões para serem resolvidas passam pelas mãos dos gestores municipais. Uma gestão bem planejada certamente saberá lidar com os cenários negativos enfrentados pela secretaria solucionando os problemas e com os positivos, potencializando-os cada vez mais.

Diante de tudo isso os gestores ficam a mercê da velha maneira de governar, caso não denuncie e busque parcerias para novas alternativas de planejamentos estratégicos. Investindo em inovação e ferramentas adequadas para o desenvolvimento social dos serviços prestados a população.

### **Propostas de modelo de planejamento**

Propostas de modelo de planejamento para a saúde pública municipal de Sete Lagoas começam com a reciclagem de todos os funcionários. Estabelecendo um novo sistema de atuação valorizando o desempenho de cada servidor. Os que tiverem dificuldades fazer treinamento e aperfeiçoamento e os que não estiverem dispostos remover ou remanejar para áreas que não venha influenciar negativamente o serviço dos outros.

Interagir os gestores juntamente com as chefias a todos os demais servidores quebrando as barreiras do status que prejudica a comunicação e o recebimento de propostas vindas das partes mais inferiores hierarquicamente, propostas essas muitas vezes chave para resolver futuro problemas ou sanar algum existente. Fazer elo entre os departamentos para que haja agilidade nos serviços entre setores e melhor comunicação. Interagir com a sociedade em busca de parcerias para fiscalizar e buscar excelência nos serviços prestados. Investindo em educação preventiva nas escolas e lugares específicos para a sociedade. Cobrar parceria dos gestores de cada secretaria.

Como o mundo está cada vez mais tecnológico, não poderia deixar de criar uma interligação dos setores por sistema informatizado com gráficos de desempenhos e demonstrativos de evolução dos resultados de cada secretaria. E atualizar sempre as ferramentas de gestão em consórcio com outras para blindar os planejamentos de cada secretaria. Também estreitar relacionamento com os municípios no entorno para cooperação em diversas áreas e alcançar desenvolvimento social da região. Estreitar relacionamento e parceria com o Estado e União, também são estratégias para uma boa gestão municipal. Tudo isso baseado nas dimensões apresentadas nos cenários que foram levantados na secretaria de saúde de Sete Lagoas. Nos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças apresentado pela matriz SWOT. Ferramenta de metodologia simples, mas que traz grandes resultados para

auxiliar os gestores. Segue em anexo modelo de Questionário realizado nas entrevistas desta pesquisa.

## **5. CONCLUSÃO**

Por essa pesquisa pode-se concluir que a ferramenta SWOT é totalmente aplicável ao setor público. Para o planejamento estratégico municipal contribuindo para que os gestores tenham uma visão dos cenários em sua volta tanto o interno como o externo e assim, tomar os melhores métodos para estabelecer suas estratégias. Sendo um meio de consulta disponível para os gestores.

Pela abordagem da pesquisa percebeu-se que os serviços públicos são precários em sua maior parte devido a não valorização das equipes de trabalhos que são desmotivadas na execução de seus serviços; pela corrupção interna presente entre os agentes públicos; pelos desperdícios de materiais e dinheiro público; pela falta de comunicação dos setores, entre outros.

A utilização da ferramenta SWOT expôs os cenários do ambiente interno e externo enfrentados pela secretaria municipal de Saúde de Sete Lagoas respondendo à questão do funcionamento da secretaria frente à população com seus serviços prestados. Esses pontos negativos têm prevalecido e influenciado negativamente as atividades da secretaria, resultando em serviços não tão bons para os assistidos pelo setor público municipal.

Baseado nestas análises conclui-se que o problema está indubitavelmente na questão da gestão municipal. Pelo fato dos planejamentos estratégicos governamentais não serem satisfatórios e de acordo com o anseio da população, o resultado se expressa pelos serviços prestados, que em sua maioria são precários ou inexistentes.

Caminhos são apresentados pelas ferramentas de gestão para planejamentos. Cabe aos gestores tomarem posse e fazer uso dos mesmos para reverterem o quadro presentes nas cidades, pelos serviços públicos oferecidos e buscarem o desenvolvimento e bem-estar social. Buscar uma parceria real com a sociedade para fazer o governo democrático participativo para vencerem os obstáculos. Então surgirá a gestão pública municipal adequada, eficaz e eficiente.

## REFERÊNCIAS

ÁVILA, Rafael. Planilhas Luz - Empresariais - **Guia de Análise SWOT. Como fazer a SWOT cruzada**. <<https://blog.luz.vc/como-fazer/swot-cruzada/>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

AZEVEDO e MENDES, João Humberto de e Tânia. Produção: Via Comunicação **Guia da Boa Gestão do Prefeito**. Conselho Federal de Administração. Brasília, 2012. 96p.

BARBOSA NETO, João Estevão. **Normas para Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso**. 2017 – Especialização em Gestão Pública Municipal.

BRUNIERI, Celina M. **GUIA BÁSICO PARA ELABORAÇÃO DE REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS SEGUNDO A ABNT**. Revista Entre teses. Unifesp. São Paulo. 2014. p. 19. <[http://dgi.unifesp.br/sites/comunicacao/pdf/entreteses/guia\\_biblio.pdf](http://dgi.unifesp.br/sites/comunicacao/pdf/entreteses/guia_biblio.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2018.

CASAROTTO, Camila. Análise SWOT ou matriz FOFA – **Entenda o conceito e como colocá-lo em prática**. 2016. <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>> Acesso em 20 jun. 2018.

CIDADE DE SETE LAGOAS. **Histórico e atualizações recentes**. 2017. <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Sete\\_Lagoas](https://pt.wikipedia.org/wiki/Sete_Lagoas)>. Acesso em 03 de jun. 2018.

COLAUTO, Romualdo Douglas; MECCA, Marlei Salete; ROJAS LEZANA, Álvaro Guillermo. **Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais**. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa – PB. 2007. p. 14. <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/1504/1504>>. Acesso em: 20 de jun. 2018.

GARCIA, Paola Trindade; REIS, Regimarina Soares. **Gestão pública em saúde: o plano de saúde como ferramenta de gestão**. São Luís, 2016. UNA-SUS/UFMA. P. 55. [http://www.unasus.ufma.br/site/files/livros\\_isbn/isbn\\_gp04.pdf](http://www.unasus.ufma.br/site/files/livros_isbn/isbn_gp04.pdf). Acesso em: 15 de jul. 2018.

GUIMARÃES, Gabriella Vittorino. **Proposta de um plano de ação para a gestão de uma escola municipal de Campina Grande**– PB. Campina Grande, 2012. <<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/12992/1/PDF%20-%20Gabriella%20Vittorino%20Guimar%C3%A3es.pdf>>. Acesso em: 15 de jul. 2018.

INSTITUTO MONTANARI. Planejamento Estratégico - **Análise de SWOT**. <<http://www.institutomontanari.com.br/SWOT/PDF/Origem/Analise%20SWOT%20-%20Origem%20-%20ARTIGO.pdf>>. Acesso em: 17 de jun. 2018.

LEITE JÚNIOR, Alcides Domingues. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro** / Alcides Domingues Leite Júnior. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 88p. : II

## REFERÊNCIAS

LUZ – Planilhas Empresariais. **GUIA rápido Análise SWOT.**

<<http://www.facped.com.br/arquivos/08.Ebook-GuiaRapidoAnaliseSWOT.pdf>>. Acesso em: 16 de jul. 2018.

MMAXER, HERMINUTOMO. Ilustrações de Engrenagens Danificadas - 2012; 2013. <<https://www.google.com/search?q=ENGRENAGEM+QUEBRADA+IMAGEM>> <https://br.depositphotos.com/23227376/stock-photo-broken-gear-wheel.html>. Acesso em: 12 de set. 2018.

PREFEITURA DO RIO-PLANILHA FOFA. **Plano municipal de Conservação e Recuperação da Mata Atlântica do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro. 2015. <[www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/5362058/.../PMMARJcap3PLANILHAFOFA.pdf](http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/5362058/.../PMMARJcap3PLANILHAFOFA.pdf)>. Acesso em: 06 de jun. 2018.

PREFEITURA DE SETE LAGOAS, Estrutura Administrativa – **Organograma**, 2013. <<http://www.setelagoas.mg.gov.br/organograma>>. Acesso em: 06 de jun. 2018.

RIBEIRO NETO, Eduardo. **ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. MBA – ICAP/PITÁGORAS. SÃO JOÃO DEL REI FACULDADE PITÁGORAS - NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO, p. 1-41, 2011. <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 13 de jun. 2018.

SALLES, Helena da Motta. **Gestão democrática e participativa** / Helena da Motta Salles. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012. 108p. : il.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **O Estado e os problemas contemporâneos** / Maria Paula Gomes dos Santos. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 142p.

WU, Xun. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos** / Xun Wu, M. Ramesh, Michael Howlett, Scott Fritzen; traduzido por Ricardo Avelar de Souza. – Brasília: Enap, 2014. 160 p. Enap Fundação Escola Nacional de Administração Pública.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração** / Liane Carly Hermes Zanella. – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012. 160p.

## **QUESTIONÁRIO PARA A POPULAÇÃO**

**NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - UFSJ  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**FERRAMENTA DE ANÁLISE DE CENÁRIO – SWOT – APLICADA NA  
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SETE LAGOAS - GESTÃO  
PÚBLICA MUNICIPAL**

**NOME:**

**CELULAR:**

**CIDADE:**

**PROFISSÃO:**

**1** Qual sua avaliação dos serviços de saúde municipal oferecido a população?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Péssimo.

**2** O que você atribui à falta de material em hospitais e postos de saúde para que seja realizado o atendimento?

**3** Por que os serviços dos setores da área de saúde são tão morosos, demorados?

**4** Em sua opinião o que precisa ser melhorado para que os serviços dos setores da saúde funcionem bem?

**5** Com que frequência o agente de saúde visita sua residência?

**6** Como foi o atendimento nas diversas unidades de saúde que você ou conhecido passaram?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim  Péssimo.

## **QUESTIONÁRIO PARA O SERVIDOR MUNICIPAL**

### **NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - UFSJ CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

#### **FERRAMENTA DE ANÁLISE DE CENÁRIO – SWOT – APLICADA NA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE SETE LAGOAS - GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**NOME:**

**CELULAR:**

**CIDADE:**

**PROFISSÃO:**

**1** Como servidor o que deveria melhorar no seu setor?

**2** Quais os aspectos positivos do seu setor?

**3** O que falta para uma melhor integração dos setores da área de saúde?

**4** Qual a vantagem do serviço público de saúde sobre o privado?

Como servidor e cidadão o que tem impedido a saúde pública de oferecer melhores  
**5** serviços?

**6** Quais os aspectos negativos do seu setor?