

A GESTÃO ESTRATÉGICA E O USO DE SUAS FERRAMENTAS PARA OTIMIZAÇÃO DA ROTINA ADMINISTRATIVA DO CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES HEBREUS

STRATEGIC MANAGEMENT AND THE USE OF ITS TOOLS TO OPTIMIZE THE ADMINISTRATIVE ROUTINE OF THE HEBREUS DRIVER TRAINING CENTER

Kathelen de Souza Cabreiro¹
Renan Augusto de Lima Pinto²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da gestão estratégica e como ela pode contribuir para otimização da rotina administrativa do Centro de Formação de Condutores Hebreus, focando no uso de suas ferramentas para tornar os processos mais eficientes, a organização de documentos mais ágil e o atendimento ao cliente mais eficaz. No que se refere à metodologia, a pesquisa tem natureza aplicada, abordagem qualitativa, e quanto ao objetivo a pesquisa é exploratória e descritiva, utiliza como instrumentos a observação participante e análise documental, e o método estudo de caso. Os resultados da análise evidenciaram a existência de falhas na organização documental, deficiências na comunicação interna e ausência de padronização nos processos operacionais. A aplicação estruturada de ferramentas da gestão estratégica, especificamente o Ciclo PDCA e o método 5W2H, revelou-se eficaz para o aumento da eficiência organizacional, redução de retrabalho e aprimoramento no atendimento ao cliente. Conclui-se que a adoção sistemática dessas práticas contribui de maneira substancial para o aprimoramento da gestão organizacional, promovendo sua profissionalização e fortalecendo a estrutura institucional.

Palavras-chave: Gestão Estratégica; Ciclo PDCA; 5W2H; Centro de Formação de Condutores; Rotina Administrativa.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyse the importance of strategic management and how it can contribute to optimizing the administrative routine of the Hebrews Driver Training Centre, focusing on the use of its tools to make processes more efficient, document organization more agile and customer service more effective. In terms of methodology, the research is of an applied nature, with a qualitative approach, and in terms of objective, the research is exploratory and descriptive, using participant observation and document analysis as instruments, and the case study method. The results of the analysis showed flaws in the organization of documents, deficiencies in internal communication and a lack of standardization in operational processes. The structured application of strategic management tools, specifically the PDCA Cycle and the 5W2H method, proved to be effective in increasing organizational efficiency, reducing rework and improving customer service. The conclusion is that the systematic adoption of these practices makes a substantial contribution to improving organizational management, promoting its professionalization and strengthening the institutional structure.

Keywords: Strategic Management; PDCA Cycle; 5W2H; Driver Training Center; Administrative Routine

Date of Submission: 07-07-2025

Date of Acceptance: 17-07-2025

¹ Graduando em Administração pela Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: kdsc.adm19@uea.edu.br

² Professor-Orientador. Mestre em Ciências da Computação. Docente na Universidade do Estado do Amazonas – E-mail: rpinto@uea.edu.br.

I. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica desempenha um papel central na busca por eficiência, competitividade e continuidade das operações, independentemente do porte das empresas. Na realidade organizacional atual, marcado por um ambiente de negócios dinâmico e competitivo, as pequenas organizações também se veem pressionadas a aprimorar seus processos internos para atender às crescentes demandas do mercado. Diante desse contexto, os Centros de Formação de Condutores (CFCs), enquanto prestadores de serviços especializados, necessitam de rotinas administrativas bem estruturadas para garantir um atendimento de qualidade e assegurar a consistência das operações. No entanto, é comum a presença de entraves como o excesso de burocracia, a predominância de processos manuais e falhas na comunicação interna, fatores que comprometem tanto a experiência do cliente quanto a eficiência dos processos administrativos. Tendo em vista esse cenário, a presente pesquisa tem como temática central a importância da gestão estratégica na otimização da rotina administrativa no Centro de Formação de Condutores Hebreus.

Em função das demandas analisadas, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: “Como a gestão estratégica e suas ferramentas podem contribuir para a otimização na rotina administrativa no Centro de Formação de Condutores Hebreus, tornando os processos mais eficientes, a organização de documentos mais ágil e o atendimento ao cliente mais eficaz?”.

O objetivo geral deste estudo é analisar como a aplicação de práticas de gestão estratégica pode melhorar a rotina administrativa no Centro de Formação de Condutores Hebreus, focando na melhoria da organização de documentos, na eficiência dos processos internos e no aprimoramento do atendimento ao cliente. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Conhecer a importância da gestão estratégica para a empresa; descrever o Centro de Formação de Condutores e a rotina administrativa; apresentar as ferramentas da gestão estratégica para a otimização da rotina administrativa.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de qualificar os processos administrativos em pequenas organizações, evidenciando a gestão estratégica como uma ferramenta capaz de promover melhorias estruturais e operacionais. A vivência no estágio supervisionado, realizado no setor administrativo do Centro de Formação de Condutores Hebreus, possibilitou observar um conjunto de práticas que revelam limitações em termos de eficiência, organização documental e qualidade no atendimento. Diante disso, tornou-se pertinente propor alternativas que favoreçam a sistematização das rotinas, o uso consciente de ferramentas gerenciais e o fortalecimento das capacidades internas da organização.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa é caracterizada como natureza aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios-descritivos, utiliza como instrumentos a observação participante e análise documental. O método utilizado é o estudo de caso, a coleta de dados ocorreu por meio de observação direta no ambiente de estágio, complementada pela análise documental e descrição das atividades desenvolvidas no setor administrativo. Com o propósito de embasar a aplicação prática, foram utilizadas as ferramentas: Ciclo PDCA e o método 5W2H, aplicadas com o objetivo de reorganizar as rotinas e propor melhorias nos processos internos.

II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA PARA A EMPRESA

A gestão estratégica constitui um dos pilares fundamentais para organizações que almejam não apenas sua permanência no mercado, mas também sua evolução frente a um ambiente empresarial em constante transformação. Em um cenário competitivo e dinâmico, essa abordagem possibilita que as empresas se posicionem de maneira estruturada e direcionem suas ações com base em objetivos previamente estabelecidos, promovendo um alinhamento eficiente entre recursos internos e variáveis externas. Para compreender sua relevância no contexto organizacional, é necessário partir da concepção de administração, que para Chiavenato (1993) é “o processo de planejar, dirigir, organizar, coordenar e controlar a organização e suas tarefas, tendo como objetivo maior a produtividade ou lucratividade”.

Assim, a gestão estratégica representa não apenas uma função administrativa, mas uma prática essencial para a condução da organização em direção às suas metas de longo prazo, permitindo um posicionamento proativo diante das transformações do ambiente externo. Trata-se de um processo conduzido pela alta administração, que envolve toda a organização e busca assegurar sua continuidade por meio da adaptação constante às mudanças do ambiente (Costa, 2007, p.56).

A adoção dessa perspectiva estratégica possibilita, no caso do Centro de Formação de Condutores Hebreus, uma melhor estruturação de seus setores e um funcionamento mais integrado e eficaz. A gestão estratégica contribui para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os esforços dos diversos departamentos, promovendo sinergia entre áreas como operações, marketing, finanças e recursos humanos. Fernandes e Berton (2005) definem a administração estratégica como “o exercício de planejar, executar e controlar, guiando a organização através de uma estratégia ampla, envolvendo os departamentos de operações,

marketing, finanças e recursos humanos”. Tal abordagem permite que a organização articule seus esforços em torno de uma direção comum, garantindo maior coesão e eficiência operacional.

A efetividade da gestão estratégica torna-se ainda mais evidente no contexto das pequenas empresas, que, por enfrentarem restrições financeiras e estruturais mais severas do que as grandes corporações, necessitam de uma condução ainda mais racional e planejada de seus recursos. De acordo com Martins, França e Nascimento (2017), “a gestão estratégica é especialmente importante para pequenas empresas, que muitas vezes enfrentam mais desafios financeiros do que as grandes empresas”. Neste sentido, a gestão estratégica configura-se como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, contribuindo para que as pequenas empresas identifiquem oportunidades de crescimento, utilizem seus recursos de maneira otimizada e reduzam os riscos inerentes ao seu funcionamento.

A implementação da gestão estratégica permite também que a empresa otimize sua rotina administrativa, promovendo maior fluidez nos processos internos e melhorando a comunicação entre os setores. Ao atuar estrategicamente, a organização passa a responder de forma mais ágil às mudanças do mercado, antecipando-se às ameaças e explorando com mais eficácia as oportunidades emergentes. Esse tipo de gestão proporciona uma visão mais sistêmica da organização, o que favorece tanto a inovação quanto a sustentabilidade da empresa a longo prazo, promovendo uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua e a aprendizagem constante.

Para que essa abordagem estratégica alcance seus objetivos, é imprescindível que a organização defina claramente suas metas de longo prazo, fundamente suas decisões em dados confiáveis e mantenha mecanismos eficazes de monitoramento e avaliação. A gestão estratégica, nesse aspecto, exige comprometimento com a análise permanente dos resultados e com a flexibilidade necessária para ajustar planos conforme as condições do ambiente. Isso reforça a importância de uma gestão orientada por indicadores e pela capacidade de adaptação, aspectos indispensáveis para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

Portanto, a gestão estratégica não deve ser compreendida apenas como uma técnica de planejamento, mas como um instrumento de condução organizacional que integra visão, ação e avaliação contínua. Ela proporciona às empresas as condições necessárias para enfrentar os desafios impostos pelo mercado e se reinventar diante de novos cenários. No caso de organizações como o CFC, sua aplicação pode representar a diferença entre a estagnação operacional e a construção de uma estrutura dinâmica, orientada para resultados e comprometida com o desenvolvimento institucional.

2.2 CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES E A ROTINA ADMINISTRATIVA

O Centro de Formação de Condutores (CFC), termo atual que substitui a antiga designação de autoescola, está regulamentado pela Resolução nº 789/2020, que define estas instituições como empresas particulares ou sociedades civis, constituídas conforme a legislação vigente. A atividade principal e exclusiva dos CFCs é o ensino teórico e prático, direcionado à formação inicial, atualização e reciclagem de candidatos e condutores de veículos automotores, conforme estabelecido pelo ordenamento jurídico brasileiro (Brasil, 2020).

No que se refere à infraestrutura física, os CFCs devem atender a padrões rigorosos para possibilitar um ambiente propício ao aprendizado. Para o ensino teórico-técnico, a legislação determina que as salas de aula comportem até quinze candidatos por vez, não ultrapassando o limite de trinta e cinco por sala, e sejam mobiliadas com carteiras individuais adequadas tanto para destros quanto para canhotos, além de fornecer assentos e mesas para os instrutores. Ademais, os espaços devem incluir setores administrativos específicos, tais como Diretoria Geral, Diretoria de Ensino, Secretaria e Recepção, além de instalações sanitárias acessíveis, com banheiros masculino e feminino dotados de acessibilidade e entrada independente da sala de aula. Complementarmente, é exigida infraestrutura tecnológica que assegure conexão com o sistema informatizado do órgão executivo de trânsito estadual ou distrital. Assim, a estrutura física do CFC deve estar em consonância com as normas vigentes, assegurando as condições mínimas para a realização do processo educativo e administrativo.

Organização da rotina administrativa desempenha papel decisivo no cotidiano dessas instituições. A rotina administrativa compreende o conjunto sistematizado de tarefas, atividades e procedimentos que se repetem diariamente nos diversos setores do CFC, garantindo a operacionalização eficaz e eficiente da organização. É por meio dessa estruturação que se assegura o alinhamento entre recursos, processos e pessoas, o que reflete diretamente na qualidade dos serviços oferecidos.

No contexto específico do CFC, o auxiliar administrativo figura como agente central no relacionamento com o cliente, sendo responsável pelo atendimento inicial, formalização de contratos e acompanhamento contínuo ao longo de todo o processo de habilitação. Essa função abrange, ainda, a organização documental, atualização de planilhas, elaboração do cronograma de aulas, agendamento de exames junto ao Departamento Estadual de Trânsito do Amazonas (DETRAN-AM) e clínicas médicas, além da execução de atividades relacionadas ao setor financeiro, como pagamento de contas, e produção de documentos oficiais, como ofícios. A amplitude dessas atribuições evidencia a complexidade da rotina administrativa e a necessidade de um controle rigoroso para evitar falhas.

Todavia, a rotina administrativa do CFC pode apresentar desafios significativos que comprometem sua fluidez e eficácia. A elevada demanda por atendimentos, aliada à falta de padronização ou organização dos processos internos, além da ocorrência de imprevistos, pode gerar entraves no fluxo operacional, resultando em atrasos, retrabalhos e insatisfação dos clientes. Tais situações indicam a necessidade de estratégias que promovam a otimização dos procedimentos administrativos, reduzindo gargalos e aumentando a capacidade de resposta da instituição.

Nesse cenário, a aplicação das ferramentas da gestão estratégica torna-se essencial para a melhoria contínua da rotina administrativa no Centro de Formação de Condutores. Por meio da adoção de métodos e técnicas adequadas, é possível aprimorar a organização das tarefas, maximizar a utilização dos recursos disponíveis e promover o desenvolvimento de processos internos mais eficientes e eficazes. Dessa forma, a gestão estratégica contribui diretamente para a minimização de erros operacionais, aumento da produtividade e elevação da qualidade do atendimento oferecido aos clientes, refletindo positivamente no desempenho global da instituição.

Assim, observa-se que a conjugação de uma infraestrutura física adequada com uma rotina administrativa bem planejada e gerenciada é fundamental para que o Centro de Formação de Condutores cumpra sua missão educativa com excelência. O uso das ferramentas de gestão estratégica emerge, portanto, como um caminho imprescindível para enfrentar os desafios cotidianos, assegurando a continuidade dos serviços e a satisfação dos usuários, elementos essenciais para a sustentabilidade e credibilidade do CFC no mercado.

2.3 FERRAMENTAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica configura-se como um componente essencial na administração organizacional, ao possibilitar o alinhamento entre os processos internos e os objetivos institucionais de longo prazo. No âmbito do Centro de Formação de Condutores Hebreus, a adoção de ferramentas estratégicas revela-se indispensável para a otimização da rotina administrativa, promovendo maior racionalidade na execução das atividades, bem como maior assertividade na tomada de decisões. Instrumentos como o Ciclo PDCA e o método 5W2H fornecem uma base metodológica sólida para o planejamento, a implementação e o controle das ações estratégicas, contribuindo para o enfrentamento dos desafios operacionais e para a elevação da eficiência organizacional.

2.3.1 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA é amplamente empregado pelas organizações como ferramenta de gestão para o controle e a melhoria contínua dos processos internos, possibilitando o alcance das metas estabelecidas por meio da análise sistemática de dados e informações que subsidiam a tomada de decisão. Segundo Campos (1992), o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) configura-se como um instrumento de controle de processo que pode ser utilizado tanto para manter o nível atual de desempenho quanto para promover seu aprimoramento.

Nesse sentido, o PDCA se apresenta como um recurso estratégico essencial, uma vez que favorece a identificação de falhas nos processos, a correção de desvios e a obtenção de resultados mais eficazes, por meio de um método estruturado, sequencial e cíclico. Sua aplicação contribui diretamente para o fortalecimento da governança organizacional e para o desenvolvimento de práticas gerenciais fundamentadas em evidências.

No contexto da gestão estratégica, o uso do Ciclo PDCA revela-se particularmente relevante na otimização da rotina administrativa no Centro de Formação de Condutores Hebreus. Sua implementação permite maior eficácia na organização documental, no atendimento ao público e na conformidade com as normativas estabelecidas pelos órgãos reguladores. Ao organizar as atividades administrativas com base nas etapas do PDCA, torna-se possível diagnosticar gargalos operacionais, corrigir inconformidades e embasar as decisões em informações objetivas e concretas.

A adoção desse modelo contribui para a elevação do controle dos processos internos, com impactos positivos na redução de desperdícios, na eliminação de retrabalhos e na elevação da qualidade dos serviços ofertados. Assim, a utilização estratégica do PDCA promove um ambiente organizacional mais eficiente, adaptável e orientado por resultados, alinhado aos princípios da gestão moderna e às diretrizes do desenvolvimento sustentável empresarial.

De acordo com Campos (2002), o Ciclo PDCA é estruturado em quatro etapas fundamentais: Planejar (Plan), momento no qual são definidas as metas a serem alcançadas e os métodos a serem adotados para tal; Executar (Do), fase de implementação das ações conforme o planejamento, com registro dos dados pertinentes, sendo essencial o investimento em capacitação e treinamento; Verificar (Check), etapa destinada à avaliação dos resultados obtidos em comparação com os objetivos previamente estabelecidos, buscando identificar possíveis desvios; e Agir Corretivamente (Action), fase em que são implantadas as ações corretivas para eliminação das causas dos desvios detectados ou ações preventivas para evitar sua reincidência futura.

Dentre os principais benefícios e objetivos decorrentes da aplicação do Ciclo PDCA nas organizações, destacam-se: o desenvolvimento de competências internas voltadas para o alcance das metas; a formação de equipes capacitadas para o diagnóstico, registro e resolução de problemas; a sistematização das informações referentes às falhas e respectivas soluções, compartilhadas com clientes e fornecedores; a definição e

implementação de ações corretivas e preventivas; a estabilização dos processos organizacionais; bem como o estabelecimento de parâmetros para o controle da qualidade dos serviços e produtos (CAMPOS, 1992).

2.3.2 5W2H

A ferramenta 5W2H pode ser amplamente aplicada em diferentes tipos de organizações, uma vez que contribui significativamente para a formulação de planos de ação, funcionando como um checklist que favorece a visualização e a organização das atividades a serem executadas. De acordo com Lucinda (2016), o 5W2H estrutura-se como uma lista de verificação composta por ações claras e previamente definidas, facilitando o acompanhamento e o desenvolvimento de projetos. Essa ferramenta é especialmente útil na sistematização de tarefas cotidianas, pois permite não apenas o planejamento adequado, como também a alocação de responsabilidades, definição dos elementos integrantes de um plano de ação e o devido registro dos prazos para sua execução.

O método é sustentado por sete questões fundamentais que orientam a construção lógica de um plano: os chamados “5W” — what (o quê?), when (quando?), where (onde?), why (por quê?) e who (quem?) — e os “2H” — how (como?) e how much (quanto custa?). Através dessas perguntas norteadoras, é possível promover uma gestão mais eficaz e objetiva das ações, assegurando prazos definidos e proporcionando maior clareza, simplicidade e eficiência na execução das atividades.

A principal característica que confere destaque à ferramenta 5W2H é sua praticidade e objetividade. Nesse sentido, Rabelo (2014) e Nakagawa (2013) destacam que, embora sua utilização seja amplamente difundida, não há um consenso quanto à autoria de sua criação, dada sua simplicidade e sua aplicação intuitiva em contextos variados. O reconhecimento de sua eficiência advém justamente da sua estrutura direta, que facilita a compreensão e adesão por parte das equipes envolvidas.

Conforme enfatizado pela Integrated Management Business Solutions (2018), o 5W2H exerce papel estratégico no mapeamento e na padronização de processos, bem como na elaboração de planos de ação organizacionais. Quando corretamente implementado, a ferramenta substitui a incerteza pela produtividade, resultando em ganhos expressivos de tempo e recursos. Isso ocorre porque todos os envolvidos em um projeto passam a ter conhecimento preciso sobre o que deve ser feito, em que momento, em qual local, por que razão, de que forma e com qual custo.

Assim, a aplicação eficaz do 5W2H contribui não apenas para a clareza das tarefas, mas também para a geração de sinergia entre os membros da organização. Tal sinergia torna-se, nos contextos contemporâneos altamente competitivos, um diferencial estratégico relevante. Ao padronizar os processos e estabelecer diretrizes objetivas, a ferramenta promove a integração das ações organizacionais, otimizando resultados e favorecendo a obtenção de metas previamente estabelecidas.

Em suma, o 5W2H representa uma metodologia de gestão simples e funcional que, ao ser empregada com rigor técnico, torna-se um importante instrumento para o controle e direcionamento das atividades organizacionais. Sua estrutura lógica, aliada à sua facilidade de compreensão, permite que seja utilizada tanto em pequenos projetos quanto em processos corporativos mais complexos, agregando valor à prática gerencial e fortalecendo a capacidade de planejamento e execução estratégica das organizações.

III. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A abordagem qualitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais aprofundada dos processos organizacionais e das práticas administrativas observadas no contexto real do Centro de Formação de Condutores Hebreus. Segundo Goldenberg (1997, p. 34), a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização.

A pesquisa é também exploratória, uma vez que busca compreender uma realidade pouco estudada, especialmente no que diz respeito à aplicação de ferramentas da gestão estratégica em pequenas organizações com os Centros de Formação de Condutores. De acordo com Gil (2017), a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a observação participante e análise documental. A observação participante foi conduzida ao longo do estágio supervisionado. Essa técnica permite a imersão do pesquisador no campo estudado, favorecendo uma visão mais rica e detalhada do objeto investigado. O processo no qual um investigador estabelece um relacionamento multilateral e de prazo relativamente longo com uma associação humana na sua situação natural com o propósito de desenvolver um entendimento científico daquela associação (Lofland e Lofland, 1984, p.12. apud May, 2001, p. 177).

A análise documental complementou a observação ao permite o exame de contratos, fichas cadastrais, formulários internos, registros de pagamento e documentos enviados a órgãos como o DETRAN e clínicas médicas credenciadas. Esse material forneceu subsídio para compreender a estrutura dos processos administrativos e embasar as propostas de melhoria.

A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa e interpretativa, por meio da categorização de informações obtidas nos registros de campo e nos documentos analisados. Foram destacados aspectos como: tempo de execução de tarefas, organização documental, frequência de retrabalhos, clareza nos procedimentos e padronização. Esses dados subsidiaram a aplicação do Ciclo PDCA e do método 5W2H como estratégias de otimização.

Por fim, ressalta-se que todos os procedimentos metodológicos foram pautados pela ética profissional e pelo compromisso com a veracidade das informações coletadas. A pesquisa respeitou a confidencialidade de dados sensíveis e buscou contribuir de forma efetiva com a realidade do Centro de Formação de Condutores Hebreus, sem prejuízo às rotinas da organização ou à integridade de seus colaboradores.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A vivência no estágio supervisionado realizado no Centro de Formação de Condutores Hebreus permitiu uma análise detalhada da rotina administrativa da organização, evidenciando fragilidades que comprometem a eficiência dos processos internos e a qualidade do atendimento ao público. A partir da observação direta, constataram-se práticas que, embora indicassem uma tentativa de organização como o uso de pastas nomeadas para armazenamento de documentos, revelaram limitações significativas. O sistema manual e a grande quantidade de registros em papel resultam em lentidão e dificuldades na localização de informações específicas, ocasionando atrasos e insatisfação por parte dos colaboradores e clientes.

Identificaram-se também falhas na comunicação interna. As interações entre os colaboradores ocorrem, em grande parte, de forma informal, sem o uso de registros padronizados ou canais estruturados. Esse modelo dificulta o repasse claro das informações e favorece a ocorrência de retrabalho, erros e desorganização no fluxo das tarefas diárias. Além disso, observou-se a ausência de um planejamento sistemático para as atividades, o que limita o acompanhamento adequado das demandas e compromete o desempenho operacional.

Com relação à gestão documental, verificou-se que os arquivos são organizados fisicamente por categorias como contratos e pagamentos, porém, sem critérios técnicos rigorosos. A ausência de cronogramas para revisão e controle de atualizações, associada ao acúmulo de documentos físicos, gera duplicidade de dados, inconsistência nos registros e dificuldades operacionais. Essa realidade indica a necessidade de modernização do sistema documental, com vistas à otimização do tempo e à preservação da integridade das informações.

Diante dessas constatações, estudou-se a possibilidade de aplicação do Ciclo PDCA como uma alternativa para a melhoria contínua dos processos. Embora não tenha sido possível implementá-lo diretamente no ambiente de estágio, seu uso é pertinente, especialmente em contextos que demandam reestruturação e padronização. Na etapa de planejamento (Plan), por exemplo, propõe-se o mapeamento das atividades críticas, a elaboração de planos de ação com metas específicas, e a criação de fluxogramas que orientem os procedimentos administrativos.

Na etapa de execução (Do), seriam introduzidos modelos padronizados de documentos e um sistema básico de codificação para os arquivos físicos, a fim de facilitar a classificação e o acesso às informações. A comunicação poderia ser reorganizada por meio de quadros de avisos e instrumentos de controle, como agendas e checklists operacionais. Embora essas medidas não tenham sido executadas, a análise de sua aplicabilidade reforça sua relevância para o contexto observado.

Na fase de verificação (Check), propõe-se a análise dos indicadores de desempenho após a adoção das ações, como o tempo médio de atendimento, a fluidez das tarefas e o nível de retrabalho. Tais medidas permitiriam avaliar os avanços alcançados e identificar os pontos que necessitam de correção. Por fim, a etapa ação (Act) compreenderia os ajustes finais e a consolidação das melhorias, incluindo o reforço de orientações e a capacitação dos colaboradores para os novos procedimentos. Esse gerenciamento por meio de um nível estratégico permite que o ciclo PDCA ocorra; pois seu método busca o atendimento de suas metas determinadas para cada processo, obtendo, assim, uma melhoria contínua a partir de objetivos estabelecidos pelo gerenciamento da melhoria. (Costa, 2007, p. 72).

De modo complementar, estudou-se a aplicação da ferramenta 5W2H como forma de estruturar planos de ação mais objetivos e claros. Por meio desse instrumento, é possível definir com precisão o que deve ser feito, por que, onde, quando, por quem, como e com qual custo. Essa abordagem facilita o controle das atividades e contribui para a clareza na distribuição das responsabilidades, mesmo em contextos com recursos limitados.

Em síntese, os resultados observados durante o estágio reforçam a importância da gestão estratégica para pequenas organizações, especialmente quando se consideram práticas voltadas à padronização e à melhoria contínua. Ainda que não se tenha realizado a aplicação efetiva das ferramentas estudadas, o diagnóstico realizado evidencia seu potencial para promover avanços significativos na rotina administrativa do CFC Hebreus. Tal análise vai ao encontro do que afirmam Martins, França e Nascimento (2017), “a gestão estratégica deve ser um processo de aprendizado contínuo, que envolve a identificação de erros e acertos e a adaptação constante às mudanças do ambiente de negócios”.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito compreender de que maneira a gestão estratégica, por meio da análise das ferramentas Ciclo PDCA e 5W2H, pode contribuir para a otimização da rotina administrativa no Centro de Formação de Condutores Hebreus. A partir da experiência adquirida durante o estágio supervisionado, observou-se que práticas administrativas ineficientes comprometiam o desempenho organizacional e a qualidade do atendimento ao cliente.

A análise realizada permitiu identificar que a ausência de planejamento sistemático, a desorganização dos documentos físicos e a falta de padronização nas atividades impactam negativamente os processos internos. Embora não tenha sido possível implementar as ferramentas propostas, a observação prática permitiu avaliar, com base teórica, como sua aplicação poderia enfrentar essas fragilidades e promover uma gestão mais eficiente.

O estudo do Ciclo PDCA indicou que sua adoção contribuiria para estruturar a gestão em torno de um modelo de melhoria contínua, estimulando o planejamento das tarefas, a execução ordenada, o monitoramento dos resultados e a correção de falhas. A ferramenta 5W2H, por sua vez, mostrou-se adequada para orientar o planejamento de ações com clareza, organização e definição precisa de responsabilidades, prazos e recursos.

Portanto, a gestão estratégica representa um instrumento essencial mesmo em organizações de pequeno porte, como os CFCs. A simples análise da rotina administrativa do CFC Hebreus demonstrou que a ausência de critérios gerenciais enfraquece a produtividade e prejudica a prestação de serviços. Por outro lado, a adoção consciente de práticas e ferramentas da gestão estratégica mesmo as mais simples apresentam grande potencial para qualificar os processos, melhorar o desempenho institucional e fortalecer o relacionamento com os clientes.

Destaca-se que tais melhorias não dependem necessariamente de investimentos financeiros expressivos, mas exigem comprometimento com a organização, disciplina na execução das tarefas e disposição para incorporar métodos gerenciais à rotina. Isso confirma que a gestão estratégica pode ser viabilizada em empresas de pequeno porte como um diferencial competitivo acessível e eficaz.

Como limitação, ressalta-se que o estudo foi conduzido com base em observação direta em um único CFC, sem aplicação prática das ferramentas e sem a utilização de instrumentos quantitativos ou entrevistas. Ainda assim, os resultados obtidos servem como base inicial para a reflexão sobre o tema e para futuras investigações que envolvam a aplicação real das ferramentas propostas.

Recomenda-se que estudos futuros incluam a percepção dos colaboradores e clientes sobre os processos administrativos e que avaliem, de forma longitudinal, os efeitos da gestão estratégica quando efetivamente implantada. Também seria pertinente explorar a integração dessas ferramentas com soluções digitais que possam automatizar e ampliar os ganhos obtidos.

Dessa forma, reafirma-se que a gestão estratégica, quando orientada por métodos claros, participativos e alinhados à realidade da organização, configura-se como um caminho viável e promissor para transformar rotinas administrativas desorganizadas em processos estruturados, eficientes e voltados para resultados sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- [1]. BRASIL. Conselho Nacional de Trânsito. *Resolução nº789, de 18 junho de 2020*. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/transito/coneudo-contran/resolucoes/resolucao7892020_consolidada2.pdf>. Acesso em: 20 de jan de 2025.
- [2]. CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 5. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
- [3]. CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron, 1993.
- [4]. COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. - 2. ed. - São Paulo: Saraiva, 2007.
- [5]. FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. *Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- [6]. GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 2. Reimpr. 6. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- [7]. GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- [8]. GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9]. MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D. F. *Marketing research: an applied approach*. London: Prentice Hall, 2007.
- [10]. LEOPARDI, Maria T. *Metodologia da pesquisa na saúde*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- [11]. SILVA, E.; MENEZES, E. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC, 4. ed. 2005.
- [12]. GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v.26, n.2, 1995.
- [13].

- [14]. GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- [15]. INTEGRATED MANAGEMENT BUSINESS SOLUTIONS – IMBS. *Metodologia dos 5W2H*. Lisboa, 2018. Disponível em: <<http://imbs.pt/wpcontent/uploads/2018/02/Metodologia-5W2H.pdf>>. Acesso em: 23 de mar de 2025.
- [16]. LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.
- [17]. LUCINDA, Marco Antônio. *Análise e Melhoria de Processos – Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas*. Simplissimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p.
- [18]. MARTINS, R. L.; FRANÇA, C. A. R.; NASCIMENTO, L. P. *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2017.
- [19]. MAY, T. *Pesquisa social. Questões, métodos e processos*. 2001. Porto Alegre, Artemed.
- [20]. NAKAGAWA, Marcelo. *FERRAMENTA: 5W2H Plano de Ação para Empreendedores*. disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%2520Sebrae/Anexos/5W2H.pdf>>. Acesso em: 23 de mar 2025.
- [21]. OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2012.
- [22]. RABELO, R. J., Costa, S. N., & Romero, D. (2014). *A governance reference model for virtual enterprises*. In Collaborative Systems for Smart Networked Environments (pp. 60-70). Springer Berlin Heidelberg
- [23]. SILVA, E.; MENEZES, E. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*.
- [24]. Florianópolis:LED/UFSC, 2000.