



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

IANARA SUEMI WANDERLEY

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT NO SETOR DE OCORRÊNCIAS DA
CENTRAL DE POLÍCIA CIVIL, CAMPINA GRANDE - PB**

**CAMPINA GRANDE - PB
2018**

IANARA SUEMI WANDERLEY

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT NO SETOR DE OCORRÊNCIAS DA
CENTRAL DE POLÍCIA CIVIL, CAMPINA GRANDE - PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade de ensino a distância, da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública, Linha de Formação Específica (LFE) II - Gestão Governamental, semestre 2017.1.

Orientadora: Prof. Ma. Joyce Aristércia Siqueira Soares.

**CAMPINA GRANDE - PB
2017**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

W245a Wanderley, Ianara Suemi.
Aplicação da Ferramenta Swot no Setor de Ocorrências da Central de Polícia Civil, Campina Grande - Pb [manuscrito] / Ianara Suemi Wanderley. - 2018.
46 p.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2018.
"Orientação : Profa. Ma. Joyce Aristércia Siqueira Soares, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância."
1. Planejamento Estratégico. 2. Setor Público. 3. Análise SWOT. I. Título

21. ed. CDD 658.401 2

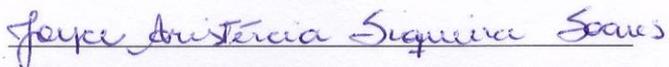
IANARA SUEMI WANDERLEY

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT NO SETOR DE OCORRÊNCIAS DA
CENTRAL DE POLÍCIA CIVIL, CAMPINA GRANDE - PB

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a
distância, da Universidade Estadual da
Paraíba, como requisito à obtenção do
título de Bacharel em Administração
Pública, Linha de Formação Específica
(LFE) II - Gestão Governamental
semestre 2018.1.

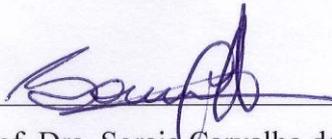
Aprovada em: 07/07/2018.

BANCA EXAMINADORA



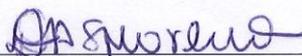
Prof. Ma. Joyce Aristécia Siqueira Soares (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dra. Soraia Carvalho de Souza

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Ma. Danielle Harlene Silva Moreno

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

RESUMO

Formalizar um objetivo estratégico passa pela análise dos ambientes internos e externos da organização que são a essência da Análise SOWT. Criada no contexto das empresas privadas na etapa do Planejamento Estratégico, essa pode ser utilizada também no Setor Público, que vem buscando cada vez mais maximizar recursos e oferecer serviços de qualidade ao cidadão. Logo, com o intuito de perceber as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos dos ambientes externo e interno de Setor da Polícia Civil da Paraíba, este estudo apresenta o objetivo geral: Aplicar a ferramenta SWOT no Setor de Ocorrências da Polícia Civil de Campina Grande-PB e objetivos específicos: a) realizar revisão bibliográfica acerca da análise SWOT, b) definir caracteres de análise para o ambiente interno e externo; c) realizar a observação elencando pontos importantes e d) salientar pontos de intervenção e perfazer conclusão. O trabalho apresenta como metodologia o método observacional, sendo uma pesquisa descritiva e explicativa, e apresenta como delineamento o estudo de caso (Gil, 2010). O estudo justifica-se pela contribuição que esta autora fornece ao ambiente profissional na instituição pública a qual é servidora, bem como, apresentando um caráter prático, escolhendo uma dentre diversas ferramentas e teorias aprendidas no Curso de Bacharelado em Administração Pública.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Setor Público. Análise SWOT.

ABSTRACT

Formalizing a strategic objective involves analyzing the internal and external environments of the organization that are the essence of SOWT Analysis. Created in the context of private companies in the Strategic Planning stage, this can also be used in the Public Sector, which is increasingly seeking to maximize resources and offer quality services to the citizen. Therefore, in order to perceive the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the external and internal environments of the Paraíba Civil Police Sector, this study presents the general objective: Apply the SWOT tool in the Civil Police Branch of Campina Grande -PB and specific objectives: a) to carry out bibliographic review on the SWOT analysis, b) to define analysis characteristics for the internal and external environment; C) carry out the observation listing important points and d) highlight points of intervention and conclude. The work presents as methodology the observational method, being a descriptive and explanatory research, and presents as a delineation the case study (Gil, 2010). The study is justified by the contribution that this author provides to the professional environment in the public institution that she is a servant, as well as, presenting a practical character, choosing one of several tools and theories learned in the Bachelor's Degree in Public Administration.

Keywords: Strategic planning. Public Sector. Analysis SWOT.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Planejamento estratégico 1.....	14
Figura 2.	Planejamento estratégico 2.....	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Ambiente contextual e relacional.....	18
Quadro 2	Tendências no ambiente externo.....	19
Quadro 3	Escolha de oportunidades do ambiente externo.....	21
Quadro 4	Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.....	23
Quadro 5	Recursos tangíveis e intangíveis.....	24
Quadro 6	Funções organizacionais.....	26
Quadro 7	Diagnóstico estratégico.....	28
Quadro 8	Lista de verificação.....	29
Quadro 9	Análise interna.....	36
Quadro 10	Análise externa.....	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	08
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	12
2.1	MISSÃO E VISÃO.....	13
2.2	ANÁLISE SWOT.....	16
2.2.1	Ambiente externo.....	17
2.2.2	Ambiente interno.....	24
2.2.2.1	<i>Recursos e funções.....</i>	24
2.3	FORMULÁRIOS DE IDENTIFICAÇÃO.....	28
2.4	OBSERVAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT....	30
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	MÉTODO.....	33
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	33
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.4	CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	34
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1	APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NO SETOR DE OCORRÊNCIAS DA CENTRAL DE POLÍCIA CIVIL DE CAMPINA GRANDE- Pb.....	36
4.1.1	Análise externa.....	36
4.1.2	Análise interna.....	40
5	CONCLUSÃO.....	43
	REFERÊNCIAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de obter melhores resultados no Setor Público, os gestores vêm ao longo dos anos desenvolvendo metodologias e aperfeiçoando ferramentas para alcançar este propósito buscando eficiência, eficácia e efetividade nas suas atividades. Com isso, já nas décadas de 80 e 90 o Brasil adotou a Nova Gestão Pública, que se trata da composição alinhada dos teores da gestão privada (eficiência, produtividade e qualidade) com características clássicas da administração pública (democracia, transparência, equidade e probidade) (PERRY; KRAMER, 1983 apud SANTOS, 2012). E mesmo alguns teóricos criticando a iniciativa afirmando que:

...não passaria de uma cesta de compras (POLLITT, 1995), na qual se colocou um sortimento variado de conceitos, procedentes de diversas disciplinas (administração, teoria das organizações) sem fundamentação teórica muito consistente (WOLLMANN, 2001, apud SANTOS, 2012, p.75).

A Administração Pública, todavia, vem se aperfeiçoando, usando a ciência como método para alcançar seus propósitos, pois não cabe mais o empirismo, e já no ano de 1986, ou seja, na fase de redemocratização do País, foi instituída no Brasil a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) que tinha “entre outros, o objetivo de dotar os quadros do serviço público federal de pessoal capacitado para corresponder às novas demandas da sociedade que a democracia exigia” (ROUANET, 2005, p. 9). Dessa forma, ficou evidenciado o caráter científico de fomento ao conhecimento na gestão pública.

A necessidade de oferecer serviços de forma eficiente e de qualidade à população exige que o setor público desempenhe suas atividades com excelência e, para isso, assim como o setor privado, ele precisa se planejar e desenvolver estratégias que o ajudem a atingir seus objetivos e conseqüentemente o atendimento das demandas da sociedade. Na literatura acadêmica, alguns trabalhos apresentam a aplicação de ferramentas que são comumente utilizadas no setor privado, mas que podem ser aplicadas no setor público para dar suporte à elaboração do planejamento estratégico de determinadas instituições, como por exemplo, em secretarias do governo estadual ou mesmo em Municípios, como foi o caso dos estudos citados respectivamente (COLAUTO *et al.*, 2007; FUSCALDI; MARCELINO, 2008).

Entre as ferramentas apresentadas na literatura da área de administração que ajudam no processo de formulação do planejamento estratégico pode-se citar: o *Balanced Scorecard* (BSC), o Gerenciamento pelas Diretrizes, a Análise *SWOT*, dentre outros. Embora existam

claramente mais aplicações no setor privado dessas ferramentas, é possível perceber que elas também vêm se disseminando no setor público como forma de avaliar e apoiar as ações e decisões dos gestores públicos (COLAUTO *et al.*, 2007; GONÇALVES, 2011).

A Análise SWOT, especificamente, cuja sigla em inglês significa *Strengthes, Weaknesses, Opportunities and Threats*, que traduzidos para o português significam, respectivamente, força, fraquezas, oportunidades e ameaças, se constitui em uma análise ambiental da organização, ou setor se for o caso, para identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo (KOTLER, 2000). Essa análise permite a organização traçar um diagnóstico acerca de suas ações diante de determinadas situações, corrigindo falhas e traçando caminhos mais coerentes e planejados que possibilitem o alcance de objetivos de forma eficiente e eficaz.

Logicamente que ao fazer a aplicação desse tipo de ferramenta no setor público faz-se necessário observar as especificidades desse setor. Por exemplo, na esfera privada busca-se o lucro, já no setor público, almeja-se a satisfação do usuário. Enquanto na administração privada o executivo tem discricionariedade para atuar, no âmbito público o gestor depara-se com as limitações impostas pela aplicabilidade da Lei (princípio da Legalidade da Administração Pública), contudo, sabe-se que a legislação se faz necessária para estabelecer o equilíbrio das entidades públicas, pois se administra considerando a coletividade.

Assim, da mesma forma que o setor privado é constantemente influenciado por variáveis do ambiente interno e externo à organização, o setor público também o é. A diferença está apenas no fato de que o setor público não atua em um ambiente competitivo, porém precisa constantemente fazer as melhores escolhas diante dos limitados recursos que dispõe na maioria das vezes. Como o setor público é muito amplo e abrange uma gama muito grande de setores, como a educação, a saúde, a segurança, que por sinal são garantias fundamentais previstas na Constituição, o Estado/governo deve atuar nessas áreas de forma efetiva desenvolvendo políticas e programas que garantam esses direitos à sociedade e, portanto, precisa planejar as ações para esses setores.

A área de segurança no Brasil é muito fragilizada e traz muitas discussões acerca de sua efetiva atuação na sociedade, o que levanta questionamentos a respeito da credibilidade desse setor. Contudo, a sociedade e o governo precisam perceber que este é um setor como qualquer outro, carente de gerenciamento e de planejamento para que a sua atuação se torne efetiva. Esse planejamento por sua vez também pode ser influenciado por uma série de variáveis ambientais que interferem nas ações do setor, como, por exemplo, o nível de educação da sociedade que pode influenciar os índices de violência, a burocracia interna de

setores de investigação que podem causar demoras em soluções de casos simples, só para citar os mais evidentes.

Para que esse estudo seja compreendido de uma melhor forma, faz-se necessário especificar sua delimitação. O presente trabalho traz uma análise da Polícia Civil do Estado da Paraíba que deve, entre outras funções, buscar a apuração de infrações penais no âmbito estadual. Composta por diversas delegacias e disposta em diferentes níveis, esse setor, assim como as demais instituições públicas, pode ter suas ações influenciadas por diferentes variáveis endógenas e exógenas ao seu ambiente e que podem ser diversas em cada uma.

Sendo assim, um setor como o de Ocorrências da Central Polícia Civil em Campina Grande/PB pode tornar suas ações de atendimento ao cidadão mais eficientes quando levam em consideração as variáveis que influenciam o desempenho de suas atividades. Sendo este um setor de primeiro atendimento ao cidadão, a experiência que este tiver no local irá repercutir na imagem que terá da instituição e, por conseguinte, da Administração Pública.

Diante do exposto, a presente investigação busca responder ao seguinte questionamento: Quais as variáveis do ambiente externo e interno influenciam nas atividades do Setor de Ocorrências da Central de Polícia Civil de Campina Grande/PB?

Para responder a problemática proposta, esse estudo tem como objetivo geral aplicar a ferramenta de análise SWOT no Setor de Ocorrências da Polícia Civil de Campina Grande-PB, e como objetivos específicos: a) realizar revisão bibliográfica acerca da análise SWOT, b) definir caracteres de análise para o ambiente interno e externo; c) identificar as variáveis internas que influenciam a atuação das Ocorrências da Central Polícia Civil em Campina Grande/PB; d) identificar as variáveis externas que influenciam a atuação Ocorrências da Central Polícia Civil em Campina Grande/PB e) salientar pontos de intervenção e perfazer a conclusão.

Essa análise torna-se impreterível quando se almeja tomar medidas para melhorar as atividades, pois o não conhecimento dos pontos positivos da instituição e nos pontos passíveis de melhoras inviabiliza a execução de ações coesas, gerando inclusive desperdício de recursos financeiros e desgaste de energia.

De igual modo, compreendendo como fatores externos podem influenciar positivamente ou negativamente, é possível a tomada de medidas proativas, aproveitando oportunidades, o que se faz urgente diante do contexto social vivenciado no Brasil, em que a população espera do serviço público de abrangência e qualidade, bem como a própria Administração Pública através de leis, programas, incentivo à pesquisa, entre outros, promova

a concretização desses objetivos. Portanto, justifica-se a pesquisa a partir da relevância da discussão dessa temática para a academia e sua aplicabilidade na sociedade.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de ater-se a análise SWOT se faz necessário discorrer acerca de estratégia que é “basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 4). Com isso, as organizações vêm cada vez mais implantando e melhorando o Planejamento Estratégico, que pode ser definido como:

...processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a o otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis, e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2009, p. 17).

E nesse ínterim, o Planejamento Estratégico se utiliza da análise do ambiente para traçar táticas de obtenção de resultados, podendo estar disposto em 03 (três) níveis, quais sejam: o Nível Estratégico - de longo prazo e aborda a organização como um todo, ou seja, é de conteúdo genérico; Nível Tático - de médio prazo e aborda cada unidade da organização separadamente, de conteúdo detalhado; e Nível Operacional – de curto prazo e aborda cada tarefa e operação, sendo de conteúdo específico Chiavenato (2006) e independente do nível que seja executado:

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável, se nada for feito. O ponto de partida para essa percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas (OLIVEIRA, 2009, p. 63).

Pelo exposto, pode-se perceber que a análise SWOT é etapa do Planejamento Estratégico realizada através da análise dos ambientes interno e externo, buscando entender a real situação, observando os aspectos para produção de estratégias, sendo necessário o estabelecimento de Missão e Visão da instituição, que norteará as estratégias implementadas.

No contexto da Administração Pública, a Constituição Federal de 1988 já contempla no Art. 37. os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, sendo este último a realização de ações utilizando da melhor forma os recursos, buscando melhores resultados. Logo, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de grande auxílio na gestão pública, uma vez que auxilia o gestor na tomada de decisões, promovendo não apenas a busca eficiência, mas também da eficácia e efetividade.

Contudo, mesmo percebendo que essa ferramenta tem aplicabilidade na esfera pública, não se pode ignorar os possíveis desafios encontrados na área governamental, a saber, a prática de dinâmicas mais lentas em virtude do alto grau de formalismo, legalismo e rigidez das práticas rotineiras. Marim (2012), cujo pensamento é complementado por Bellante e Link (1981) lecionam que o interesse político, por vezes, pode impedir o pleno desenvolvimento das atividades de servidores públicos, uma vez que decisões eminentemente técnicas muitas vezes não são acatadas por conveniências de outras que não representam o interesse coletivo.

Isso traduz-se em grande dificuldade, pois não raro os recursos são escassos, e problemas outros tão conhecidos popularmente, como a falta de compromisso de funcionários públicos através do absenteísmo e falta de qualidade dos serviços, ainda existe o grande desafio de que embora tenha-se um estudo excelente de aplicação compatível com a realidade vivida, economicamente, por exemplo, se o gestor não acatar a ideia, as coisas continuam como estão.

É o que se verifica, infelizmente, em programas de que deveria ser de estado e acabam sendo de governo. O programa é até eficaz, mas por não ter sido implementado por determinado político, este encerra o programa ou o remodela de forma precária algo que vinha dando certo, e isso acarreta a descontinuidade e desperdícios de recursos.

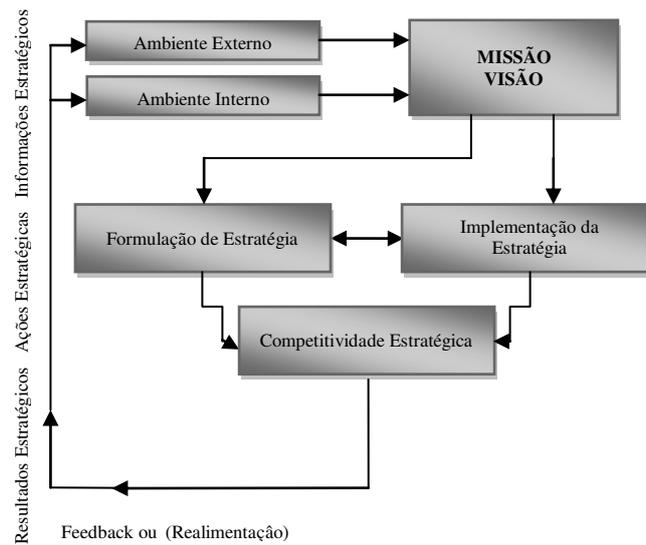
Porém, realizadas as considerações acima, não se deve desanimar na busca por excelência na gestão pública, pois embora os desafios mencionados, atualmente é possível perceber maior participação da população no âmbito político. Os meios de comunicação são de grande importância quando são imparciais e mostram escândalos de corrupção e ainda o sistema de “freios e contrapesos” adotado no Brasil,

Assim, salientando importância do Planejamento Estratégico e as possíveis dificuldades no setor público, deve-se observar o retorno à importância do estabelecimento da Missão e Visão, que são bastante evidenciadas no setor privado, contudo pouco conhecidas em instituições públicas. A próxima sessão apresenta considerações pertinentes sobre essa temática.

2.1 MISSÃO E VISÃO

Ainda acerca do Planejamento Estratégico, na análise dos ambientes, pode-se a partir desta para estabelecer a missão e visão da empresa antes de construir os objetivos, como se pode perceber, esquematicamente, na figura abaixo.

Figura 1. Planejamento estratégico 1



Fonte: Adaptado de Hitt *et al.* (2008)

A Figura 1 evidencia que as análises dos ambientes externo e interno precedem a definição de missão e visão, que é seguida da formulação de estratégia e sua implementação, o que gera competitividade estratégica e é utilizada como *feedback*. E depois, dependendo do que foi atingido, ajusta as ações estratégicas com as informações e novamente repete-se o ciclo. No que concerne à missão, esta “procura explicar a razão de ser de uma organização e serve de guia geral aos executivos para orientar a escolha de negócios entre as várias oportunidades existentes em seu espaço competitivo” (HERRERO, 2005, p. 44).

Por seu turno, a Visão é definida como:

“... uma declaração concisa que define as metas a médio e a longo prazos da organização. A visão deve representar a percepção externa, ser orientada para o mercado e deve expressar – geralmente em termos motivadores e visionários – como a organização quer ser percebida pelo mundo. (KAPLAN & NORTON apud HERRERO, 2005, p. 47).

As declarações de missão e visão são cada vez mais comuns nas organizações públicas. A Polícia Civil do Estado da Paraíba apresenta como missão “Investigar infrações penais e solucionar conflitos de forma efetiva, prestando atendimento de excelência à sociedade, para a proteção de direitos e pacificação social” e como visão “Ser reconhecida pela sociedade como instituição de excelência em investigação policial e solução de conflitos, imprescindível à efetivação do direito a segurança”¹. Ou seja, a razão de ser da Polícia Civil do Estado da Paraíba é investigar infrações penais e solucionar conflitos de forma efetiva com

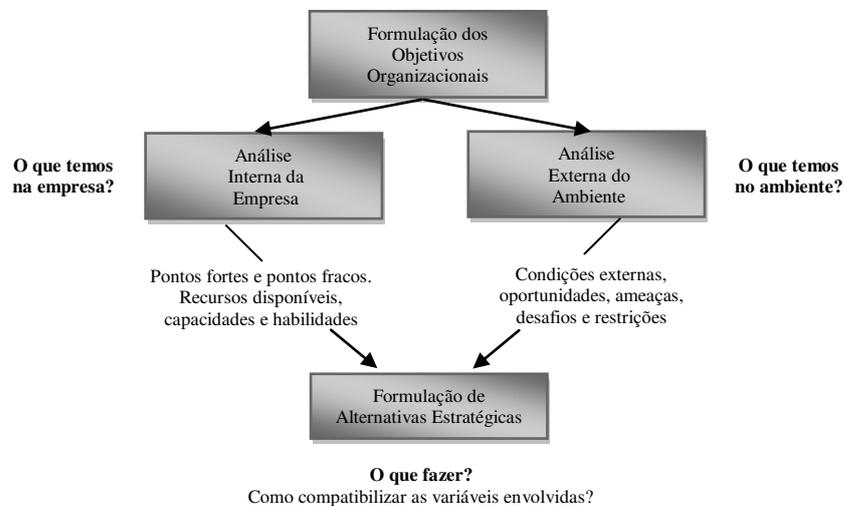
¹ <http://www.policiacivil.pb.gov.br/missao-visao-e-valores/>

o propósito de prestar serviço de excelência. E quanto a Visão, esta possui meta que no momento, por ainda não ter sido conquistado, parece ambiciosa, que é ser reconhecida pela sociedade pelos serviços prestados.

A missão e visão demonstradas apresentam posição ampla, porém cada setor interno de determinada empresa pode criá-las, como afirma Kotler (2000, p. 98): “Cada unidade de negocio precisa definir sua missão específica dentro da missão corporativa”, ou seja, no contexto da Polícia Civil, nada obsta que uma Delegacia Distrital possa criá-las.

Ainda acerca da análise dos ambientes, a figura abaixo mostra o Planejamento Estratégico sem a necessidade de estabelecimento da missão e visão, o que fica implícito que uma vez estabelecidos, não se faz necessário refazê-los todas as vezes que se formulam objetivos organizacionais, estes devem estar coadunados com o que a organização definiu como missão e visão.

Figura 2. Planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006).

A formulação de objetivos precede a análise dos ambientes, e uma vez definidos se visualiza nos ambientes o que podem ser fatores de sucesso e pontos que possam impedir sua concretização. Chiavenato (2006) não contempla a análise dos resultados que são utilizados como *feedback*, observando-se, por exemplo, se a estratégia atendeu aos resultados esperados, as facilidades e dificuldades encontradas e até a possibilidade de se descobrir uma nova oportunidade que agregue valor ao rendimento da estratégia, sendo um ponto importantíssimo.

Por todo o exposto, fica evidente que a análise dos ambientes é quem vai garantir uma boa formulação de missão, visão e estratégias competitivas, e sobre essa análise o tópico a

seguir irá ressaltar aspectos do ambiente interno e externo, colocando em relevo a ferramenta SWOT.

2.2 ANÁLISE SWOT

No contexto do Planejamento Estratégico, uma das ferramentas que podem ser utilizadas é a análise SWOT. E quanto à história desta, tem-se, segundo Chiavenato (2009), que é incerta as origens da idealização da Matriz SWOT, sendo utilizada como fonte de anotações da aula do professor Kenneth R. Andrews, na década de 1950, não havendo trabalhos acadêmicos sobre o assunto. Em 1960, no intuito de se investigar a razão dos altos índices de fracassos dos planos estratégicos, o Stanford Research Institute - SRI, por meio de estudos de longo prazo, passou a conciliar as competências organizacionais distintas com as possibilidades externas como discernimento para eleger ações.

Logo, os pesquisadores do SRI elaboraram uma metodologia com vistas a cruzar aspectos favoráveis e desfavoráveis das organizações com os pontos favoráveis e desfavoráveis do ambiente de negócios que na época foi chamado de SOFT Analysis acrônimo referente à sentença:

What is good in the presente os Satisfactory, good in the future is na Opportunity; bad in the presente is a Fault and bad in the future is a Threat' (O que é bom no presente é satisfatório, o que é bom no futuro é oportunidade, o que é mal no presente é falha e o que é mal no futuro é ameaça). Em 1964, Urick e Orr (obs.: citados por Albert Humphrey em: <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>, porém não há maiores detalhes sobre esses conferencistas), num seminário sobre Planejamento de Longo Prazo em 1964 em Zurich, mudaram o *F* de *Fault* para *W* de *Weakness* (CHIAVENATO, 2009, p. 17 e 18).

Ainda segundo o referido autor, a Matriz SWOT, como é conhecida hoje, se deu através da publicação do livro *The TOWS Matrix – a tool for situational analysis*, do autor H. Weilurich, em 1982. E autores da atualidade definem que: “...avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada *análise SWOT* (dos termos em inglês strengths, weaknesses, opportunities, threats)” (KOTLER, 2000, p. 98).

É possível também encontrar teóricos que abordam o assunto como diagnóstico estratégico, a exemplo de OLIVEIRA (2009) que o coloca como procedimento da análise externa e interna apresentando pontos fortes (variáveis internas e controláveis que proporciona natureza favorável), pontos fracos (variáveis internas e controláveis que proporciona natureza desfavorável), oportunidades (variáveis externas e não controláveis que

podem proporcionar condições favoráveis) e ameaças (variáveis externas e não controláveis que podem proporcionar condições desfavoráveis).

2.2.1 Ambiente Externo

Toda organização está inserida num ambiente externo aos seus limites e cabe ao gestor avaliar que aspectos deste ambiente podem afetá-la. Dessa forma, este tipo de análise tem a finalidade de “identificar os componentes relevantes do ambiente e em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.” (OLIVEIRA, 2009, P.71). A partir da definição do autor, entende-se que as oportunidades são fatores que, quando investidos neles, podem conferir sucesso à empresa; as ameaças, por seu turno, são pontos que podem prejudicar ou mesmo colocar o negócio sob-risco.

Nas organizações públicas a conjuntura do ambiente externo diverge da privada na maneira como afeta cada uma delas, pois em relação ao aspecto econômico, por exemplo, a empresa privada pode investir ou não numa nova tecnologia, num novo nicho de mercado, na criação de novos produtos e serviços; enquanto neste mesmo aspecto, a economia influencia no Setor Público quanto ao controle dos gastos, criação ou paralização de uma política pública, por exemplo.

Para um melhor esclarecimento pode-se citar o ambiente político legal, em que a empresa privada pode fazer tudo o que a legislação não proíbe, enquanto a instituição privada só pode fazer o que a Lei determina. E como exemplo disto pode-se citar o procedimento de compra, pois uma empresa privada pode adquirir o que quiser e de quem quiser desde que pague os tributos referentes à transação comercial, enquanto na organização pública as compras estão estabelecidas na Lei Nº 8.666, de 21 de Junho de 1993, que trata das Licitações e Contratos com a Administração Pública. E preso ao formalismo, pode não atingir o objetivo de se realizar uma aquisição com melhores preços e boa qualidade, mesmo com as exigências prévias, por limitações de fornecedores aptos ao processo de licitação, por exemplo.

Todavia, percebe-se que tanto as empresas privadas como as organizações públicas estão inseridas num ambiente aberto, e podem ser classificadas na forma contextual e relacional, sendo o primeiro de caráter amplo e genérico, enquanto o segundo apresenta proximidade mais intensa (CHIAVETATO; SAPIRO, 2009). E a partir de pontos do ambiente contextual e relacional das empresas privadas, foi possível delinearlos de acordo com as características do âmbito público, como se pode visualizar no Quadro 1:

Quadro 1. Ambiente contextual e relacional

AMBIENTE CONTEXTUAL (MACROAMBIENTE)			AMBIENTE RELACIONAL		
EXEMPLOS RELATIVOS AOS ASPECTOS DO AMBIENTE EXTERNO			EXEMPLOS RELATIVOS AOS ASPECTOS DO AMBIENTE INTERNO		
Pontos de análise	Privado	Público	Pontos de análise	Privado	Público
Ambiente Demográfico	Conhecimento sobre a população visando conhecer o perfil de consumo;	Conhecimento sobre a população para atender demandas de serviços públicos;	Concorrentes	Novos entrantes, negociação com compradores, ameaça de substitutos e poder de negociação com fornecedores;	Não há concorrentes, pois os serviços oferecidos são típicos da Administração Pública;
Ambiente Econômico	Taxas de juros, inflação e câmbio que incidem no produto refletindo no consumidor final;	Distribuição de renda e nível de emprego para a realização de programas que minimizem a desigualdade social;	Fornecedores	Acesso a canais de distribuição, e poder de barganha;	Empresas dispostas a participar do processo de licitação e que preenchem aos requisitos do mesmo;
Ambiente Político/Legal	Legislação sobre proteção ambiental que regulamenta o funcionamento de indústrias;	Legislação federal, estadual e municipal que regulamenta as competências de cada esfera de governo;	Agências reguladoras	Fiscalizam e regulam atividades de determinado setor;	Ministério Público que defende interesses sociais e individuais indisponíveis;
Ambiente dos Recursos Naturais	Escassez de matéria prima que leva as empresas a idealizarem insumos alternativos e competitivos;	Catástrofes naturais que são de competência do governo atuar na prevenção e minimizar seus efeitos;	Clientes	Clientes que pagam por determinado produto ou serviço e procuram empresas que possam atender suas expectativas;	Pessoas que esperam receber serviços tutelados pela Constituição Federal de forma célere e de qualidade.
Ambiente tecnológico	Aplicação da tecnologia em novos campos da ciência, como exemplo, na área industrial e médica;	Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico através da criação de fundações e incentivo à pesquisa;			
Ambiente Sociocultural	Mobilidade entre classes em que diante das mudanças às empresas devem pensar em como atender os anseios de cada uma delas.	Estrutura educacional que permita a qualificação da população, tanto em relação ao ensino regular, quanto técnico e superior.			

Fonte: Adaptado de Chiavento & Sapiro (2009).

Com a análise do ambiente externo, observando o que está no ambiente contextual e relacional é possível identificar as oportunidades e ameaças. Contudo, como visto, trata-se de um universo e se o responsável pela análise não estabelecer um crivo pode perder o foco, pois há itens que não apresentam grande influência em determinado ramo de atividade. Por exemplo, em se tratando instituições públicas que não apresentam autonomia financeira, a questão de fornecedores no seu ambiente relacional é irrelevante, pois fica a cargo da respectiva Secretaria proceder com a compra.

Sobre isso Oliveira (2009) afirma que o executivo deve aproveitar oportunidades e amortecer ou absorver ameaças, acrescentando também que normalmente este tipo de análise é usada sob dois enfoques, para resolver problemas (necessitando de análise em tempo real que favoreça formulação de estratégia) ou para identificar futuras oportunidades ou ameaças a serem encontradas pela empresa. Sendo o problema algo que está acontecendo ou na iminência de acontecer, e a oportunidade, é o que está para acontecer, mas pra isso se faz mister saber identificar e explorar. E tanto no esforço para resolver problema, quanto para

aproveitar oportunidade, se faz necessário utilizar-se de dados para subsidiar a pesquisa. E estas podem ser classificadas como dados de fontes de origem primária (pesquisa realizada pela empresa), isto é, a partir de conhecimentos produzidos pela própria organização; e de origem secundária (informações de órgão como o IBGE, por exemplo) em que são utilizadas fontes externas.

Nesta análise do ambiente externo, Costa (2007) traz contribuições acerca da análise SWOT, expondo conceitos de tendências e discontinuidades. Sobre a primeira, tem-se:

Tendências são as variações no ambiente externo, lentas ou rápidas, mas persistentes, que podem afetar de forma leve ou profunda os negócios ou as atividades da instituição, de seus clientes, de seus concorrentes, de seus fornecedores ou da sociedade em geral (COSTA, 2007, p.82).

De acordo com a definição do autor, pode-se entender que as tendências são inclinações observadas no ambiente que se dão de forma cadenciada ou brusca, entretanto constante, que influenciam os participantes do ambiente. O Quadro 2 esquematiza exemplos dos tipos de tendências:

Quadro 2 Tendências no ambiente externo

TENDÊNCIAS NO AMBIENTE EXTERNO	
EVOLUÇÃO LENTA	EVOLUÇÃO RÁPIDA
Aumento da expectativa de vida	Redução do emprego formal e aumento das ocupações informais;
Aumento da temperatura média do planeta, com elevação dos níveis dos mares;	Aumento progressivo do nível de escolaridade, com cada vez mais pessoas ingressando no ensino fundamental, médio e superior;
Esgotamento progressivo das reservas minerais, de hidrocarbonetos e do potencial de geração hidroelétrica;	Maior intercâmbio comercial com os países do Mercosul;
Redução progressiva do índice de natalidade;	Crescimento da ação efetiva de lobbies e pressões de organizações não governamentais, cobrando maior

	responsabilidade do Estado e das empresas em relação à proteção do meio ambiente;
Aumento do consumo de drogas entre os jovens e mesmo adolescentes;	Aumento da participação de capital europeu em investimento no Brasil, principalmente da Espanha, Portugal e Itália;
Integração progressiva das linhas de intercâmbio comercial com países da América Latina;	Disseminação e popularização do uso de computadores pessoais, da Internet e do telefone celular;
Mudanças culturais de velhos paradigmas, de hábitos, de crenças e de atitudes consagradas, em relação a uma série de aspectos da vida pessoal, familiar, profissional, religiosa ou política.	Aceitação progressiva, pela opinião pública, das ideias de privatização de serviços públicos e de empresas estatais;
	Aumento da preferência por candidatos éticos nas eleições, inclusive em cidades pequenas e médias;
	Crescimento da participação da mulher na economia, negócios, política e vida familiar e social.

Fonte: Elaborado a partir de (COSTA, 2007, p.82).

A título de exemplo de tendências de evolução lenta, pode-se avaliar a taxa de natalidade na propensão crescente ou decrescente, e a partir desta tendência o gestor irá formular políticas públicas de forma a atender à população infantil, especialmente no que tange ao aumento da saúde e educação; ou no caso de diminuição, a gestão irá focalizar a terceira idade tanto no aspecto da saúde, quanto nas questões relativas a contribuições previdenciárias e aposentadorias.

Como tendência de evolução rápida tem-se o movimento pela ética nas eleições e na Administração Pública, pois os recentes escândalos de crimes descobertos através das investigações da Polícia Federal, tendo como alvo o erário público, fazem a população e a

mídia repudiarem os crimes de corrupção e afins, pois em momento de crise econômica, como se vive atualmente o Brasil, é inconcebível que pessoas que deveriam zelar pelo público, administrando e legislando de maneira eficiente, promovendo a igualdade social, estejam enriquecendo ilicitamente se utilizando do patrimônio público.

Esse acontecimento pode ser visto como oportunidade, na medida em que se pode idealizar e perpetrar leis mais severas de combate aos crimes contra a Administração Pública, bem como, ser ameaça, na medida em que esses eventos ocorram e não se tome nenhuma atitude de forma a inibi-las, gerando descrença pela população, fomentando inclusive a prática de crimes, pois a forma como um político corrupto é punido, serve de exemplo para o resto da sociedade. E ainda se tratando do ambiente externo, tem-se a descontinuidade que:

... são mudanças bruscas no ambiente externo à organização, que ocorrem em curtíssimo espaço de tempo, como uma revolução, uma mudança de governo, uma explosão, um terremoto, um choque de trens, ou a morte repentina de alguma pessoa muito importante (COSTA, 2007, p.84).

Logo, como descontinuidade, pode-se citar o impedimento da Presidente da República Dilma Rousseff, pois mesmo o procedimento tendo levado alguns meses para acontecer, ou seja, do acatamento da denúncia até o encerramento do processo (02 de dezembro de 2015 a 02 de agosto de 2016), sendo dois resultados possíveis (cassação ou não do mandato), pelos menos dois eram os efeitos advindos deste evento: instabilidade política e desconfiança de investidores internacionais. A ocorrência narrada trata-se de episódio que não é comum no meio político, e sem entrar no mérito do resultado do processo, o fato gerou desafios governamentais para o novo chefe do Poder Executivo.

Nesse interim sobre análise do ambiente externo, é possível considerar as melhores oportunidades, através do estabelecimento de fatores que norteiam o diagnóstico das oportunidades, como visualizado no quadro abaixo:

Quadro 3. Escolha de oportunidades do ambiente externo

ESCOLHA DAS OPORTUNIDADES CERTAS	
FATORES	DESCRIÇÃO
Foco	O foco reside na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e de riscos;
Análise	Todas as principais oportunidades devem ser analisadas conjunta e sistematicamente;
Compreensão	

	Compreender quais oportunidades se adaptam à atividade básica da empresa; e
Equilíbrio	Deve haver equilíbrio entre oportunidades imediatas e de longo prazo.

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2009)

Logo, têm-se acima os fatores das oportunidades certas que são foco, análise compreensão e equilíbrio, e avaliando-os no contexto da organização pública.

Tomando um deles como exemplo, o fator foco, poder-se-ia considerar que uma instituição conseguiu visualizar através da análise externa uma oportunidade no ambiente contextual (parcerias com empresas privadas), mas percebeu também em outro tipo de análise (análise interna que será abordado adiante) que profissionais não apresentam capacitações atuais. Na primeira, segundo a escolha das oportunidades certas, abordada pelo autor, a instituição não poderia perder a oportunidade de conseguir melhorar os serviços prestados através de parceria que agregasse valor.

A segunda, por sua vez, é importante, contudo a instituição não deve gastar toda sua energia neste aspecto, embora a desatualização profissional possa refletir no serviço prestado, este não deixa de ser realizado, enquanto o aumento da demanda através de parcerias pode ser algo urgente. Com isso não se quer dizer que se deve desprezar o problema, pelo contrário, ele foi identificado e um plano deve ser elaborado como forma a minimizá-lo.

Contudo, a escolha de atuação dependerá muito de o gestor avaliar o grau de importância das oportunidades e ameaças, pois se com a conquista, por exemplo, de profissionais da área da saúde de universidades privadas para atuar numa Unidade Básica de Saúde visando atender o crescente avanço de uma doença, e considerando que pessoas não estão procurando os serviços de saúde como uma atitude profilática, por uma questão cultural, de nada adianta a parceria. O que se faz impreterível é focar na ameaça, ou seja, em dispor esforços no sentido de fazer a população procurar atendimento médico, pois é menos dispendioso para a Administração Pública atuar na prevenção. É o que ocorre com a Campanha do Novembro Azul² em que diversas instituições, inclusive o Ministério da Saúde, focam a saúde do homem, principalmente no tocante ao câncer de próstata, em que ainda existe tabu em relação à realização de exame de detecção da doença.

² <http://www.blog.saude.gov.br/index.php/promocao-da-saude/51935-novembro-azul-oportuniza-discussao-sobre-saude-integral-do-homem>.

O que foi descrito acima pode ser melhor compreendido na classificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo proposta por OLIVEIRA (2009), que as descreve da seguinte forma:

Quadro 4. Classificação das oportunidades e ameaças ambientais

CLASSIFICAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS AMBIENTAIS			
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
Caracterização	Descrição	Caracterização	Descrição
Naturais	São incorporadas a natureza da empresa;	Naturais	São as incorporadas à natureza da empresa;
De evolução	São proporcionados à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tendem a concretizar uma vantagem competitiva definida e concreta;	Aceitáveis	São as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável;
Sinérgicas	Proporcionam situações complementares e adicionais à empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem novo foco de conhecimento;	Inaceitáveis	São as que a empresa não se permite aceitar à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito quando essa ameaça surgir.
De inovação	Normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa		

Fonte: Elaborado a partir de (OLIVEIRA, 2009, p. 75).

Em relação à classificação acima, tomando como referência o que já foi abordado sobre oportunidade e ameaça na esfera pública, pode-se voltar ao exemplo da não procura pelos homens de serviço de saúde para a investigação preventiva do câncer de próstata por

uma questão cultural. Este pode ser considerado aceitável pelo serviço de saúde pública, se entender que a resistência da procura pode não comprometer gastos para o tratamento da doença. Do contrário, pode ser avaliado como inaceitável, pois a terapêutica com a doença pode ser tão dispendiosa, que reflete no investimento de programas que atendam outras demandas, prejudicando investimento em outros segmentos da saúde. E visto apontamentos acerca do ambiente externo, passam-se as considerações acerca de ambiente interno.

2.2.2 Ambiente Interno

No tocante a análise interna, tem-se que se trata de dispor em relevo as deficiências e qualidades da organização, ou seja, pontos fortes e fracos. Sendo antecipado do estabelecimento das funções a serem estudadas como: aspectos organizacionais, abrangência dos processos, níveis de controle e avaliação, critérios de avaliação e obtenção das informações (OLIVEIRA, 2009). Observa-se também que as funções e recursos a serem analisados irão depender da natureza da atividade desempenhada pela organização.

2.2.2.1 Recursos e funções

Os recursos numa empresa estão à disposição das funções organizacionais e sobre os recursos. Hill, Ireland e Hoskisson (2008) os classificam como recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e recursos intangíveis (humanos, inovações e os relacionados à reputação). Estes estão ligados a capacitações (elaboração, capacitação e troca de informações e conhecimentos por meio do capital humano da empresa) e competências essenciais (que surgem ao decorrer do período de tempo por meio do aprendizado de distribuição de recursos humanos e capacidades), procedendo-se então a descoberta de competências essenciais, vantagem competitiva e por fim a competitividade estratégica. No quadro 5 se pode observar os componentes dos recursos tangíveis e intangíveis.

Quadro 5 Recursos tangíveis e intangíveis

RECURSOS TANGÍVEIS		RECURSOS INTANGÍVEIS	
FINANCEIROS	A capacidade de empréstimo da empresa; A capacidade da empresa gerar recursos	HUMANOS	Conhecimento; Confiança; Capacitações gerenciais; Rotinas organizacionais;

	internamente;		
ORGANIZACIONAIS	A estrutura formal de apresentação de relatórios da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação;	INOVAÇÕES	Ideias; Capacitações científicas; Capacidade de inovar
FÍSICOS	A sofisticação e localização da fábrica e dos equipamentos de uma empresa; Acesso a matérias-primas;	RELACIONADOS À REPUTAÇÃO	Reputação para os clientes; Marca; Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto; Reputação para os fornecedores; e Para interações e relações eficientes, eficazes, de suporte e mutuamente benéficas.
TECNOLÓGICOS	Ações de tecnologia, tais como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais.		

Fonte: Adaptado de Hill, Ireland e Hoskisson (2008).

Nas instituições públicas os recursos não são dispare dos apresentados acima, o que vai depender é a atividade em que atua. Por exemplo, em relação a instituições como escolas municipais, o aspecto de produção tecnológica pode não fazer parte de sua realidade, pois não apresentam como objetivo a promoção da mesma. No entanto, numa empresa como a Petrobrás (sociedade anônima de capital aberto que possui como principal acionista o Governo Federal, que atua nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização, transporte, petroquímica, entre outros)³, é um recurso imprescindível.

Acerca das funções, estas são delineadas dentro da organização de forma a separar e sistematizar suas atividades, e podem ser dispostas da seguinte forma:

³ <http://www.petrobras.com/pt/quem-somos/perfil/>

Quadro 6 Funções organizacionais

FUNÇÕES	
MARKETING	Sistema de distribuição; Produtos e serviços atuais da empresa; Pesquisa de mercado; Equipe de venda; Novos produtos e serviços; Promoção à propaganda; Políticas mercadológicas; Organização da área de marketing;
FINANÇAS	Análise dos índices financeiros; Índices de liquidez; Índices de dívida; Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil;
PRODUÇÃO	Instalação industrial; Equipamentos e instalações; Processo produtivo; Programação e controle da produção; Qualidade; Sistemas de custos industriais; Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); Suprimentos; Organização da fábrica;
RECURSOS HUMANOS	Eficácia dos programas de recrutamento e seleção; Rotatividade de funcionário; Produtividade dos funcionários absenteísmo; Reivindicações dos empregados; Quadro de carreira e plano de cargos e salários; e Plano de benefícios.

Fonte: Elaborado a partir de OLIVEIRA (2009).

Mais uma vez, assim como os recursos organizacionais, as funções são estabelecidas conforme a atividade da empresa. Hospitais públicos não precisam preocupar-se com a função

de marketing, todavia, no âmbito da gestão governamental essa função é importante, na promoção de propaganda, por exemplo, de forma a mostrar aos cidadãos como o dinheiro público está sendo utilizado, informando-os inclusive sobre os serviços disponibilizados. Nota-se também, que na função finanças, a gestão pública vai lidar com a Lei de Diretrizes Orçamentárias, Planejamento Plurianual, Lei Orçamentária Anual, Lei de Responsabilidade Fiscal, o que diverge da realidade sobre finanças nas empresas privadas.

Também sobre análise interna se faz necessário frisar a maneira de obtenção das informações da mesma, que segundo Oliveira (2009) podem ser:

- a) observação pessoal;
- b) conversas com pessoas;
- c) questionários;
- d) experiência e prática;
- e) documentação do sistema;
- f) reuniões;
- g) funcionários;
- h) documentos publicados, periódicos, livros e revistas;
- i) membros do conselho de Administração e Conselho fiscal;
- j) indicadores econômicos e financeiros.

Com isso, a partir do estabelecimento do que a organização deve investigar em relação a pontos fortes e fracos e na forma de obtenção dessas informações é procedido o diagnóstico interno. Todavia, vale ressaltar a dificuldade da auto avaliação, o ponto cego, e sobre estas se destaca alguns situações, quais sejam:

...situações em que as pessoas, a nosso redor, estão vendo algum problema grave em nós, o qual, nós mesmos, não percebemos... e as vezes a situação é ainda pior: se o vemos fazemos de conta que ele não existe, negando qualquer problema para não nos comprometermos em consertar aquilo que já sabemos que está errado... Geralmente, colocamos a culpa em alguém, ou dizemos que aquilo é assim mesmo e não há como mudar (COSTA, 2007, p. 111 e 112).

Essa limitação pode prejudicar a análise do ambiente interno, sob o aspecto dos pontos fracos, pois o ponto cego impede a visualização dos mesmos. E como descrito, pode acontecer sob 04 (quatro) aspectos: o primeiro é a cegueira propriamente dita, a falta de capacidade de perceber os problemas, por achar que este não existem, sendo ocasionada por certa imaturidade em perceber e aceitar que há dificuldades, muitas vezes só encontrando-as nos outros.

3. fator a ser analisado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Organização								
1. fator a ser analisado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
2. fator a ser analisado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
3. fator a ser analisado	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)

Na lista mostrada, percebe-se que está voltada à verificação de aspectos internos e é mais simples que a apresentada por Oliveira (2009), pois se classifica o item avaliado e sinaliza sua importância. Não apresenta a justificativa, que é algo interessante para que não haja confusão na análise, e não exibe as implicações, que pode ser desconsiderado na etapa de diagnóstico, pois seria um componente de formulação das estratégias.

Os modelos expostos são apenas exemplos norteadores, cada organização pode criar o seu e melhorá-lo e com o tempo, e dependendo da recorrência deste tipo de análise pela empresa, é possível criar um banco de dados observando as tendências das variáveis estudadas para proceder a formulação da estratégia. E acerca das análises, considera-se também:

É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente essa ação de interligação e influência entre todos os fatores. Entretanto, do ponto de vista prático, é interessante fazer essa consolidação depois de concretizar as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada (OLIVEIRA, 2009, p.71).

Ou seja, inicialmente se procede-se a análise isolada dos fatores dos ambientes externos e internos para depois elaborar sua integração. E em seguida proceder a formulação de planos estratégicos, conforme o planejamento estratégico estabelecido pela organização.

2.4 OBSERVAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA FERRAMENTA SWOT

Conforme evidenciado, a fonte de informações da análise externa pode ser primária (pesquisa realizada pela empresa) e origem secundária (informações de órgão como o IBGE,

por exemplo) e na análise interna (observação, conversas, aplicações de questionários, entre outros), contudo, mesmo se utilizando de fontes com dados exatos, é preciso considerar que:

... não é a organização que seleciona e percebe seus ambientes e sim seus gestores que o fazem segundo suas próprias percepções e convicções pessoais. Essa subjetividade faz com que os ambientes sejam percebidos de maneiras diferentes pelas várias organizações (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 98).

Ou seja, há impressão pessoal do entendimento do ambiente, assim como pela ótica dos diversos níveis que compõe a organização, pode-se chegar a oportunidades, ameaças, forças e fraquezas diferentes, sendo estas vistas por empresas do mesmo ramo de atividade também de formas diversas.

Outro fator a ser evidenciado é a complexidade que a análise SWOT pode assumir a partir do nível em que está sendo aplicado (estratégico, tático ou operacional), sobretudo no que se refere ao ambiente externo, pois na formulação de plano estratégico, a partir da análise dos ambientes, para formulação de política pública na área segurança, por exemplo, este pode apresentar contorno amplo, abarcando do estado ao país, adequando-se às distintas realidades locais, o que demanda estudo e tempo para avaliar a viabilidade do mesmo. Diferente do que ocorre numa ação estratégica para melhoria de um serviço que já existe numa Delegacia, em que a análise SWOT se dará sob um foco específico, analisando oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

Em se tratando da análise SWOT para traçar estratégia com foco num problema ou mesmo para o proveito de uma oportunidade, há de ser necessário o entendimento que estes podem ser vistos pelos atores que se relacionam com a instituição de forma díspar. Como exemplo, pode-se figurar que a Administração Pública entende que deve haver investimento na Educação Básica com foco no ensino de língua portuguesa e matemática, pois através da aplicação de provas do Sistema de Avaliação do Ensino Básico – SAEB percebeu-se o baixo desempenho dos alunos nas referidas matérias, e com isso, o Ministério da Educação procura investir na aquisição de melhores materiais didáticos.

Já os gestores das escolas podem entender que o baixo desempenho se dá pela falta de capacitação profissional dos professores e baixos salários; por sua vez, os professores podem concordar que o problema se dar pelo baixo salário, mas não aquiescer que lhes faltem capacitação profissional, colocando que o baixo desempenho se dá também pela falta de interesse dos alunos e a não participação dos pais e responsáveis na vida escolar do aluno. E os pais e responsáveis podem atribuir o resultado à falta de estrutura física da escola e a

qualidade da merenda que acaba por desmotivar o aluno. Tendo o Ministério Público, através de suas ações de fiscalização, ter percebido irregularidades na compra de merenda escolar, atribuindo que este evento concorre para o resultado obtido.

Percebe-se então a presença de várias pessoas ou entes que interagem com a instituição, e na literatura, estes podem ser considerados como *stakeholders*, ou ainda conforme a definição de Costa (2007):

... ou parte interessada ... definido como qualquer instituição, pessoa, grupo de pessoas, formal ou informalmente organizado, que tenha algum tipo de interesse que possa afetar ou ser afetado pelo funcionamento, operação, comercialização, desempenho, resultados presentes ou futuros da organização em questão (COSTA, 2007, p. 90).

Logo, se faz impreterível fazer as análises dos ambientes observando também a percepção de quem participa do processo, ou seja, dos *stakeholders*, como os clientes internos (funcionários), clientes externos (pessoas que utilizam os serviços), bem como órgãos que atuam como parceiros (Organizações Não Governamentais - ONGs) e órgãos de fiscalização, como o Ministério Público.

3 METODOLOGIA

Na fundamentação teórica foi visto que a análise SWOT possui certo grau de abstração, pois está presente a subjetividade do responsável pela pesquisa. Contudo, há que se proceder a um método, ou seja, o caminho de procedimentos seguidos de forma sequencial para se chegar ao resultado, ao conhecimento. Com isso, o presente estudo está caracterizado conforme os subitens a seguir.

3.1 MÉTODO

Como método entende-se “...caminho para se chegar a determinado fim” Gil, (2016, p. 8), e este é utilizado para oferecer sustentação coerente à investigação. No presente estudo, o método utilizado foi o observacional e esse analisa fatos que ocorre ou já ocorreram. Sendo assim, na execução da análise SWOT, objeto de estudo, foi realizada a verificação se está analisando pontos que estão acontecendo, em que não é possível a intervenção ou experimento, por exemplo.

Observa-se então quais os aspectos que influenciam o Setor de Ocorrências da Polícia Civil da Paraíba, na cidade de Campina Grande, quais podem oferecer oportunidade e ameaça a partir na análise externa e quais são os pontos de forças e fraquezas.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à pesquisa, o estudo enquadra-se na pesquisa descritiva e explicativa. A pesquisa descritiva apresenta “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relação entre variáveis.” (GIL, 2010, p.28). Sendo assim, a investigação descritiva no presente estudo, se propõe a delinear os aspectos que influenciam positivamente e negativamente no âmbito externo e interno do objeto de estudo.

Em seguida, depois de identificados os fatores de influência, procede-se a explicação do motivo pelo qual estes interferem no o Setor de Ocorrências da Polícia Civil da Paraíba, na cidade de Campina Grande, pois a pesquisa explicativa, apresenta como propósito “identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 2010, p. 28).

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto ao delineamento, o presente estudo é caracterizado como um estudo de caso e acerca deste, pode-se dizer que “é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência” Yin apud Gil, (2010, p. 58) e acrescenta-se que corresponde ao propósito de “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação” (GIL, 2010, p. 58).

Logo, no estudo de caso procura-se investigar o que está ocorrendo no momento da pesquisa e essa investigação se dá de maneira particular, não podendo estender a outras situações nem a outro tempo. Na análise SWOT fica evidente essa reserva, pois os itens que influenciam o ambiente do Setor de Ocorrências da Polícia Civil do Estado da Paraíba, na cidade de Campina Grande, podem não influenciar outras Delegacias, e decorrido algum tempo, numa nova investigação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas nos ambientes externos e internos, pode-se encontrar itens diferentes, pois o que era ameaça pode passar a ser oportunidade, ou simplesmente um item que era fundamental, pela mudança ambiental, pode deixar de ter importância

Foi utilizado o método observacional com o auxílio de formulário elaborado com adaptações a partir de Kotler (2000) e OLIVEIRA (2009), e no mesmo elencou-se os aspectos sob a ótica de quem atua na linha de frente no atendimento ao público do Setor de Ocorrências da Central de Polícia Civil de Campina Grande, em que depois de estabelecidos os critérios a serem observados, respondeu-se aos mesmos categorizando-os em oportunidade e ameaça no ambiente externo e grande fraqueza, fraqueza, característica neutra, força e grande força no ambiente interno, justificando-se em seguida e realizando as considerações pertinentes.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

A Polícia Civil do Estado da Paraíba foi criada como estrutura de carreira pela Lei Nº 4.273 de 21 de agosto de 1981. A Lei Complementar nº 8, sua Lei Orgânica, dispõe sobre sua organização, obrigações e deveres, bem como, sobre o quadro funcional e suas especificidades. Sendo Polícia Judiciária, possui prática exclusivista na investigação criminalística e criminológica. É responsável, em regra, por apurar os eventos criminosos depois que eles ocorrem, buscando esclarecer a realidade dos fatos.

O objeto de estudo do presente trabalho faz parte do Plantão Centralizado da 10ª Delegacia Seccional que pertence à 2ª Superintendência Regional de Polícia Civil. Criado de forma a minimizar a demanda das Delegacias Distritais (que são distribuídas em setores das cidades para atender aos bairros circunscritos) e que funcionam em regime de expediente, ou seja, nos horários de 08h00 às 12h00 e de 14h00 às 18h00 ficando fechadas em fins de semana e feriados. O Plantão Centralizado atende ao público nos horários e dias que as Delegacias Distritais não estão funcionando, realizando Boletins de Ocorrências, Flagrante, Termos Circunstanciado de Ocorrências, entre outros. Contudo, durante o horário de expediente é possível o cidadão também fazer parte desses procedimentos no Setor de Ocorrências, que realiza Boletins e Certidões de Ocorrências, que são respectivamente, a notícia de fato criminoso e questões de preservação de direitos, sendo apenas formalizados no local, sendo em seguida distribuídos para as Delegacias pertinentes para que haja apuração dos fatos narrados, estando o setor localizado na Central de Polícia Civil na Rua Rainundo Nonato, s/n, Catolé, Campina Grande-PB.

Não existe uma Portaria que normatize as funções do Setor de Ocorrências, e mesmo este fazendo parte do Plantão Centralizado, possui servidores fixos, que atendem no horário das 07h00 às 00h00 sem intervalos nos dias de semana e de 07h00 às 22h00 em fins de semana e feriados, sendo composto por 01 (um) Delegado que é chefe, 05 (cinco) servidores do setor e 01 (um) servidor em caráter de plantão extraordinário (sendo este semelhante aos servidores que atuam no Plantão Centralizado, ou seja, pessoas que se voluntariam para o extra remunerado), que são distribuídos em 03 (três) turnos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APLICAÇÃO DA ANÁLISE SWOT NO SETOR DE OCORRÊNCIAS DA CENTRAL DE POLÍCIA CIVIL DE CAMPINA GRANDE- PB

Inicialmente, o Setor de Ocorrências da Central de Polícia Civil de Campina Grande-PB pode ser considerado uma unidade da Polícia Civil da Paraíba. Com isto, a análise SWOT, sobretudo no que diz respeito à análise do ambiente externo, não é influenciada sob todos os aspectos vistos, pois em alguns deles, sua verificação e observação são de competências macro, ou seja, a cargo do alto escalão da Polícia Civil da Paraíba, bem como da Secretaria de Segurança e da Defesa Social – SEDS. Logo, estão dispostos os aspectos dos ambientes contextuais e relacionais, contudo, na análise de oportunidades e ameaças, só estão detalhados os que afetam de fato o objeto de estudo.

4.1.1 Análise Externa

Quadro 9 Análise externa

Data: / /		ANÁLISE EXTERNA		
Fator	Avaliação do fator		Justificativas	Ações sugeridas
AMBIENTE CONTEXTUAL	Oportunidade	Ameaça		
Ambiente demográfico	-	-	.Relação entre atendimento do Setor de Ocorrências e a população atendida.	Nível estratégico
Ambiente econômico	-	-	Registro de ocorrências de roubo e furto	Nível estratégico.
Ambiente político/legal	x	x	Se nada for feito pode se tornar uma ameaça, contudo, pode ser fator de oportunidade se a população passar a conhecer o trabalho da Polícia Civil da Paraíba.	Realizar parcerias de forma a aproximar-se da comunidade, divulgando o trabalho da Polícia Civil, seu funcionamento, entre outros, em escolas, universidades, Clube de Mês, etc.
Ambiente tecnológico	-	-	Equipamentos obsoletos	Nível estratégico.
Ambiente sociocultural	x	-	Pode-se melhorar a imagem que a população possa ter da Polícia Civil	Verificação da imagem do Setor de Ocorrências pelos usuários.
Fator	Avaliação do fator		Justificativas	Ações sugeridas

AMBIENTE RELACIONAL	Oportunidade	Ameaça		
Imprensa	x	x	Atuam na divulgação do trabalho da polícia, bem como na formação de opinião, sendo fator de oportunidade ou ameaça.	Criar vínculo com órgãos de imprensa convidando-os a conhecer o trabalho do Setor de Ocorrências.
Usuários	x	-	As pessoas não gostam de frequentar a delegacia e o atendimento célere e de qualidade podem modificar o aspecto negativo da experiência vivenciada	Conhecer os usuários.
Instituições Parceiras	x		Trazer a instituição para a comunidade esclarecendo os serviços prestados pela mesma.	Palestras em escolas, universidades, Clube de Mães, entre outros.
O (Oportunidades), A (Ameaça), FO (Ponto Forte), FR (Ponto Fraco), N (Ponto Neutro).				

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Em relação ao ambiente contextual, procedeu-se a análise a partir do método da observação e foi possível apontar as seguintes características:

a) Ambiente demográfico: Como já mencionado anteriormente, o Setor de Ocorrências formaliza procedimentos que serão remetidos às Delegacias, e mesmo estando localizada no bairro do Catolé, acaba atendendo pessoas dos mais diversos bairros e até de cidades vizinhas.

Observando dados demográficos, segundo o IBGE (2017), Campina Grande tem uma população estimada em 2016 de 407.754 pessoas, sendo o 2º município mais populoso dentre os 223 do estado paraibano. Constituindo-se de um dado importante quando se vislumbra a demanda por atendimento, não se atendo, evidentemente, apenas registro de fatos criminosos, pois é arriscado relacionar densidade demográfica a índice de violência, mas consegue-se perceber o volume por atendimento em relação a procedimentos de preservação de direitos que levam muitas pessoas à Delegacia.

b) Ambiente econômico: normalmente há relação entre locais desenvolvidos economicamente com os crimes patrimoniais, contudo, seria necessário estudo para consolidar a hipótese, principalmente no que diz respeito ao Setor de Ocorrências que registram crimes de roubo ou furto abaixo de 20 (vinte) salários mínimos, sendo muito recorrente este tipo de Boletim de Ocorrência. E aliando-se essa informação a dados do IBGE (2017) acerca da cidade como um todo, como por exemplo o trabalho e rendimentos, tem-se que o salário médio mensal em

2014 era de 2,2 salários mínimos e a proporção de pessoas ocupadas em relação a população total era de 28,3%, colocando o município na 9ª posição de 223 municípios em relação a trabalho e 4ª posição de 223 municípios em relação a rendimentos, e sendo a 2ª cidade mais populosa do estado, pode deduzir que talvez esteja havendo uma desproporção entre o número de pessoas ocupadas e a média salarial em relação a população da cidade, fato que pode favorecer o cometimento de crimes contra o patrimônio, ou seja, pode-se vislumbrar que o registro deste tipo de ocorrência está sendo recorrente e poderá ser até que haja alguma mudança dos dados mencionados

Dessa forma, essa é uma tendência a ser analisada através de um estudo mais acurado, conforme sugerido por Costa (2007).

c) Ambiente político/legal: sob este aspecto, pode-se observar, através da experiência de atendimento ao cidadão para registro de ocorrências, a falta de conhecimento sobre o que é de competência da Polícia Civil, pois não raro, a população quer registrar Boletim de Ocorrência de situações que não são de competência da instituição, gerando desconforto, pois acaba sobrecarregando o setor com registro de fatos atípicos. Outro aspecto de insciência é o rito da feitura de um Boletim de Ocorrência até ser resolvido na esfera judicial, que pode levar até meses, gerando insatisfação, e como o Setor de Ocorrências é a ponta do atendimento, a população pode sentir ser absenteísmo ou comodismo da Polícia Civil. O que pode se tornar “ameaça” e uma saída de forma a minimizar esse desconhecimento, que se transforma numa “oportunidade” é trazer a instituição para a comunidade com a criação de parcerias com escolas, universidades, clube de mães, entre outros, divulgando o trabalho tanto do Setor de Ocorrências, como também, de toda instituição.

d) Ambiente tecnológico: no âmbito da segurança pública, a questão tecnológica além de propiciar maior qualidade na execução de suas atividades, também mostra ser um desafio, pois, por exemplo, a comunicação está facilitada, transações comerciais podem ser realizadas virtualmente, entre outras circunstâncias em virtude da internet, todavia, o cometimento de crimes contra pessoa e patrimônio nas redes sociais e uso de *internet bank*, por exemplo, são desafios quando se pensa na forma de apuração dos chamados crimes cibernéticos, gerando a demanda por servidor qualificado e equipamentos adequados .

Em relação ao ambiente Relacional, procedeu-se a análise também a partir do método da observação e foi possível apontar as seguintes características:

e) Ambiente sociocultural: conveniente considerar este fator quando se observa a imagem da Polícia Civil para a população, podendo a partir deste, comparar com o atendimento do Setor de Ocorrências de Campina Grande-PB e pode ser visualizado como “oportunidade”, contudo

seria necessário, primeiro, entender como é visualizado este Setor pela população, o que poderia ser obtido através de aplicação de questionários. Porém, em primeira instância, pode-se considerar o nível de educação da população de Campina Grande/PB, pois quanto maior o grau de instrução, maiores as chances do cidadão entender as instituições que o rodeiam, e neste aspecto, através do IBGE (2017) constata-se que 97,6% de pessoas entre 6 e 14 anos de idade são alfabetizadas, todavia, embora seja um número alto, o índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) mostra que alunos dos anos finais do ensino fundamental tiveram nota 3,4 no ano de 2015, colocando Campina Grande/PB na posição 99 em relação aos outros municípios do estado.

a) Imprensa: que atua na divulgação no trabalho da polícia, bem como, na formação de opinião, sendo fator de oportunidade ou ameaça. Como a Polícia Civil faz o trabalho investigativo, por vezes a população desconhece a forma de atuação, e quando há casos de repercussão a sociedade cobra rapidez para que se identifique autoria, e se a imprensa não trabalha em conjunto com a instituição, pode passar a notícia sem ressaltar que policiais estão em diligência, ocasionado por vezes sentimento de insegurança e revolta, o que seria uma grande ameaça. No contexto do Setor de Ocorrências, se um cidadão acionar a imprensa reclamando da demora no atendimento, e se a notícia for veiculada sem o profissional entender o motivo pelo qual está ocorrendo a demora, pode-se ter uma ameaça, pois em momentos sazonais, como por exemplo nos festejos juninos, é comum o aumento da demanda, sendo oportunidade neste momento veicular-se os locais e horários de atendimento. Uma forma de aproximação seria convidar repórteres e radialistas para conhecer o setor, realizando matérias sobre a demanda do mesmo de forma a esclarecer a população.

b) Usuários: as pessoas comumente chegam fragilizadas e querem atendimento célere e de qualidade, contudo, podendo se tornar “ameaça”, se não acontecer de forma satisfatória, e pode ser de grande “oportunidade”, se observada o perfil das pessoas que buscam o setor de ocorrências, por exemplo, de forma a tornar o atendimento eficaz.

c) Instituições parceiras: este não apresenta relação com o objeto de estudo, mas foi visualizado no “ambiente político/legal” a oportunidade na relação com as mesmas, pois escolas, universidades, clube de mães, sociedade de amigos de bairro, por exemplo, podem ser locais de divulgação do trabalho e resultados das atividades da Polícia Civil da Paraíba.

Depreende-se da análise externa executada que o Setor de Ocorrências apresenta mais “oportunidades” que “ameaças”, sendo estas latentes e como colocadas por Costa (2007), são de muita importância a observação das tendências e descontinuidades. Algumas ações são de competência do nível estratégico, como ficou evidente no ambiente demográfico, econômico

e tecnológico, no entanto, é possível realizar ações para melhorar o Setor de Ocorrências, o que não irá refletir apenas desta unidade, mas na instituição Polícia Civil da Paraíba como um todo.

4.1.2 Análise Interna

Na análise interna procurou-se eleger os itens preponderantes que influenciam na execução do serviço, dividindo-os em 04 (quatro) categorias, com seus respectivos elementos relacionados. Foi utilizado o modelo de Kotler (2000), no entanto, suprimiu-se a coluna “importância”, pois se entende que todos os aspectos podem impactar significativamente o Setor de Ocorrências. Também utilizando o método observacional, assim como na análise externa, foi possível constatar:

Quadro 10 Análise interna

ANÁLISE INTERNA						
Desempenho						
	GF	F	CN	F	GF	Ações sugeridas
ESTRUTURA FÍSICA						
1. Limpeza do ambiente				X		Incrementar a limpeza.
2. Número de assentos		X				-
3. Acessibilidade					X	Fazer rampas de acesso (oficiar setor competente).
4. Água e banheiros					X	Compra de bebedouro e material de abastecimento para os banheiros (oficiar setor competente)
ESTRUTURA DE ATENDIMENTO						
1. Computadores e impressoras				X		Troca de computadores (oficiar setor competente)
2. Sistema operacional				X		Relatar por escrito às inconsistências verificadas.
3. Material de expediente			X			Solicitar material e criar almoxarifado.
4. Delegacia online	X					Verificar formas de divulgação.
ORGANIZAÇÃO DO SETOR						
1. Recepção dos usuários					X	Disponibilizar senhas numéricas e rotina de triagem.
2. Padronização de procedimentos			X			Procedimentos padrão
SERVIDORES						
1. Habilidades técnicas				X		Criação de Manual de Procedimento.
2. Pontualidade				X		Criação de ponto.
3. Produção			X			Mérito por produção.

GF (Grande Força), F (Força), CN (Característica Neutra), F (Fraqueza), GF (Grande Fraqueza).

Fonte: Elaborada pela autora, 2017.

a) Na estrutura física pode-se perceber que a limpeza possui “força”, contudo pode ser melhorada. Esta é realizada por 01 (um) servidor terceirizado que trabalha no local de segunda à sexta- feira no turno da manhã, executando a limpeza primária, todavia, poder-se-ia verificar a viabilidade de uma limpeza minuciosa para deixar o ambiente mais agradável. Já em relação ao número de assentos, este é uma “força”, pois se vê que atende a demanda, pois muito raramente pessoas ficam em pé aguardando atendimento.

Quanto à acessibilidade, esta é uma “grande fraqueza”, pois não há rampas de acesso, dificultando a entrada e saída de pessoas com limitações físicas, que se utilizam de cadeira de rodas, por exemplo, tratando-se de aspecto urgente a construção de meios de acessibilidade, sendo necessário oficializar o setor competente. E por fim água e banheiros são também “grande fraqueza”, pois não existe bebedouro, fazendo o usuário ter que comprar ou trazer sua água, e o banheiro não tem sabão nem papel higiênico, que também devem ser oficializados ao setor competente, uma vez que o bebedouro e os banheiros atendem não apenas o Setor de Ocorrências, mas a toda a Central, ou seja, as Delegacias que a compõe.

b) Quanto à estrutura de atendimento, foi possível notar que computadores e impressoras são pontos de “fraqueza”, pois são equipamentos obsoletos e não raro precisam de manutenção, o que gera paralisação do atendimento. O sistema operacional também é uma “fraqueza”, no quesito rapidez se comparado ao método utilizado anteriormente, pois o atendimento demora mais para ser feito, inclusive para procedimentos simples, podendo ser vista uma forma simplificada para Certidões de Ocorrência, por exemplo.

O material de expediente apresenta “força”, mas poderia ser melhorado com a confecção de mais carimbos do setor, pois só existe 01 (um) que tem que ser dividido durante o atendimento, e por vezes deixa de ser usado, e a montagem e manutenção de estoque próprio de materiais, ou seja, a criação de almoxarifado com livro de protocolo de entradas e saídas, pois os materiais vêm de outro setor, inclusive, ação que promoveria proatividade numa possível falta destes no período noturno e nos fins de semana. A delegacia *online* é de “grande força”, mas é muito mal aproveitada pela população, pois procedimentos como perda de documento e colisão entre veículos sem vítima são possíveis de ser registrados a partir desta ferramenta.

c) Na organização do setor, no que diz respeito à recepção de usuários, este apresenta “grande fraqueza”, pois quando estes chegam não existe um setor que lhes proporcionem informações,

muitas vezes aguardando atendimento que não é realizado pelo setor. O atendimento é realizado por ordem de chegada, no entanto, não há distribuição de fichas, nem guichê em que o próprio usuário pudesse pegar senha numérica de atendimento, gerando por vezes, conflitos. Na tentativa de ainda amenizar o quadro, um dos atendentes param suas atividades e realiza triagem. No entanto, como o atendimento possui fluxo de pessoas chegando e saindo, não é possível dar informações e proceder à organização da chegada de todos, inclusive no tocante a atendimentos prioritários, comprometendo a qualidade do atendimento. Sob este aspecto, seria interessante ao menos a disposição de senhas numéricas em que o próprio usuário pudesse pegar, e quanto triagem, estabelecer-se-ia tempos em que os atendentes pudessem, se reversando, proceder o mesmo.

Em relação à padronização do procedimento, este apresenta “força”, pois a forma de confecção é una, principalmente depois da implantação do novo sistema de registro de ocorrências. Dos servidores, em se tratando de habilidades técnicas, apresentam “fraquezas”, ocorre que a maioria dos servidores do setor não é escrivães e sim agentes de investigação, tiveram formação diversa da atividade que realizam, e aprenderam a atividade no dia-a-dia, pois não houve sequer um treinamento abordando o tipo de procedimentos e como devem ser feitos. Claro que com a experiência adquirida e o comprometimento profissional foi possível desempenhar de forma satisfatória, contudo, a criação de Manual de Procedimento, abordando aspectos da redação dos textos para cada documento, conhecimento acerca de informações a serem dadas aos usuários, por exemplo, quanto a prazos, outros locais que também atendem a demanda requerida, entre outros, padronizaria o atendimento e daria suporte ao servidor.

Outro fator importante é a pontualidade, pois o setor é dividido por 03 (três) equipes que trabalham os 03 (três) turnos, contudo a rendição apresenta “fraqueza” porque muito frequentemente não há pontualidade dos servidores, o que causa insatisfação dos usuários, pois quando estão na eminência de serem atendidos, o turno acaba e o funcionário que já deveria estar no local para que não houvesse gargalos não chega a tempo, o que poderia ser resolvido com o controle através da assinatura de ponto, pois não existe nenhum tipo de controle neste sentido. E por fim o único ponto que teve status de “característica neutra” foi a produção dos servidores, pois com a implantação do Sistema de Procedimentos Policiais (SPP) é possível identificar a produção dos mesmos, o que poderia ser controlado de forma a não causar desconforto em se tratando de punição, mas prestigiando o servidor que produz mais. Porém, como os mesmos não recebem seus salários em razão da produtividade, enquanto não se percebe absentéismo ou falta de compromisso ao trabalho por parte do policial, se trata de um aspecto neutro.

5 CONCLUSÃO

Pode-se perceber que este estudo atingiu seu escopo quanto à aplicação da análise SWOT no Setor de Ocorrências da Polícia Civil de Campina Grande/PB, dispondo os fatores de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Contudo, em relação a pontos de intervenção, ressalta-se que qualquer esforço neste sentido, se faz necessário ser antecedido da regulamentação do setor, pois não se pode determinar ações, se as atividades inerentes a esta não estão normatizadas, o que poderia gerar incômodo com os servidores, pois haveria possibilidade de entenderem que estão praticando atividades as quais não são de sua competência, o que seria resolvido com a edição de uma Portaria Interna, discorrendo o funcionamento e atribuições.

Em seguida, antes mesmo de destacar esses pontos de intervenção, uma vez conhecida as características dos ambientes externo e interno, seria interessante o estabelecimento da Missão e Visão do Setor de Ocorrências, elaborados com a participação de toda a equipe, o que fortaleceria o compromisso com o que foi formulado.

Nas análises dos ambientes, foi possível observar mais oportunidades que ameaças no ambiente externo, porém, mesmo ligadas ao setor, as providências cabíveis não são apenas da unidade estudadas, pois reflete em toda a instituição, o que seria interessante compartilhar com o Chefe da Delegacia Seccional. Em relação ao ambiente interno, a situação é preocupante, pois a maioria dos fatos analisados foi categorizada como “fraqueza” e “grande fraqueza”, toda via, são itens que podem ser resolvidos a curto e médio prazo.

Outro aspecto relevante sobre mudanças do ambiente interno é que pode ser tanto de execução fácil, como pode ser também um desafio, pois o sucesso das alterações depende muito dos servidores (chefe e funcionários). Por isso a importância do que foi mencionado acerca da participação das pessoas que compõe o Setor na elaboração da Missão e Visão, o que, por conseguinte, iria refletir no processo de transformação.

É importante ressaltar que a análise SWOT executada foi procedida levando em consideração a ótica de servidora que trabalha no Setor atendendo aos usuários, pois como visto na revisão da literatura deste trabalho, é importante conhecer as visões de outros partícipes, ou seja, do chefe do setor, das pessoas que procuram atendimento, entre outras. Contudo, ainda não conhecendo a percepção destes, não se desconsidera os pontos observados na análise ambiental, pois tanto há oportunidades e ameaças que de fato existem e podem ser trabalhados, como os pontos fortes e fracos, sobretudo este último, em que há possibilidade de serem melhorados.

A análise SWOT executada seria o início de um processo que com o tempo geraria a produção de conhecimento dos ambientes, e realizada em intervalos de tempo, pode promover, além da qualidade no atendimento, a visualização de oportunidades e ameaças que interferem não apenas o setor estudado, mas toda a instituição, como já observado. Trazendo benefícios tanto para uma melhor execução de trabalho no objeto de estudo, como também, e principalmente, a toda a população que precisa dos serviços da Polícia Civil de Campina Grande-PB.

O presente trabalho delimitou-se em uma análise focada apenas em uma Delegacia da Polícia Civil de Campina Grande, cujos resultados não podem ser generalizados para outros setores e órgãos devidos às suas especificidades que lhe são próprias. Como sugestão de novas pesquisas, sugere-se que essa investigação seja realizada em demais setores para que haja uma melhor compreensão do seu funcionamento e potenciais de melhoria, conferindo um melhor desempenho da gestão da administração pública.

Por fim, este trabalho é a concretização do esforço do Estado em promover formação profissional de atuação no segmento público, em que o conhecimento agrega valor tanto academicamente ao estudante, como em especial, na busca por excelência nas instituições públicas que estão cada vez mais se tornando técnicas. Através do Curso de Bacharelado em Administração Pública, foi possível abrir horizontes de conhecimento e responsabilidade profissional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. *Vade mecum* acadêmico de direito Saraiva. 6. Ed, atual. E a, 1. São Paulo: Saraiva, 2008.

_____. **Lei das licitações** (Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências) *Vade mecum* acadêmico de direito Saraiva. 6. Ed, atual. E a, 1. São Paulo: Saraiva, 2008.

BELLANTE, D.; LINK, A. N.. Are public sector workers more risk averse than private sector worker? **Industrial & Labor Relations Review**, v. 34, n. 3, p. 408-412, 1981.

CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COLAUTO, R. D.; MECCA, M. S.; LEZANA, Á. G. R. Gestão Governamental: Análise SWOT em Estudo Situacional de um Município de Minas Gerais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2007.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2ª ed, São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2010.

DE ARAÚJO SILVA, F.; GONÇALVES, C. A. O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011.

FUSCALDI, K. C.; MARCELINO, G. F. Análise swot: o caso da secretaria de política agrícola. In: Congresso da SOBER, 46, Rio Branco, **Anais....** 2008. p. 44-46.

HERRERO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. 10ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HILL, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2ª edição, São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10ª edição, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama Campina Grande/PB. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/pb/campina-grande/panorama>>. Acesso em 14 de junho de 2017.

MARIN, J.C.. The impact of strategic planning and the balanced scorecard methodology on middle managers' performance in the public sector. **International Journal of Business & Social Science**, v. 3, n. 1, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho OLIVEIRA de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PARAÍBA. Polícia Civil do Estado da Paraíba. **Missão e Visão**. Disponível em: <<http://www.policiacivil.pb.gov.br/missao-visao-e-valores/>>. Acesso em 13 de novembro de 2016.

SANTOS, Maria Paula Gomes dos. **Políticas Públicas e Sociedade**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração - UFSC, 2012.