



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS CAMPINA GRANDE  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO  
PÚBLICA**

**JOSÉ EDSON PONTES**

**ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: um Estudo de Caso na Divisão de Segurança da UEPB**

CAMPINA GRANDE – PB  
2014

**JOSÉ EDSON PONTES**

**ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: um Estudo de Caso na Divisão de Segurança da UEPB**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ma. Katiana Diniz de Almeida

CAMPINA GRANDE – PB  
2014

É expressamente proibida 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 da dissertação.

P813a Pontes, Jose Edson

Análise SWOT como ferramenta de gestão Estratégica  
[manuscrito] : um estudo de caso na divisão de segurança da  
UEPB / Jose Edson Pontes. - 2014.

48 p. : il.

Digitado.

Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão  
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Katiana Diniz de Almeida, Departamento de  
Administração".

1. Gestão da segurança. 2. Universidade pública. 3.  
Planejamento. 4. Análise SWOT. I. Título.

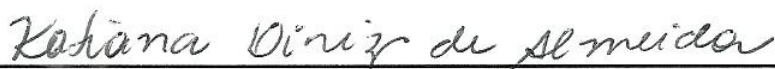
21. ed. CDD 658.401

**JOSÉ EDSON PONTES**

**ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
ESTRATÉGICA: um Estudo de Caso na Divisão de Segurança da UEPB**

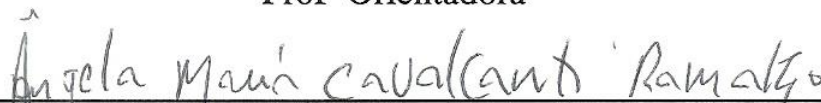
Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de especialista.

Aprovada em 05 de junho de 2014.



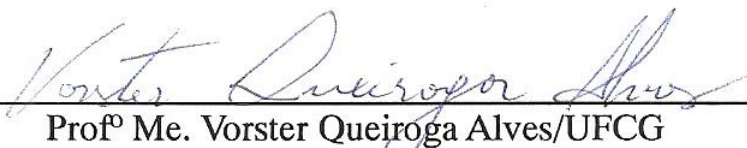
---

Prof<sup>a</sup> Me. M<sup>a</sup> Katiana Diniz de Almeida/UEPB  
Prof<sup>a</sup> Orientadora



---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ângela Maria Cavalcanti Ramalho/UEPB  
Prof<sup>a</sup> Examinadora



---

Prof<sup>o</sup> Me. Vorster Queiroga Alves/UFCG  
Prof<sup>o</sup> Examinador

## **DEDICATÓRIA**

A minha esposa, Luciene de Sousa Pontes, pela dedicação,  
companheirismo e amizade, DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

À Profª Drª Angela Maria C. Ramalho, coordenadora do curso de Especialização, por seu empenho.

À professora Ms. Katiana Diniz de Almeida pelas leituras sugeridas ao longo dessa orientação e pela dedicação.

A minha mãe Maria Otilia, a minha esposa Luciene Pontes e as minhas filhas Rafaella e Gabriela, pela compreensão por minha ausência nas reuniões familiares.

Ao meu pai Francisco Pontes (*in memoriam*), embora fisicamente ausente, sentia sua presença ao meu lado, dando-me força.

Aos professores do Curso de Especialização da UEPB, em especial, Geraldo Medeiros, Francisco de Assis Batista e Arturo C. Felinto, que contribuíram ao longo do curso, por meio das disciplinas e debates, para o desenvolvimento desta pesquisa.

Aos funcionários da UEPB, Joel Furtado Leite, Dimitre Petrossian e Rodrigo de Lima, pela presteza e atendimento quando nos foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

## **RESUMO**

O presente estudo de caso teve como objetivo avaliar a atual relevância das estratégias adotadas pela Divisão de Segurança da UEPB, através da análise SWOT, em um contexto em que o uso de ferramentas de gestão é considerado uma premissa básica para o controle preventivo e repressivo dos atuais índices de violência e criminalidade. Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, por concentrar-se em uma organização específica, possuindo uma abordagem qualitativa do tema. A coleta de dados se deu por meio da técnica grupo focal, no caso, os gestores da Divisão de Segurança da UEPB. A técnica SWOT demonstrou ser uma ferramenta útil para implementação e avaliação de estratégias, por meio da análise do ambiente interno e externo da organização. Das dez metas estabelecidas no Planejamento de maio/2013 pela Divisão de Segurança da UEPB, quatro já foram realizadas, e outras três ainda estão em prazo de execução, das quais duas permanecem relevantes no atual cenário. A análise SWOT proporcionou ainda a atualização de duas metas e a identificação de três outros objetivos estratégicos, de grande relevância para organização, na busca por soluções efetivas no intuito de preservar o patrimônio da instituição, como também, levar aos frequentadores da Universidade uma sensação de segurança e um melhor aproveitamento de suas atividades acadêmicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Segurança. Planejamento. Análise SWOT.

## **ABSTRACT**

This case study aimed to assess the current relevance of the strategies adopted by the Security Division of UEPB , through the SWOT analysis in a context in which the use of management tools is considered a basic requirement for preventive and repressive control of current levels of violence and crime. This research is characterized as a case study, by focusing on a specific organization, having a qualitative approach to the subject. Data collection was through focus group technique, in this case, the managers of the Security Division of UEPB. The SWOT technique proved to be a useful tool for implementation and evaluation of strategies, by analyzing the internal and external environment of the organization. Ten goals established in May 2013 by the Planning Division of Safety UEPB four have been held, and three are still in execution time, two of which remain relevant in the current scenario. SWOT analysis also provided an update two goals and the identification of three other strategic objectives, of great relevance to the organization, in the search for effective solutions in order to preserve the assets of the institution, but also lead to the University goes a sense of security and better use of their academic activities .

**KEYWORDS:** Security Management . Planning . SWOT analysis.



## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	– Componentes da Análise SWOT.....	26
<b>QUADRO 2</b>	– Descrição das etapas do 5W2H.....	28
<b>QUADRO 3</b>	– Quadro resumo das metas da Divisão de Segurança da UEPB .....	35
<b>QUADRO 4</b>	– Matriz SWOT da Divisão de Segurança da UEPB .....	37

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> –	O processo administrativo .....	14
<b>FIGURA 2</b> –	Tipos de planejamento.....	19
<b>FIGURA 3</b> –	Matriz SWOT setorizada por cenários .....	27
<b>FIGURA 4</b> –	<i>Campi</i> da UEPB.....	32

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1 PLANEJAMENTO.....	14
1.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO .....	15
1.2 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO .....	17
1.3 PARTES DO PLANEJAMENTO.....	18
1.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO .....	19
1.4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
1.4.2 PLANEJAMENTO TÁTICO .....	20
1.4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	21
1.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	22
1.6 FERRAMENTAS E TÉCNICAS GERENCIAIS.....	23
1.6.1 ANÁLISE SWOT .....	24
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
2.1 TIPOS DE PESQUISA .....	29
2.2 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	30
2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	32
3 ESTUDO DE CASO.....	34
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SEGURANÇA DA UEPB 2013/2016.....	34
3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA DIVISÃO DE SEGURANÇA DA UEPB .....	35
3.3 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT.....	37
3.4 CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS.....	38
3.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS .....	44

## INTRODUÇÃO

A segurança pública representa um desafio tanto para o Estado quanto para a sociedade, sendo considerada como uma demanda social que necessita de estruturas estatais e organização para ser efetivada, constituindo-se, portanto, numa área que envolve diversos estudiosos, da sociedade civil e dos governos.

A Constituição Federal promulgada no Brasil em 1988, no Art. 144, estabeleceu a segurança pública como “dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”, através dos seus órgãos, sendo que às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. Carvalho e Silva (2011) explicam que o sistema de segurança pública, desenvolvido a partir da Carta Magna de 1988, estabeleceu um marco em relação à segurança individual e coletiva da sociedade, tendo em vista que a segurança é uma garantia do próprio exercício da cidadania, cuja responsabilidade cabe aos três poderes da República, da seguinte forma:

- Poder executivo: compete o planejamento e gestão das políticas de segurança pública, que visem a prevenção e a repressão da criminalidade e da violência, e a execução penal.
- Poder judiciário: deve assegurar a tramitação processual e a aplicação da legislação vigente.
- Poder legislativo: estabelece ordenamentos jurídicos imprescindíveis ao funcionamento do sistema criminal.

Além da segurança pública, a segurança privada, compreendida como a prestação de segurança não-estatal com objetivo de se ter lucro, é institucionalizada no país desde o final da década de 60:

A institucionalização da segurança privada no Brasil ocorreu em decorrência de um momento político autoritário, que sucedeu ao golpe militar de 1964. O decreto-lei 1034/69 estabeleceu a obrigatoriedade de contratação de empresas de segurança privada para os estabelecimentos financeiros privados, visando dar uma resposta às investidas de grupos políticos contrários ao governo, que tinham no roubo a bancos uma forma de capitalizar a sua organização. Com esta medida, agentes de segurança privada passaram a atuar como co-responsáveis pela manutenção da

segurança do Estado, e os roubos a banco foram enquadrados na Lei de Segurança Nacional (FEIJÓ, 2006, p.21).

Há um crescimento acentuado dos serviços de vigilância nos últimos anos, o que é interpretado como uma reação às limitações dos serviços públicos, particularmente quanto aos aspectos preventivos de segurança, que constituem um grande desafio diante das novas configurações espaciais dos espaços coletivos, com maiores concentrações.

Este crescimento tem demandando reflexões às práticas de gestão destes serviços. Carvalho e Silva (2011) defendem que para garantir a eficácia e eficiência nas ações do controle da criminalidade e violência, é preciso que a segurança pública se desenvolva num contexto de articulação, de esforços coordenados. Outro aspecto que deve ser enfatizado, quando se discute a busca por melhores resultados, é a qualidade da gestão das instituições envolvidas no sistema de segurança, quer sejam públicas ou privadas.

O planejamento é uma tarefa essencial para garantia de melhor aproveitamento dos limitados recursos disponíveis, sendo a mola propulsora de toda eficiência, eficácia e efetividade<sup>1</sup> que se pretende alcançar em qualquer empreendimento. No entanto, o investimento em gestão recorrentemente não é prioridade na área de segurança, o que pode comprometer os resultados obtidos.

Segundo Sapori (2007 *apud* Carvalho e Silva, 2011) o “Planejamento, monitoramento, avaliação de resultados, gasto eficiente dos recursos financeiros não têm sido procedimentos usuais nas ações de combate à criminalidade [...]”. Ferreira (2009) expressa a elevada importância do uso de ferramentas de gestão e assegura que a ferramenta do planejamento estratégico é uma premissa básica para o controle preventivo e repressivo dos atuais índices de violência e criminalidade.

É sobre o tema do planejamento e gestão da segurança que esse trabalho se concentra, em uma escala reduzida, pois este estudo não pretende contemplar o sistema de segurança pública com todas suas articulações (polícia, judiciário e sociedade civil), mas tem como objeto de investigação a gestão da segurança privada, tendo como lócus da observação a Universidade Estadual da Paraíba –UEPB, uma autarquia, que compõe a administração pública indireta. Nesse sentido, este estudo contempla a gestão da segurança que as Universidades Públicas têm competência para definir, no caso, normas de segurança privada

---

<sup>1</sup>Kanaane, et. al. (2010, p.7-8) explica que os indicadores de eficácia mostram a relação entre o alcance de metas em um determinado período de tempo, enquanto a eficiência mostra a relação custo e benefício, por fim, a efetividade mostra a relação entre o impacto do resultado e o objetivo pretendido.

(Guarda Universitária) em seus *campi*, pois quanto às normas de segurança pública, compete exclusivamente ao Estado legislar.

A Guarda Universitária da UEPB é composta por vigilantes terceirizados e servidores do próprio quadro da Universidade. Não se deve confundir as competências destes vigilantes com a ação policial: a Universidade, como qualquer outro espaço público, deve ser alvo de atuação da Polícia Militar, cuja competência está enclavada na Constituição Federal. “O vigilante – o profissional da segurança privada – é um agente da norma (FOUCAULT *apud* FEIJÓ, 2006, p. 22), cuja função é garantir a normalidade no seu espaço de atuação, diferente da polícia que visa diminuir a incidência de crimes e aplicar a lei ou fazê-la ser respeitada, sem fronteiras espaciais.

Esta escolha de pesquisa fundamenta-se na evidência que a questão da segurança é objeto de bastante preocupação junto à comunidade de alunos, professores e funcionários frequentadores da Universidade, a qual, por sua vez, consciente da necessidade de segurança, tem feito investimentos diversos no intuito de garantir maior eficácia a estas ações. Estas medidas têm se voltado especialmente ao Câmpus I da UEPB, tendo em vista as constantes ocorrências de violência, na forma de assaltos, em que os pertences das vítimas são tomados de forma brutal. Logo, é preciso que a Administração formule soluções eficazes, visando garantir um espaço adequado e seguro, sem a sensação de vulnerabilidade absoluta da comunidade acadêmica.

Considerando a importância de um consistente planejamento e gestão da segurança, propõe-se o uso da ferramenta de análise SWOT, sigla composta pela primeira letra das quatro variáveis ambientais que analisa: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que foi criada na Harvard Business School, e tem sido amplamente utilizada desde a década de 70, tanto na fase de planejamento ou na avaliação das estratégias já estabelecidas, visando identificar se estas permanecem integradas ao seu contexto, dada a constante mudança nos ambientes que afetam a organização, e em consequência, seus planos e projetos.

Ribeiro e Bliacheriene (2013) aconselham o uso da análise SWOT para servir de ferramenta de gestão para análise da relevância de uma estratégia durante a sua fase de implementação e, também, para rever as estratégias regularmente, sobretudo na fase de avaliação, para que se possa ter em conta os últimos dados disponíveis, assegurando que as linhas de orientação estratégica se mantêm relevantes. Diante disso, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: Com base na análise SWOT, qual a relevância atual das

estratégias traçadas no “Planejamento Estratégico para Segurança da UEPB, entre os anos de 2013/2016?”

Diante desse problema de pesquisa, traçou-se como **objetivo geral**: Estudar as estratégias adotadas pela Divisão de Segurança da UEPB através da análise SWOT.

E os seguintes objetivos específicos:

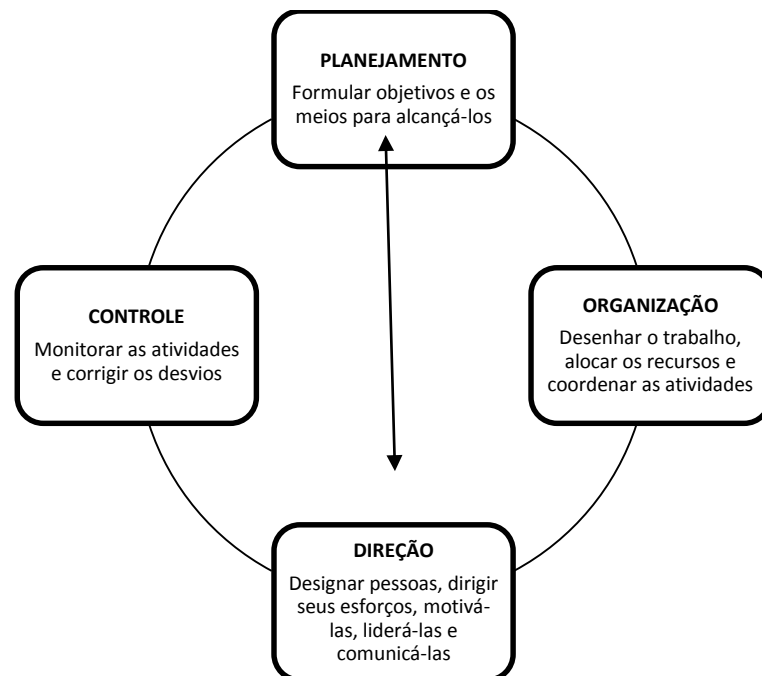
- Realizar uma análise do ambiente interno e externo da Divisão de Segurança da UEPB;
- Construir a matriz de análise SWOT da organização;
- Classificar as ações estratégicas possíveis, considerando-se a matriz SWOT.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, por concentrar-se em uma organização específica, possuindo uma abordagem qualitativa do tema. A coleta de dados se deu por meio da técnica grupo focal, no caso, os gestores da Divisão de Segurança da UEPB. O trabalho divide-se em três capítulos, sendo que: no Capítulo II será abordada a fundamentação teórica sobre a função do planejamento, e as ferramentas de gestão que apoiam o processo administrativo, no caso, a Análise SWOT. O Capítulo III irá expor os aspectos metodológicos desta pesquisa e caracterizar a organização estudada, apresentando dados constitutivos da instituição, histórico e sua atividade desenvolvida. O Capítulo IV retratará o Estudo de caso, com a apresentação e análise dos dados obtidos.

## 1 PLANEJAMENTO

Administrar uma organização, segundo a perspectiva da Teoria Clássica de Fayol, é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Dentro da abordagem neoclássica, aceita-se hoje o planejamento, organização, direção e controle como as funções básicas do administrador, que constituem o processo administrativo, que é cíclico, dinâmico e interativo, como mostra a Figura 1 (CHIAVENATO, 2000a, p.191-194):

Figura 1 – O processo administrativo



Fonte: Chiavenato (2000)

Para Oliveira (2011, p.3) uma primeira abordagem do planejamento corresponde ao assunto abordado, onde o empreendedor ou gestor planeja e direciona sua empresa em busca de novos propósitos, que direcionam a realidade de forma clara e concisa, objetivando uma melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Planejamento também consiste em um conjunto de ações que venham a atender os objetivos de uma empresa, onde, segundo Chiavenato (1999, p.212), “Planejamento é a função administrativa que define objetivo e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente”.



Oliveira (2011, p.4) esclarece que não se deve confundir planejamento com previsão, projeção, predileção, resolução de problemas ou plano, pois:

Previsão: correspondem ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades.

Projeção: onde o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre seu processo e desenvolvimento.

Resolução de problemas: são aspectos imediatos que procuram corrigir desajustes entre a empresa e as forças externas consideradas relevantes.

Plano: consiste na formalização de um documento, ou uma visão estática do planejamento.

O planejamento, conforme o autor pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais, que facilitarão a tomada de decisão de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Assim, o planejamento funciona como um termômetro, cada vez mais manuseado, considerado como algo real e prático no encaixe das metas e no desenvolvimento de planos de uma organização, construído por meio de questões como: o que fazer, como será feito, quem vai fazer, quanto vai custar e onde será. Pode-se afirmar que o planejamento reduz as incertezas envolvidas no processo decisório, provocando o aumento da probabilidade de alcançarmos os objetivos de uma organização. Consiste, portanto, em um processo no qual se determina a direção a ser tomada para alcançar os resultados desejados.

## 1.1 PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (2011,p.6), para se alcançar os resultados esperados dentro de uma organização esta deve respeitar alguns princípios de planejamento, que podem ser separados em princípios gerais e específicos.

Para o autor, os *princípios gerais* do planejamento são apresentados em quatro situações, que são:

- i) Princípio da contribuição aos objetivos: visa alcançar o máximo em objetivos de uma empresa, os quais devem ser definidos de acordo com cada nível de decisão da organização;

- ii) Princípio da procedência do planejamento: sendo uma função administrativa que antecede outras, assume uma situação de maior importância (organização, direção e controle);
- iii) Princípio da maior influência e abrangência: corresponde a uma série de modificações que o planejamento pode provocar nas pessoas (treinamento, transferências, avaliações, etc.), em tecnologias e sistemas, cujas modificações poderão ser nas responsabilidades estabelecidas nos níveis de autoridade, comunicações, dentre outros aspectos;
- iv) Princípios da eficiência, eficácia e efetividade: nestes aspectos o planejamento procura maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Ackoff (*apud* Oliveira, 2011, p.10), lista da seguinte maneira os princípios específicos do planejamento:

- Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é o seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido, nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e este planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.
- Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.
- Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa – principalmente as de porte médio ou grande – devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nos quais os objetivos empresariais dominam os seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de “cima para baixo” e os meios para alcançá-los, de “baixo para cima”, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.
- Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo.

Os princípios específicos do planejamento são de grande importância, pois o planejamento participativo atenta para a participação de todas as áreas no processo do planejamento, o planejamento integrado atenta para a integralização dos aspectos de uma empresa, enquanto o coordenado visa a interdependência dos processos e, o planejamento permanente, atenta para as turbulências dos ambientes, portanto deve ser contínuo.

Considerando as devidas importâncias dos princípios gerais e específicos, que colaboram com informações relevantes para o processo de planejamento, o administrador precisa considerar estes princípios num processo decisório inerente ao planejamento da organização.

## 1.2 FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO

De acordo com Ackoff (*apud* Oliveira, 2011), sobre a existência de filosofias para o planejamento, ele apresenta três tipos, que se combinam, embora possa haver predominância de um deles:

- Filosofia da satisfação: esta filosofia designa os esforços para atingir um mínimo de satisfação, normalmente utilizada em empresas preocupadas apenas com a sobrevivência, baseia-se no financeiro, com ênfase no orçamento e as suas projeções.
- Filosofia da otimização: amplamente divulgada com o desenvolvimento da informática e da tecnologia da informação, significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto for possível. O planejador procura otimizar o processo decisório.
- Filosofia da adaptação: esta filosofia visualiza maximização do lucro para a empresa, procura equilíbrio (interno e externo) após ocorrências de uma mudança, pois o desequilíbrio pode vir a reduzir a eficiência do sistema-empresa de modo efetivo.

A filosofia mais utilizada é da satisfação, cujo planejamento trabalha com a ‘arte do possível’, procurando maximizar a viabilidade. Nessa filosofia não costuma haver novas formulações e avaliações constantes, mas a viabilidade é sempre o critério para aceitação de procedimentos, programas e políticas, o que inibe a criação de novas oportunidades.

### 1.3 PARTES DO PLANEJAMENTO

Para Oliveira (2011, p.14) o planejamento pode ser dividido nas seguintes partes, conforme lista que segue:

- i) Planejamento dos fins: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e as metas.
- ii) Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui se tem a escolha de macro estratégias, macro políticas, procedimentos e processos.
- iii) Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos. Aqui se pode ter, por exemplo, a estruturação da empresa em unidades estratégicas de negócios.
- iv) Planejamento de recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros. Aqui se tem o estabelecimento de programas, projetos e planos de ação necessários ao alcance do futuro desejado.
- v) Planejamento de implantação e de controle: corresponde a atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento, bem como a decorrente avaliação dos resultados apresentados.

Deve-se considerar com acuidade as partes do planejamento, pois é necessário analisar a empresa por fora para saber aonde ir e, por dentro, para detectar possíveis mudanças para seguir em frente. O planejamento é um processo, contínuo e necessário, para um bom desempenho da organização no setor público.

## 1.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Segundo Oliveira (2011, p.15), os tipos de planejamento classificam-se em três níveis, com características diferentes:

- Planejamento estratégico;
- Planejamento tático; e
- Planejamento operacional.

Estes tipos de planejamento podem ser relacionados aos níveis de decisão em forma de uma pirâmide organizacional, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2 - Tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira (2011)

Nota-se na figura que, em cada nível hierárquico, a tomada de decisões também é específica. As decisões estratégicas estão relacionadas entre a organização e o ambiente; as decisões táticas relacionam-se a alocação de recursos e toda configuração organizacional, e por fim, as decisões operacionais, são relacionadas às tarefas técnicas e rotineiras da organização. A função do planejamento, que é a primeira função administrativa, da qual

derivam as demais, traduz-se em planejamentos que orientam as ações em cada nível organizacional, o que cabe ser visto mais detalhadamente.

#### **1.4.1 Planejamento estratégico**

Segundo Oliveira (2011, p.17), o planejamento estratégico é de responsabilidade dos mais altos níveis de uma empresa, onde através de um processo metodológico, proporciona a melhor direção a ser seguida, atuando de maneira inovadora num alto grau de diferenciação, sempre levando em conta as condições externas e internas de uma empresa.

Maximiano (2006, p.231) define planejamento estratégico como um processo de elaboração de uma estratégia, relacionando a organização com o ambiente, e compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir.

As características do Planejamento estratégico, que é o mais amplo e abrange toda a organização, segundo Chiavenato (2000a, p.198), são:

- É projetado a longo prazo;
- Abrange todos os recursos e áreas de atividade;
- É definido pela cúpula da organização e todos os demais planos lhe são subordinados.

Como o planejamento estratégico deve considerar toda a organização, e não apenas uma de suas partes, Oliveira (2011) ressalta que pode ser considerado inadequado falar-se em planejamento estratégico de recursos humanos, por exemplo, pois se se considera uma parte da organização, são planejamentos táticos e não estratégicos.

#### **1.4.2 Planejamento tático**

“O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos de hierarquia da organização” (CHIAVENATO, 2000b, p. 171). O planejamento tático não se constitui como um elemento isolado, mas está intrinsecamente vinculado ao planejamento estratégico, segundo o autor, o planejamento estratégico precisa ser desdobrado em planejamentos táticos, para que as decisões estratégicas ali contidas sejam

moldadas e traduzidas em planos capazes de serem entendidos e executados no nível operacional.

Para Chiavenato (2000a, p. 198), o planejamento tático abrange cada departamento ou unidade da organização, suas características são:

- Projetado a médio prazo, geralmente para exercício anual;
- Envolve os recursos específicos de cada departamento e visa atingir os seus objetivos;
- É definido no nível intermediário da organização.

Compreende-se, que o planejamento tático é capaz de otimizar determinada área de uma organização, visando alcançar uma situação futura desejável.

### **1.4.3 Planejamento operacional**

Conforme Chiavenato (2000b, p. 184), o planejamento operacional refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas, e está voltado para otimização e maximização dos resultados, cujo grau de liberdade é bastante limitado. Desta forma, o planejamento operacional caracteriza-se, conforme Chiavenato (2000a, p. 199):

- Pelo curto prazo, para o imediato;
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com metas específicas;
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

Assim, os planos operacionais cuidam da administração pela rotina para assegurar que estão de acordo com o macro objetivos da organização, sendo que os planos operacionais podem ser distintos de acordo com a área envolvida: os planos relacionados com métodos denominam-se procedimentos; os planos relacionados com dinheiro, orçamentos; os planos relacionados com tempo denominam-se programações e, os planos relacionados com comportamentos, denominam-se regulamentos.

## 1.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO ESTRATÉGICA NO SERVIÇO PÚBLICO

A Administração Pública é “[...] o aparelho do Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população” (MATIAS-PEREIRA, 2010, p.112). O nascimento do Estado gerencial no Brasil visa oferecer tais serviços com mais qualidade e com foco no cliente, e é resultado da reforma da gestão pública, ocorrida no final do século XX, que introduz a Administração Pública Gerencial ou a Nova Gestão Pública.

Este modelo de gestão inspira-se nas teorias administrativas empresariais, adaptando seus princípios a realidade das organizações públicas. Segundo Kanaane et al. (2010), a gestão estratégica no ambiente dos serviços públicos vem se constituindo como um importante mecanismo contemporâneo, contribuindo para a alavancagem das organizações públicas no tocante ao seu posicionamento frente ao mercado de produtos e serviços. Considera-se este modelo de gestão totalmente compatível com a nova visão da gestão pública, que direciona a organização para atender as expectativas dos cidadãos, caracterizando sua visão de futuro.

Segundo os autores, o contexto das organizações públicas oferece entraves burocráticos e limitações para adoção de uma postura estratégica. Dentre essas particularidades, é interessante ressaltar as partes envolvidas em seus processos e expor os níveis de interação e relacionamento entre os *shareholders* e *stakeholders*.

Os *shareholders* estão representados pelos governantes: presidente, governador e prefeito, enquanto que na iniciativa privada seriam os acionistas empresariais. Os *stakeholders* são as partes interessadas, que de alguma forma são atingidos pelas ações de uma organização, de forma positiva ou negativa. Todas as expectativas estarão voltadas ao desempenho que uma organização mantém com seus *stakeholders*, seja com investimentos no meio ambiente, serviços, condições de trabalho, dentre outros fatores. No serviço público, tem-se como representantes:

- Servidores: referem-se aos funcionários públicos, nos vários cargos ou funções desempenhadas pelo seu papel profissional;
- Fornecedores: podem ser outras organizações públicas, organizações não governamentais e empresas privadas que forneçam insumos ou serviços para atender as várias demandas da organização pública;
- Cliente-cidadão: o contribuinte, parte principal, na qual as organizações devem focar suas ações.



- Governo: representa o poder legítimo do executivo, necessita estar em sintonia com as expectativas da comunidade, do cidadão, no desempenho do seu dever.

A organização pública atua de forma distinta e exclusiva, regulamentando os vários setores de interesse da sociedade, devendo realizar políticas públicas dentro dos padrões aceitáveis de qualidade e eficiência e atuar em conformidade com o interesse público, visando o alcance do bem comum.

E no alcance do bem comum, o gestor público precisa fazer uso do seu cargo em busca de resultados pretendidos, sendo essencial que se capacite e exerça as influências internas necessárias a criação de um clima realizador, compartilhado com todos os demais agentes, em favor da sociedade a que servem.

## 1.6 FERRAMENTAS E TÉCNICAS GERENCIAIS

Existem inúmeras ferramentas e técnicas gerenciais, sobretudo as relacionadas a gestão estratégica e da qualidade, que instrumentalizam os gestores em suas práticas organizacionais.

Convém destacar que o uso de ferramentas de estratégia não se limita ao nível estratégico, mas estas devem ser utilizadas em todos os níveis da organização.

De acordo com Maximiano (2006), o conceito de estratégia nasceu da guerra há mais de 2000 anos, quando os comandantes gerais gregos conhecidos como *estrategos* desenvolviam ações com a finalidade de obter vitória sobre os seus oponentes. Fora do contexto militar e na atualidade, a estratégia está presente em qualquer situação que envolva objetivos e a escolha dos meios para realizá-los, podendo ser usada nos processos de planejamento de vários setores.

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de, frequentemente, o que as pessoas chamam de boa sorte ser, na realidade, resultado de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência e eficácia seja apenas médio (OLIVEIRA, 2011, p.187).

A formulação das estratégias é um processo contínuo e deve ser ajustado de acordo com as novas situações e, quanto maior a organização, mais estratégias devem ser

desenvolvidas para uma melhor capacidade de sucesso, para sistematizar estas estratégias é que se coloca a importância das ferramentas de gestão.

Toda organização tem uma estratégia, ou um plano estratégico, formal ou informal, do passado para o presente. Em algum momento do passado, os administradores de qualquer organização tomaram decisões estratégicas e aplicaram recursos para aproveitar oportunidades ou enfrentar desafios. Essas decisões trouxeram a organização até a situação em que se encontra no presente. Na maior parte dos casos, provavelmente, a estratégia fica implícita. Assim, em qualquer organização sempre é possível identificar estratégias implícitas, que se refletem na situação estratégica presente e que foram elaboradas por meio de tentativa e erro. Algumas organizações têm estratégias explícitas, feitas de modo deliberado, do presente para o futuro (MAXIMIANO,2006, p.137).

No serviço público, as leis e normas operam para que as ações governamentais sejam cada vez mais sistematizadas e racionalizadas. Para que uma determinada política ou um programa seja avaliado e monitorado, e atenda a necessidade de transparência pública, é essencial o uso de ferramentas de gestão. Para Ribeiro e Bliacheriene (2013) estas técnicas são recomendadas por serem de simples operação e promoverem um ganho expressivo no planejamento e no desenho do programa e ações, portanto, destacam o Diagrama de causa e efeito; a Análise dos *stakeholders*; a Análise SWOT, dentre outras. Pelo objetivo deste estudo, será detalhada apenas a Análise SWOT.

### 1.6.1 Análise SWOT

Segundo Ribeiro e Bliacheriene (2013, p. 94), análise SWOT estuda a competitividade de uma organização, podendo ser na política, em um projeto ou um programa governamental, sendo estruturada dentro de quatro variáveis: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos da Americana Havard Business School, sendo amplamente aplicada em vários setores públicos, de acordo com os seguintes conceitos:

- Oportunidades – condições externas, atuais ou potenciais, que venham contribuir substancialmente para o êxito da missão de uma organização.
- Ameaças – condições externas, que possam prejudicar os objetivos de uma organização.
- Pontos fortes ou forças – são aspectos positivos internos, que a longo tempo auxiliem o cumprimento da missão de uma organização.

- Pontos fracos ou fraquezas – são deficiências internas atuais ou potenciais de uma organização, que a longo tempo dificultem os objetivos desta organização.

Por causa da subjetividade nos julgamentos, a técnica SWOT possui algumas limitações, mas seu uso consagrou-se pela sua simplicidade e facilidade de entendimento, principalmente pela exposição em matriz.

Conforme Carneiro (2010), a técnica SWOT se insere no campo de análise de ambientes, promovendo a estratégica corporativa ao facilitar a avaliação do que a organização pode fazer em termos de oportunidade e o que pode fazer para sustentar os pontos fortes, por esta razão, é bastante utilizada em planejamentos estratégicos. A autora ressalta que o futuro da organização depende do gerenciamento dos recursos e competências, o que depende do ajuste permanente e de uma clara percepção das mudanças do ambiente.

Metodologicamente, a autora considera mais proveitosa a elaboração da análise em equipe. Para criação do primeiro produto, que é a listagem dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, presente no ambiente interno e externo da organização, recomenda usar várias técnicas como o *brainstorming*, técnica de grupo nominal, grupo focal, questionários e entrevistas. Ressalte-se que na hora dos julgamentos não deve haver uma visão absoluta dos fatores, pois existe relatividade, dependendo das pessoas envolvidas. O esquema proposto pela autora parece ser bastante útil para melhor compreensão de cada componente da análise SWOT, conforme se verifica no Quadro 1.

Conforme a autora, a segunda etapa de uma análise SWOT é ordenar os itens por fator, pela ordem de importância para o alcance dos objetivos organizacionais. A terceira etapa relaciona-se à construção e validação da matriz de análise estratégica, que relaciona dos diversos fatores levantados, cuja formulação se dá de forma multidimensional, com a confrontação dos fatores. Após a construção e validação da matriz SWOT, deve-se definir a estratégia organizacional, levando em consideração expectativas de alteração ou cenários alternativos, e orientados pela missão e visão definidas para a organização.

Quadro 1 – Componente da Análise SWOT

<b>Fatores para análise</b>	<b>Conceito</b>	<b>Exemplos</b>
Pontos fortes	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores, identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem e/ou um diferencial no cumprimento de sua missão; Recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; Competências distintivas.	Recursos financeiros Liderança Abertura a mudanças Clima organizacional Etc.
Pontos fracos	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização.	Inabilidades técnicas ou gerenciais Inadequado controle de custos Obsolescência de métodos/equipamentos Alto índice de <i>turnover</i> Falta de definições estratégicas Vulnerabilidade à competição
Oportunidades	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso	Novas tecnologias Tendências de mercado Novos mercados/produtos Créditos facilitados Alianças estratégicas, etc.
Ameaças	Antíteses de oportunidades são situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização	Legislação restritiva; Taxas de juros; Novas tecnologias; Tendências de mercado, etc.

Fonte: Carneiro (2010).

### 1.6.1.1 Matriz da Análise SWOT

Daychaum (2007, p.15) explica que “[...]o cruzamento entre os quadrantes da análise provê uma moldura onde a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas. Nesta correlação, há quatro tipos de situação:

- Oportunidade x Ponto Forte = Alavanca (quando uma oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes).
- Oportunidade x Ponto Fraco = Restrição (quando a oportunidade não pode ser aproveitada pela organização devido a seus pontos fracos).
- Ameaça x Ponto Forte = Defesa (quando existe uma ameaça, mas a empresa possui pontos fortes para amenizá-la).
- Ameaça x Ponto Fraco = Problema (quando a ameaça do ambiente torna a organização mais vulnerável devido a seus pontos fracos).

O autor acrescenta que esta matriz pode ser simples ou setorizada por cenários, como mostra a Figura 3:

Figura 3 – Matriz SWOT setorizada por cenários

CENÁRIOS		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		AMEAÇAS
		DEFESAS		PROBLEMAS		
ECONÔMICO	1					
	2					
POLÍTICO SOCIAL	3					
	4					
TECNOLÓGICO	5					
	6					
MERCADO PRODUTO	7					
	8					
CAPITAL TRABALHO	9					
	10					
		ALAVANCAS		RESTRICÕES		OPORTUNIDADES
ECONÔMICO	1					
	2					
POLÍTICO SOCIAL	3					
	4					
TECNOLÓGICO	5					
	6					
MERCADO PRODUTO	7					
	8					
CAPITAL TRABALHO	9					
	10					
		PONTOS FORTES		PONTOS FRACOS		

Fonte: Daychaum (2007)

Daychaum (2007) orienta que, realizada a análise SWOT, proceda-se o estabelecimento de objetivos e metas correspondentes, priorizando as alavancas e problemas, e atenuando as forças prejudiciais a organização. Cada objetivo deve ser fragmentado em metas, possibilitando o acompanhamento, sendo preciso que:

- Seja definido um horizonte temporal preciso;
- Seja escolhido um responsável;
- Seja estabelecida uma unidade de medida (indicador) para avaliar os avanços nos diversos objetivos.

Ribeiro e Bliacheriene (2013) propõem o uso da ferramenta 5W2H para definição de responsabilidades dos diversos atores na implantação das ações detalhadas. O nome da ferramenta provém do inglês: *What; Why; Where; When; Who; How; How Much*. O quadro a seguir descreve as etapas desta ferramenta, com os termos traduzidos:

Quadro 2 – Descrição das etapas do 5W2H

Ação e Programa	
Objetivo	
Passos	
1) O que será feito?	
2) Por que será feito?	
3) Onde será feito?	
4) Quando será feito?	
5) Por quem será feito?	Responsabilidade de cada fase
6) Como será feito?	
7) Quanto custará fazer?	

Fonte: Brasil. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização apud Ribeiro e Bliacheriene (2013)

Desta forma, as metas estabelecidas serão a base do planejamento atual de atividades da organização. Daychaum (2007) conclui que a análise SWOT pode ser de grande utilidade no planejamento das organizações sociais [não lucrativas], assim como vem sendo no planejamento de muitas organizações privadas.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 2.1 TIPOS DE PESQUISA

Para responder aos desafios no mundo moderno, caminhos devem ser seguidos em que a ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos. Existem, portanto, elementos gerais que são comuns a todos os processos de conhecimento que se pretenda realizar.

Esta é uma pesquisa aplicada, e quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, pois conforme Gil (2010) visa descrever as características de determinada população ou fenômeno. Neste estudo, ocupou-se em analisar o ambiente interno e externo da organização, observando os fatos, registrando-os e interpretando-os, sem interferir neles.

Quanto aos procedimentos, foi utilizado o método de estudo de caso, por ser uma pesquisa de um caso particular, situação em que a coleta de dados e sua análise se dão da mesma forma que nas pesquisas de campo, os dados devem ser coletados com rigor, seguindo todos os procedimentos da pesquisa de campo; adotou-se, neste caso, uma abordagem qualitativa, pois não houve preocupação com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da questão pesquisada. Segundo Triviños (2010, p.135), na abordagem qualitativa o que interessa é parte da organização e não a organização como um todo, o investigador pode ir para as organizações com um propósito definido.

Como foi realizado um apanhado de informações em sites, livros e artigos científicos, esta pesquisa também caracteriza-se como pesquisa bibliográfica:

A pesquisa bibliográfica é aquela que a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc., utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

Além disso, realizou-se a pesquisa em documentos da organização pesquisada, especificamente, o Planejamento Estratégico elaborado pela Divisão de Segurança.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Denominação

Universidade Estadual da Paraíba - UEPB

Pró Reitoria de Infraestrutura

Divisão de Segurança

### 2.2.2 Descrição da Natureza Jurídica

Autarquia estadual

### 2.2.3 Objetivo social

Educação

### 2.2.4 Área de atuação

Campina Grande, Guarabira, Lagoa Seca, Catolé do Rocha, João Pessoa, Patos, Monteiro e Araruna.

### 2.2.5 Breve Histórico da UEPB

A UEPB nasceu em Campina Grande, na administração do Prefeito Williams Arruda, onde o então secretário de educação, Edivaldo de Sousa do Ó, em meio a uma crise enfrentada pelas Faculdades de Filosofia e de Serviço Social, começou a estudar o assunto, assessorado pelo professor Lopes de Andrade. Com a decisão de Williams Arruda de criar uma universidade na cidade de Campina Grande de ensino, nasce a que conhecemos hoje: Universidade Estadual da Paraíba – UEPB.

O poder executivo envia mensagem ao legislativo, aos cuidados do Vereador Augusto Ramos, presidente da Câmara Municipal, o que seria o projeto de lei que estabelecia a criação da Universidade Regional do Nordeste (URNE), fundada pela Lei Municipal nº 23 de 15 de março de 1966. Este projeto também estava contemplando a Faculdade de Direito de Campina



Grande, a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e a Faculdade de Odontologia de Campina Grande.

Após a criação da URNE, que em seguida tornou-se a Universidade Regional do Nordeste (FURNE), e em 11 de outubro de 1987, passou para a tutela do Estado, em conformidade com a Lei de nº 4.977, sendo estadualizada passando a ser denominada Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).

O reconhecimento pelo Ministério da Educação (MEC) ocorreu em 1996 através do Conselho Nacional de Educação, tendo sido assinado anos depois pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, conferindo a UEPB à condição de Instituição de Ensino Superior.

No ano de 2004, a Universidade Estadual da Paraíba passa a ter autonomia financeira, após aprovação da Assembleia Legislativa do Estado da Paraíba, o então Governador do Estado, Cássio Rodrigues da Cunha Lima, sanciona a lei de nº 7.643, que proporciona a autonomia financeira da UEPB.

Após a autonomia, a UEPB tem atingido importantes avanços, elevando a universidade a uma das mais conceituadas e importantes da região. Após a autonomia, a UEPB saiu de três campi para oito, se expandindo por várias cidades da Paraíba, tais como: Araruna, João Pessoa, Catolé do Rocha e Monteiro. A UEPB conta hoje com um total de 46 cursos de graduação, e 02 de nível técnico, e 17 programas de pós-graduação, distribuídos em oito campi:

- **Câmpus I:** está localizado na cidade de Campina Grande, onde funciona a sede da Reitoria e a administração central da UEPB, também funcionam suas pró-reitorias e principais coordenações. Com um total de cinco centros e vinte e quatro cursos de graduação.
- **Câmpus II:** localiza-se na cidade de Lagoa Seca, onde funciona o Centro de Ciências Agrárias e Ambientais - CCAA. No CCAA funciona o curso de bacharelado em agroecologia e técnico em agroecologia.
- **Câmpus III:** está localizado na cidade de Guarabira, e abriga o centro de humanidades (CH), com um total de cinco cursos de graduação.
- **Câmpus IV:** localizado na cidade de Catolé do Rocha, e abriga o centro de ciências Humanas e agrárias (CAAH).
- **Câmpus V:** está localizado na capital paraibana João Pessoa, onde abriga o Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas (CCBSA).

- **Câmpus VI:** está localizado na cidade de Monteiro, onde abriga o centro de Ciências humanas e Exatas (CCHE).
- **Câmpus VII:** localizado na cidade de Patos, onde abriga o Centro de Ciências Exatas e Aplicadas (CCEA).
- **Câmpus VIII:** situa-se na cidade de Araruna, onde abriga o Centro de Ciências, Tecnologia e Saúde (CCTS).

A Figura IV apresenta a distribuição geográfica dos *campi* da UEPB:

Figura 4 – *Campi* da UEPB



Fonte: Site da UEPB.

A Divisão de Segurança foi estruturada recentemente, está diretamente vinculada a pró-reitoria de infraestrutura, contando com uma coordenação composta por especialistas na área de segurança.

### 2.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Yin (2005) estabelece que seis fontes distintas de evidência podem subsidiar o estudo de caso: documentos, registros em arquivo, entrevista, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

A coleta de dados ocorreu em uma reunião dirigida aos três coordenadores da Divisão de Segurança da UEPB, realizada em 14 de maio de 2014, com a mediação do pesquisador, para que se mantivesse o foco ao teor da pesquisa.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário aberto fundamentado na técnica SWOT, pois o grupo eleito possui conhecimento de todo contexto da organização. Foram feitas perguntas sobre os quatro aspectos do ambiente organizacional, descritas a seguir:

- Quais são as forças ou pontos fortes da Divisão de Segurança?
- Quais são os pontos fracos da Divisão de Segurança?
- Quais são as oportunidades existentes para a Divisão de Segurança?
- Quais são as ameaças externas que podem afetar o setor de segurança?

A pesquisa refere-se especificamente ao Campus I em Campina Grande, pois nele se encontram as maiores dificuldades com relação à segurança. Após a coleta de dados, os resultados obtidos foram estruturados na matriz SWOT e posteriormente, analisadas as ações estratégicas e comparadas com o planejamento já existente na organização; nesta etapa a observação participante auxiliou na avaliação das metas já realizadas pela organização, pois o pesquisador é também funcionário da Universidade.

### 3 ESTUDO DE CASO

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SEGURANÇA DA UEPB 2013/2016

##### 3.1.1 Missão

Promover a segurança na Universidade Estadual da Paraíba, contribuindo para o bem estar social e protegendo a incolumidade das pessoas e do patrimônio.

##### 3.1.2 Visão

Alcançar nível de excelência em segurança, servindo como referência para outras instituições de nível superior.

##### 3.1.3 Valores

- Organização: realizar planejamento, acompanhamento e controle dos serviços prestados em segurança.
- Inovação: buscar métodos inovadores frente às necessidades atuais e as facilidades tecnológicas.
- Compromisso: conhecer a missão e dedicar-se para pôr em prática o que foi planejado, trabalhando de maneira pró ativa.
- Ética profissional: trabalhar com profissionalismo, postura adequada, relacionamento interpessoal apropriado e manter o sigilo das informações relacionadas à segurança.

##### 3.1.4 Objetivos e metas

- **Objetivo:** aumentar a sensação de segurança nas pessoas que freqüentam a Universidade Estadual da Paraíba (alunos, professores e funcionários), diminuindo a incidência de atos de violência e criminalidade através de medidas educativas, preventivas e coercitivas.

As metas e ações são detalhadas, porém, no plano de ação não foi utilizada nenhuma estrutura para definir o porquê, como e quando será feito, nem definir os responsáveis, os

custos envolvidos e o acompanhamento das etapas de realização. O resumo das metas estabelecidas está disposto no Quadro 3.

Quadro 3 – Quadro resumo das metas da Divisão de Segurança da UEPB

META	PRAZO
Estruturar a coordenação de segurança e defesa patrimonial	Até setembro de 2013
Otimizar a forma de trabalho dos vigilantes na busca de suprir as necessidades atuais de Segurança no Câmpus	Até setembro de 2013
Estreitar relações com as Polícias estaduais e Bombeiros, promovendo segurança no Câmpus	Até setembro de 2013
Elaborar um plano de segurança padrão para a UEPB	Até dezembro de 2013
Promover campanhas educativas de segurança	Até junho de 2014
Capacitar nossos vigilantes para a atividade específica de segurança em instituições de nível superior	Até dezembro de 2014
Implantar o sistema de monitoramento por câmera na UEPB	Até janeiro de 2015
Implantar o sistema de rádio comunicação da UEPB	Até junho de 2015
Criar barreiras físicas delimitando a área da Câmpus	Até dezembro de 2016
Produzir conhecimento a partir de pesquisas na área de segurança em universidades, divulgando em seminário de segurança das Instituições públicas de Ensino Superior	Até dezembro de 2016

Fonte: Planejamento Estratégico para Segurança da UEPB (ano 2013-2016)

### 3.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO DA DIVISÃO DE SEGURANÇA DA UEPB

Nesta seção apresenta-se a análise de ambiente realizada pelo grupo focal, sem nenhuma alteração ou julgamento do pesquisador. Observa-se que algumas iniciativas restringem-se ao Câmpus I, pois embora a Divisão de Segurança responda por toda universidade, é neste Câmpus que a atividade assume maior complexidade e apresenta problemas, que exigem medidas específicas em relação aos demais *campi*.

Pontos fortes (ambiente interno):

- Dispomos de agentes de segurança universitários e vigilantes terceirizados;
- Temos monitoramento através de câmeras;
- Iniciamos o trabalho de ronda motorizada – GRMI;
- Instalação de alarmes em todas as unidades da UEPB;
- Realização de serviços educativos em segurança;
- Temos serviço de fiscalização voltado para o setor como um todo: orgânico e terceirizado;

Pontos fracos (ambiente interno):

- Falta delimitação com barreiras físicas no entorno do Câmpus I;
- Falta de orçamento definido destinado a segurança;
- Falta uma maior centralização das decisões relacionadas à segurança no setor responsável (há ingerência);
- Falta um programa de aperfeiçoamento profissional e condições de trabalho adequadas aos agentes do quadro orgânico;

Oportunidades (ambiente externo)

- Buscar novamente parceria com a Polícia Militar para estruturação de um posto policial próximo ao Câmpus;
- Realizar parceria com o poder público municipal no intuito de revitalizar as áreas próximas ao Câmpus;
- Organizar o acesso à universidade através de guaritas inteligentes de segurança;

Ameaças (ambiente externo)

- Furtos e roubos: de veículos, celulares, som de carros etc.;
- Desobediência as leis de trânsito, nas faixas amarelas ocasionando superlotação próxima as unidades de ensino e saúde;
- Menores infratores com livre acesso ao Câmpus são também ameaças a ordem;

- Animais soltos no Câmpus ocasionam interrupção no trânsito e causam sujeiras por todo o complexo;
- Falta implementação de políticas públicas nas áreas próximas, buscando melhorias de infraestrutura das comunidades vizinhas.

### 3.3 CONSTRUÇÃO DA MATRIZ SWOT

Na construção da matriz SWOT optou-se por utilizar o modelo proposto por Daychaum (2007), orientado pelos cenários, entretanto, percebeu-se que nem sempre o ponto fraco e forte que estão vinculados a determinada oportunidade/ameaça pertencem ao mesmo cenário, portanto, a análise dos cenários não pode ser feita de forma isolada, mas integrada aos demais componentes do ambiente.

Quadro 4 – Matriz SWOT da Divisão de Segurança

CENÁRIOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	
	<b>DEFESAS</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>
POLÍTICO/SOCIAL	Realização de ações educativas	-----	Desobediência as leis de trânsito no interior do Câmpus
POLÍTICO/SOCIAL	-----	-----	Falta implementação de políticas públicas nas áreas próximas, buscando melhorias de infraestrutura das comunidades vizinhas
TECNOLÓGICO/TÉCNICAS	Uso de câmeras para monitoração e rondas motorizadas	Más condições de trabalho do quadro orgânico Não há guaritas inteligentes de segurança	Furtos e roubos no Câmpus
CAPITAL HUMANO	Serviço de fiscalização voltado para o setor: orgânico e terceirizado	Inexistência de capacitações periódicas	
	Guarda universitária composta por funcionários efetivos e vigilância armada terceirizada	Ingerência/falta de autonomia da Divisão de Segurança	
GERENCIAL	-----	Falta de delimitação/barreiras físicas	Entrada de menores infratores
		Falta de definição do orçamento para segurança	Entrada de animais de grande porte/acidentes com veículos
	<b>ALAVANCAS</b>	<b>RESTRICÇÕES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
POLÍTICO/SOCIAL	Realização de serviços educativos	-----	Parceria com a PM

O item “Realizar parceria com o poder público municipal no intuito de revitalizar as áreas próximas ao Câmpus” não integrou a matriz, pois não se pode construí-la com hipóteses, mas com fatores que constituem a realidade da organização. Diferente da parceria com a Polícia Militar, que já existiu na organização, e faz parte das ações da polícia atuar preventivamente, exatamente executando este tipo de ação.

Observa-se também que o grupo focal tratou como oportunidade a criação de guaritas inteligentes, mas como não se trata de um fator que depende de condições externas, ele foi transferido para ponto fraco, pela sua inexistência, embora existam pontos fortes relacionados ao fator tecnológico que venham a viabilizá-lo, dependendo também da questão orçamentária, que foi caracterizada como um problema, no cenário gerencial.

### 3.4 CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS

A recomendação de Daychaum (2007) é que, após a construção da matriz SWOT, se construa os objetivos e metas, priorizando as alavancas e problemas identificados. Cada objetivo deve ser fragmentado em metas, possibilitando o acompanhamento, sendo preciso que:

- Seja definido um horizonte temporal preciso;
- Seja escolhido um responsável;
- Seja estabelecida uma unidade de medida (indicador) para avaliar os avanços nos diversos objetivos.

Estas recomendações foram registradas para possível observação pela unidade estudada, posto que são ações inerentes a organização que o pesquisador não pode definir.

#### **3.4.1 Renovar Parceria com a Polícia Militar (PM):**

A renovação da parceria com a Polícia Militar é uma potencial oportunidade, já prevista no Planejamento da Divisão de Segurança, contemplado na Meta 3, no sentido de replantar um posto da Polícia dentro do Câmpus. Compreende-se que as ações educativas já iniciadas pela UEPB venham a favorecer a parceria, pois é política da PM apoiar estas ações.

Por outro lado, com a análise SWOT, vislumbra-se uma outra perspectiva, uma aplicação das parcerias na área educativa: ao mesmo tempo que a inexistência de capacitações



periódicas atualmente é um ponto fraco na organização, a concretização da parceria, vista como uma oportunidade, pode transformá-lo em um ponto forte (defesa), pois a PM poderá além de atuar com palestras educativas para o público da Universidade, na questão da segurança, do trânsito, de prevenção ao uso de drogas e a violência, capacitar os agentes de segurança, o que pode trazer bons resultados para instituição e amenizar um ponto fraco existente, a custos limitados, somente com a formação de um acordo de cooperação técnica entre as partes, o que pode ser estudado pelo setor jurídico da Universidade.

### **3.4.2 Implantar guaritas inteligentes**

As guaritas inteligentes não aparecem no Planejamento da Divisão de Segurança, podendo expressar a importância da revisão dos cenários e atualização do Planejamento pela análise SWOT. A efetivação desta estratégia é alavancada pelos já existentes equipamentos tecnológicos (rondas motorizadas e câmeras de segurança), porém, uma restrição que há de ser considerada para sua realização é a questão orçamentária.

Ressalte-se que, embora não tenha sido apontado pelo grupo focal, a questão orçamentária sofre ameaças do campo político. Os repasses para Universidade já foram foco de tensão com o governo, podendo sofrer alterações na legislação vigente, e também por questões econômicas mais amplas, que possam afetar a arrecadação tributária do Estado.

### **3.4.3 Ações educativas para segurança e obediência as leis de trânsito**

Pelo grande número de pessoas que circulam especialmente no Câmpus I, verifica-se que a desobediência às leis de trânsito, com o estacionamento em locais indevidos, podem afetar sobremaneira uma ação policial ostensiva/repressiva e as ações da Guarda Universitária, pelos bloqueios que impeçam o deslocamento rápido dos veículos e agentes. Presume-se que as ações educativas e o uso das tecnologias existentes, sejam defesas que a organização possui frente a este contexto desfavorável.

### **3.4.4 Construir barreiras físicas**

Embora a Universidade seja um espaço público, a inexistência de barreiras físicas ao redor do Câmpus dificulta o monitoramento e as ações de vigilância, o que foi considerado

um ponto fraco pelo grupo focal, e a análise SWOT apontou como um problema, portanto, deve ser trabalhado pela organização.

#### **3.4.5 Atenuar conflitos de gestão/ingerência**

Esta ação refere-se ao capital humano e envolve a questão hierárquica da Universidade, para atenuar o problema de ingerência identificado pelo grupo focal. O estudo aponta que para melhor desempenho do setor, este deve ser revestido de autonomia e as decisões técnicas devem ser respeitadas, em detrimento de questões pessoais e espaços de poder na universidade, de forma que a guarda universitária possa atuar com mais eficácia e eficiência, sem interferência de fatores externos.

#### **3.4.6 Definir o orçamento da Segurança**

Para que a Divisão possa efetuar o planejamento das ações estratégicas a médio e longo prazo, é substancial que a Universidade defina previamente o orçamento do setor. As ações de implantação das guaritas e da construção de barreiras físicas podem ser comprometidas por questões orçamentárias.

### **3.5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS DADOS**

Analisando o Plano Estratégico da Divisão de Segurança da UEPB, exposto resumidamente no Quadro três, pode-se perceber que todas as metas são essenciais para um bom funcionamento deste setor, sendo que algumas destas já foram alcançadas, e as que não foram, permanecem relevantes no atual cenário, com exceção da última meta, que não possui relação clara com o objetivo proposto no plano.

Algumas metas foram previstas para setembro/2013 e foram executadas a tempo: já foi montada uma estrutura de trabalho na coordenação de segurança, contemplando a primeira meta; também foi feito um levantamento por setores no sentido de redistribuir os vigilantes tanto orgânicos como terceirizados, lotando-os de acordo com a necessidade do local, contemplando a segunda meta.

Verifica-se, ainda, que houve a elaboração e distribuição de uma cartilha de segurança com a finalidade de trazer importantes informações de segurança aos frequentadores desta instituição (uma campanha educativa), o que foi planejado na quinta meta, que apesar de estar

prevista até junho de 2014, deve ser implantada de forma permanente, posto que anualmente ingressam novos alunos na instituição; além de ser otimizada, como visto no item anterior.

A UEPB conta com um moderno sistema de monitoramento por câmeras, estando em pleno funcionamento no Câmpus I, contribuindo para agilizar nas informações necessárias para eventuais ocorrências, como também coibir as ações de vandalismo no Câmpus, contemplando assim a sétima meta.

As demais metas ainda não foram efetivadas, embora algumas tenham longo prazo para execução.

A terceira meta que objetiva estreitar relações com a PM e bombeiros ainda não foi executada, haja vista a necessidade de negociação entre as partes, o que foi destacado como uma oportunidade na análise SWOT. Desta forma, ressaltando-se como uma atualização da estratégia já existente.

As dez metas estabelecidas no Planejamento de maio/2013 pela Divisão de Segurança da UEPB, quatro já foram realizadas, e outras três ainda estão em prazo de execução, das quais duas permanecem relevantes no atual cenário: que são as metas relacionadas ao sistema de rádio comunicação e construção das barreiras físicas no Campus I.

Verifica-se a atualização de duas metas pela análise SWOT, no caso as relacionadas as relações com a PM e Bombeiros e a promoção das ações educativas, como visto na seção anterior. Ainda, a matriz SWOT proporcionou a identificação de três outros objetivos estratégicos, de grande relevância: implantação das guaritas inteligentes; atenuação dos conflitos de ingerência e definição orçamentária.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou avaliar a atual relevância das estratégias planejadas na área de segurança da UEPB, com base na análise SWOT, tendo sido motivada pela observação dos fatos e pela tentativa de fornecer informações consistentes sobre o que é necessário para um bom planejamento organizacional.

Verifica-se que as organizações atualmente, quer sejam públicas ou privadas, devem implantar sistemas de gestão modernos, que busquem alcançar melhores resultados, com mais eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento é uma ferramenta básica, particularmente no caso em tela, onde é preciso traçar estratégias para antecipar-se as ocorrências ou amenizar as falhas de segurança já existentes, e responder aos desafios que surgem em novos direcionamentos de gestão. A técnica SWOT demonstrou ser uma ferramenta útil para implementação e avaliação de estratégias, por meio da análise do ambiente interno e externo da organização.

O presente estudo de caso permitiu analisar o planejamento realizado pela Divisão de Segurança em maio de 2013. Constatou-se a importância de sua atualização, e também do uso de ferramentas para acompanhamento da implementação das estratégias, a exemplo da 5W2H, exposta na fundamentação teórica, para melhor estruturar o plano de ação, para que se pudesse verificar os responsáveis pela ação, custos, indicadores e também em que estágio se encontra atualmente a implementação da estratégia, além de outras informações relevantes.

A aplicação da análise SWOT tem o propósito de contribuir com o planejamento da organização, de maneira simples, encontrando caminhos para um melhoramento acentuado do planejamento, que não deve ser estático, mas estar sempre em observação, para se necessário ser atualizado, visando o bom funcionamento da organização.

Das metas traçadas, verificou-se que quatro já foram totalmente realizadas, sendo que uma destas foi atualizada pela matriz SWOT, assumindo novos contornos, refere-se a parceria com a Polícia Militar. Outros objetivos estratégicos despontaram da matriz SWOT: a implantação das guaritas inteligentes; atenuar os conflitos de gestão e definir a questão orçamentária.

No tocante as metas que ainda não foram concluídas por motivos diversos, e que permanecem relevantes, no caso das barreiras físicas para delimitação do Câmpus e sistemas de rádio-comunicação, verifica-se a urgência em implantá-las, para que a segurança atue de fato de forma preventiva.

Portanto, constata-se que estes objetivos estratégicos, tanto os atualizados quanto os identificados pela matriz SWOT, possuem igualmente elevado grau de importância, pois, tendo sido considerados válidos por especialistas na área, com embasamento técnico para sua definição, representam, sem dúvida, uma ação potencial se implantadas em conjunto. Isto porque, diante de todas as preocupações a respeito de segurança, deve-se ter um olhar cauteloso para enfrenta-las, em busca de soluções efetivas no intuito de preservar o patrimônio da instituição, como também, levar aos frequentadores da Universidade uma sensação de segurança e um melhor aproveitamento de suas atividades acadêmicas.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 04/05/2014.

CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e os escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CARVALHO, VilobaldoAdelídio de; SILVA, Maria do Rosário de Fátima e. **Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios**. Rev. katálysis, Florianópolis, v. 14, n. 1, Junho de 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141449802011000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141449802011000100007&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 23 Mar. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração em novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.

\_\_\_\_\_. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000b.

DAYCHAUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. [s.l.] Brasport, 2007.

FEIJO, Rosane Pinheiro Krüger. **Estresse entre vigilantes de empresas de Segurança Privada de Pelotas, RS: ocorrências e características do trabalho (Dissertação)** - Programa de Pós-Graduação em Política Social da Universidade Católica de Pelotas. Rio Grande do Sul: Pelotas, 2008.

FERREIRA, Nilton José Costa. **Planejamento Estratégico em Segurança Pública (2009)**. Disponível em: <http://www.observatorioseguranca.org/publicacoes.HTM>. Acesso em 23 de março de 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KANAANE, Roberto. et al. **Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de gestão estratégica na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Teorias geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebolças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, Renato Jorge Brown. BLIACHERIENE, Ana Carla. **Construindo o planejamento público: buscando a integração entre política, gestão e participação popular**. São Paulo: Atlas, 2013.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.