



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE FINANÇAS
DO MUNICÍPIO DE SÃO SEBASTIÃO DE LAGOA DE ROÇA – PB**

JOSÉ PAULO PEREIRA DA COSTA SEGUNDO

Campina Grande - 2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE HUMANIDADES
UNIDADE ACADÊMICA DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE FINANÇAS
DO MUNICÍPIO DE SÃO SEBASTIÃO DE LAGOA DE ROÇA – PB**

JOSÉ PAULO PEREIRA DA COSTA SEGUNDO

Campina Grande - 2013

JOSÉ PAULO PEREIRA DA COSTA SEGUNDO

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE FINANÇAS
DO MUNICÍPIO DE SÃO SEBASTIÃO DE LAGOA DE ROÇA – PB**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^ª. Sídia Fonseca Almeida, Dr^ª.

Campina Grande - 2013

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

José Paulo Pereira da Costa Segundo
Aluno

Sídia Fonseca Almeida, Doutora
Professora Orientadora

Ana Cecília F. de Vasconcelos
Coordenadora de Estágio Supervisionado

José Paulo Pereira da Costa Segundo

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA DE FINANÇAS
DO MUNICÍPIO DE SÃO SEBASTIÃO DE LAGOA DE ROÇA – PB**

Relatório aprovado em ____ / ____ / ____

Sídia Fonseca Almeida, Dr^a.

Orientadora

José Sebastião Rocha, MsC.

Examinador

Maria Aldano de França

Examinadora, MsC.

Campina Grande - 2013

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, José Paulo P. da Costa e Norma Lúcia Lira da Costa, pela dedicação, companheirismo, por acreditarem neste sonho, por terem me incentivado e proporcionado meios para que eu chegasse até aqui, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente no decorrer desta jornada, em especial:

A Deus e a Nossa Senhora, por estarem presentes em todos os momentos da minha vida, me ajudando nas horas difíceis.

A minha família, que sempre me apoiou nos estudos e nas minhas escolhas.

A minha mãe, Norma Lúcia Lira da Costa, pela compreensão e apoio, sempre fazendo o possível e o impossível, para que eu recebesse o melhor nível de educação.

Ao meu pai, José Paulo Pereira da Costa, por proporcionar que este momento acontecesse, sempre se esforçando ao máximo para que tudo isso fosse possível.

As minhas irmãs, por me apoiarem em tudo sempre.

A minha orientadora, Sídia Fonseca Almeida, que teve um papel fundamental e essencial para o desenvolvimento deste estudo, agradeço pela compreensão, apoio e pela disponibilidade e acessibilidade em sempre ajudar.

Ao meu amor, Sabrina Talita Teotônio Bezerra, pelo apoio e carinho.

E, por fim, aos meus amigos, Alberto Magno, Temístocles Rafael, Helder Alexandre, Renata Costa e Wendel Oliveira, por todos os momentos de dificuldades e alegrias compartilhadas em toda essa caminhada.

SEGUNDO, José Paulo Pereira da Costa. **Diagnóstico Estratégico da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB.** Relatório de estágio (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Campina Grande.

RESUMO

A administração pública tem como foco gerir os recursos provenientes da sociedade, para em contrapartida fornecer subsídios à população, através de investimentos em todas as áreas. Ultimamente ela tem ficado em evidencia devido a inúmeros casos de improbidade administrativa. Sabe-se que as fontes de recursos para a manutenção dos caixas das Prefeituras, para a modernização de sua infraestrutura, para a realização de obras estruturantes e sociais, são bem mais amplas e acessíveis que em épocas passadas. Porém para que ocorra um melhor uso dos investimentos e um maior controle de todas as ações a Secretaria deve atentar-se a todos os processos administrativos no tocante de manutenção de caixa, infraestrutura e políticas de RH. O objetivo desse estudo é fazer um diagnóstico estratégico da secretaria de finanças do município de São Sebastião de Lagoa de Roça, para identificar através da ferramenta Matriz SWOT os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças dos ambientes internos e externos, de modo a propor mudanças que transformem o Município em referência na região.

Palavras Chaves: Diagnóstico Estratégico, Administração Pública, Matriz SWOT.

SEGUNDO, José Paulo Pereira da Costa. **Diagnóstico Estratégico da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB.** Relatório de estágio (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Campina Grande.

ABSTRACT

The government focuses on managing resources from society, in return for providing subsidies to the population, through investments in all areas. Lately she has been in evidence due to numerous instances of improper conduct. It is known that the sources of funds for the maintenance of the boxes of the City, for the modernization of its infrastructure, to carry out structural works and social, are much broader and more accessible than in the past. However for a good compliance of investments and greater control of all actions must attend to all administrative procedures regarding maintenance of cash, infrastructure, HR policies are being done efficiently and effectively. The aim of this study is to make a strategic diagnosis of the secretary of finance of São Sebastião de Lagoa de Roca, through the tool to identify SWOT weaknesses, strengths, opportunities and threats of the internal and external environments so as to propose changes that transform the municipality in the reference region.

Key Words: Strategic Diagnostics, Public Administration, SWOT Matrix.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Justificativa	12
1.3	Definição do Problema de Pesquisa	13
1.4	Objetivos	13
2.	FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Administração: Considerações Gerais	14
2.2	Administração Pública: Conceitos, princípios e organização	15
2.2.1	Conceituação	17
2.2.2	Princípios da Administração Pública	19
2.2.3	Formas de organização da Administração pública	20
2.3	Administração Pública Direta e Indireta	21
2.4	Planejamento na Administração Pública	23
2.5	Planejamento Estratégico	24
2.5.1	Evolução Conceitual	24
2.5.2	Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico	25
2.5.3	Diagnostico Estratégico	26
2.5.4	Matriz de S.W.O.T ou F.O.F.A: uma Ferramenta de Apoio ao Diagnóstico Estratégico	28
2.5.5	Missão da Organização	30
3.	METODOLOGIA	31
3.1	Tipologia de Pesquisa	31
3.2	Ambiente de Pesquisa: A Secretaria de Finanças de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB	32
3.3	Procedimentos de Coleta de dados	32
3.4	Tratamento e Análise dos dados	33
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34

4.1	Matriz SWOT da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB	34
4.1.1	Forças	34
4.1.2	Fraquezas	35
4.1.3	Oportunidades	35
4.1.4	Ameaças	36
4.2	Proposta de um Plano Estratégico para a Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB	37
4.2.1	Aumento da Arrecadação	38
4.2.2	Recursos Humanos	40
4.3	Objetivos e Metas a serem Alcançadas pela Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB	42
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
6.	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Localizada a 130 km da capital, João Pessoa, situada na região do agreste, São Sebastião de Lagoa de Roça faz limites com os municípios de Esperança, Lagoa Seca, Montadas, Alagoa Nova e Matinhas (FAMUP, 2013).

Possui uma área territorial de 49,923 Km² e sua população estimada é de 11.041 habitantes, tendo como densidade demográfica de 221,16 hab./km² (IBGE, 2010).

Sua história teve início com o surgimento de um povoado na metade do século XIX, a partir da ocupação dos índios Butrins. A aldeia ficava próxima aos Engenhos Geraldo e Bonito, exatamente aonde hoje localiza-se a cidade de Alagoa Nova.

Destacam-se alguns eventos históricos. O primeiro nome do povoado foi Lagoa de Roça, devido à existência de uma lagoa na parte sudoeste do povoado, próximo à capela.

Através de um Decreto-Lei, em 15 de novembro de 1938 o povoado foi promovido à categoria de Vila, mudando de nome para Bultrins. Tal denominação durou pouco tempo, pois em 1945 a Vila foi denominada novamente com o nome de Lagoa de Roça. Somente em 1961, através da Lei nº 2.651, foi criado o município de São Sebastião de Lagoa de Roça. (PREFEITURA MUNICIPAL DE LAGOA DE ROÇA, 2013)

Figura 1: Vista aérea de São Sebastião de Lagoa de Roça



Fonte: (City Brazil, 2013)

A economia do Município baseia-se na agricultura, tendo como carro chefe a cultura de feijão, milho e mandioca. Porém, o comércio começa a dar os primeiros sinais

de crescimento. Devido à fragilidade da economia local, aliada à ausência de uma política tributária mais atuante, o município deixa de recolher impostos de fundamental importância para a manutenção do caixa da Prefeitura, para que assim esses recursos sejam revertidos em benefícios para a sociedade.

A estrutura organizacional da Prefeitura de São Sebastião de Lagoa de Roça é dirigida pela Prefeita Constitucional, a senhora Maria do Socorro Cardoso, cujo mandato encerrar-se-á em 31 de dezembro de 2016. As Secretarias existentes no Município são:

Secretaria de Chefia de Gabinete

Secretaria de Administração

Secretaria de Finanças

Secretaria de Agricultura

Secretaria de Saúde

Secretaria de Obras e Urbanismo

Secretaria de Cultura, Esporte e Lazer

Secretaria de Transporte

1.2 Justificativa

Atualmente, a administração pública tem ficado em evidência, devido a inúmeros casos de improbidade administrativa. Sabe-se que as fontes de recursos para a manutenção dos caixas das Prefeituras, para a modernização de sua infraestrutura, para a realização de obras estruturantes e sociais, são bem mais amplas e acessíveis que em épocas passadas. Porém, toda gestão pública, na atualidade, deve ser pautada em honestidade e transparência.

É válido salientar que uma Secretaria de Finanças pode se munir de diversas fontes de geração de recursos, seja através Fundo de Participação dos Municípios (FPM), via Projetos ou por arrecadação própria. Sabe-se ainda que mesmo com todas essas fontes de geração de renda, a Secretaria só consegue se tornar referência de uma boa administração se souber como gerir todo esse dinheiro de maneira organizada, focada no bom trato dos recursos públicos, obedecendo às normas vigentes.

Diante da realidade enfrentada pela Secretaria de Finanças e considerando a sua atual incapacidade de criar uma política de arrecadação tributária mais atuante, uma gestão mais enxuta dos recursos, uma gerência de Recursos Humanos mais competente, além da

necessidade de melhora significativa em sua infraestrutura e nas suas instalações, notou-se claramente a necessidade de uma intervenção eficaz, especialmente por meio de um diagnóstico estratégico do setor, o qual proporcionará a criação de ações de maneira ordenada para uma melhor manutenção e trato dos recursos públicos.

1.3 Definição do Problema de Pesquisa

Diante do cenário apresentado e de todas as considerações expostas, é possível fazer o seguinte questionamento central: Qual a situação atual da Secretaria de Finanças do Município de Lagoa de Roça – PB, no tocante à infraestrutura, às políticas de arrecadação e da gestão dos recursos humanos e financeiros?

1.4 Objetivos

Objetivo Geral

Elaborar o Diagnóstico Estratégico da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB.

Objetivos Específicos

- Apresentar o cenário econômico do município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB
- Levantar informações sobre a realidade da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça.
- Identificar a partir da metodologia de Análise SWOT, o diagnóstico estratégico da Secretaria em estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os conceitos gerais da administração são apresentados por diversos autores, embora sejam todos convergentes.

Segundo Chiavenato (2010, p. 5), a Administração é a mescla entre a atividade humana e os recursos organizacionais. Já Drucker (1977, p.2), por sua vez, é mais enfático em seu pensamento, quando afirma que nenhuma organização sobreviveria sem o concurso dos administradores. Chiavenato (2001, p. 1) reafirma esse pensamento, ao dizer que as instituições precisam ser administradas, pois não funcionam sem o curso de um administrador, jogadas ao acaso.

Chiavenato defende ainda que as organizações que norteiam a sociedade precisam ser administradas por pessoas que devem aliar o conhecimento para gerir todos os recursos físicos de uma organização, sejam eles matérias ou humano. Destaca também a interdependência da sociedade com as organizações, como sendo uma espécie de ciclo vicioso, que se dá em função das crescentes mudanças tecnológicas. (CHIAVENATO, 2001, p. 5).

Ao longo de sua história, a Administração foi objeto de estudo dos teóricos, com diferentes focos, resultando em várias Teorias Administrativas.

Para Orlickas (2010, p. 20), uma teoria administrativa pode ser definida como “um conjunto de proposições que buscam nortear princípios que possam orientar os administradores na gestão de suas empresas e para o cumprimento de seus objetivos e metas.”

A mesma autora destaca que o primeiro estudo científico sobre a administração surgiu por meio de trabalhos realizados por Frederick Winslow Taylor, que deu origem à Teoria Científica da Administração, que foi, na realidade, o marco do reconhecimento da Administração como área de conhecimento.

Bateman e Snell (2010) apresentam as teorias administrativas, sob uma perspectiva histórica, dividindo-as em duas seções principais: abordagens clássicas e abordagens contemporâneas.

Os mesmos autores explicam ainda que o período clássico estendeu-se de meados do século XIX até o início dos anos cinquenta e envolveu as seguintes abordagens: a

administração sistemática, a administração científica, a gestão administrativa, as relações humanas e a burocracia. As abordagens contemporâneas, por sua vez, compreendem a administração quantitativa, o comportamento organizacional, a teoria dos sistemas e a perspectiva contingencial.

- **Abordagens Clássicas**

- **Administração Sistemática:** “tentava embutir nas operações os procedimentos e processos específicos que assegurariam coordenação de esforços para alcançar metas e planos estabelecidos” (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Administração Científica:** Segundo Chiavenato (2001, p. 11), a Administração Científica tem ênfase nas tarefas e fundamenta-se na racionalização do trabalho. Ela tem por objetivos a escolha dos melhores meios para os devidos fins, de acordo com a ciência, tem foco nos tempos e movimentos, estabelecidos por meio de rigorosos padrões de produção, e enfatiza a existência de uma forte relação de poder hierárquico, no qual fundamenta-se a idéia de que o engenheiro manda e o operário obedece (MOTTA, VASCONCELOS, 2006, p. 20).

- **Gestão Administrativa:** “Tentou identificar importantes princípios e funções que poderiam ser utilizados por administradores para alcançar desempenho organizacional superior.” (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Relações Humanas:** “Tentava compreender e explicar como os processos psicológicos e sociais humanos interagem com os processos formais da situação de trabalho para influenciar o desempenho.” (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Burocracia:** “Enfatiza uma rede formal e estruturada de relacionamentos entre cargos especializados na organização.” (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Administração Quantitativa:** “Enfatiza a aplicação da análise quantitativa a decisões e problemas administrativos.” (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Abordagens Contemporâneas**

- **Comportamento Organizacional:** “Estuda e identifica as atividades administrativas que promovem a eficácia dos funcionários, por meio de um exame da natureza complexa e dinâmica de processos individuais, grupais e organizacionais. (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Teoria dos Sistemas:** “defende que uma organização é um sistema administrado, que transforma entradas em saídas. (BATEMAN; SNELL, p. 42).

- **Teoria da Contingência:** considera que “as estratégias, estruturas e processos administrativos que resultam em alto desempenho dependem das circunstâncias, das principais contingências ou da situação na qual são aplicados.” (BATEMAN; SNELL, p. 42).

Orlickas (2010, p. 21-22) apresenta, por meio do Quadro 1, os principais modelos e representantes das teorias da administração.

Quadro 1 – Principais Modelos e Representantes das Teorias da Administração

Ano	Teoria	Estudiosos	Principais Ênfases
1900	Administração Científica	Frederick W. Taylor Carl Barth Henry Gantt Henry Ford	<ul style="list-style-type: none"> • Tarefas • Racionalização do Trabalho
1910	Teoria da Burocracia	Max Weber Robert Merton Philpp Selznick Alvin W. Goldner	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Formal • Racionalidade Organizacional • Estrutura
1920	Clássica	Henry Fayol Lyndall Urwick Luther Gulick Stuart Chase	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Formal • Departamentalização • Estrutura
1930	Relações Humanas	Elton Mayo Kurt Lewis F. J. Roethlisberg Jonh Dewey	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Informal • Motivação • Dinâmicas de grupo • Pessoas
1940	Teoria Estruturalista	Victor A. Thompson Amitai Etzioni Peter M. Blau Hebert Simon	<ul style="list-style-type: none"> • Organização Formal e Informal • Estrutura • Ambiente
1950	Teoria dos Sistemas	Nobert Wiener Ludwig Von Bertalanffy Hebert Simon James E. Rosenzweig	<ul style="list-style-type: none"> • Holística • Sistema aberto • Sistemica
	Teoria Neoclássica	Peter F. Drucker William Newman Ernerst Dale	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos e Resultados • Estrutura prática
	Teoria Comportamental	Kurt Lewis Douglas McGregor Herbert Simon Abraham Maslow	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas • Estilos de Administração • Teorias de decisões • Integração dos objetivos organizacionais com os indivíduos

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1982 *apud* Orlickas, 2010, p. 21-22)

2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E ORGANIZAÇÃO

2.2.1 Conceituação

As pessoas não conseguem atingir os seus objetivos sozinhas e, para tanto, se reúnem na tentativa de alcançar suas metas. Para Maslow (1970), a reunião de pessoas na sociedade denomina-se “grupo social” e o mesmo deve ser regido de acordo com as normas e princípios deste grupo.

Para que as necessidades de um grupo social sejam bem atendidas torna-se imperativa a formação de organizações. A partir dessa necessidade, surgiu o Estado, uma organização formada pelo povo, seu território e pelo governo responsável pela administração do mesmo. O povo, que é o elemento mais importante desta trilogia, para ter seus anseios realizados, delega poder para que o governo realize essas atribuições, e para que ele possa por em prática os seus propósitos, contribui com impostos para que haja uma contrapartida do governo na aplicação dos recursos arrecadados.

Nesse contexto, o Estado pode ser definido sob um enfoque operacional, como o conjunto de regras, pessoas e organizações que se separam da sociedade para organizá-la. (COSTIN, 2010, p. 1). O Estado possui forma representativa e, de acordo com a mesma autora, ele começou a ter os primeiros esboços na Revolução Gloriosa de 1688. A noção da representação surge a partir da escolha de um corpo escolhido pelo povo por meio de um processo eleitoral, e essa democracia representativa é realizada através de uma representação que se divide em Poder Executivo e Legislativo.

Para a implementação de serviços de qualidade, que possam atender às necessidades do povo, o governo precisa criar instituições públicas especializadas para a promoção das mesmas. Assim, surge a Administração Pública, um conjunto de órgãos voltados para a realização dos serviços públicos, buscando atender às necessidades da coletividade.

A Administração Pública pode ser entendida como os meios ou procedimentos à disposição do governo para que o mesmo possa por em prática as ações políticas, a partir das necessidades do povo, legítimo destinatário dos bens, serviços e interesses administrados pelo Estado.

A Administração Pública tem como finalidade o bem comum do povo administrado, sendo responsável pela defesa do interesse público e das aspirações da comunidade. Para tanto, a máquina pública deve ser administrada de forma correta e honesta.

Dessa forma, o governo cria as leis específicas para a correta movimentação desta máquina. Porém, não é a única forma, pois a máquina deve ser bem coordenada para funcionar de maneira eficaz. A ciência da administração atua como diretriz para a organização do Estado, satisfazendo os cidadãos e evitando o abuso de poder dos governantes.

Constata-se, pois, que a Administração Pública é a atuação indireta do povo nas organizações, uma vez que é ele quem escolhe seus representantes para agirem efetivamente de forma direta e com eficiência na esfera que represente (União, Estado, Município ou Distrito Federal) e proverem as melhorias esperadas, o que incidirá, ao menos em tese, em um retorno permanente na máquina pública entre o povo e o governo.

Em síntese, a Administração Pública refere-se apenas ao Estado e inclui o conjunto de órgãos, funcionários e procedimentos utilizados pelos três poderes que integram o Estado, para realizar suas funções econômicas e os papéis que a sociedade lhe atribuiu no momento histórico em consideração”. (COSTIN, 2010, p.27).

Jund (2006, p. 28) coloca que a expressão Administração Pública deve ser analisada sob dois aspectos: o subjetivo (formal) e o objetivo (material).

Para o referido autor, sob o aspecto subjetivo, o termo pode ser assim definido:

[...] é o conjunto de órgãos e entidades públicas que exercem atividades administrativas, compreendendo pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa. Sendo assim, corresponde a todo o aparelhamento de que dispõe o Estado para a consecução das políticas traçadas pelo Governo.(JUND, 2006, p. 28)

Dando continuidade à discussão, o mesmo autor afirma que, em sentido objetivo:

Administração Pública significa a atividade concreta do Estado dirigida à consecução das necessidades coletivas de modo direto e imediato. Em outras palavras, o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral – a própria atividade administrativa. (JUND, 2006, P. 28)

Para De Plácido e Silva (2010 *apud* Matias-Pereira, 2010, p. 63), em seu sentido amplo, a Administração Pública “é uma das manifestações do Poder Público na gestão ou execução de atos ou de negócios políticos.”

Já Bobbio (1998 *apud* Matias-Pereira, 2010, p. 63), por sua vez, defende que, em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração Pública “designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal.”

2.2.2 Princípios da Administração Pública

A Administração Pública, acordo com a Constituição Brasileira, pode ser direta ou indireta, devendo seguir os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O artigo 37 da Constituição Federal de 1988 dispõe dos princípios da Administração Pública e regulamenta-os.

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Alterado pela EC-000.019-1998)

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei; **II** - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

- Princípio da Legalidade

Meirelles (2005, p. 88) argumenta que “a Administração Pública deve ser direcionada à lei, porque ela está orientada também pelos princípios do Direito e da Moral, para que o legal se junte ao honesto seja conveniente aos interesses sociais.” Assim, o princípio da legalidade “se opõe a quaisquer vontades personalistas dos governantes, de modo que age como um antídoto contra quaisquer poderes oligárquicos ou absolutistas que poderiam, por certo, minar a racionalidade da Administração.” (FERREIRA, 2006).

Bernadoni e Cruz (2010, p. 45) explicam a diferença entre o administrador público e o privado, pois o primeiro deve seguir primordialmente a lei, ficando, para o segundo, a opção de segui-la ou não.

- Princípio da Impessoalidade

Para Berdadoni e Cruz (2010, p. 45), esse é o princípio que determina que “a atividade pública deve ser destinada, indistintamente, a todos os cidadãos, sem a determinação de pessoas ou discriminação de qualquer natureza.”

- Princípio da Moralidade

Esse princípio vai além da legalidade, uma vez que analisa o mérito da ação administrativa. Verifica se é pertinente ao interesse público ou apenas aos interesses do administrador público. (BERNADONI, CRUZ, 2010, p. 45). Atinge o âmbito da honestidade, da ética e da moralidade. Essa premissa tem como orientação verificar se o comportamento do funcionário é pertinente à Instituição ou somente a si próprio.

- Princípio da Publicidade

Bernadoni e Cruz (2010) destacam que o princípio da publicidade traduz a obrigatoriedade da divulgação dos atos do governo, proporcionando ampla publicidade aos contratos e a outros instrumentos firmados pela administração pública, tornando, assim, mais transparentes os atos da gestão pública.

- Princípio da Eficiência

A Emenda Constitucional N° 19/1998 introduziu esse princípio, com o fim de estabelecer, no âmbito da administração pública, o dever de trabalhar com produtividade, economicidade, eficiência, presteza e competência, de modo a permitir a oferta de maior quantidade de serviços, com melhores níveis de qualidade, com mais agilidade e empregando menos recursos. (BERNADONI; CRUZ, 2010).

2.2.3 Formas de Organização da Administração Pública

A literatura pertinente indica que o Estado realiza a função administrativa através da atuação de órgãos, agentes e pessoas jurídicas. Para tanto, o mesmo adota duas formas de organização e atuação administrativas: Centralização e Descentralização.

Jund (2006, p. 29) explica que a centralização administrativa ocorre quando o Estado realiza suas tarefas de forma direta, por meio dos órgãos e agentes integrantes da Administração Direta, ou seja, os serviços são prestados diretamente pelos órgãos governamentais, seja no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios. A descentralização, por outro lado, configura-se, segundo Jund (2006, p. 29),

quando se pressupõe a atuação de duas pessoas jurídicas distintas, a saber: o Estado e a entidade que executará o serviço, por ter recebido essa atribuição.

Tal descentralização pode ocorrer de duas formas distintas, que são: a outorga, no caso de o Estado criar uma entidade e a ela transferir, por lei, determinado serviço público (é o caso de autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas); e delegação, quando o Estado transferir, por contrato ou ato unilateral, unicamente a execução do serviço, como é o caso dos contratos de concessão ou dos atos de permissão. (JUND, 2006, p. 29).

2.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DIRETA E INDIRETA

Como já mencionado anteriormente, a Administração Pública, de acordo com a Constituição Brasileira, pode ser direta ou indireta.

Costin (2010) esclarece que a Administração Direta engloba os serviços desempenhados pela estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios (no caso da administração federal). Todavia, conforme adverte Jund (2006, p. 30), “o legislador não foi feliz ao definir este tipo de Administração no Decreto-lei nº 200/67, pois, de acordo com o dispositivo legal, ‘a Administração Direta é formada pelos órgãos que integram a estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios.’ Desta feita, não abrange o Poder Legislativo e o Poder Judiciário, confundindo Administração Direta com Poder Executivo.” Jund (2006, p.30) conclui, portanto, afirmando que a Administração Direta é composta pelos seguintes órgãos máximos dos Três Poderes:

- Poder Legislativo:

Federal: Senado Federal; Câmara dos Deputados; e Tribunal de Contas da União.

Estadual: Assembléia Legislativa; Tribunal de Contas do Estado; e Conselho de Contas.

Municipal: Câmara dos Vereadores; Tribunal de Contas do Estado ou do Município.

- Poder Executivo:

Federal: Presidência da República; Ministérios.

Estadual: Governadoria; Secretarias de Estado.

Municipal: Prefeitura; Secretarias e Órgãos Auxiliares.

- Poder Judiciário:

Federal: Supremo Tribunal Federal; Supremo Tribunal de Justiça; Tribunal Superior do Trabalho; Tribunal Superior Eleitoral; Superior Tribunal Militar; Tribunais Regionais Federais.

Estadual: Tribunal de Justiça; Tribunais de Alçada.

A Administração Pública Indireta, de acordo com o Decreto-lei 200 de 1967, engloba entidades que possuem personalidade jurídica própria, patrimônio próprio e devem ser vinculadas à Administração Direta. Segundo Costin (2010, p. 28), deve-se ressaltar que a idéia predominante é a de vinculação, ao invés de subordinação.

Para Jund (2006, p. 32), “a base central do conceito da Administração Indireta encontra-se no instituto da descentralização, que vem a ser a distribuição de competências de uma pessoa para outra pessoa, física ou jurídica.”

São as seguintes as entidades que integram a estrutura da Administração Indireta:

- **Autarquias:** “são, nos termos do referido Decreto-lei, serviços autônomos, criados por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizadas.” (COSTIN, 2010, p. 30).

- **Fundações:** “são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, criadas em virtude de autorização legislativa, com autonomia administrativa, patrimônio próprio gerido pelos respectivos órgãos de direção e funcionamento custeado por recursos da União e de outras fontes.” (COSTIN, 2010, p. 30).

- **Empresas Públicas:** “são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criadas por lei para a exploração de atividades econômicas, sob a forma de sociedade anônima que o governo seja levado a exercer. (COSTIN, 2010, p. 30).

- **Sociedades de Economia Mista:** “são entidades dotadas de personalidade jurídica de direito privado, criadas por lei para a exploração de atividades econômicas, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam em sua maioria à União ou à entidade da Administração Indireta. (COSTIN, 2010, p. 30).

2.4 PLANEJAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O processo de planejamento é imprescindível para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações, sejam elas públicas ou privadas, tendo em vista a necessidade constante de adaptação às realidades sociais contemporâneas, em contínua mutação. Assim, o planejamento passa a ser visto como um processo lógico que conduz o comportamento racional na execução de atividades intencionais voltadas para realizações futuras. “Esse comportamento racional, objetivando a ação futura, constitui a essência do planejamento”, segundo (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2009, *apud* BERNADONI; CRUZ, 2010, p. 28).

Bernadoni e Cruz (2010) afirmam que o planejamento, em geral, deve partir do geral (planejamento estratégico) para o específico (planejamento operacional). Todavia, para que esses dois sejam interligados, deve haver um planejamento intermediário, que é o tático.

Em relação às fases do Planejamento na Administração Pública, os mesmos autores destacam duas fases principais do planejamento na área pública, que são: a fase de preparação e a fase de execução.

Apresentam o contexto geral de cada uma dessas fases propostas:

Fase de Preparação: de caráter político, vai da formulação à aprovação do plano. É uma fase essencial, a qual deve ser precedida de pesquisa, a fim de dar condições ao órgão planejador para um diagnóstico, visando à fixação dos objetivos e das metas, com vistas aos programas e projetos.

Fase de Execução: de caráter técnico, envolve a implantação, o controle e a avaliação do plano. Nessa fase, o planejamento está intimamente ligado ao orçamento, tanto que, sem aquele elemento, é impossível a sua existência, pela falta do elemento principal, o planejamento. (BERNADONI; CRUZ, 2010, p. 30).

Bernadoni e Cruz (2010) também apresentam um ciclo de seis princípios que norteiam o processo de planejamento na área pública, a saber: Racionalidade, Previsão, Universalidade, Unidade, Inerência e Continuidade. (BERNADONI; CRUZ, p. 31-32).

A Racionalidade, para os autores, consiste na relação de alternativas de ação, com a finalidade de fixar uma conduta final que propicie o máximo aproveitamento dos recursos empregados.

A Previsão, por sua vez, determina que os programas devem ser dimensionados no tempo, devendo-se fixar o período dentro do qual os objetivos e metas serão atingidos.

A Universalidade indica que o planejamento deve abranger todas as etapas do processo econômico, social e administrativo, para que se tenha orientação coerente e disciplinas diante das mudanças que surgirem.

A Unidade implica que o planejamento deve formar um todo orgânico e compatível, evitando a duplicidade de esforços e o desperdício de recursos.

A Inerência deve ser uma característica do planejamento, visto que nada será realizado com eficiência, caso não haja o planejamento de suas diretrizes, em acordo com as mutações do meio social.

A Continuidade indica que o planejamento deve ser permanente, ou seja, deve ter duração ilimitada.

2.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.5.1. Evolução Conceitual

Existe certa dificuldade na conceituação do Planejamento, visto que os autores diversos definem o assunto sob diferentes óticas.

Oliveira (2007, p.1) descreve o planejamento dentro das organizações em cinco dimensões, que vão desde as pesquisas e produção, planejamento, até unidades organizacionais.

Já para Ackof (1970, p. 1), o planejamento é um futuro desejado.

O Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2007, p.3), pode ser definido como “um conjunto de decisões que o administrador pode tomar vendo que o futuro da empresa tende a ser diferente de seu passado. Entretanto, a empresa tem plenas condições de agir sobre variáveis e fatores”.

O planejamento estratégico começou a tomar corpo na Ford e na Carnegie Corporation, quando essas organizações patrocinaram uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte americanas. Tal estudo recomendou a inclusão de uma capacitação na área de política de negócios da organização (CERTO *et al*, 2005, p. 3).

De acordo com Bertero (1995), o planejamento estratégico preocupava-se apenas com pontos fracos, pontos fortes da organização, planejamento e administração de certas

mudanças que viessem a acontecer na organização. Porém, ele foi entrando em declínio, devido a sua previsibilidade, dando lugar à Administração Estratégica, pois essa área, além de desenvolver , implementa a técnica na organização.

A Administração Estratégica, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), abrange as três etapas da estratégia, que são: a formação, implementação e controle.

Além dessas, o autor complementa o assunto explicitando a missão e os objetivos da empresa, a partir da análise do ambiente, tanto interno, quanto externo.

Ele ainda vai bem além, ao citar os passos da Administração Estratégica, que são: analisar oportunidades e ameaças, analisar pontos fracos e fortes da organização, formular e programar estratégias e controlar tudo o que foi realizado. Já nas palavras de Certo *et al* (2005, p. 4), a administração estratégica trata de um processo contínuo, que visa integrar a organização ao ambiente.

As empresas implementam a Administração Estratégica na busca da vantagem competitiva. Tal fato fica bastante claro na obra de Certo *et al*,(2005, p. 4), quando os mesmos autores argumentam sobre os benefícios da sua implantação nas organizações:

Uma organização pode obter diversos benefícios praticando apropriadamente a administração estratégica. Talvez o mais importante deles seja a tendência a aumentar seus níveis de lucro. Embora muitos estudos anteriores tenham concluído que o aumento que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um número significativo de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade.

De acordo com Certo *et al* (2007, p. 3) o planejamento estratégico segue a linha de quatro princípios básicos, a saber: o da contribuição aos objetivos, da precedência do planejamento, das maiores influências e da maior eficiência.

2.5.2 Metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico

A metodologia de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico poder ser considerada a partir de duas óticas diferentes. A primeira parte da ideia de onde se quer chegar, para depois analisar a empresa e assim buscar meios. A segunda é diferente, pois observa primeiramente a organização, para assim estabelecer aonde se quer chegar (OLIVEIRA, 2007, p. 40). De acordo com o mesmo autor, a implementação da

metodologia de Elaboração do Planejamento Estratégico engloba quatro fases básicas, que são:

Fase 1: Diagnóstico Estratégico

Fase 2: Missão da Empresa

Fase 3: Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase 4 : Controle e Avaliação.

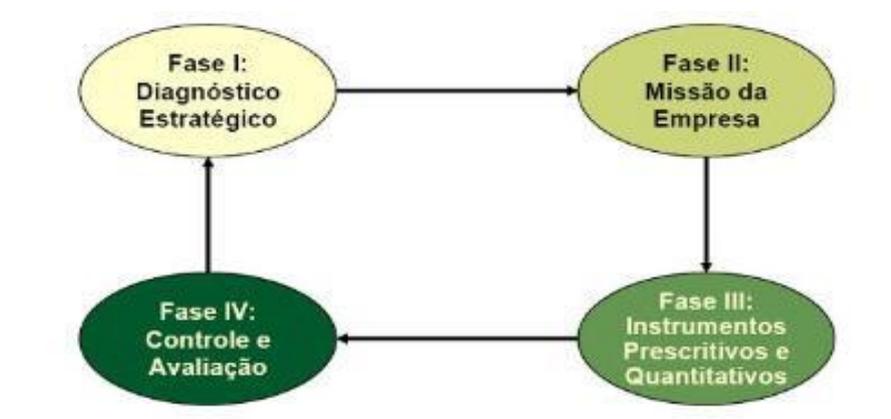


Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2007, p. 40).

2.5.3 Diagnóstico Estratégico

Essa fase do Planejamento Estratégico serve para se ter uma ideia de como a organização está, funcionando como uma espécie de auditoria de posição (OLIVEIRA, 2007, p. 40).

Para Oliveira (2007), a fase do Diagnóstico Estratégico pode ser segmentada em cinco etapas básicas, que são: A) Identificação da Visão; B) Identificação dos Valores; C) Análise Externa; D) Análise Interna e E) Análise dos Concorrentes.

A) Identificação da Visão

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) afirma que a visão é o retrato de onde a empresa quer chegar e Oliveira (2007, p. 43) confirma tal afirmação, ao explicitar que a visão é o limite que empresa consegue enxergar dentro de um espaço de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla, ou seja, “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante.”

B) Identificação dos Valores

Os valores da empresa representam “o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.” OLIVEIRA (2007, p. 43). Na realidade, a identificação de valores de uma organização exercerá forte influência na qualidade do desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

C) Análise Externa

De acordo com Certo *et al* (2005, p. 24) a análise do ambiente possui três papéis de fundamental importância para a Administração Estratégica: um orientado para a política, cujo objetivo é manter informada a alta cúpula sobre as tendências que estão surgindo no ambiente; outro orientado para o planejamento estratégico integrado, com a intuito de analisar, para assim melhorar o comportamento organizacional; e, por fim, o ultimo papel da Administração Estratégica visa melhorar o desempenho da organização ao fornecer informações sobre as diversas funções organizacionais.

A análise do ambiente se subdivide em externa e interna. Com o intuito de verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa, assim como as melhores formas de evitar ou usufruir dessas situações, é através da análise externa que a organização deve olhar para fora de si, isto é, para o ambiente onde se encontram as ameaças e oportunidades.

A definição da análise do ambiente externo pode ser dada explicitando a relação entre a empresa e o ambiente externo. O administrador tem por objetivo fazer uma análise minuciosa do ambiente, para assim identificar todas as ameaças e oportunidades existentes nele. (OLIVEIRA, 2007, p 71).

É importante para a empresa a identificação desse dois fatores, para que assim ela possa obter vantagem competitiva. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) definem oportunidade como uma condição no ambiente geral que deve ser bastante explorada pela organização, e ameaça como sendo uma condição que pode impedir que os esforços da empresa se transformem em fatores para busca da vantagem competitiva.

De acordo com Oliveira (2007, p. 44), essa análise deve ser efetuada no âmbito geral da organização, levando em consideração diversos fatores ambientais, como por exemplo, geografia do local, economia, mercado internacional, mercado nacional e regional, mão de obra, governo, concorrentes etc. Segundo o mesmo autor, essa análise deve considerar o ambiente subdividido em duas partes: o ambiente direto, o qual é

composto por fatores através dos quais a empresa tem condições não apenas de identificar, mas também de mensurar o grau de influência recebido e ou proporcionado; e ambiente indireto, onde estão os fatores que a organização pode até conseguir identificar, porém não tem condições de medir.

D) Análise Interna

A análise interna leva em consideração os fatores internos e inerentes à empresa, de modo a observar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. O ambiente interno da empresa pode ser influenciado diversos fatores, cabendo à análise interna identificá-los, a saber: produtos, promoção, comercialização, sistema de informações, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais etc (OLIVEIRA, 2007, p. 49).

E) Análise dos Concorrentes

Podendo ser considerada uma decomposição da etapa da análise externa, a execução da análise dos concorrentes irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa, com a possibilidade de compará-las com as vantagens competitivas dos seus concorrentes. Oliveira (2007, p. 49) sugere que o gestor, através de um processo de empatia, efetue a análise externa e interna dos seus principais concorrentes, a fim de avaliar, de forma preliminar, o nível de risco que a empresa está enfrentando.

2.5.4 Matriz de S.W.O.T ou F.O.F.A: uma Ferramenta de Apoio ao Diagnóstico Estratégico

A matriz S.W.O.T. ou F.O.F.A., atualmente bastante difundida em todo o mundo, surgiu a partir de estudos realizados por Kenneth Andrews e Roland Cristensen na Universidade de Havard (RODRIGUES *et al*, 2005). Tem por objetivo a identificação, por meio da análise do ambiente interno e externo, dos pontos fracos e fortes da empresa, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente que circunda a organização, para que assim a mesma possa se sobressair na busca da vantagem competitiva. O nome segue a denominação de Wright, Kroll e Parnell (2000) e significa *strenghts* (forças); *weaknesses* (fraquezas); *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 86) explicam que os pontos fracos e fortes de uma organização constituem seus recursos, que são: humanos, organizacionais e físicos.

- Recursos Humanos

Os recursos humanos de uma organização, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 87), correspondem a toda a sua força de trabalho, ou seja, todas as pessoas que compõem a organização, subdividindo-se, de acordo com a hierarquia da organização, em Conselho de Administração, Alta Administração, Administração Média, Supervisores e Funcionários.

- Recursos Organizacionais

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 90), a avaliação desses recursos acontece através da adequação dos recursos existentes na empresa as suas estratégias.

- Recursos Físicos

A análise dos recursos físicos ocorre por meio da observação de toda a estrutura física de empresa, de sua tecnologia, *layout*, capacidade produtiva, fontes de suprimento, localização geográfica etc.

Wright, Kroll e Parnell (2010, p. 90), ilustram, através do Quadro 2, um modelo de Matriz S.W.O.T.

Quadro 2 – Matriz SWOT

		Posição competitiva das unidades de negócio		
		Forte	Média	Fraca
Estado do ambiente externo	Muitas oportunidades ambientais	Compartmento A	Compartmento D	Compartmento G
		Crescimento interno	Fusão	Reviravolta (<i>turnaround</i>)
		Integração vertical de empresas relacionadas	Integração horizontal	Desinvestimento
		Fusão	Aliança estratégica	
	Integração horizontal			
	Oportunidades e ameaças ambientais moderadas	Compartmento B	Compartmento E	Compartmento H
		Integração vertical de empresas relacionadas	Estabilidade	Reviravolta (<i>turnaround</i>)
		Diversificação horizontal relacionada	Integração horizontal	Desinvestimento
			Aliança estratégica	
	Desinvestimento			
	Ameaças ambientais críticas	Compartmento C	Compartmento F	Compartmento I
		Diversificação horizontal relacionada	Desinvestimento	Liquidação
Diversificação horizontal não relacionada (conglomerados)		Diversificação horizontal relacionada		
Integração vertical de empresas não relacionadas		Diversificação horizontal não relacionada		
Desinvestimento	Estabilidade			

Fonte: Wright et al. (2000, p. 159).

2.5.5 Missão da Organização

Os estudiosos da área de Planejamento Estratégico definem a Missão como sendo o propósito central a empresa, o porquê de sua existência. Oliveira (2007, p. 50) mostra que Missão é nada mais do que a definição de quem a empresa atende. Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18), afirma que a missão é fundamentada na visão e tem como propósito central especificar o negócio da empresa. Ele também deixa bem explícito que a missão é mais abrangente que a visão. Todavia, ambas tem como objetivo central mostrar a individualidade da empresa. Wright, Kroll, Parnell (2010, p. 86) reforçam a mesma idéia, quando defendem que a missão é o propósito da empresa.

3. METODOLOGIA

Este capítulo expõe os procedimentos metodológicos adotados para a consecução do estudo realizado, ou seja, explicita como o trabalho foi elaborado, destacando a metodologia para alcançar os objetivos propostos. Evidencia todos os métodos, o cenário do estudo, o tipo de coleta e o modo de análise das informações coletadas.

Os métodos de pesquisa são meios que direcionam o processo de investigação, através desses é possível uma aproximação com o problema estudado, buscando uma melhor organização e estruturação para elaboração do trabalho (BERTO; NAKANO, 2000, p. 66).

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

De acordo com critérios levantados por diversos autores na área da Metodologia da Pesquisa, há várias formas de se definir os diversos tipos de pesquisas.

De acordo com segundo Vergara (2007), existem dois critérios básicos para essa definição, ou seja, quanto aos fins e quanto aos meios.

O estudo em questão pode ser classificado, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva.

Ainda segundo Vergara (2007), a pesquisa descritiva caracteriza-se pela exposição de determinada população ou de determinado fenômeno, encaixando-se perfeitamente no conteúdo deste estudo, pois o mesmo visa à análise crítica da realidade encontrada na Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB, de modo a identificar os seus pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e oportunidades externas que poderão afetar o desenvolvimento das suas atividades organizacionais.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser tipificada como pesquisa bibliográfica e documental indireta, além de estudo de caso.

Vergara (2007) define a pesquisa bibliográfica como o estudo sistematizado baseado em materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, materiais acessíveis ao público em geral.

Já a pesquisa documental, para a mesma autora, é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes etc.

Segundo Gil (1994), além dessas fontes primárias de coleta de dados, utilizam-se as fontes secundárias, ou seja, remete-se a obra direta do autor tomado como base a partir da leitura de outros autores que abordem o mesmo tema. Vale destacar ainda que o estudo em questão teve como fundamento a consulta a alguns documentos da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB, disponibilizados nos arquivos da própria Secretaria.

O procedimento para a realização do trabalho foi o estudo de caso, estabelecendo uma discussão profunda e detalhada sobre a temática. O estudo de caso tem como objetivo capturar e definir a situação em estudo, permite um exame detalhado do processo em análise e esclarece fatores a partir da sua organização e planejamento para a análise dos dados. Sendo assim, esse método proporciona relevantes oportunidades para a Administração, pois pode evidenciar alguns problemas de administração que outros métodos de pesquisa não destacassem de maneira eficaz (CAMPOMAR, 1991, p. 95).

3.2 O AMBIENTE DA PESQUISA: A SECRETARIA DE FINANÇAS DO MUNICÍPIO DE SÃO SEBASTIÃO DE LAGOA DE ROÇA - PB

A organização estudada é a Prefeitura Municipal de São Sebastião de Lagoa de Roça - PB, inscrita no CNPJ 08.742.439/0001-00, sendo objeto da pesquisa a Secretaria de Finanças Municipal, localizada na Rua José Rodrigues Coura, Nº 53, Centro, São Sebastião de Lagoa de Roça. O Setor tem como gestora a Secretária Maria Dalvanice da Silva.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como mencionado anteriormente, a pesquisa se fundamentou em levantamento bibliográfico, que, segundo Acevedo e Nohara (2006), consiste na busca de estudos anteriores, que já foram produzidos por outros cientistas e geralmente publicados em livros ou artigos científicos, bem como na coleta de informações em registros de arquivos, que, segundo as referidas autoras, utilizam-se de dados coletados anteriormente para outras finalidades (oriundos de fontes secundárias), a exemplo de dados estatísticos do governo e de outras organizações privadas e/ou não-governamentais.

Foi também realizada uma coleta documental, especialmente nos arquivos da própria Secretaria de Finanças do município objeto de estudo deste trabalho.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados tem caráter quantitativo-qualitativo. Os dados extraídos dos registros estatísticos foram organizados em tabelas e analisados por meio de uma abordagem quantitativa, com base em técnicas estatísticas simples, a exemplo de números-índices, frequência, porcentagem e média, com o auxílio do Microsoft Excel.

A abordagem qualitativa, por sua vez, justifica-se na medida em que as estatísticas reveladas durante a pesquisa possam ser analisadas e explicadas à luz dos fatos e elementos expostos na análise evolutiva do cenário econômico-financeiro do Município durante o período estudado, que, por sua vez, teve como base a revisão bibliográfica realizada sobre a temática adotada.

O instrumento utilizado para a análise qualitativa dos dados foi a Matriz de S.W.O.T., que, conforme descrita no Capítulo anterior, busca identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que poderão influenciar direta ou indiretamente o futuro da organização. A partir desta identificação, foram realizadas as discussões, a fim de analisar os dados.

4. APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Matriz SWOT da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça - PB

Em visita técnica a Secretaria de São Sebastião de Lagoa de Roça, foram evidenciados alguns dados e situações que serão explicitadas neste capítulo posteriormente. Para a análise, foi utilizada a ferramenta da Matriz de S.W.O.T., por meio da qual buscou-se identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a serem enfrentadas e potencializadas pela organização em relação aos ambientes interno e externo.

Pode-se observar, através do Quadro 02, os resultados da análise ambiental realizada por meio da Matriz S.W.O.T. da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça - PB, tendo em consideração os aspectos financeiros, comportamentais, estruturais, políticos e fiscais, observados e registrados através da entrevista com a gestora da Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça.

4.1.1 Forças

A Secretaria apresentou alguns aspectos de bastante relevância que podem ser considerados como forças da organização. Um desses aspectos é o clima organizacional favorável, bem leve e descontraído.

Outro aspecto importante é a Política de capacitação dos funcionários. A gestora afirmou que regularmente oferece oportunidade de treinamento a sua equipe. E em relação ao corpo funcional, observou um razoável nível de capacitação.

A informatização no âmbito da Secretaria, para a gestora, é satisfatória, pois todo o banco de dados da Secretaria está cadastrado no sistema, sejam eles fornecedores, notas de empenho etc. O sistema também proporciona bastante interação com outras Secretarias do Município.

A análise do ambiente externo, confrontada com os aspectos fortes da Secretaria, gera a necessidade de uma melhor gestão dos recursos existentes.

Merece destaque, como ponto forte, o fato de haver uma gestão marcada pela competência e pelo respeito ao dinheiro público, o que se materializa através da existência do Setor de Controle Interno do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça, que, apesar de ser legalmente obrigatório, não encontra-se presente em muitos outros municípios de pequeno porte.

4.1.2 Fraquezas

A análise do ambiente interno da Secretaria de Finanças apontou uma série de aspectos que podem ser caracterizados como fraquezas, tais como: a precária infraestrutura física do local onde funciona; pouca autonomia do Secretário em relação à tomada de decisões, sejam elas em nível tático ou operacional.

Outro aspecto do ambiente interno que pode ser considerado como fraqueza é a inexistência do Plano de Cargos e Carreiras na Secretaria.

Embora haja um certo nível de esforço de capacitação do funcionalismo, não existem políticas de crescimento baseadas no mérito de cada colaborador. Além do mais, o quadro efetivo de funcionários é bastante reduzido, induzindo à terceirização de algumas tarefas que poderiam normalmente ser realizadas pelos próprios servidores.

Outro ponto fraco da Secretaria em estudo é bastante evidente em relação à inexistência de uma efetiva política fiscal, em função da resistência do gestor municipal no que diz respeito aos impactos políticos e sociais que uma política de arrecadação mais agressiva podem causar na sociedade e, por conseguinte, na sua gestão. Assim, alguns impostos que são de fundamental importância para a manutenção do caixa da Prefeitura acabam não sendo devidamente cobrados, como por exemplo, o Imposto sobre Serviços (ISS).

4.1.3 Oportunidades

A análise do ambiente externo nos mostra diversos pontos que podem ser considerados como fontes de oportunidade para uma melhor gestão dos recursos, como a credibilidade da Secretaria junto à sociedade, a existência de transparência no trato dos recursos, com manutenção pontual dos dados no sistema Sagres e a credibilidade do Secretário de Finanças junto à sociedade, em geral.

Outro ponto que pode ser considerado como oportunidade é a existência de inúmeros projetos para modernização do setor, cabendo assim ao órgão competente ir buscá-los, como por exemplo, o Programa de Modernização da Administração Tributária (PMAT), que envolve recursos utilizados para fins de modernização do setor público.

4.1.4 Ameaças

Analisando o ambiente externo, pode-se citar como ameaças à manutenção dos recursos na Secretaria de Finanças: 1) a fragilidade da economia local, gerando assim uma arrecadação insuficiente; e 2) a interferência política em relação ao pagamento dos fornecedores. Muitas vezes são pagos empenhos das pessoas ligadas ao Prefeito, ainda que a Secretária afirme com veemência que todo o pessoal do fornecimento recebe pontualmente e que desconhece esse tipo de troca de favores, na qual o gestor fica comprometido com alguém que lhe ofereceu apoio político no processo eleitoral do ano passado.

A análise do ambiente interno induz a um questionamento: mesmo tendo um corpo funcional capacitado, com a maioria dos colaboradores portadores de Diplomas de nível superior, os quais recebem treinamento regularmente, predomina o desconhecimento em relação a alguns projetos de fundamental importância para a administração municipal, como por exemplo, o PMAT, que é o Programa de Modernização da Administração Tributária e da gestão dos setores sociais básicos, e que serve o aumento da eficiência e transparência da administração pública, em que o recurso é disponibilizado para modernização dos processos e infraestrutura.

Quadro 3 – Matriz de SWOT para a Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB

<p>Forças: Clima Organizacional Favorável, Existência de uma Política de Capacitação de Funcionários, Presença da Informatização de Processos, Banco de Dados, Corpo Funcional Capacitado, Existência do Setor de Controle Interno atuando conjuntamente</p>
<p>Fraquezas: Infraestrutura Física Inadequada, Pouca Autonomia da Secretaria na Tomada de Decisões, Inexistência de Plano de Cargos e Carreira, Inexistência de Meritocracia, Quadro Reduzido de Funcionários, Terceirização de Processos, Excesso de Burocracia, Obsolescência nos Processos, Inexistência de uma Adequada Política Fiscal.</p>
<p>Ameaças: Fragilidade da Economia Local, Existência de Interferências Políticas na Tomada de Decisões, Arrecadação Tributária Insuficiente, Pressão da Sociedade, Desconhecimento dos Projetos inerentes à Secretaria.</p>
<p>Oportunidades: Interação com outras Secretarias, Existência de Transparência, Apoio ao Crescimento do Setor de Finanças, Confiança do Prefeito depositada no Trabalho do Gestor, Credibilidade.</p>

Fonte: Elaboração Própria (2013).

4.2 Proposta de um Plano Estratégico para a Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça - PB

A partir da avaliação estratégica realizada com base na Matriz de S.W.O.T., que explorou a realidade do ambiente interno e externo da Secretaria de Finanças de São Sebastião de Lagoa de Roça, foi proposto um plano estratégico para o setor, partindo, inicialmente, da definição da Missão, da Visão e dos Valores da organização.

Missão

Administrar os recursos para que haja o equilíbrio fiscal, sempre buscando o maior respeito e transparência no trato dos recursos públicos.

Visão

A Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça - PB buscará equilibrar ao máximo o caixa da Prefeitura, para que assim alcance um grau de eficiência e eficácia que permita tornar o Município uma referência, sem perder o foco no respeito ao trato com os recursos públicos.

Valores

Sempre trabalhar em prol da população, com respeito, ética e de forma igualitária, para que as suas ações estejam sempre pautadas na justiça e na integridade.

Principais Desafios

Após a análise do ambiente, definição da missão, da visão e dos valores, seguem os principais desafios enfrentados pela Secretaria e suas respectivas soluções, a partir da definição de diretrizes.

4.2.1 Aumento da Arrecadação

Como observado por meio da análise da Matriz de SWOT, a arrecadação do Município por meio de impostos é praticamente insignificante comparando a receita corrente. Assim, o Município sobrevive praticamente apenas com o Fundo de Participação dos Municípios (FPM) e outros recursos de destinação específica utilizados pela Secretaria de Educação e pela Secretaria de Saúde. Ficou evidente a necessidade de ações que incentivem a existência de uma política tributária mais atuante, pois alguns impostos que deveriam ser cobrados com frequência, como o Imposto sobre Serviços (ISS) e o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) praticamente não são.

O Quadro 04 evidencia essa deficiência, permitindo a observação da referida disparidade, no que se refere à diferença entre as Transferências Correntes e a Receita Tributária.

Quadro 04 – Receita Orçamentária de São Sebastião de Lagoa de Roça

Junho / 2013	
RECEITA CORRENTE	1.224.238,75
Receita Tributária	4.329,46
Receita Patrimonial	1.746,59
Transferências Correntes	1.218.162,70
Receita Industrial	0,00
Receita Agropecuária	0,00
Receita de Serviços	0,00
Outras Receitas Correntes	0,00
Receita de Contribuições	0,00
RECEITA DE CAPITAL	0,00
Amortização de Empréstimos	0,00
Operações de Crédito	0,00
Alineação de Bens	0,00
Transferências de Capital	0,00
Outras Receitas de Capital	0,00
Receita Retificadora	0,00
TOTAL	1.224.238,75

 Voltar  Imprimir

Copyright © 2013 - Pbsoft Informática Ltda

Fonte: Tribunal de Contas do Estado da Paraíba (2013)

Em função da inoperância do Setor de Tributos no que diz respeito a uma efetiva política fiscal, pode-se observar que os valores arrecadados em decorrência de impostos não contribuem efetivamente para a manutenção do caixa no Setor de Finanças do Município.

Definição de Metas

Ficou clara a necessidade de uma política tributária mais atuante, para que assim o Município não dependa unicamente dos recursos federais, uma vez que tais valores são sazonais, surgindo, a partir deste ponto, a necessidade de delimitar metas para maior arrecadação de tributos, a exemplo do ISS e do IPTU.

Planejamento e Controle das Ações Fiscais

A Secretaria de Finanças, em atuação conjunta com o Setor de Tributos, deve planejar ações efetivas e acompanhar de perto tais políticas fiscais, delegando funções e incentivando o seu cumprimento, para que assim possa mudar o panorama atual, seriam elas:

Aumento da arrecadação gradualmente a cada semestre, com base em um arrocho fiscal, levando em consideração a renda familiar.

Acompanhamento dos resultados.

Políticas de melhorias constantes nas ações de cobranças.

Criações de políticas de publicidades, como promoções para o contribuinte que estiver em dia com os tributos.

Cadastro de Contribuintes

Muito embora exista no setor sinais de informatização de processos no setor, contando inclusive com a existência de um banco de dados bastante completo em relação aos fornecedores, inexistente o cadastramento dos contribuintes, deixando assim o gestor de mãos atadas em relação ao controle do secretaria.

A situação chega a ser preocupante quando se fala em cadastro de contribuintes, pois há no Município uma resistência enorme por parte da sociedade para efetivação de tal cadastramento.

Assim, propõe-se a criação de um cadastro de contribuintes, bem como a sua constante atualização, para fins de melhorias no sistema de arrecadação.

Criação de Campanhas Promocionais

Sabe-se da obrigatoriedade de se estar em dia com o pagamento dos impostos. Porém, diante da realidade enfrentada pelo Município de São Sebastião de Lagoa de Roça - PB em relação ao montante arrecadado, propõe-se aqui a criação de campanhas promocionais, como, por exemplo, a realização de sorteios de prêmios para os contribuintes que estiverem com seus tributos em dia.

4.2.2 Recursos Humanos

A Secretaria estudada possui um corpo funcional capacitado, por meio de políticas permanentes de aperfeiçoamento profissional do colaborador. Todavia, inexistem no setor o Plano de Cargos e Carreira, e ainda alguns profissionais poderiam ser mais bem utilizados em algumas funções, necessitando assim urgentemente de uma readequação de atividades.

Implantação do Plano de Cargos e Carreira do Funcionalismo

O corpo funcional sofre pressões internas e externas para a eficiência e eficácia dos processos, não havendo, em contrapartida, uma política de bonificação por sua capacitação. Então, para que haja uma boa gestão em relação ao quadro funcional, há a necessidade urgente de implementação do Plano de Cargos e Carreiras, premiando assim quem mais se qualifica para o desempenho da função.

Atualmente, fica a critério da gestora do setor a implantação de gratificações de acordo com a função desempenhada, em que muitas vezes certas bonificações destoam com a atividade exercida. Esse tipo de bonificação é denominado de Função Gratificada, podendo ser implantada apenas se a função atual do colaborador desviar do cargo ocupante dele.

Então, propõe-se uma política coerente para a implantação de Função Gratificada (F.G), com base na criação e implementação de um Plano de Cargos e Carreira da Secretaria de Finanças do Município de Lagoa de Roça - PB.

Infraestrutura

A Secretaria de Finanças funciona em um antigo complexo onde também estão instalados diversos setores da Prefeitura Municipal. O prédio, além de pequeno, é antigo e necessita urgentemente de fortes intervenções em sua estrutura física, como por exemplo:

- Reforma do Complexo;
- Desmembramento de algumas Secretarias do Complexo;
- Climatização de todos os setores;
- Criação de uma sala servidora, pois cada sala possui seu servidor de Internet (TI) próprio, ocupando grande espaço da sala;
- Criação de uma central telefônica.

4.3 Objetivos e Metas a serem Alcançadas pela Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB.

A análise realizada na Secretaria de Finanças do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça – PB mostrou que a mesma possui alguns pontos positivos, além de ter também revelado pontos frágeis, que requerem uma imediata intervenção.

Somente através das mudanças será viabilizada a manutenção e desenvolvimento das atividades da Secretaria ao longo do tempo, podendo transformá-la em referência de gestão pública no Município.

Seguem adiante os resultados evidenciados, com a definição das mudanças e o cronograma das atividades a serem realizadas.

Aumento da Arrecadação

- Objetivo:

Aumentar significativamente a arrecadação por meio de tributos, sendo um aumento gradual de 50% a cada semestre.

- Metas:

- Planejamento, implantação e controle de uma política de tributação mais atuante, delimitando quais ações a serem feitas para melhoria do resultado;

- Criação e permanente atualização do Cadastro dos Contribuintes;

- Ações para o aumento de contribuição do ISS e IPTU, isentando famílias que se enquadrem no nível abaixo da pobreza.

- Criação de Campanhas Promocionais que venham a estimular o pagamento pontual dos impostos.

- Cronograma:

- Início: Outubro/2013 Término: Dezembro/2016

Recursos Humanos

- Objetivo:

Manutenção de um corpo funcional qualificado e motivado para o melhor desempenho de suas funções;

- Metas:

- Capacitação profissional constante do funcionalismo;

- Criação do Plano de cargos e Carreira;
- Reestruturação da política de remuneração por meio da implantação coerente da Função Gratificada;
- Readequação de atividades, pois alguns profissionais poderiam ser utilizados em funções que mais se encaixam em seu perfil profissional.

- Cronograma:

- Início: Outubro/2013 Término: Dezembro/2014

Infraestrutura:

- Objetivo:

- Proporcionar um local de trabalho confortável para que os servidores desempenhem suas funções;

Metas:

- Reforma de todo o Complexo da Prefeitura, no qual a Secretaria está inserida, pois o prédio necessita de intervenções urgentes em sua infraestrutura, já que esse é muito antigo.

- Aquisição de Equipamentos, sendo: 01 computador, para ser usado como servidor principal, 01 aparelho de ar condicionado para o Setor de Licitação, 02 impressoras, sendo 01 para o Setor de Licitação e outra para o Setor de Cobranças de Tributos e 01 digitalizadora de documentos.

- Aquisição de Veículos: 02 veículos de pequeno porte, sendo 01 para ser utilizado em ações de cobranças de tributos e impostos e outro para o uso geral de locomoção de servidores da Secretária.

- Criação de estacionamento.
- Construção de uma central telefônica.
- Aquisição de mobília nova.
- Climatização de todos os ambientes.

Cronograma:

- Início: Janeiro/2014 Término: Dezembro/2016

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário encontrado no Município de São Sebastião de Lagoa de Roça, foi possível identificar, por meio da Matriz de SWOT, os pontos fracos e fortes da Secretaria de Finanças no âmbito da Infraestrutura, dos Recursos Humanos, das Finanças, bem como no campo político e fiscal. Também foram observadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo, para que assim seja possível desenvolver um trabalho efetivo e eficaz no ambiente interno, de modo a se alcançar melhores resultados organizacionais.

Após a realização do diagnóstico estratégico, foram propostas diversas ações para a mudança do panorama atual. Essas medidas partem da definição da missão, da visão e dos valores para a organização estudada. Outras medidas propostas foram: o aumento significativo na arrecadação fiscal da cidade, para que haja uma melhor manutenção do caixa da Secretaria de Finanças do Município, desde que respeitadas as limitações financeiras da maioria da população, que vive em estado de pobreza acentuada. Além do mais, com base nas análises realizadas, sugere-se que haja o direcionamento do investimentos para a área de infraestrutura, bem como mudanças significativas na política de RH .

Observou-se, portanto, a clara necessidade de mudanças nos cenários estudados, para que assim o Município saia da estagnação em que se encontra.

REFERENCIAS

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ACKOF, R.C., A Concept of Corporate Planning, Wiley Interscience, 1970

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERNARDONI, Doralice Lopes; CRUZ, June Alisson Westarb. **Planejamento e Orçamento na Administração Pública**. 2. ed. Curitiba: Ibepex, 2010. (Série Gestão Pública).

BERTERO, C. O. Rumos da estratégia empresarial. RAE Light, São Paulo: FGV, 1995.

BERTO, R. M. V.; NAKANO, D. N. A Produção Científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Um Levantamento de Métodos e Tipos de Pesquisa. PRODUÇÃO. 2000.

CAMPOMAR, Marcos C. - Do uso do "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertação e Teses em Administração. Revista de Administração, São Paulo, v.26, nº 3, p. 95-97, julho-setembro 1991.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. Administração estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da administração. 6.ed. vol 2 . Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração, edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

City Brasil. Disponível em: <http://www.citybrazil.com.br/pb/ssebastiaolagoaroca/index.php> . Acessado em: 01/08/2013.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Introdução à administração. 3.ed. São Paulo:Pioneira,1998.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FAMUP- Federação das Associações dos Municípios da Paraíba . Disponível em: <http://www.famup.com.br/portal/index.php> . Acessado em: 22/07/2013

FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade. Curso de Graduação em Administração à distância, Administração Pública. Campina Grande, 2006.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica. 7. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/>>. Acesso em: 5 agosto. 2013.

JUND, Sérgio. **Administração, Orçamento e Contabilidade Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 31. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria Geral da Administração. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ORLICKAS, Elizenda. Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: IBPEX, 2010. (Série Administração estratégica).

Portal do Município de São Sebastião de Lagoa de Roça. Disponível em: <http://www.lagoaderoca.pb.gov.br/>. Acesso: 18 Ago 2013.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 Gurus Para o Século XXI. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. Administração e planejamento estratégico. 2.ed.rev., atual. eampl. Curitiba: IbpeX, 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA. Disponível em: <http://sagres.tce.pb.gov.br/>. Acesso: 21 Ago 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 85-224-2623-6.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração Estratégica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 433.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. 1.ed.São Paulo: Atlas, 2000.

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