



TEXTO DE APOIO SOBRE:
-A ANÁLISE SWOT
-SELECÇÃO DE PRIORIDADES

ÉVORA
MARÇO 2007

FICHA TÉCNICA

TEXTOS DE APOIO CISA-AS:

-A Análise SWOT

-Selecção de Prioridades

Equipa do Estudo:

Marcos Olímpio Gomes dos Santos (coord.)

Lúcia dos Prazeres Carvalhosa Sobreiro

Patrícia Isabel Mira Batista Calca

Évora, 01de Março de 2007

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| ABSTRAT | 3 |
| INTRODUÇÃO | 3 |
| I - ANÁLISE SWOT | 5 |
| DEFINIÇÃO DA ANÁLISE SWOT | 6 |
| FINALIDADE | 7 |
| FACTORES POSITIVOS | 7 |
| 1.1. Forças | 7 |
| 1.2. Oportunidades | 7 |
| FACTORES NEGATIVOS | 8 |
| 2.1. Debilidades | 8 |
| 2.2. Ameaças | 9 |
| DUALIDADE ESTRUTURAL | 10 |
| OPERACIONALIZAÇÃO | 11 |
| II- PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA SELECÇÃO DE PRIORIDADES | 13 |
| INTRODUÇÃO | 14 |
| Proposta 1 | 14 |
| Proposta 2 | 15 |
| Proposta 3 | 16 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 17 |
| BIBLIOGRAFIA | 18 |

■ ABSTRACT

O presente texto surgiu com a finalidade de dar apoio à realização de um Diagnóstico Social e de um Plano de Desenvolvimento Social e, teve como destinatários os técnicos da autarquia, membros do Conselho Local de Acção Social (CLAS) e outros intervenientes no processo.

Para além das especificidades a que este documento se direccionou, pode servir de base a outros casos particulares, desde que, nesse âmbito sejam considerada(s) a(s) singularidade(s) da(s) situação(ões) a que se dirige.

No “texto de apoio” surgem, pois, aspectos relevantes para o assunto em causa, sendo eles, **a)** a análise **SWOT** (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e **b)** uma proposta de metodologia para a selecção de prioridades.

Palavras-chave: Análise SWOT; Selecção de Prioridades

■ INTRODUÇÃO

Tendo em atenção a metodologia adoptada para a realização da actualização de um Diagnóstico Social e de um Plano de Desenvolvimento Social, afigurou-se como adequado à equipa do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva” CISA-AS a elaboração de textos de apoio à feitura dos referidos documentos.

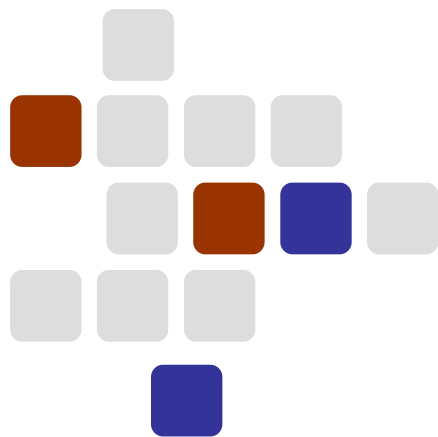
O presente texto inclui-se nesta demanda e, tem como finalidade primordial proporcionar aos intervenientes (membros do CLAS e outros participantes) um conjunto de orientações e propostas que lhes forneçam um quadro norteador das escolhas a adoptar e de procedimentos a realizar neste âmbito.

Nas páginas seguintes constam indicações sobre os dois instrumentos supra-referidos e aqui delineados:

- i) Análise SWOT** (explicitam-se os traços e indicações considerados pertinentes ao conhecimento e compreensão desta técnica);
- ii) Metodologia para selecção de prioridades** (apresentam-se um conjunto de propostas auxiliares na selecção da opção mais apropriada para um determinado fim).

Aguarda-se que os destinatários deste documento efectuem uma leitura crítica sobre o respectivo conteúdo e apresentem à equipa do CISA-AS, as sugestões e recomendações que considerarem de interesse para o aperfeiçoamento dos instrumentos em causa.

Pretende-se, desta forma, que os resultados que vierem a ser obtidos no processo em curso assentem em bases que garantam a validade e fiabilidade dos suportes utilizados. Assim como, uma contínua actualização e evolução das linhas orientadoras deste “texto de apoio” com o contributo e as experiências dos interessados. Por tal, consideramos este texto um documento em aberto e em evolução, ou se se preferir, numa terminologia diferente, um *working paper*.



I - Análise SWOT

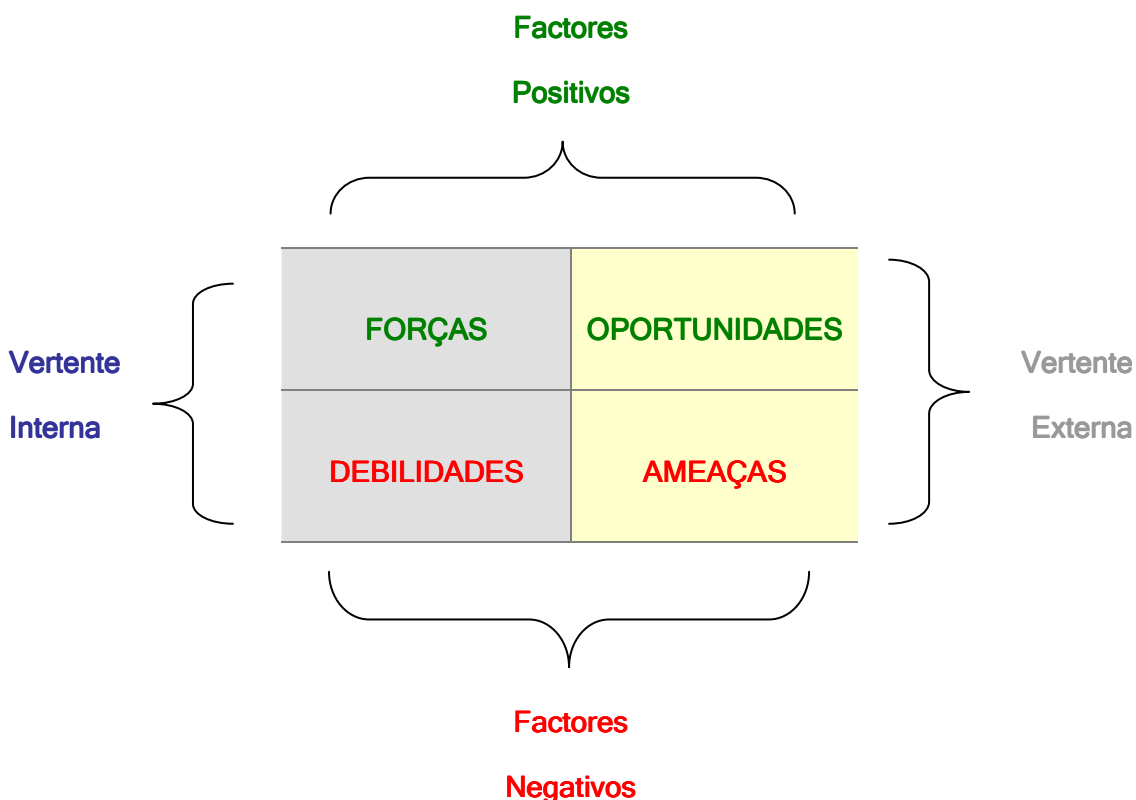
DEFINIÇÃO DA ANÁLISE SWOT

A análise SWOT consiste num exercício de disposição por quadrante das debilidades, das ameaças (factores negativos), das forças e das oportunidades (factores positivos). Tal, é percebido com base numa determinada circunstância e por parte de um grupo concreto.

Esta prática também pode ser definida como uma técnica analítica, do tipo *check-list*. De acordo com o autor H. Weihrich (1982), o termo consiste na análise do ambiente **externo** (*Oportunidades* e *Ameaças*) e **interno** (*Forças* e *Debilidades*) de uma organização ou sistema. (Tavares, 2004).

Na figura seguinte procura-se ilustrar esta definição, apresentando uma conjugação dos espaços de sentido (positivos e negativos) e dos espaços de proveniência (internos e externos).

Figura 1 - Espaços de sentido e de proveniência inerentes à Análise SWOT



FINALIDADE

Este exercício proporciona, por um lado, a reflexão sobre factores positivos de que um sistema beneficia (forças e oportunidades) e, por outro, a reflexão sobre os factores negativos com que o sistema se defronta (debilidades e ameaças).

Decorrente do anterior, podemos afirmar que esta é uma técnica sintetizadora e simplificadora de linhas de análise, assim como, de diagnóstico.

FACTORES POSITIVOS

Não é sempre de fácil distinção uma força e uma oportunidade. Por isso, apresentam-se de seguida as duas definições, tal como, exemplos de cada um desses tipos de factores no sentido de auxiliar na sua detecção.

1.1. Forças

Dentro dos factores positivos, as forças (pontos fortes, potencialidades, trunfos ou vantagens) são entendidas como elementos favoráveis e internos ao próprio sistema. São exemplos de forças os seguintes traços ou características:

- Número satisfatório de equipamentos para a prática desportiva;
- Política municipal de apoio ao fomento da actividade desportiva;
- População jovem;
- Abundância de recursos hídricos;
- Concelho atractivo em termos culturais e de lazer;
- Actividades económicas com forte probabilidade de expansão;
- Disponibilidade por parte do município em garantir a rede de transportes fora do horários do período escolar;
- Dinâmica já existente do apoio domiciliário;
- Número razoável de colectividades no concelho, particularmente direccionadas para a actividade desportiva das camadas mais jovens.

1.2. Oportunidades

As oportunidades são provenientes do exterior, ou seja, são de carácter ou origem exógena ao grupo. Como exemplo de oportunidades podem ser apontados:

- Existência de fundos nacionais disponíveis para apoio a projectos de qualificação em novas tecnologias;
- Legislação favorável ao fomento do associativismo;
- Programas do INH para recuperação e construção habitacional;
- Incentivo ao Arrendamento Jovem (IAJ);
- Plano Regional de Emprego para o Alentejo;
- Programas *Agro-Agris, Ruris, Leader+*;
- Programas nacionais de apoio à Educação e Formação ao longo da vida para adultos.

■ FACTORES NEGATIVOS

Não raras vezes, a distinção entre as debilidades e as ameaças levanta dúvidas. Para possibilitar que algumas dessas incertezas possam ser minimizadas, transcreve-se a definição de cada um dos referidos tipos de factores, acompanhada de um pequeno número de exemplos.

2.1. Debilidades

No que se refere às causas negativas, as debilidades (pontos fracos ou desvantagens) são os factores ou circunstâncias internas de que enferma um sistema. De entre os exemplos de debilidades podem referenciar-se as seguintes:

- Número significativo de habitações degradadas;
- Fraco espírito empresarial;
- População pouco qualificada;
- Solos com reduzida aptidão agrícola;
- Diminuição da taxa de natalidade;
- Tendência para a desertificação de algumas zonas rurais;
- Dependência física, psicológica e financeira da população idosa;
- Índice de Dependência de Idosos e de Dependência Total elevado;
- Elevado desemprego feminino;
- Inexistência de Centros de Noite;
- Falta de Apoio Domiciliário adequado aos vários níveis de dependência;
- Necessidade de reparação no interior e exterior de algumas habitações;
- Insuficiência de transportes colectivos urbanos e interurbanos;

- Necessidades de realojamento de alguns agregados familiares;
- Insuficiente rede de transportes de acesso à sede de Concelho fora do período escolar;
- Falta de iniciativa por parte da quase totalidade das associações do concelho.
- Fraca interacção entre colectividades (instituições, associações, comunidade);
- Falta de actividades culturais, recreativas e desportivas, motivadoras e atractivas para a população;
- Falta de actividades para os jovens;
- Falta de actividades para os idosos;
- Ausência de respostas para desempregados e potenciais desempregados;
- Consumo precoce de drogas e álcool por parte de jovens do concelho;
- Zona histórica habitacional da sede do concelho envelhecida;
- Falta de loteamento para construção em algumas localidades do concelho;
- Elevados custos com a habitação;
- Número insuficiente de habitações a custos controlados;
- Situações de negligência e abandono infantil detectadas no âmbito da CPCJ;
- Deficiente articulação interinstitucional, nomeadamente ao nível da informação das acções desenvolvidas.

2.2. Ameaças

As ameaças (ou constrangimentos exógenos) são os factores ou circunstâncias provenientes do exterior. Têm como principal característica a eventualidade de prejudicar o sistema. Como exemplo de ameaças podem apontar-se:

- Diminuição de fundos disponíveis para apoio a projectos de inclusão social;
- Legislação restritiva sobre contratação de pessoal;
- Vantagens de localização para empresas oferecidas por municípios adjacentes;
- Conjuntura económico-social desfavorável;
- Política de Imigração pouco favorável à integração de estrangeiros;
- Falta de Incentivos Fiscais ou à Criação de Emprego;
- Aumento das taxas de juro para aquisição de habitação própria;
- Falta de medidas nacionais de incentivo ao desenvolvimento do associativismo;
- Fracos apoios à fixação de empresas no interior;
- Capacidade de atracção de população activa local pelo litoral e grandes centros urbanos;

- Surgimento de novas drogas facilmente adquiridas pelos jovens;
- Falta de incentivos nacionais para a fixação no concelho de médicos e enfermeiros.

■ DUALIDADE OU AMBIVALÊNCIA ESTRUTURAL

Para além das dúvidas anteriormente referenciadas, por vezes, surge uma outra situação. Assim, verifica-se que um facto ou fenómeno pode originar, simultaneamente, factores positivos e factores negativos.

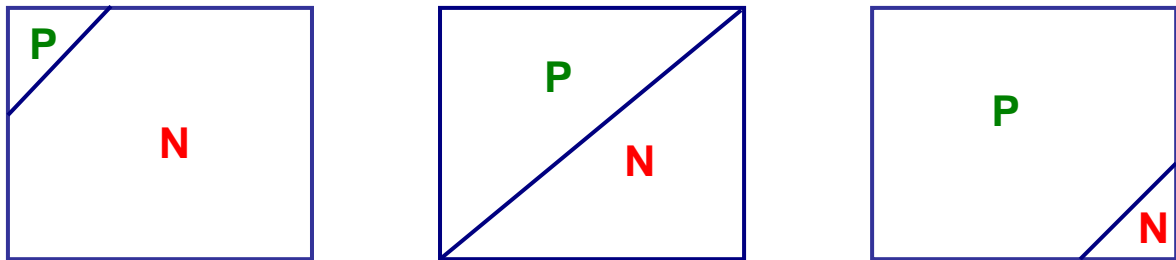
Como exemplo do anterior, podemos aludir ao seguinte: uma população maioritariamente idosa pode apresentar-se como uma debilidade em termos de análise (na medida em que implica uma reduzida substituição de gerações associada, geralmente, a uma baixa taxa de natalidade, e a alguma resistência à mudança), mas simultaneamente, pode constituir uma potencialidade (caso essa população idosa for qualificada e apresentar condições para poder participar activamente na gestão de organismos e colectividades locais como Juntas de Freguesia, IPSS, Universidades para a 3ª Idade, de entre outras).

Outro exemplo pode ser uma auto-estrada que atravessa um território. Esta situação pode originar factores positivos, neste caso uma oportunidade (para implantação de empresas e a deslocação mais frequente de turistas) mas concomitantemente, originar uma ameaça que consista na possibilidade do incremento da actividade criminosa (furto de viaturas, de assaltos a estabelecimentos e, tráfico de estupefacientes).

No sentido de tornar mais perceptíveis estas dualidades/ambivalências, pode-se verificar nas imagens seguintes, constantes da **Figura 2**, que há um dualismo decorrente de todos os fenómenos que se podem estudar, isto é, todos os fenómenos sociais apresentam factores negativos e factores positivos necessariamente. Obviamente, o grau destes poderá variar em relação directa com as situações.

Ora vejamos, na situação **a)** os factores negativos encontram-se em clara e visível maioria, por contraponto à situação **c)** em que a maior parte da área pertence aos factores negativos. Contudo, um fenómeno pode encontrar em si um equilíbrio mais ou menos notável, caso assinalado na situação **b)**.

Figura 2 - Ilustração da dualidade ou ambivalência estrutural de um fenómeno sob análise



a) Factores negativos em maioria;

b) Factores positivos e negativos em equilíbrio;

c) Factores positivos em maioria;

Legenda:

Factores positivos - **P**

Factores negativos - **N**

OPERACIONALIZAÇÃO

Segundo Tim Hindle (2004, pág. 30), o processo de elaboração de uma matriz SWOT, por norma, começa com uma listagem das diferentes, **Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**. Decorrente do anterior, poderá ser atribuída a cada Força, Fraqueza, Oportunidade ou Ameaça uma pontuação conforme a sua importância e/ou grau de gravidade.

Numa fase posterior pode proceder-se a um cruzamento (mais minucioso ou, mais genérico - conforme os propósitos) entre as diferentes variáveis identificadas anteriormente, tal vai depender do número a que se tiver chegado. Para o efeito, as variáveis são dispostas numa matriz para que através de uma pontuação (que pode ser de três ou cinco pontos) se aquilatar o efeito das variáveis umas sobre as outras.

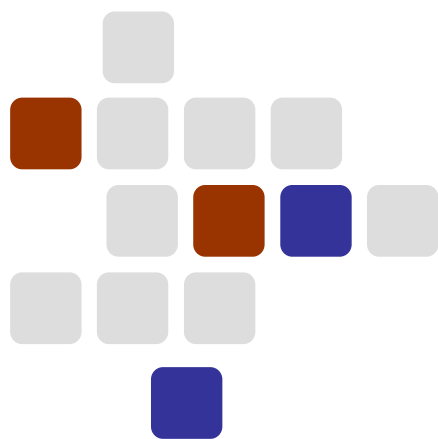
Na figura seguinte procura-se transmitir a influência, numa escala de cinco pontos, das forças sobre as debilidades identificadas num sistema. O principal objectivo desta acção é a possibilidade de resposta a uma questão prévia: Qual é o contributo de cada força para minimizar ou erradicar cada debilidade?

Quadro 1 - Cruzamento das Forças e Debilidades

| Debilidades | | | | | |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
| Forças | D1 | D2 | D3 | Dn | Somatórios |
| F1 | 0 | 2 | 5 | 3 | 10 |
| F2 | 1 | 0 | 2 | 2 | 5 |
| F3 | 4 | 2 | 3 | 4 | 13 |
| Fn | 3 | 2 | 1 | 1 | 7 |
| Somatórios | 8 | 6 | 11 | 10 | 35 |

De acordo com o anterior, o cruzamento de F1,D1 (=0) gera a seguinte leitura: **a Força 1 em nada contribui para contrariar a Debilidade 1.**

Numa leitura por somatários, pode-se constatar que, neste exemplo em concreto, a F3 é a que mais contribui para minimizar as debilidades identificadas e que, a D3 é a que mais pode ser atenuada pelas forças identificadas.



II - PROPOSTA DE METODOLOGIA PARA SELECÇÃO DE PRIORIDADES

INTRODUÇÃO

Num dado ponto, e tendo-se procedido à identificação dos factores positivos e dos factores negativos de uma determinada conjuntura, ou seja, a um diagnóstico, o passo seguinte consiste em seleccionar as **prioridades da intervenção**, em função, dos recursos humanos e dos materiais, sejam estes escassos ou não.

As propostas são as seguintes:

Proposta 1

Assenta num único critério que possibilita a atribuição, por cada respondente, de um grau de gravidade ou nível de prioridade a cada variável sob classificação.

As debilidades identificadas e referidas são, depois, dispostas por ordem decrescente de pontuação total obtida. Deverão ser consideradas como mais prioritárias as que forem mais pontuadas.

Quadro 2 - Exemplo da aplicação da Proposta 1

| Debilidade por <u>população afectada</u> e <u>área geográfica de incidência</u> | |
|---|--|
| Identificação | Grau de gravidade / Nível de prioridade Elevado (+3) Mediano (+2) Reduzido (+1) |
| Taxa de analfabetismo relativamente elevada (13% em 2001); | 23 |
| População com baixos níveis de instrução (29% com 1º ciclo do ensino básico); | 24 |
| Inexistência de oferta ao nível do ensino universitário/politécnico | 20 |
| Insucesso escolar, sobretudo a partir do 3º ciclo do ensino básico, e ensino secundário (CE); | 30 |
| Abandono escolar, sobretudo a partir do ensino secundário (10º ano); | 30 |
| Indisciplina; | 29 |

O anterior trata-se de um procedimento caracterizado pela **simplicidade**, aplicável em situações nas quais participam intervenientes que ofereçam resistência à utilização de mais do que um critério para ordenar as debilidades identificadas.

Proposta 2

Esta proposta requer a atribuição, por um painel de respondentes, às duas seguintes dimensões:

- O grau de gravidade (numa escala por exemplo de 3 pontos) das debilidades identificadas;
- A facilidade de implementação das propostas de actuação ou de solução.

Como nota deve-se sublinhar que os sub-totais, por cada debilidade, são somados por linha, ou seja na horizontal, e as pontuações parcelares indicarão qual é a ordem de prioridade, de acordo com a respectiva expressão numérica.

Quadro 3 - Exemplo da aplicação da Proposta 2

| Debilidade por <u>população afectada e área geográfica de incidência</u> | | Propostas de actuação ou de solução | | Somatórios |
|---|--|-------------------------------------|--|------------|
| Identificação | Grau de gravidade Elevado (+3) Mediano (+2) Reduzido (+1) | Identificação das propostas | Facilidade de implementação Elevada (+3) Mediano (+2) Reduzido (+1) | |
| Taxa de analfabetismo relativamente elevada (13% em 2001); | 23 | | 12 | |
| População com baixos níveis de instrução (29% com 1º ciclo do ensino básico); | 24 | | 12 | |
| Inexistência de oferta ao nível do ensino universitário/politécnico | 20 | | 10 | |
| Insucesso escolar, sobretudo a partir do 3º ciclo do ensino básico, e ensino secundário (CE); | 30 | | 12 | |
| Abandono escolar, sobretudo a partir do ensino secundário (10º ano); | 30 | | 14 | |
| Indisciplina; | 29 | | 12 | |

Embora se possa considerar ainda um procedimento simples, exige a identificação das propostas de solução a adoptar para que sejam minimizadas ou erradicadas as debilidades referenciadas.

Há pelo menos uma dificuldade a assinalar neste procedimento e que aqui devemos sublinhar, a mesma decorre do facto de serem assinaladas em algumas debilidades, várias propostas de actuação ou solução, o que implica a exigência de serem efectuados cálculos suplementares para se obter o somatório referente a cada uma dessas debilidades.

Proposta 3

A terceira e última proposta incluía atribuição por um painel de respondentes às três seguintes dimensões:

- Grau de gravidade / nível de prioridade (numa escala por exemplo de 3 pontos) às debilidades identificadas;
- Facilidade de implementação das propostas de actuação ou de solução;
- Contributo para a minimização ou resolução de outros problemas / impacto positivo no concelho.

Quadro 4 - Exemplo da aplicação da Proposta 3

| Debilidade por <u>população afectada e área geográfica de incidência</u> | | Propostas de actuação ou de solução | | Contributo para a minimização ou resolução de outros problemas / Impacto positivo no concelho | Somatórios |
|---|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------|---|------------|
| Identificação | Grau de gravidade | Identificação das propostas | Facilidade de implementação | Elevado (+3) Mediano (+2) Reduzido (+1) Nenhum (0) | |
| Taxa de analfabetismo relativamente elevada (13% em 2001); | 23 | | 12 | 12 | |
| População com baixos níveis de instrução (29% com 1º ciclo do ensino básico); | 24 | | 12 | 14 | |
| Inexistência de oferta ao nível do ensino universitário/politécnico | 20 | | 10 | 19 | |

Esta é, a proposta menos simples das três apresentadas para consideração, exigindo aos intervenientes que associem à sua reflexão o critério acima referido e, designado por “contributo para a minimização ou resolução de outros problemas / impacto positivo no concelho”, que a solução preconizada para minimizar ou erradicar a debilidade pode proporcionar.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo este documento uma finalidade específica (o apoio à realização de uma pesquisa aplicada), a preocupação subjacente pode ter prejudicado a noção das devidas proporções em amplitude e profundidade.

Considera-se assim, que as propostas de base, incluídas neste texto só poderão contribuir para a qualidade do processo de actualização do Diagnóstico Social e Plano de Desenvolvimento Social em fase de elaboração, se forem analisadas criticamente pelos destinatários, e beneficiarem das sugestões que estes apresentarem visando a clareza de conteúdos, introdução dos aditamentos em falta, e adequação de procedimentos.

■ BIBLIOGRAFIA

- HINDLE, Tim (2004), *Guia de ideias e técnicas de gestão*, Lisboa, Editorial Caminho
- SANTOS, Marcos Olímpio G. (2006), *Texto de Apoio sobre a Análise SWOT*, Évora, Universidade de Évora (19 pp.), texto policopiado.
- TAVARES, Maria Manuel Valadares (2004), *Estratégia e Gestão por Objectivos*, 2ª ed., Lisboa, Universidade Lusíada Editora.
- WEHRICH, H. (1982), "The TOWS matrix - a tool for situational analysis", *Journal of Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2.