

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Robnei Roni Stefanos**

**Diagnóstico Estratégico com base na Matriz TOWS do  
Escritório Técnico da FIOCRUZ/RO**

**PORTO VELHO**

**2016**

**Robnei Roni Stefanos**

Diagnóstico Estratégico com base na Matriz TOWS do Escritório Técnico da FIOCRUZ/RO

Trabalho de Conclusão final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, do Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas da Fundação Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para a obtenção do título de mestre

**Orientador: Profa. Dra. Mariluce Paes de Souza**

**PORTO VELHO**

**2016**

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES**

Stefanes, Robnei Roni.

S816d

Diagnóstico estratégico com base na matriz tows do escritório técnico da Fiocruz / RO. / Robnei Roni Stefanés, Porto Velho / RO, 2016.  
61 fls.; il.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Mariluce Paes de Souza

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1.Planejamento estratégico. 2.Diagnóstico. 3. Matriz tows. 4.Fiocruz / RO. I.Souza, Mariluce Paes de. II.Título

CDU 005.21 (811.1)

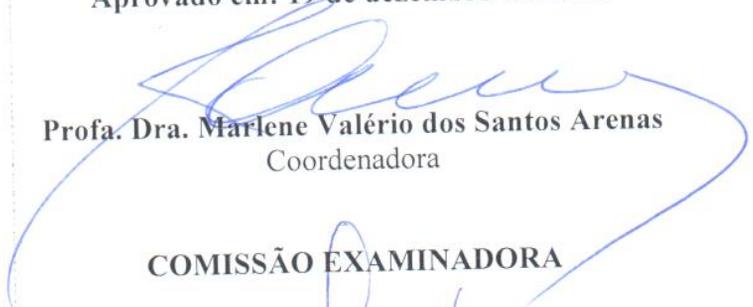
**Bibliotecária responsável: Rejane Sales – CRB 11/903**

**Robnei Roni Stefanos**

**Diagnóstico Estratégico com base na Matriz TOWS do Escritório Técnico da FIOCRUZ/RO**

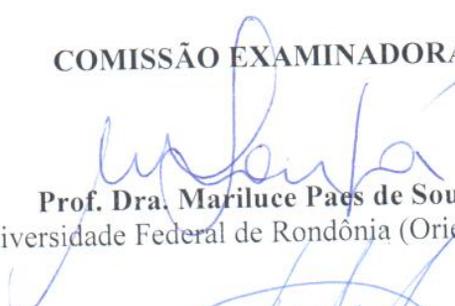
Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Rondônia como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Aprovado em: 19 de dezembro de 2016.**



**Prof. Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas**  
Coordenadora

**COMISSÃO EXAMINADORA**



**Prof. Dra. Mariluce Paes de Souza**  
Universidade Federal de Rondônia (Orientadora)



**Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto**  
Universidade Federal de Rondônia (Membro Interno)



**Prof. Dra. Sandra da Cruz Garcia do Espírito Santo**  
Universidade Federal de Rondônia (Membro Externo)



**Esp. Raylan de Araújo Silva**  
Fundação Oswaldo Cruz - Rondônia (Membro Técnico)

## RESUMO

STEFANES, Robnei Roni. **Diagnóstico Estratégico com base na Matriz TOWS do Escritório Técnico da FIOCRUZ/RO 2016**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública. 61 p. Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2016.

As organizações, por natureza, possuem a competitividade como algo inato. Entende-se por competitividade a capacidade de conquistar e manter posições favoráveis num mercado mundial de grandes e imprevisíveis transformações. Para tanto, os cenários devem ser diagnosticados para que os resultados sirvam de subsídio que sustentem a definição dos melhores caminhos numa gestão estratégica. Foi realizado um estudo de caso na administração pública, especificamente no Escritório Técnico da Fundação Oswaldo Cruz em Rondônia - FIOCRUZ/RO, com foco na elaboração de planejamento estratégico consolidado para enfrentamento dos cenários mercadológicos. A organização tem uma demanda social de grandes proporções, pois tem como foco a pesquisa na área da saúde na região amazônica. Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa é elaborar o diagnóstico estratégico da FIOCRUZ/RO utilizando a metodologia da matriz TOWS, proposta por Heinz Wehrich. Para tanto se propõe em (1) levantar informações estratégicas sobre os ambientes interno e externo da FIOCRUZ/RO; (2) combinar as variáveis para estabelecer parâmetros decisórios; (3) analisar o atual cenário da fundação utilizando a metodologia TOWS; (4) compor o diagnóstico atual para a fundação; (5) propor procedimentos a serem adotados no futuro. A pesquisa é do tipo estudo de caso, tem finalidade aplicada devido a sua natureza prática, abordagem qualitativa, com objetivo descritivo; os procedimentos metodológicos contemplaram análise documental e entrevistas estruturadas. Os resultados demonstram que a FIOCRUZ/RO poderá enfrentar quatro cenários: (1) mini-mini, a ser evitado, pois há forte ameaça de perda de capital intelectual associada às fraquezas existentes; (2) mini-maxi, que parte da redução de debilidades por meio do aproveitamento das oportunidades, como apoio humano e financiamento externo, combatendo a falta de pessoal qualificado e infraestrutura deficiente; (3) maxi-mini, maximizando as forças para minimizar as ameaças, sendo possível alavancar o forte apoio institucional à pesquisa para combater os fatores negativos externos; e (4) maxi-maxi, o qual retrata o cenário em que todos desejam estar, é possível potencializar as variáveis internas e externas ao mesmo tempo. Esta se trata de uma posição bastante favorável à fundação, uma vez que há forte correlação entre as forças e oportunidades investigadas.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico; Diagnóstico; Matriz TOWS; Cenários.

## ABSTRACT

STEFANES, Robnei Roni. **Strategic Diagnosis based on the TOWS Matrix of the Technical Office of FIOCRUZ/RO 2016**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública. 61 p. Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2016.

Organizations, by their very nature, have competitiveness as innate. Competitiveness is understood as the capacity to win and maintain favorable positions in a world market of great and unforeseeable transformations. To do so, the scenarios must be diagnosed so that the results serve as subsidies that support the definition of the best paths in strategic management. This research will deal with a case study of the public administration, specifically in the Technical Office of the Oswaldo Cruz Foundation in Rondônia - FIOCRUZ / RO focused on the elaboration of consolidated strategic planning to confront the market scenarios. The organization has a social demand of great proportions, as it focuses on research in the area of health in the Amazon region. Therefore, the general objective of this research is to elaborate the strategic diagnosis of the FIOCRUZ Technical Office in Rondônia using the methodology of the TOWS matrix proposed by Heinz Wehrich, in order to both propose (1) to gather strategic information about the internal and external FIOCRUZ / RO; (2) combine the variables to establish decision parameters; (3) Analyze the current foundation scenario using the TOWS methodology; (4) compose the current diagnosis for the foundation; (5) propose procedures to be adopted in the future. The method used was the case study, has a purpose applied due to its practical nature, qualitative approach, with a descriptive purpose; The methodological procedures included documental analysis and structured interviews. The results demonstrate that FIOCRUZ/RO can face four scenarios: (1) mini-mini, to be avoided, as there is a strong threat of loss of intellectual capital associated with existing weaknesses; (2) mini-maxi, which starts from the reduction of weaknesses through the use of opportunities such as human support and external financing, combating the lack of qualified personnel and deficient infrastructure; (3) maxi-mini, maximizing the forces to minimize threats, and it is possible to leverage strong institutional support for research to counter external negative factors; and (4) maxi-maxi, which portrays the scenario in which all wish to be, it is possible to potentiate internal and external variables at the same time, this is a very favorable position to the foundation, since there is a strong correlation between the forces and investigated opportunities.

**Keywords:** Strategic planning; diagnosis; TOWS modeling, Scenarios.

## LISTA DE FIGURA

Figura 1: Organograma da FIOCRUZ Geral _____	13
Figura 2: Mapa Estratégico FIOCRUZ 2022 _____	16
Figura 3: Gráfico do Desempenho da FIOCRUZ/RO em 2015 _____	18
Figura 4: Etapas da Gestão Estratégica _____	23
Figura 5: Processo de Estratégia Corporativa e Análise TOWS. _____	28
Figura 6: Dinâmica Análise TOWS _____	30
Figura 7: Fases da Pesquisa Estudo de Caso FIOCRUZ/RO _____	34
Figura 8: Organograma da FIOCRUZ/RO _____	40
Figura 9: Correlação da Matriz TOWS _____	45

## LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Processos Estratégicos do Escritório de Rondônia - FIOCRUZ_____	17
Quadro 2: Diagnóstico Estratégico/Institucional ou Auditoria Posição/Análise_____	25
Quadro 3: Análise SWOT_____	26
Quadro 4: As Quatro Estratégias da Matriz TOWS_____	29
Quadro 5: Composição dos colaboradores do Escritório_____	41
Quadro 6: Análise SWOT da FIOCRUZ/RO_____	43
Quadro 7 : Avaliação de Performance de acordo com fator SWOT_____	44
Quadro 8 : Correlação Fraqueza (W) e Ameaça (T)_____	46
Quadro 9: Correlação Fraqueza (W) e Oportunidades (O)_____	47
Quadro 10: Correlação Fortaleza (S) e Ameaça (T)_____	48
Quadro 11: Correlação Fortaleza (S) e Oportunidade (O)_____	49
Quadro 12: Correlação Maxi-Maxi_____	50
Quadro 13: Cenário Passado_____	51
Quadro 14: Cenário Presente_____	52
Quadro 15: Cenário Futuro Otimista_____	53
Quadro 16: Cenário Futuro Pessimista_____	54
Quadro 17: Cenário Futuro Muito Provável_____	55

## SUMÁRIO

1 Introdução.....	9
2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA .....	11
2.1 Contexto .....	11
2.2 Escritório Técnico da FIOCRUZ em Rondônia (FIOCRUZ/RO).....	12
2.3 Estratégias Organizacionais.....	14
3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE.....	19
3.1 Oportunidade de melhorias vinculadas ao contexto.....	20
3.2 Referencial teórico-empírico .....	22
3.2.1 Gestão estratégica e planejamento estratégico.....	22
3.2.2 Diagnóstico estratégico.....	24
3.2.3 Matriz TOWS de Heinz Wehrich .....	26
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....	31
4.1 Análise dos resultados .....	31
4.2 Metodologia.....	32
4.2.1 Procedimento metodológico .....	33
4.3 Base teórica para análise – matriz TOWS de Heinz Wehrich.....	36
5. CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO .....	37
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	38
6.1 Levantar informações estratégicas sobre os ambientes interno e externo da FIOCRUZ/RO .....	38
6.2 Combinar as variáveis para estabelecer parâmetros decisórios;.....	44

6.2.1 Estratégia Mini-Mini (WT).....	45
6.2.2 Estratégia Mini-Maxi (WO) .....	46
6.2.3 Estratégia Maxi-Mini (ST) .....	47
6.2.3 Estratégia Maxi-Maxi (SO) .....	48
6.3 Analisar o atual cenário da fundação utilizando a metodologia TOWS .....	50
6.4 Compor o diagnóstico atual para a fundação .....	55
6.5 Propor procedimentos a serem adotados no futuro. ....	57
Bibliografia.....	60

## **1 Introdução**

As organizações vivem cenários mais competitivos, com clientes mais exigentes e com preocupações não mais individualizadas. Isso decorre da evolução das variáveis organizacionais, como preconizado nas teorias administrativas: as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia. Ao seu tempo, cada uma serviu de base para surgimento de novas teorias que embasam os estudos da Administração. Esta dinâmica de estudos na área organizacional abriu espaço para novas preocupações, como a competitividade.

Autores como Oliveira, 2014, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, entre outros, esclarecem que no gerenciamento dessas variáveis, alinhadas ao alcance de seus objetivos, encontram-se a missão, o negócio, os objetivos e as vantagens competitivas, que representam a estratégia da organização em relação à mutabilidade mercadológica. Os cenários devem ser diagnosticados para que os resultados sirvam de subsídio para sustentar a definição dos melhores caminhos a se percorrer e, conseqüentemente, chegar onde se deseja.

A gestão estratégica procura tornar as organizações mais competitivas em relação ao ambiente em que está situada. De acordo com Paludo (2013), a competitividade tornou-se um desafio a ser enfrentado tanto por empresas privadas como por entidades públicas. Para Fuscaldi e Marcelino (2008, p.2), a gestão estratégica estabelece ganhos para a empresa, como “foco nos resultados, assertividade e velocidade das decisões, eficácia na comunicação, alinhamento organizacional, otimização da alocação de recursos e tradução das estratégias em termos operacionais”.

Wehrich (1982) aponta que a análise do ambiente é um dos elementos importantes no planejamento estratégico. Para tanto, aponta a necessidade de identificar sistematicamente as relações entre os fatores ambientais e as estratégias nas quais esses se baseiam, propondo o uso da Matrix TOWS. Para o autor, essa adaptação do ambiente de ameaça e oportunidade

com os seus pontos fracos e, especialmente, os fortes, proporcionam uma eficácia permanente, que possibilita antecipar, responder e até alterar o ambiente futuro.

Esta pesquisa recai sobre a perspectiva da administração pública, especificamente no Escritório Técnico da Fundação Oswaldo Cruz em Rondônia - FIOCRUZ/RO, que, atualmente, é um projeto da Presidência da Fundação, com o intuito de transformá-lo em unidade futuramente. Por sua vez, o Escritório Técnico da FIOCRUZ/RO não possui um planejamento estratégico consolidado, o que evidencia, com isso, a ausência de um plano para enfrentar seus desafios (fraquezas e ameaças) e aproveitar melhor as vantagens (fortalezas e oportunidades).

As organizações públicas atendem a uma demanda social de grandes proporções, e isso é uma realidade vivida pela FIOCRUZ. Sem procurar identificar as variáveis deste cenário, a Fundação fica à mercê da complexidade inerente ao ambiente externo, bem como sem orientação quanto aos recursos disponíveis no ambiente interno. O trabalho social de pesquisas na área da saúde na região amazônica cresce à medida que a população aumenta. Para acompanhar esse crescimento, identificar as enfermidades críticas e as lacunas farmacológicas, sem esquecer-se de mensurar sua estrutura e recursos disponíveis, o plano estratégico torna-se a ferramenta na busca pela sustentabilidade e competitividade da fundação.

Elaborar o diagnóstico estratégico envolve a busca por informações relevantes à definição dos objetivos que serão perseguidos. Tal trabalho envolve a avaliação do ambiente externo - oportunidades e ameaças -, e do ambiente interno - pontos fortes e pontos fracos -, e objetiva identificar a real situação em um dado momento.

Esta dissertação tem como objetivo elaborar o diagnóstico estratégico da Fundação Oswaldo Cruz em Rondônia. Para tanto, utiliza a metodologia da matriz TOWS. Para realização desse estudo, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos (que,

consequentemente atendidos, atinge o escopo pretendido por este trabalho), a saber: (1) levantar informações estratégicas sobre os ambientes interno e externo da FIOCRUZ/RO; (2) combinar as variáveis para estabelecer parâmetros decisórios; (3) analisar o atual cenário da Fundação utilizando a metodologia TOWS; (4) compor o diagnóstico atual para a fundação e (5) propor procedimentos a serem adotados no futuro.

## **2 CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA**

Nesta seção, apresentam-se a evolução e os desdobramentos da consolidação da Rede Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde pela Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), bem como seu histórico, organização de informações relevantes para o contexto do estudo. Destacam-se os dados básicos e descreve-se, de forma geral, o ambiente interno e externo, para compor as principais características da rede e da FIOCRUZ/RO necessárias ao estudo de caso aqui proposto; o que compõe a realidade investigada.

### **2.1 Contexto**

Em dezembro de 2007, foi lançado pelo Governo Federal Brasileiro, por meio do Ministério da Saúde (MS), o programa *Mais Saúde: Direito de Todos*, com intuito de melhorar significativamente as condições de saúde da população brasileira e sua qualidade de vida, garantido mais acesso a ações e serviços de qualidade. Entre as ações do programa estava prevista a instalação de novas unidades em diversos estados para consolidar a Rede Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde pela FIOCRUZ, concretizando a missão a ela atribuída no programa (FIOCRUZ, 2016).

Dessa forma, iniciou-se, em junho de 2009, a instalação de uma unidade em Rondônia. A princípio, realizou-se a incorporação das atividades do Instituto de Pesquisa em Patologias Tropicais de Rondônia (IPEPATRO), uma associação civil de direito privado, sem fins

lucrativos, ligada ao Ministério da Saúde (MS) e que já possuía um convênio de cooperação científica com a FIOCRUZ desde 2003; bem como se intensificou a parceria com instituições locais por meio de convênios e acordo de cooperação, em especial com o Centro de Pesquisa em Medicina Tropical (CEPEM) e a Universidade Federal de Rondônia (UNIR), a qual cedeu o terreno onde será construída a sede da FIOCRUZ Rondônia (FIOCRUZ/RO).

A missão da FIOCRUZ/RO (2016) é “gerar, difundir e induzir soluções científicas e tecnológicas em patologias tropicais”. Almeja, assim, “ser reconhecida como Instituição de referência na redução dos problemas de saúde da região Amazônica”.

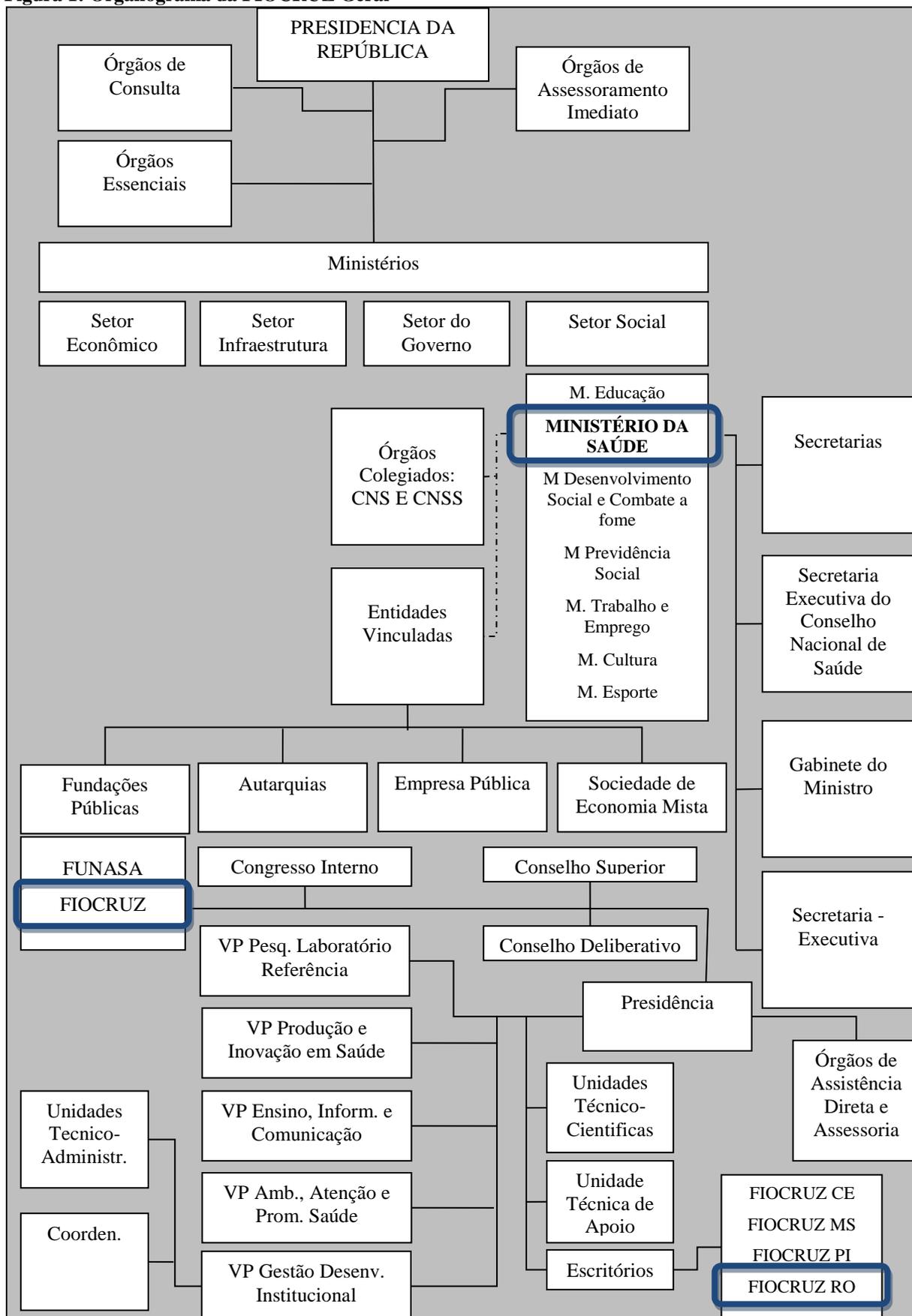
Para tanto, três grandes eixos norteiam suas atividades: pesquisa clínica aplicada ao atendimento, acompanhamento e contenção de surtos epidêmicos de moléstias tropicais, com especial ênfase nas moléstias da região amazônica; desenvolvimento tecnológico centrado na biotecnologia e nanobiotecnologia para desenvolvimento de novos protótipos de fármacos, imunoterápicos e diagnósticos para doenças negligenciadas; e estudo básico do comportamento parasita-hospedeiro e sua relação com o ambiente e sanitário em área urbana, periurbana e ribeirinha, conforme o Perfil da Unidade FIOCRUZ Rondônia (2016).

A unidade atua principalmente na área de inovação e pesquisa científica relacionada às questões de saúde pública, desenvolvimento tecnológico, disseminação de informações em saúde e formação de recursos humanos, além de implantar, articular e acompanhar os programas de cooperação em saúde desenvolvidos pela FIOCRUZ.

## **2.2 Escritório Técnico da FIOCRUZ em Rondônia (FIOCRUZ/RO)**

As atividades da FIOCRUZ/RO são desenvolvidas na capital do estado, em Porto Velho, por meio do projeto denominado Escritório Técnico da FIOCRUZ em Rondônia. Administrativamente, é vinculada à Presidência da FIOCRUZ do Estado do Rio de Janeiro, conforme Figura 1.

**Figura 1: Organograma da FIOCRUZ Geral**



Fonte: Adaptado ICICT (2015)

A FIOCRUZ/RO pode também ser apresentada como Escritório Técnico, que, embora não seja uma unidade constituída em sua completude, realiza atividade finalística como tal.

O Escritório Técnico teve seu início em junho de 2009, quando passou a tratar da incorporação do Instituto de Pesquisas em Patologias Tropicais de Rondônia (IPEPATRO), que detinha há seis anos convênio de cooperação técnica com a FIOCRUZ (PLANO QUADRIENAL DA UNIDADE DE RONDÔNIA, 2011).

O IPEPATRO, criado em 21 de outubro de 1999, teve seu processo de incorporação promovido por uma meta pactuada entre a FIOCRUZ e o Ministério da Saúde (MS), conforme o Programa Mais Saúde.

Atualmente, as atividades do Escritório Técnico são desenvolvidas no mesmo local que o IPEPATRO; conta com a sua força de trabalho e também com a de vinte e três servidores da FIOCRUZ, entre Especialistas, Analistas, Tecnologistas e Pesquisadores. Estes são concursados e regidos pela Lei 8.112/90.

A estrutura física compreende onze laboratórios, que estão localizados na sede do Escritório Técnico, no Centro de Pesquisa em Medicina Tropical (CEPEM) e na Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR). As duas últimas estão localizadas no âmbito externo do Escritório Técnico e decorrem de parcerias com o Governo Estadual e Federal, respectivamente.

### **2.3 Estratégias Organizacionais**

O Congresso Interno<sup>1</sup> é o órgão máximo de representação institucional da Fundação Oswaldo Cruz. A ele compete deliberar sobre assuntos estratégicos relacionados ao macroprojeto institucional, sobre o regimento interno, sobre propostas de alteração do

---

<sup>1</sup> O Congresso Interno é um órgão de colegiado que é reunido a cada quatro anos, presidido pelo presidente da FIOCRUZ e composto por delegados eleitos proporcionalmente ao quantitativo de servidores por unidade.

estatuto, sobre matérias, enfim, que possam interferir nos rumos da instituição. O Congresso acontece a cada quatro anos, sempre no primeiro ano de cada nova gestão da Presidência da FIOCRUZ, conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional da FIOCRUZ (PDI-FIOCRUZ, 2016).

De acordo com o PDI-FIOCRUZ, foi no VI Congresso Interno (2010) que a Fundação decidiu coletivamente ampliar as atividades, criando em seu Plano Quadrienal 2011-2014 a presença da FIOCRUZ em Rondônia, e destacou como objetivo:

colaborar com os sistemas estaduais e municipais de saúde e de CT&I em saúde na redução das desigualdades e iniquidades regionais, principalmente na área de formação e qualificação de trabalhadores da saúde, no desenvolvimento de atividades de pesquisa, inovação tecnológica e produção de insumos estratégicos em saúde e em outras ações de cooperação técnica ou prestação de serviços para a saúde

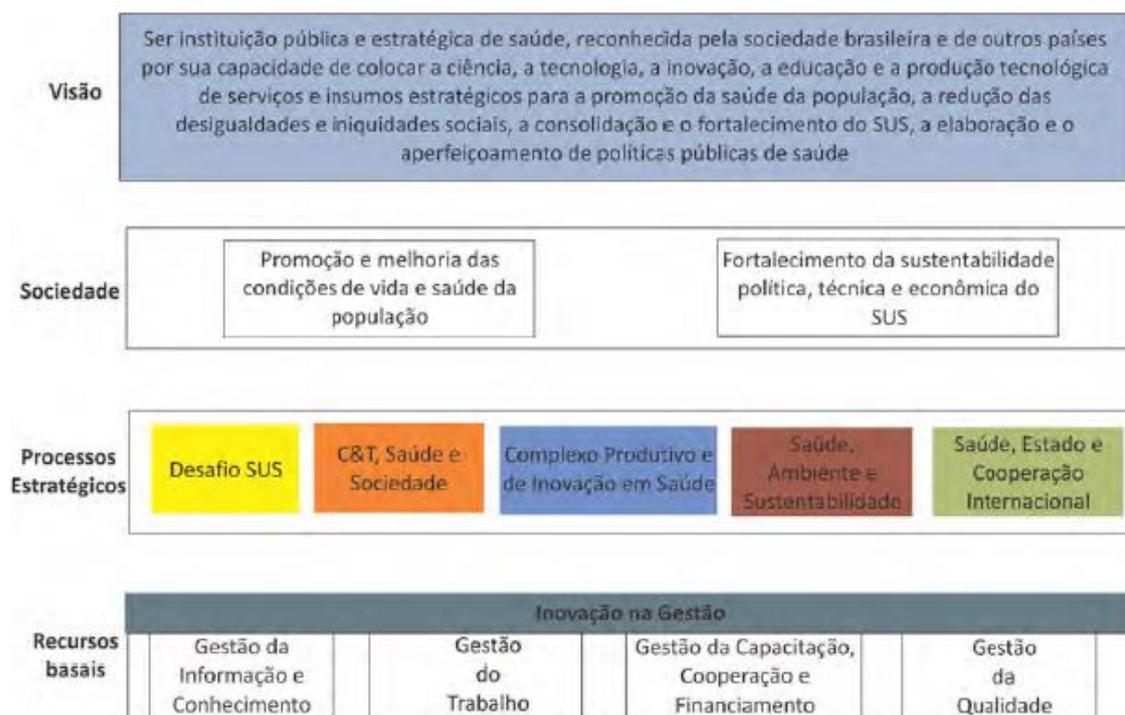
Destaca-se, dessa forma, que o modelo de planejamento praticado pela FIOCRUZ é participativo e ascendente, como destacado no PDI-FIOCRUZ (2016). A agenda estratégica FIOCRUZ é constituída pelos Planos Plurianual do Governo Federal e o Quadrienal da FIOCRUZ. Para esse trabalho, considerar-se-ão as deliberações do VII Congresso Interno da Plenária Extraordinária de 2015.

O alinhamento estratégico corresponde ao esforço corporativo de promover o melhor ajuste possível entre a estratégia da organização, seus processos, pessoas e recursos; configura-se como a principal alavanca do desenvolvimento institucional. Para tanto, deve-se considerar nessa análise o Plano de Longo Prazo (PLP) que compõe a definição de diretrizes estratégicas definidas pela Presidência, coletivo de gestores, Comunidade Fiocruz e Congresso Interno.

No VI Congresso Interno, em 2010, foi criado e aprovado o PLP 2022, composto por 58 objetivos estratégicos e distribuídos por 5 eixos temáticos, que refletem os focos centrais de atuação da FIOCRUZ e serão utilizados como balizadores para análise da matriz TOWS. Na

Figura 2, é apresentado o mapa estratégico FIOCRUZ 2022 com as respectivas atualizações do VII Congresso Interno em 2014.

**Figura 2: Mapa Estratégico FIOCRUZ 2022**



Fonte: PDI-FIOCRUZ, 2016

De acordo com o relatório Perfil Unidade, FIOCRUZ (2016), é necessário um planejamento local em consonância com os objetivos e estratégias traçados pela FIOCRUZ nacional, para que a sua atuação na região amazônica se torne sólida e coesa. Três grandes eixos norteiam as atividades específicas do escritório, conforme Quadro 1, além de programas desenvolvidos pela FIOCRUZ nacional, os quais o Escritório tem a responsabilidade de implantar, articular e acompanhar.

**Quadro 1:** Processos Estratégicos do Escritório de Rondônia - FIOCRUZ

<b>EIXO</b>	<b>ATIVIDADE</b>	<b>FINANCIAMENTO</b>
Inovação e pesquisa ou Geração de conhecimento (GC)	Pesquisa clínica aplicada ao atendimento, acompanhamento e contenção de surtos epidêmicos de moléstias tropicais, com especial ênfase nas moléstias da região amazônica; Estudo básico do comportamento parasita-hospedeiro e sua relação com o ambiente e sanitário em área urbana, periurbana e ribeirinha.	
Desenvolvimento tecnológico (DT)	Desenvolvimento tecnológico centrado na biotecnologia e nanobiotecnologia para desenvolvimento de novos protótipos de fármacos, imunoterápicos e diagnósticos para doenças negligenciadas;	Ações 8315, 20K0 e <b>20K1</b>
Disseminação de informação de recursos humanos	Geração de facilidades na formação de profissionais da saúde em todos os seus níveis de atuação (pesquisa, gestão, atendimento especializado, agentes de saúde, saúde da família etc), focadas no desenvolvimento local/regional.	Ação <b>20YD</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

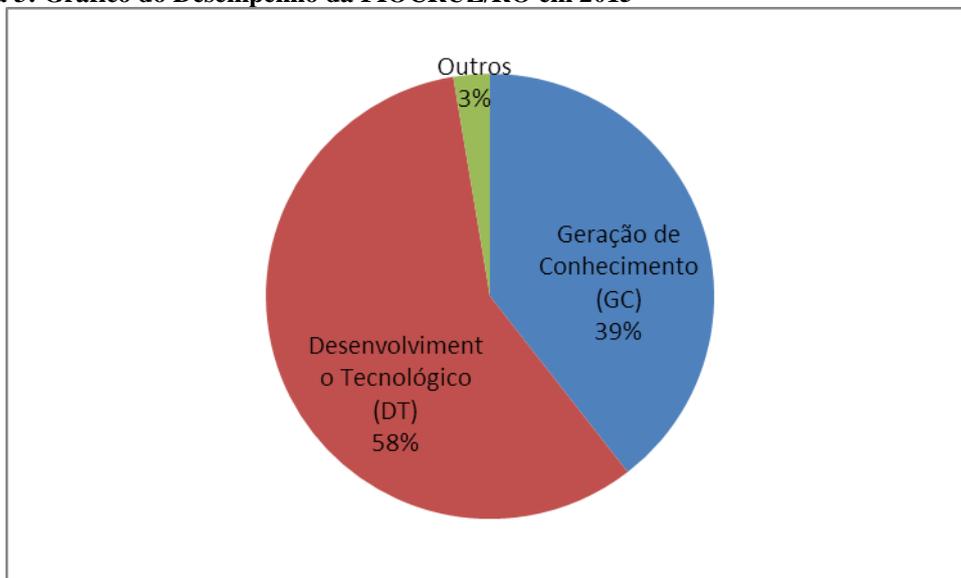
Os recursos financeiros do escritório FIOCRUZ/RO são provenientes de transferências federais e da Lei Orçamentária Anual (LOA), garantidos pelo Conselho Diretor da FIOCRUZ e captações ou fomentos externos. No ano de 2015, o panorama econômico, caracterizado por cortes orçamentários pelo Estado, implicou redução de recursos e, conseqüentemente, ajustes nas metas de execução.

Em 2015, a FIOCRUZ/Nacional implantou o Plano de Indução à Ciência, Tecnologia e Inovação em Saúde (PCTIS). Esse plano introduz uma mudança na lógica dos financiamentos e estabelece um mecanismo para a gestão dos tangíveis, intangíveis e a sua transferência para parceiros, sejam eles produtivos (interno e externo) ou formuladores de políticas públicas em saúde.

O escritório da FIOCRUZ/RO contribui com os resultados da produção científica da FIOCRUZ com 15 projetos de pesquisa com foco em Geração do Conhecimento (GC), 21 projetos em Desenvolvimento Tecnológico (DT) e 1 em outros temas, conforme se

demonstrará na Figura 3, em percentual, esse resultado no ano de 2015, de acordo com a classificação no Sistema de Apoio à Gestão Estratégica (SAGE).

**Figura 3: Gráfico do Desempenho da FIOCRUZ/RO em 2015**



**Fonte:** Dados do SAGE (2016)

Para desenvolver esses projetos e potencializar resultados, há uma integração de 6 Redes de Plataformas Tecnológicas (RPT): Bioensaios (em malária e leishmaniose); Bioprospecção (e coleção produtos naturais: venenos), Citometria (de fluxo e *sorting*), Nanotecnologia (ressonância plasmônica de superfície); PCR Tempo Real (análise); e Proteômica (espectrometria de massa e cromatografia). Essas plataformas possibilitam racionalizar os custos operacionais na produção de conhecimento.

Em linha com o terceiro eixo de contribuir para o fortalecimento das bases científicas locais visando à ampliação de formação e fixação de recursos humanos qualificados no norte do país, desenvolve ações relacionadas à estruturação, promoção e apoio às atividades de iniciação científica e ao ensino de pós-graduação em saúde, bem como conta com um programa de pós-graduação: Biologia Experimental (UNIR), que atingiu o conceito 3 na avaliação trienal da CAPES de 2013.

As principais atividades de educação e formação da unidade são o programa de pós-graduação *stricto sensu* em Biologia Experimental; programa de iniciação científica e estágio monitorado realizados nos laboratórios; linhas de pesquisa com núcleos médico/ambulatoriais; unidades de Saúde Pública (grupo de Hepatites, Malária e Leishmanioses); cursos e palestras de acesso público para a divulgação dos avanços científicos e o aperfeiçoamento de profissionais da área da saúde.

Na modalidade Educação a Distância, os docentes da FIOCRUZ/RO, em conjunto com docentes de outras unidades, elaboraram a implementação da primeira disciplina compartilhada, a Bioinformática integrada, com carga horária de 60 horas, aplicada, inicialmente, para 50 alunos. Essa ação faz parte da diretriz para o ensino da pós-graduação de 2014 e faz parte da estratégia de compartilhamento de saberes entre os “experts de todas as unidades da instituição” (PDI-FIOCRUZ, 2016). Outrossim, foram capacitados a distância 136 profissionais da atenção básica do estado de Rondônia referente à parceria UFMS/UNIR/Fiocruz -RO.

Ademais, a FIOCRUZ/RO atende a pacientes suspeitos de hepatites, referenciados no ambulatório que está localizado nas dependências do Centro de Pesquisa em Medicina Tropical de Rondônia (CEPEM), órgão da Secretaria Estadual da Saúde do Estado, uma parceria com a Fiocruz. Em 2015, o escritório atendeu a 3.500 consultas médicas no ambulatório da CEPEM (PDI-Fiocruz, 2016).

### **3. DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE**

Nesta seção, apresenta-se a oportunidade do contexto a ser estudado na FIOCRUZ/RO a partir da descrição do processo de elaboração do diagnóstico. Destaca-se a característica

multidisciplinar do trabalho, a qual requer a utilização de diferentes abordagens teórico-científicas sobre a temática, bem como pesquisa documental e entrevistas.

Considerando que este trabalho busca elaborar o diagnóstico da FIOCRUZ/RO, foram consideradas as etapas do planejamento estratégico utilizando-se a *matriz TOWS* de Wehrich, em seu trabalho de 1982, visando, ao final, propor procedimentos.

Conforme se demonstra na abordagem teórica, a *matriz TOWS* favorece a descrição do processo, pois se utiliza de técnicas de elaboração de planejamento estratégico e de análise dos fatores de sustentabilidade que favorecem o levantamento de dados e informações, para subsidiar a triangulação de análise. Destacam-se, também, ao final da seção, os atores organizacionais e sociais envolvidos no estudo.

### **3.1 Oportunidade de melhorias vinculadas ao contexto**

A instalação de uma unidade em Rondônia está alinhada ao projeto estratégico da FIOCRUZ, que prevê a instalação de novas unidades da Fundação em outros estados, objetivando consolidar a Rede Nacional de Ciência e Tecnologia em Saúde a esse projeto de descentralização, que passou a ser implementado em 1999, com a ação embrionária de criação do Instituto de Pesquisas em Patologias Tropicais de Rondônia (IPEPATRO).

Desde sua criação, o Escritório Técnico de Rondônia, a cada ano, tem ampliado sua contribuição com o projeto de expansão da FIOCRUZ. As atividades da FIOCRUZ em Rondônia tendem a crescer, aumentando sua amplitude multidisciplinar, que carece, inicialmente, de uma visualização dos possíveis cenários para otimizar o uso dos recursos disponíveis, alinhando-se com os objetivos e estratégias da unidade.

A construção de uma sede exclusiva para a FIOCRUZ em Rondônia, em construção - situada na BR-364, sentido Mato Grosso, KM 5 -, é a consolidação de um passo importante para as funções institucionais no estado. O objeto da obra trará um ambiente especialmente

adaptado para a real intenção da fundação, que é o reconhecimento da população por meio da efetividade de seus trabalhos. Possibilitará, também, melhores condições em relação às atuais, além de expandir seu campo de atuação em áreas estratégicas da saúde na região, como vigilância em saúde de fronteira e educação em saúde.

É importante frisar que, em 2015, um constrangimento do orçamento pelo Governo Federal provocou decisões emergenciais para a alocação do recurso contingenciado até o fim do exercício. Houve, portanto, a priorização de algumas ações dentro da FIOCRUZ, como o término da obra do Paraná, em fase mais avançada; isso postergou os investimentos ao empreendimento de Rondônia (PERFIL DA UNIDADE: FIOCRUZ RONDÔNIA, 2016).

Outro ponto a se considerar é a determinação de redução de custos, que visa a uma economia fiscal para atingir metas de superávit primário (contingenciando os gastos com outras despesas correntes). Está em vigência na FIOCRUZ um Plano de Eficiência Institucional, que apresenta as diretrizes para redução de despesas que impactam significativamente no orçamento das unidades da FIOCRUZ, tais como concessionárias de serviços públicos (energia elétrica, água, esgoto, gás e telefonia), contratos de manutenção (corretiva, preditiva e preventiva, predial e equipamentos), materiais de consumo, contratos de terceirização (mão-de-obra, limpeza, vigilância e conservação) e terceirização (gestão de pessoal). Despesas essas contempladas no Decreto nº 8.540/2015, que implicaram diretamente a negociação orçamentária, conseqüentemente, a operacionalização das estratégias (PERFIL DA UNIDADE: FIOCRUZ RONDÔNIA, 2016).

A necessidade de alinhar os recursos da organização ao desenvolvimento da política institucional constitui razão principal da proposição dessas diretrizes orçamentárias para a FIOCRUZ, que vêm sendo seguidas ao longo dos anos. Outra questão que se tornou primordial foi o alinhamento estratégico que corresponde ao esforço corporativo de promover

o melhor ajuste possível entre a estratégia da organização, seus processos, pessoas, recursos, configurando-se na principal alavanca do desenvolvimento institucional.

A FIOCRUZ/RO desenvolve suas atividades em parceria com outras organizações. Dessa forma, ultrapassa os limites organizacionais. A cooperação técnica, na FIOCRUZ, desempenha o papel de potencializar a geração de conhecimento, das ações de qualificação de profissionais em ciência e tecnologia em saúde com ênfase na formação de quadros estratégicos para o Sistema Único de Saúde e do desenvolvimento de métodos, técnicas e produtos. A cooperação técnica se desenvolve por meio de inúmeros mecanismos de cooperação, que variam do compartilhamento de conhecimento por meio da cessão de servidores para atividades específicas, até amplos acordos de cooperação técnica com instituições nacionais, incluindo universidades públicas e privadas, estados e municípios, organizações não governamentais e órgãos da esfera pública federal.

Ademais, em função de necessidade de cumprimento de etapas de definições e formalizações internas, os servidores da FIOCRUZ/RO estão vinculados ao Serviço de Recursos Humanos da Presidência. A unidade conta com 23 (vinte e três) servidores: um Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação, dezesseis Pesquisadores em Saúde Pública, dois Analistas de Gestão Pública em Saúde e quatro Tecnologistas em Saúde Pública; além de contar com sessenta postos terceirizados.

## **3.2 Referencial teórico-empírico**

### ***3.2.1 Gestão estratégica e planejamento estratégico***

A gestão estratégica possui um conceito amplo, sistemático e continuado. Para Sobral e Peci (2008), é um processo que consiste em um conjunto de decisões e ações tomadas pelos gerentes em nível estratégico, que visam a proporcionar uma adequação entre a instituição e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos.

A gestão estratégica representa um amadurecimento de ideias, ações, resultados e fracassos, e é constituída somente pelo que é essencial à organização. Exige o pensar estrategicamente, fazer análises das consequências futuras das decisões e ações hoje tomadas, tem foco na sustentabilidade e em resultados, bem como seleciona os projetos prioritários a serem implementados (PALUDO, 2013).

Autores como Oliveira (2014), Rodriguez et al (2013), Mintzberg (2010), Fuscaldi & Marcelino (2008) afirmam que existem diferentes modelos em relação à ordem das fases principais da gestão estratégica. Em linhas gerais, pode-se apontar três etapas convergentes: planejamento estratégico, execução e controle estratégico, conforme demonstrado na Figura 4.

**Figura 4: Etapas da Gestão Estratégica**



**Fonte:** Elaborado pelo autor

A primeira etapa, o planejamento estratégico, consiste em analisar o ambiente externo e interno, de forma que a organização identifique suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, reconhecendo, assim, sua situação atual, que servirá para o alcance da missão, visão, objetivos, valores e fatores críticos de sucesso. A segunda etapa, a execução, ou implementação estratégica, é o momento em que os planos são operacionalizados seguindo as estratégias definidas anteriormente. E, por fim, o controle estratégico, momento de avaliação, durante e após as ações, verificando se aquilo que foi planejado está sendo realmente executado e alcançado.

A gestão estratégica, portanto, é mais abrangente que o planejamento estratégico, que é, na verdade, uma etapa daquele. O planejamento estratégico é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa (OLIVEIRA, 2009). O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das

aspirações de uma empresa, pois inclui, também, o que deve ser feito para transformar as aspirações em realidade (OLIVEIRA, 2014).

Assim como a gestão estratégica desdobra-se em etapas, faz-se o mesmo com o planejamento estratégico. É importante alertar que não encontraremos um consenso sobre o número de etapas e nem uma sequência definida das etapas do planejamento estratégico. Tais etapas não são sequencialmente rígidas, mas sim um processo didático que auxiliará a compreender a metodologia. Independente da ordem ou ênfase a uma etapa que o administrador faça, todas são importantes e requerem atenção no momento das decisões. Cada decisão causará novas situações, e, portanto, análises devem ser feitas continuamente, avaliando todas as variáveis que alcançam as organizações.

Sendo assim, o planejamento estratégico não deve ser visto apenas como um plano de longo prazo, mas como uma ferramenta de apoio à organização ao alcance de seus objetivos estratégicos e que muda a cada decisão tomada pela alta cúpula. Em linha, Oliveira (2014) esclarece a dimensão temporal dessa atividade, pois, apesar de ser um planejamento destinado ao futuro, é resultado sempre de decisões do momento presente.

Para fins desse trabalho, adotar-se-á o posicionamento de Oliveira, que considera que o primeiro passo deve ser o diagnóstico estratégico e que é mais lógico definir os objetivos conhecendo e analisando a própria situação.

### ***3.2.2 Diagnóstico estratégico***

Rennó (2013) menciona que o diagnóstico estratégico é uma das mais importantes fases do planejamento estratégico, pois é nesta fase que se analisa o ambiente interno e externo da empresa para que o gestor saiba qual a real situação em que se encontra a organização e possa definir quais tipos de estratégias são mais adequadas no momento.

A análise resultará em informações-chave para definir os objetivos e as estratégias que nortearão as ações da organização. A análise interna preocupa-se com duas variáveis

organizacionais e controláveis: os pontos fortes (fortalezas) e os pontos fracos (fraquezas). Já a análise externa é mais ampla e identifica as oportunidades e ameaças do ambiente, sendo assim não controláveis pela organização. No Quadro 2, essa relação é descrita.

**Quadro 2: Diagnóstico Estratégico/Institucional ou Auditoria Posição/Análise**

TIPO DE ANÁLISE	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
VARIÁVEIS INCONTROLÁVEIS ou AMBIENTAIS	Oportunidades	Variáveis externas que podem criar condições favoráveis à empresa.
	Ameaças	Variáveis externas que podem criar condições não favoráveis à empresa.
VARIÁVEIS CONTROLÁVEIS ou ORGANIZACIONAIS	Pontos Fortes	Variáveis internas que podem criar condições favoráveis à empresa.
	Pontos Fracos	Variáveis internas que podem criar condições não favoráveis à empresa.

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Na análise interna, é feita a avaliação do desempenho da organização em relação a todas as áreas funcionais, para, assim, identificar as carências de cada área e as potencialidades existentes dentro dela. (PALUDO, 2013).

Na análise externa é feita a relação entre a empresa e seu ambiente externo, que servirá para a organização identificar oportunidades e ameaças que servirão para decisões de pronto alcance ou variáveis que devem ser levadas em consideração para o futuro próximo, e quando, efetivamente, produzirem efeitos, a organização estará preparada.

A Matriz SWOT é uma ferramenta bastante difundida pelas organizações e motivo de ênfase nas obras de Maximiano (2011), Oliveira (2014), Paludo (2013), Rennó (2013) e outros.

Esta ferramenta de análise de ambientes é peça-chave nos ensinamentos da escola do *design*, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). É ilustrada na obra *The concept of corporate strategy*, de Kenneth Andress, e foi desenvolvida por meio de um estudo das maiores corporações do mundo nas décadas de 1960 e 1970, conforme Daychoum, 2007 (RODRIGUEZ, POPINIGIS, VIEIRA, ROCHA, FERREIRA, & MOREIRA, 2013).

SWOT é um acrônimo dos termos em inglês: S = *strenghts* (forças), W - *weaknesses* (fraquezas), O - *opportunities* (oportunidades) e T - *threats* (ameaças). Reconhecida no português como Matriz FOFA ou POFA<sup>2</sup>, conforme demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3: Análise SWOT**

	AJUDA	ATRAPALHA
Análise interna (organizacional)	<b>S</b> FORÇAS	<b>W</b> FRAQUEZAS
Análise externa (ambiental)	<b>O</b> OPORTUNIDADES	<b>T</b> AMEAÇAS

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise segue uma sistemática de avaliação das variáveis internas (forças e fraquezas), ligadas intimamente com a organização, e das variáveis externas (oportunidades e ameaças), ligadas ao setor em que a organização está inserida. Weihrich (1982) destaca a dinâmica do ambiente interno e externo, que se mantém em transformação; logo os elementos da matriz SWOT referem-se a um momento temporal, devendo, portanto, ser acompanhado e corrigido.

### 3.2.3 Matriz TOWS de Heinz Weihrich

Os designers da estratégia contaram com algumas matrizes para fazer a relação entre as variáveis críticas; o que facilitou a criação de caminhos que estabelecem a estratégia mais adequada à organização diante do cenário encontrado. Cada metodologia traz uma combinação de variáveis internas e externas, e cada combinação, naturalmente, requer estratégias distintas.

O professor da Universidade de São Francisco (EUA) Heinz Weihrich propôs um modelo operacional de análise situacional, ou diagnóstico estratégico, chamada de Matriz TOWS. Esta ferramenta segue o mesmo acrônimo da Matriz SWOT, havendo a inversão dos termos.

<sup>2</sup> Matriz FOFA ou POFA: F/P - fortalezas/potencialidades, O - Oportunidades, F - fraquezas e A - ameaças.

A Matriz TOWS compõe-se de uma estrutura conceitual para uma análise sistemática que facilita a harmonização das ameaças e oportunidades (variáveis externas) com as fraquezas e fortalezas (variáveis internas) da organização. De acordo com Wehrich (1982), a proposta da matriz TOWS é conceber uma estrutura para uma análise sistemática que facilita correspondente no ambiente externo às ameaças e oportunidades com as fraquezas internas e pontos fortes da organização.

Wehrich (1982) afirma que, apesar da simplicidade conceitual do planejamento estratégico, ele é um processo complexo, que exige uma abordagem sistemática para identificação dos fatores externos à organização e para que corresponda com a respectiva capacidade de atuação.

Na prática, por onde o administrador deveria iniciar o uso da Matriz TOWS? Poder-se-ia iniciar pela identificação dos problemas ou determinando os objetivos organizacionais, ou ainda, concentrar a preocupação com as oportunidades do ambiente externo. A obra *The Matrix TOWS - a tool for situational analysis*, de Wehrich, não mostra uma preocupação quanto à resposta desta pergunta, justamente porque não há uma resposta única. Há, portanto, diversas maneiras de analisar os ambientes; cabe aos administradores concretizar o passo a passo mais adequado à organização. Na Figura 5, são descritos os passos propostos para elaboração da Matriz TOWS.

**Figura 5: Processo de estratégia corporativa e Análise TOWS.**

<b>PASSO 1</b> - São definidos para formalização do perfil da empresa: (a) Negócio; (b) Extensão geográfica; (c) Competitividade; (d) Orientação da alta administração.			
<b>PASSO 4</b> - Preparar a Auditoria dos Pontos Fortes e Fracos (SW) em: (a) Gestão e Organização; (b) Operações; (c) Finanças; (d) Marketing; (e) Outros.			
Variáveis Internas  Variáveis Externas	<b>PASSO 5</b> - Desenvolver alternativas <b>PASSO 6</b> - Fazer as escolhas estratégicas (estratégias, táticas e ações) <b>PASSOS 1 A 6</b> - Testar a consistência. <b>PASSO 7</b> - Preparar o plano de contingência.	Listar os Pontos Fortes (S)  (1) (2) (3)	Listar os Pontos Fracos (W)  (1) (2) (3)
	<b>PASSO 2</b> - Identificar e avaliar os seguintes fatores: (a) econômico; (b) social; (c) político; (d) demográfico; (e) produto e tecnologia; (f) mercado e concorrência. <b>PASSO 3</b> - Fazer previsões e avaliar o futuro	Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (1) (2) (3)	<b>SO: Maxi-Maxi</b>
	Listar as Ameaças (T)  (1) (2) (3)	<b>ST: Maxi-Mini</b>	<b>WT: Mini-Mini</b>

**Fonte:** adaptado a partir de Wehrich (1982).

A Figura 2 representa um esquema sobre como uma análise por meio da ferramenta TOWS pode ser guiada na prática. O diagnóstico estratégico pauta-se na análise dos cenários para responder alguns passos. Assim, o ambiente externo deve ser considerado tanto pela situação presente quanto, e mais importante, pela situação futura. As oportunidades devem ser descritas e enumeradas no quadrante (O). Já as ameaças, no quadrante (T). O ambiente interno da organização é considerado mediante análise de dois tipos de variáveis: os pontos fortes, preenchidos no quadrante (S), e os pontos fracos, no quadrante (W).

O diferencial no uso da Análise TOWS é a interação das variáveis, indicando conceitualmente quatro cenários para definição de estratégias distintas ao enfrentamento das combinações existentes entre as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos. São elas: (1) Estratégia WT - mini-mini -, (2) Estratégia WO - mini-maxi -, (3)

Estratégia ST - maxi-mini - e (4) Estratégia SO - maxi-maxi. No Quadro 4, essa interação é descrita.

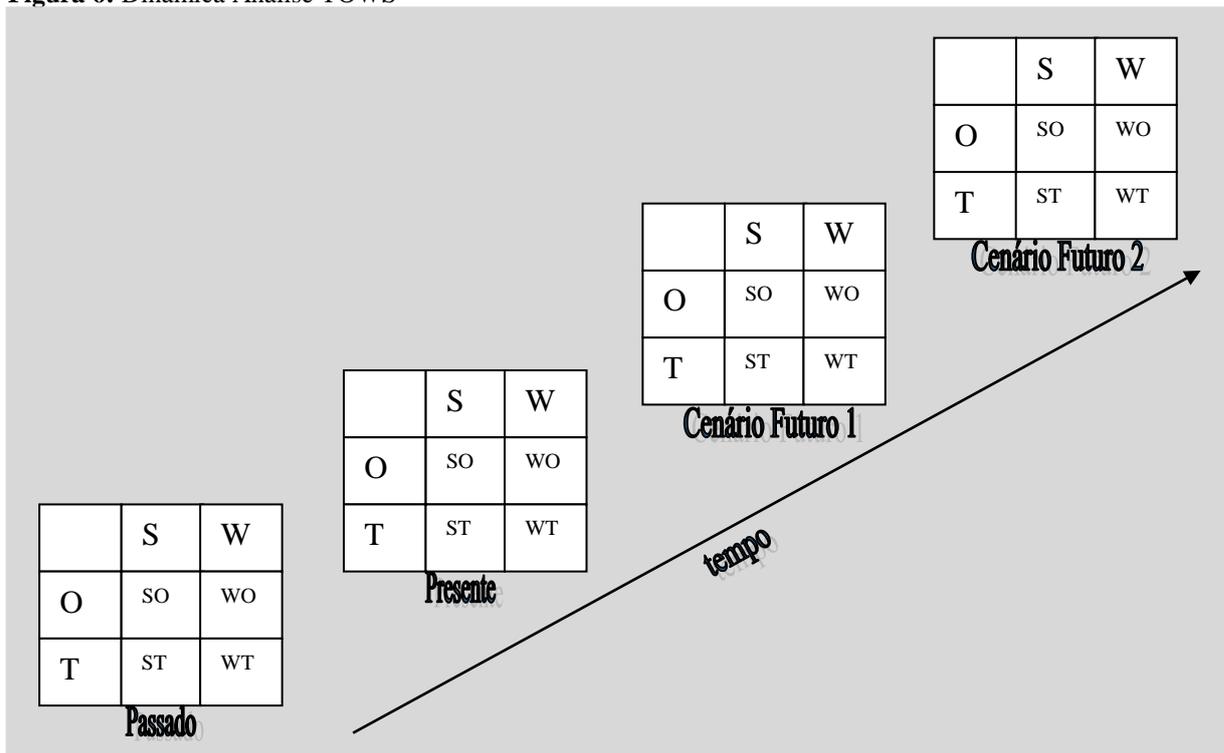
**Quadro 4: As Quatro Estratégias da Matriz TOWS**

QUADRANTE	VARIÁVEIS	COMBINAÇÃO	DESCRIÇÃO
Estratégia WT	Mini-Mini	Fraqueza e Ameaça	- Minimizar os pontos fracos e as ameaças; - Posição precária, deve ser evitada ao máximo.
Estratégia WO	Mini-Maxi	Fraqueza e Oportunidade	- Minimizar os pontos fracos e maximizar as oportunidades; - Enfrentar as oportunidades procurando resolver os pontos fracos.
Estratégia ST	Maxi-Mini	Fortaleza e Ameaça	- Maximizar os pontos fortes e minimizar as ameaças; - Lidar com as ameaças fazendo uso das suas potencialidades; - Os pontos fortes devem ser usados com cautela e discrição para vencer a ameaça externa.
Estratégia SO	Maxi-Maxi	Fortaleza e Oportunidade	- Maximizar os pontos fortes e oportunidades; - Posição desejável; - Transformar fraquezas em fortalezas; - Diminuir o impacto das ameaças para poder concentrar-se nas oportunidades.

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos estudos em Wehrich (1982)

A Matriz TOWS pode demonstrar cada vez mais forças de orientação para a organização, quando consideradas análises em vários pontos do tempo. Os ambientes são dinâmicos; portanto sofrem alterações que devem ser avaliadas pela administração. Para Wehrich (1982), o administrador que utiliza a ferramenta TOWS deve elaborá-la em intervalos de tempo; começando com uma Análise TOWS do passado, tão logo do presente, e, por fim (mais importante), com foco em diferentes períodos do futuro, conforme demonstrado na Figura 6.

**Figura 6:** Dinâmica Análise TOWS



Fonte: Wehrich (1982)

Wehrich (1982) enfatiza que os ambientes externos e internos são dinâmicos, logo alguns fatores mudam ao longo do tempo, enquanto noutros a mudança é pequena. Portanto, o autor propõe, como visto na Figura 3, que a análise TOWS pode começar no passado, continua com uma análise no presente, e, posteriormente, pode se concentrar em diferentes períodos de tempo no futuro.

Por fim, Wehrich (1982) destaca a tendência dos estrategistas em responder a problemas em vez de antecipá-los e preparar planos contingenciais. A análise situacional por meio da matriz TOWS pode ser um instrumento para se estabelecerem metas que dão à empresa opções estruturadas em relação às possibilidades de cenários, que são dinâmicos e passíveis de mudanças. Para o autor, qualquer organização, incluindo as governamentais, para permanecer eficaz, deve poder se antecipar, responder e alterar o ambiente futuro.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Nesta seção, apresentam-se os aspectos metodológicos do estudo, visando a demonstrar como será efetuada a análise da oportunidade, de forma a respaldar as proposições a serem efetuadas.

Como se trata de um estudo de caso, utilizou-se a abordagem qualitativa, com objetivo descritivo. Para pesquisa de dados primários, efetuaram-se entrevistas estruturadas aos gestores e técnicos da FIOCRUZ. Para análise de dados primários, secundários e documentais, utilizar-se-á a técnica de análise de conteúdo, considerando as variáveis como categorias. Para tabulação e análise, utilizar-se-á a Matriz TOWS.

O respaldo teórico de base geral está explicitado na seção anterior; no entanto tem-se nos preceitos e técnicas da matriz TOWS proposta por WEIHRICH (1982) como suporte da análise da pesquisa.

Com este estudo, espera-se contribuir com os próximos processos de elaboração do planejamento estratégico da FIOCRUZ/RO, a fim de convertê-lo em um instrumento que mude a realidade apresentada.

##### **4.1 Análise dos resultados**

Os resultados desenvolvidos na aplicação procedimental do diagnóstico estratégico, utilizando a Análise TOWS, disponibilizar-se-ão à FIOCRUZ/RO como guia institucional, considerando as variáveis endógenas e exógenas que afetam de alguma forma a organização.

À medida que o Escritório Técnico desenvolve suas atividades em Rondônia, crescem as expectativas em torno de resultados mais evidentes para a sociedade, amplia-se o rol de competência administrativa, de pesquisa e de política de saúde, intensificam-se necessidades orçamentárias, financeiras, de projetos externos e parcerias no desenvolvimento da missão

institucional. Para tanto, o resultado apontará diretrizes para uma atuação sincronizada com os fatores críticos, bem como o alinhamento da missão com a visão, por meio de uma melhor visualização das variáveis componentes vividas pela FIOCRUZ/RO, e, assim, contribuindo para identificação de objetivos e estratégias atualmente condizentes.

## **4.2 Metodologia**

Gil (2008) afirma que, para garantir objetividade e a precisão do estudo, são necessários meios técnicos que forneçam orientação para realização da pesquisa. Essa pesquisa utilizará conjuntamente os métodos observacional e o estudo de caso.

O método do estudo de caso, de acordo com Ventura (2007), “visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações”. A autora esclarece que investigação é organizada em torno de um pequeno número de questões, ou seja, o como e o porquê da pesquisa. No caso desse trabalho, as questões referem-se ao elemento da matriz TOWS para proporcionar um desenho estratégico a uma empresa.

Considerando os métodos apontados, a finalidade dessa pesquisa é aplicada, pois visa à utilização da matriz TOWS para fins de aplicação imediata numa realidade temporal; quanto à forma de abordagem do problema, ela terá um enfoque qualitativo, que, de acordo com Creswell (2010), implica numa amostragem intencional; os dados são coletados no ambiente do participante, desencadeando uma interpretação pessoal relativa aos elementos identificados.

Finalmente, quanto ao objetivo, a metodologia classifica-se como descritiva, pois o seu objetivo primordial é o estabelecimento de relações entre variáveis controláveis e incontroláveis, de forma a determinar um diagnóstico estratégico mais preciso para as organizações.

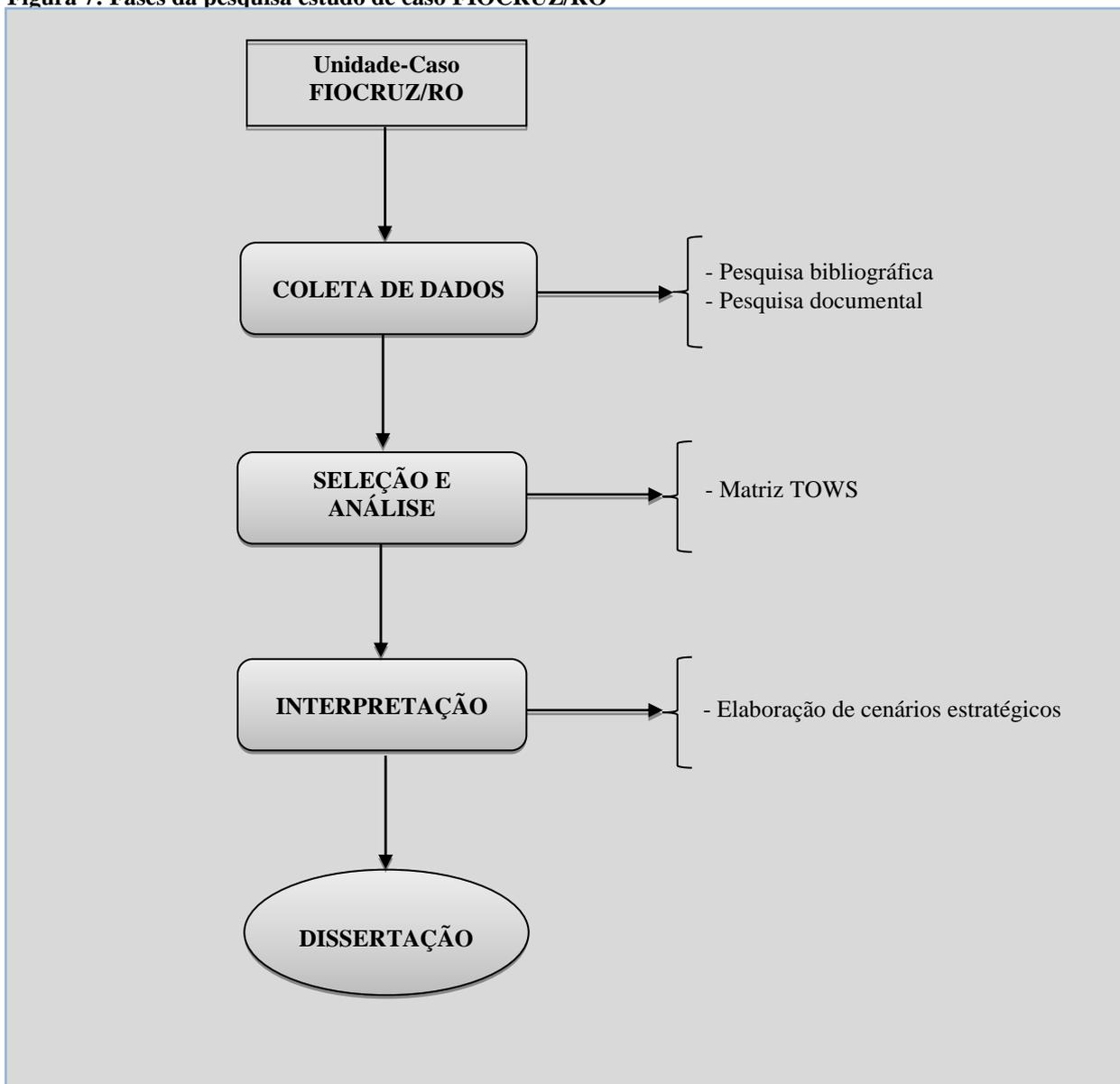
#### ***4.2.1 Procedimento metodológico***

Para Siena (2007), a realização de pesquisa compreende etapas estruturais as quais ele designa de delineação, ou seja, uma elaboração detalhada das operações que serão realizadas; estas, por sua vez, devem estar alinhadas ao método de abordagem definido pelo pesquisador.

De acordo com Gil (2008), no delineamento são apresentadas questões práticas de verificação. Esse tópico apresentará, do ponto de vista de procedimento e técnica, as estruturas que possibilitarão a pesquisa de Estudo de Caso. Para o autor, o delineamento da pesquisa de estudo de caso objetiva uma “investigação profunda e exaustiva” de um determinado objeto. No caso dessa pesquisa, o objeto é o planejamento estratégico do Escritório Rondônia. Esse tipo de pesquisa, de acordo com o autor, possibilita um conhecimento amplo, e devido ao estudo empírico sobre um acontecimento dentro de um determinado contexto, busca-se apreender o fenômeno.

Gil (2008) e Ventura (2007) dividem a Pesquisa tipo Estudo de Caso em quatro fases: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório, conforme demonstrado na Figura 7.

**Figura 7: Fases da pesquisa estudo de caso FIOCRUZ/RO**



**FONTE:** Elaboração própria

A unidade-caso em que foi realizada a pesquisa é o Escritório da FIOCRUZ em Rondônia, vinculada administrativamente à FIOCRUZ do Rio de Janeiro/RJ. Esta é uma fundação pública federal vinculada ao Ministério da Saúde, criada para atender a finalidade de desenvolver atividades no campo da saúde, da educação e do desenvolvimento científico e tecnológico Ela teve sua instalação em Porto Velho/RO em 2009. Por ainda ser um “escritório técnico”, e apesar do pouco tempo de existência no estado, tem conquistado cada vez mais autonomia. E, no intuito de ser consolidada como unidade, tem como prerrogativa a

elaboração do seu planejamento estratégico. Dessa forma, um grupo de especialistas na área de administração da entidade fez o trabalho de coleta de dados e elaboração de Planejamento Estratégico prévio para o exercício de 2011 a 2014 e que foram apresentados na Plenária Extraordinária do VII Congresso Interno de 2015 utilizando a análise *SWOT*.

A coleta de dados dessa pesquisa foi realizada em duas etapas: Pesquisa Bibliográfica e Documental. A pesquisa bibliográfica compreende uma revisão da literatura sobre os estudos relativos à estratégia e uso da matriz *TOWS e SWOT*. Essa etapa visa a apresentar os conceitos e ideias praticados pelos especialistas da área. A pesquisa documental foi realizada com base nos documentos oficiais elaborados pela equipe de especialistas da FIOCRUZ, que, por meio de uma pesquisa avaliativa do tipo formativa, colheu dados no intuito de formalizar um diagnóstico atual, que se torna subsídio para instrumentalização da Análise *TOWS*. Esse relatório, que contém idealizadores estratégicos, foi disponibilizado para serem analisados durante essa pesquisa, interpretado com a finalidade de fazer um diagnóstico com a matriz *TOWS* e projeções de cenário estabelecendo perspectiva de três pontas (cenários otimista, pessimista e muito provável).

A etapa de seleção e análise corresponde à avaliação dos dados coletados, inserindo-os dentro da modelagem da matriz *TOWS*, adaptada para a realidade da unidade de estudo FIOCRUZ/RO. Nessa etapa, foi realizado um posicionamento de prioridades dos elementos que compõem a matriz *SWOT* por meio de questionário aplicado a cinco colaboradores da organização. Convém destacar que a compreensão do contexto local, econômico, político, as perspectivas de crescimento, identificação das enfermidades críticas, as lacunas farmacológicas, as estruturas hierárquicas e recursos disponíveis compreendem a complexidade da análise e conseqüente encaminhamento da etapa seguinte, que corresponde à interpretação para elaboração do Planejamento Estratégico. A última etapa de elaboração do relatório corresponde à sistematização do resultado dessa dissertação.

### **4.3 Base teórica para análise – matriz TOWS de Heinz Weihrich**

O processo estratégico de implementação da Análise TOWS na FIOCRUZ/RO faz-se necessário por considerar singularidades inerentes ao Escritório Técnico, que o distancia das organizações privadas. Até certo ponto, em busca de uma dissociação da rigidez implantada pela excessiva quantidade normativa, já que o desenvolvimento de produtos para a ciência, tecnologia e inovação requer parâmetros mais flexíveis e criativos. Assim, foi aplicada a seguinte sistemática e características.

O passo 1 – perfil da FIOCRUZ/RONDÔNIA – considera (a) atividade principal, (b) extensão de atuação, (c) competitividade e (d) orientação social; o passo 2 – identificação e avaliação dos fatores críticos – considera o fator (a) econômico, (b) social, (c) político, (d) demográfico, (e) pesquisa e tecnologia e (f) concorrência; o passo 3 – criação de cenários e avaliação do futuro; o passo 4 – revisão dos pontos fortes e fracos; o passo 5 – criar alternativas; o passo 6 – fazer as escolhas estratégicas; e o passo 7 – preparar o plano de contingência. Paralelamente aos passos 1 a 6, serão testadas suas consistências.

A adaptação da Análise TOWS ao perfil do Escritório FIOCRUZ/RO otimiza a execução do processo estratégico de diagnóstico, alinhando-se com as oportunidades identificadas e a serem seguidas; dinamiza a instrumentalização nos eixos pretendidos de uma organização voltada à pesquisa, ciência, tecnologia e inovação; e qualifica os resultados, que servirão para a própria unidade, que definirá seus caminhos para alcançar os objetivos inicialmente propostos, bem como para a sociedade, que poderá interagir melhor com a atuação do Escritório Técnico e sentir a efetividade das ações públicas na melhoria da qualidade de vida na região amazônica, reduzindo e, em casos específicos, erradicando moléstias tropicais.

## 5. CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO

A gestão dos recursos financeiros na FIOCRUZ vem passando por importantes inflexões nos últimos anos. Em que pesem os recentes incrementos, a limitação de recursos – que persiste com o atual panorama econômico e político –, e a orientação para o trabalho colaborativo indicam a necessidade de que os processos para investimento na Fundação adquiram maior organicidade, por um lado, a otimização de recursos e, por outro, induzir uma lógica que se compatibilize com a atuação em redes.

Uma instituição pública, com a escassez de recursos somados às amarras da administração pública, necessita criar estratégias para acelerar e facilitar o trabalho de seus pesquisadores. O *locus* privilegiado da FIOCRUZ RONDÔNIA na Região Norte a posiciona como ator importante na geração de conhecimento e desenvolvimento tecnológico de produtos para saúde, levando-se em consideração a biodiversidade da região, bem como a diminuição das desigualdades regionais, objetivo fundamental previsto na Constituição Brasileira. Para tanto, é importante fazer parcerias, não somente com universidades locais, que ainda possuem capacidade de inovação limitada, mas também com universidades, indústrias e centros de pesquisa de outras regiões do país (públicos e privados), com maior expertise e capacidade inovadora. Preferencialmente, grupos de pesquisa que envolvem vários centros, visando a articular uma rede de conhecimento e, ao mesmo, tempo acelerar a capacitação e o desenvolvimento tecnológico de atores da região, além de focar a pesquisa em demandas práticas. Ademais, tem-se como de fundamental importância a identificação e o trabalho com comunidades tradicionais da Amazônia, de forma respeitosa e que garanta seu empoderamento (inclusive em questões de propriedade intelectual).

Mensurar o cenário atual vivenciado pela FIOCRUZ RONDÔNIA possibilitará contribuir para a promoção de saúde e melhora de condições de vida e indicadores de saúde

regionais, além de ser uma excelente oportunidade para a criação de um banco de dados de potenciais produtos inovadores. A unidade deve ficar atenta e criar instrumentos que orientem os pesquisadores a buscar o auxílio necessário ao construir um projeto de pesquisa tendo em vista seus objetivos, produtos e resultados para a sociedade.

## **6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nessa etapa, será operacionalizada a metodologia proposta por Weihrich (1982) para aplicação da matriz *TOWS* em 7 passos de análise das variáveis internas e externas da organização em estudo.

### **6.1 Levantamento de informações estratégicas sobre os ambientes interno e externo da FIOCRUZ/RO**

O primeiro passo da matriz *TOWS* é a análise do perfil da organização, que, nesse estudo, é o escritório FIOCRUZ/RO. Para tanto, serão detalhados elementos essenciais de planejamento estratégico, visando a estabelecer um posicionamento mais claro dessa organização no cenário em que ela está atuando. Conjuntamente, nesse item, também será realizada a descrição do segundo e terceiro passos, que correspondem à identificação e avaliação de fatores críticos econômicos e sociais, entre outros.

De acordo com Weihrich (1982), o passo 1 lida com questões básicas relativas ao ambiente internos e externos, enquanto os passos 2 e 3 tratam de questões do ambiente externo.

A FIOCRUZ/RO atua no desenvolvimento de produtos e processos com aplicação potencial, como novas vacinas, medicamentos à base de plantas, métodos de diagnóstico e monitoramento da saúde do trabalhador, aumento do número de patentes brasileiras e aprimoramento do sistema de saúde nacional. As atividades mencionadas estão entre as mais

relevantes no contexto atual de políticas públicas de ciência e tecnologia em saúde do Governo Federal, de modo especial, voltadas à inovação do complexo produtivo da saúde. (PDI-Fiocruz, 2016)

A missão da FIOCRUZ/RO (2016) é “gerar, difundir e induzir soluções científicas e tecnológicas em patologias tropicais”, visando a “ser reconhecida como Instituição de referência na redução dos problemas de saúde da região Amazônica”.

Observa-se que a intenção do Escritório é:

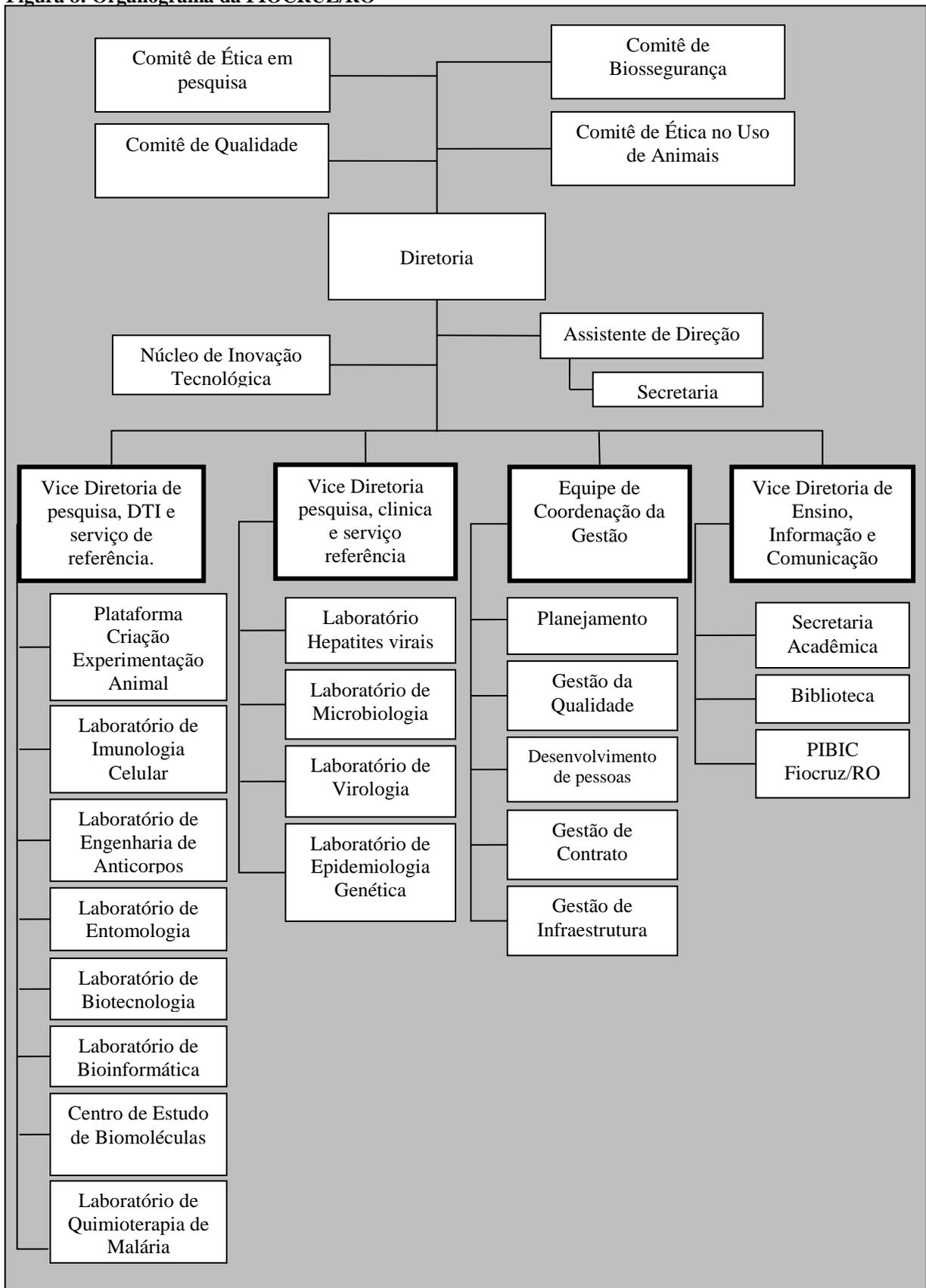
1. O reconhecimento da população por meio da efetividade de seus trabalhos;
2. Expandir seu campo de atuação em áreas estratégicas da saúde na região, como vigilância em saúde de fronteira e educação em saúde;
3. O melhor ajuste possível entre a estratégia da organização, seus processos, pessoas, recursos.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz 2016-2020 (PDI-Fiocruz, 2016), o Escritório da FIOCRUZ Rondônia:

Atua principalmente na área de inovação e pesquisa científica relacionada às questões de saúde pública, desenvolvimento tecnológico, disseminação de informações em saúde e formação de recursos humanos, em níveis de iniciação científica, mestrado, doutorado e pós-doutorado, além de implantar, articular e acompanhar os programas de cooperação em saúde desenvolvidos pela Fiocruz.

O escritório da FIOCRUZ/RO tem sua estrutura organizacional alinhada às atividades desenvolvidas na FIOCRUZ/Nacional, mas distribuída dentro das especificidades dos trabalhos desenvolvidos nessa Unidade. Vale destacar nesse item o ajuste entre a estratégia da organização aos seus processos, pessoas e recursos, o que pode proporcionar um meio para o desenvolvimento institucional. O organograma, ainda em elaboração, pode ser consolidado conforme a Figura 8.

**Figura 8: Organograma da FIOCRUZ/RO**



Fonte: Elaborado pelo autor

A FIOCRUZ/RO contribui para o alcance das metas organizacionais da FIOCRUZ/Nacional, incluindo as metas no Plano Plurianual do Governo; em linha, é contemplada com os investimentos e programas desse corpo nacional. Dessa forma, destaque-se que, nacionalmente, nos últimos dez anos, essa organização tem investido CT&I para a geração de conhecimento e formação/qualificação de recursos humanos em saúde. Ademais, é a principal instituição não universitária na formação e qualificação de trabalhadores em saúde e em ciência e tecnologia em saúde no país.

O quadro de colaboradores da Fundação em Rondônia conta com vinte e três servidores do quadro efetivo da FIOCRUZ, entre Especialista, Analistas, Tecnologistas e Pesquisadores. A distribuição do seu corpo técnico, em 2015, de acordo com Relatório Perfil da Unidade segue conforme Quadro 5.

**Quadro 5: Composição dos colaboradores do Escritório**

<b>Função</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Tipo</b>
Especialista em Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação	01	Quadro Próprio
Pesquisadores em Saúde Pública	16	Quadro Próprio
Analistas de Gestão Pública em Saúde	02	Quadro Próprio
Tecnologistas em Saúde Pública	04	Quadro Próprio
Funções diversas	41	Postos terceirizados

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base no Relatório Perfil da Unidade

A FIOCRUZ/RO atua contribuindo para o fortalecimento das bases científicas locais visando à ampliação de formação e fixação de recursos humanos qualificados no Norte do país; atende a pacientes suspeitos de hepatites referenciados.

O cenário econômico e político nacional trouxe mudanças na lógica dos programas institucionais de financiamento, em particular, em 2015, sofreu contingenciamento financeiro, o que ocasionou a liberação de cotas orçamentárias abaixo do previsto para o ano, o que implicou o ajuste da execução planejada. Como exemplo, destaca-se o adiamento da obra de implantação da sede, que a unidade dividiu a execução em três etapas, a saber: bloco

administrativo, laboratórios e ambulatórios, e laboratório convênio FINEP. Essa ação visa a minimizar a ampliação do atraso da obra proveniente dos cortes.

Apesar desse cenário econômico, a FIOCRUZ/RO é uma unidade em expansão e que tem acumulado incremento na execução de seu orçamento. Na atualidade, o escritório estabelece o cenário orçamentário com base em transferências federais e LOA, os recursos aprovados pelo Conselho Deliberativo da FIOCRUZ, captações ou fomentos externos realizados pela própria unidade.

Geograficamente, sua atuação em Rondônia a posiciona estrategicamente para a geração de conhecimento e desenvolvimento tecnológico de produtos para saúde baseado na biodiversidade da região amazônica. Destaque-se como de fundamental importância assegurar a propriedade intelectual dos saberes locais como um bem nacional. Esse desafio coloca o Escritório Rondônia como um articulador de parcerias com instituições com maior expertise e capacidade inovadora para potencializar esse *locus* privilegiado.

Para o VII Congresso Interno da Plenária Extraordinária de 2015, foram levantados os fatores que compuseram a análise *SWOT* ; são os elementos propostos para o exercício de 2011 a 2014, de acordo com o Plano Quadrienal do Escritório Fiocruz Rondônia, como apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6:** Análise SWOT da FIOCRUZ/RO

<b>CATEGORIA</b>	<b>FATORES</b>
<b>PONTOS FORTES (S)</b>	(S1) Qualificação dos pesquisadores
	(S2) Transparência, em desenvolvimento, das tomadas de decisão.
	(S3) Melhoria no planejamento
	(S4) Forte apoio institucional para a pesquisa
	(S5) Alta capacidade de pesquisas e formação de bancos de amostras em biodiversidade
<b>PONTOS FRACOS (W)</b>	(W1) Falta de RH em todas as áreas / Falta de pessoal qualificado
	(W2) Falta de nivelamento salarial / Falta de plano de carreira
	(W3) Deficiente qualificação dos técnicos que trabalham em saúde
	(W4) Ausência de mecanismos de avaliação de desempenho individual
	(W5) Falta de capacitação em planejamento orçamentário
	(W6) Ausência de avaliação interna
	(W7) Falta de gestor administrativo / Gestão administrativa deficiente
	(W8) Infraestrutura física inadequada / Necessidade de ampliação dos biotérios - animais venenosos
	(W9) Problemas de logística
	(W10) Gestão de recursos - dificuldade na compra de materiais (posicionamento geográfico)
	(W11) Falta de identidade/unidade/FIOCRUZ/FIOCRUZ RONDÔNIA/CEPEM/vínculo com UNIR, SESAU, SEDUC
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	(O1) Apoio da CAPES, CNPQ, FINEP, Estado
	(O2) Maior acesso a recursos regionais (contratos especiais reservados para a região Norte, NE e CO)
	(O3) Possibilidade de financiamento estadual para a pesquisa
	(O4) Demanda de apoio solicitado pelo governo estadual
	(O5) Integração com a UNIR e CEPEM
	(O6) Rica biodiversidade
<b>AMEÇAS (T)</b>	(T1) Impedimentos legais (RJU) para o recrutamento de pesquisadores
	(T2) Falta de certificação do governo estadual nos sistemas de crédito da união – Recursos para Infraestrutura
	(T3) Morosidade nos processos de contratação de projetos de infraestrutura.
	(T4) Instabilidade do sistema elétrico e rede de dados
	(T5) Infraestrutura - contingenciamento de utilização de recursos orçamentários
	(T6) Perda do capital intelectual

**FONTE:** Elaborado pelo autor com base no Plano Quadrienal exercício de 2011 a 2014

Na proposta metodológica da matriz *TOWS*, com base na matriz *SWOT*, elabora-se uma revisão dos pontos fortes e fracos (passo 4). Esses fatores foram avaliados por servidores e terceirizados para estabelecer priorização estratégica na perspectiva tática desses

colaboradores. Para tanto, foi avaliada a relevância para a estrutura da FIOCRUZ/RO em quatro níveis: (a) muito alta; (b) alta; (c) média; e (d) pequena. Concomitantemente, avaliaram a performance de acordo com a característica do fator da matriz SWOT, especificados no Quadro 7.

**Quadro 7: Avaliação de Performance de acordo com fator SWOT**

	<b>Força</b>	<b>Fraqueza</b>	<b>Ameaça</b>	<b>Oportunidade</b>
<b>1</b>	Frágil	Um Pouco Ruim	Pequenos problemas	Poucas vantagens
<b>2</b>	Razoável	Ruim	Problemas	Vantagens medianas
<b>3</b>	Boa	Muito Ruim	Muitos problemas	Grandes vantagens
<b>4</b>	Excelente	Péssima	Desastrosa	Enormes vantagens

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Considerando o diagnóstico prévio desses colaboradores, obtém-se um posicionamento de prioridades, com base nessa avaliação interna. Sendo destacada como força de excelência do escritório de Rondônia a qualificação dos pesquisadores e o forte apoio institucional para a pesquisa. A principal fraqueza nessa avaliação é a infraestrutura física inadequada e necessidade de ampliação dos biotérios – animais venenosos. A ameaça emergente é a morosidade nos processos de contratação de projetos de infraestruturas. Por fim, as oportunidades mais relevantes são apoio de CAPES, CNPQ, FINEP e Estado; Integração com a UNIR e CEPEN; e Rica Biodiversidade.

## **6.2 Combinação das variáveis para estabelecer parâmetros decisórios**

Seguindo a proposta metodológica da matriz TOWS, nessa etapa foram elaborados os passos 5 e 6, que correspondem a criar alternativas e fazer escolhas estratégicas. Weihrich (1982) destaca que nesse passo identificam-se atividades necessárias para desenvolver estratégias, táticas e ações específicas, a fim de alcançar os propósitos da empresa e objetivos

globais. Durante este processo de atenção, deve ser dada a consistência destas decisões com os outros passos no processo formulação estratégia.

Para Weihrich (1982), a correlação proporciona interação de quatro conjuntos de variáveis que tem como primeira preocupação a identificação de estratégia, mas que poderia ser aplicado para o desenvolvimento de táticas, assim como de ações específicas para apoio das táticas. Nessa etapa, será realizado o cruzamento das variáveis conforme proposta metodológica de Weihrich exemplificada na Figura 9.

**Figura 9: Correlação da Matriz TOWS**

<b>PASSO 5 – CRIAR ALTERNATIVAS PASSO 6 – FAZER AS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS</b>		Listar os Pontos Fortes (S)  (1) (2) (3)	Listar os Pontos Fracos (W)  (1) (2) (3)
<b>PASSO 3 – CRIAÇÃO DE CENÁRIOS E AVALIAÇÃO DO FUTURO</b>	Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (1) (2) (3)	<b>SO: Maxi-Maxi</b>	<b>WO: Mini-Maxi</b>
	Listar as Ameaças (T)  (1) (2) (3)	<b>ST: Maxi-Mini</b>	<b>WT: Mini-Mini</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Para estabelecer a correspondência, Weihrich propõe indicar a correspondência entre os fatores da matriz com o “+”, e, quando essa relação for fraca ou não existir, indicar com o “0”. Após a avaliação da correlação dos fatores, com cautela deverão ser analisadas as estratégias promissoras que se destacaram.

### **6.2.1 Estratégia Mini-Mini (WT)**

Weihrich (1982) esclarece que o objetivo da estratégia WT é minimizar as fraquezas e ameaças, normalmente é a posição que as organizações buscam evitar. No

Quadro 8 será realizado o cruzamento desses fatores, conforme metodologia de sugerida por Wehrich.

**Quadro 8: Correlação Fraqueza (W) e Ameaça (T)**

fraqueza/ ameaça	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11
T1	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0
T5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
T6	+	+	0	0	0	0	0	+	0	0	0

**FONTE:** Elaborado pelo autor.

Para o perigo perda do capital intelectual (T6) identificado no fator ameaça, tem que ser dada atenção aos pontos fracos (W1), (W2) e (W8), que equivalem respectivamente a falta de Recursos Humanos em todas as áreas/ falta de pessoal qualificado; falta de nivelamento salarial/ falta de plano de carreira; e infraestrutura física inadequada/ Necessidade de ampliação dos biotérios – animais venenosos.

Outra correlação é T4 com W10, ou seja, o perigo da instabilidade do sistema elétrico e rede de dados (T4), é necessário avaliar a (W10) gestão de recursos – dificuldade na compra de materiais (posicionamento geográfico).

Compreendendo essa correlação por outra perspectiva, observa-se a intersecção do ponto franco (W1), Falta de Recursos Humanos em todas as áreas/ Falta de pessoal qualificado com as ameaças (T6), acima discutido, acrescidas da ameaça (T1) Impedimentos legais (RJU) para o recrutamento de pesquisadores.

### **6.2.2 Estratégia Mini-Maxi (WO)**

A estratégia Mini-Maxi é a correlação dos pontos fracos com as oportunidades. Para Wehrich (1982), essa posição possibilita minimizar os pontos fracos para maximizar as oportunidades. No Quadro 9, é apresentada a correlação desses fatores do Escritório Rondônia, conforme metodologia da *Matriz Tows*.

**Quadro 9: Correlação Fraqueza (W) e Oportunidades (O)**

fraqueza/ oportunidades	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11
O1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O2	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
O3	+	0	0	0	0	0	0	+	0	0	0
O4	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0
O5	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0
O6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Nessa correlação temos os quatro fatores de oportunidade se correlacionando com três elementos de fraqueza para a organização.

1. O ponto (W1) - Falta de RH em todas as áreas/ Falta de pessoal qualificado - correlaciona-se com (O2) - Maior acesso a recursos regionais contratos especiais reservados para a região norte-; (O3) - Possibilidade de financiamento estadual para a pesquisa; e (O4) - Demanda de apoio solicitado pelo governo estadual.

2. O perigo constante (W3) Deficiente qualificação dos técnicos que trabalham em saúde pode encontrar soluções nas oportunidades (O4) e (O5), que são, respectivamente, Demanda de apoio solicitado pelo governo estadual; e Integração com a UNIR e CEPEM.

3. A necessidade (W8) Infraestrutura física inadequada/ Necessidade de ampliação dos biotérios – animais venenosos para propiciar o alcance da missão “gerar, difundir e induzir soluções científicas e tecnológicas em patologias tropicais” e que está à mercê do cenário político nacional, podem encontrar soluções na oportunidade (O3) Possibilidade de Financiamento estadual para a pesquisa.

### **6.2.3 Estratégia Maxi-Mini (ST)**

A estratégia maxi-mini baseia-se na correlação dos pontos fortes com as ameaças, procurando maximizar a primeira para minimizar a segunda. Weihrich (1982) alerta que os

pontos fortes devem ser usados com grande contenção e discrição. No Quadro 10, será apresentada a combinação desses fatores na FIOCRUZ Escritório Rondônia.

**Quadro 10: Correlação Fortaleza (S) e Ameaça (T)**

fortaleza/ ameaça	S1	S2	S3	S4	S5
T1	0	0	0	0	0
T2	0	0	0	+	0
T3	0	0	0	+	0
T4	0	0	0	0	0
T5	0	0	+	+	0
T6	0	0	0	0	0

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Nessa correlação, convém o questionamento estratégico de como maximizar as fortalezas institucionais para minimizar as ameaças oriundas do ambiente externo. Analisando esses elementos da entidade em estudo, identificaram-se dois pontos fortes (S3) e (S4), correlacionando-se com três ameaças (T2), (T3) e (T5), como segue:

1. Maximizar a Melhoria no Planejamento (S3) para minimizar o perigo de contingenciamento de utilização de recursos orçamentários – Infraestrutura (T5).

2. Maximizar o Forte apoio institucional para a pesquisa, buscando minimizar os riscos correlacionados à infraestrutura, elemento atualmente chave para o desempenho da organização, que seriam (T2) Falta de certificação do governo estadual nos sistemas de crédito da União; (T3) Morosidade nos processos de contratação de projetos; e (T5) Contingenciamento de utilização de recursos orçamentários.

#### **6.2.4 Estratégia Maxi-Maxi (SO)**

Para Weihrich (1982), essa é a posição que a maioria das empresas gostariam de estar, maximizando tanto pontos fortes e oportunidades. Para esse estudo foi elaborado a combinação maxi-maxi conforme demonstrado no Quadro 11.

**Quadro 11: Correlação Fortaleza (S) e Oportunidade (O)**

fortaleza/ oportunidade	S1	S2	S3	S4	S5
O1	+	0	+	+	+
O2	+	+	+	+	+
O3	+	+	+	+	+
O4	+	0	0	+	+
O5	+	0	0	+	+
O6	0	+	+	0	0

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Percebe-se uma estreita correlação entre os elementos fortaleza e ameaça. Wehrich (1982) alerta para a necessidade de cautela no momento que há vários fatores correlacionados, pois relações diferentes podem ter diferentes pesos, portanto suas potencialidades devem ser cuidadosamente avaliadas. O autor ressalta ainda que a matriz é uma maneira simples de reconhecer estratégias promissoras.

Explorando o resultado da matriz de correlação maxi-maxi, será no Quadro 12 alinhado às correlações para conclusão dos passos 3, 5 e 6.

**Quadro 12:** Correlação Maxi-Maxi

fortaleza/ oportunidade	Qualificação dos pesquisadores	Transparência, em desenvolvimento, das tomadas de decisão	Melhoria no planejamento	Forte apoio institucional para a pesquisa	Alta capacidade de pesquisas e formação de bancos de amostras em biodiversidade
Apoio da CAPES, CNPQ, FINEP, Estado	+	0	+	+	+
Maior acesso a recursos regionais (contratos especiais reservados para a região norte, ne e co)	+	+	+	+	+
Possibilidade de financiamento estadual para a pesquisa	+	+	+	+	+
Demanda de apoio solicitado pelo governo estadual	+	0	0	+	+
Integração com a UNIR e CEPEM	+	0	0	+	+
Rica biodiversidade	0	+	+	0	0

FONTE: Elaborado pelo autor

### 6.3 Análise do atual cenário da fundação utilizando a metodologia TOWS

Nesse item foi executado o passo 7, que equivale a preparar o plano de contingência. Esse passo é antecedido pela revisão dos passos 1 a 6 agora de maneira criteriosa, compreendendo o ambiente dinâmico a que as organizações estão submetidas.

Para Weihrich (1982), há diferentes maneiras de se analisar uma situação. O autor cita três tipos de abordagem. A primeira seria começar com a identificação de problemas importantes. A segunda abordagem é começar determinando a finalidade e os objetivos da empresa. Uma terceira maneira é se concentrar em oportunidades. Mas esclarece que não há regra de priorização.

Dessa forma, optou-se por concentrar-se em oportunidades, buscando estabelecer uma relação temporal, considerando apenas uma escolha estratégica e suas respectivas combinações, conforme os 4 quadros que seguem. No Quadro 13, é apresentado o elemento resultante.

**Quadro 13:** Cenário Passado

<b>CRIAÇÃO DE CENÁRIOS: PASSADO</b>	Listar os Pontos Fortes (S)  (S4) Forte apoio institucional para a pesquisa	Listar os Pontos Fracos (W)  (W1) Falta de RH em todas as áreas / Falta de pessoal qualificado
Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (O2) Maior acesso a recursos regionais (contratos especiais reservados para a região norte, ne e co)	SO: Maxi-Maxi <b>Administrado oportunidade estratégica de cenário político e econômico.</b>	WO: Mini-Maxi <b>Captação de pessoal</b>
Listar as Ameaças (T)  (T5) Infraestrutura - contingenciamento de utilização de recursos orçamentários	ST: Maxi-Mini <b>Estratégia de parcerias para iniciar as operações e minimizar ameaça</b>	WT: Mini-Mini <b>Estratégia de parcerias para iniciar as operações e minimizar ameaça</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Na elaboração do cenário do passado, foram considerados os resultados alcançados pelo Escritório FIOCRUZ/RO e apresentados na parte introdutória desse estudo.

Para elaboração do Cenário Presente, foram considerados os elementos avaliados pelos servidores no passo 4 e correlacionados no Quadro 14, abaixo.

**Quadro 14:** Cenário Presente

<b>CRIAÇÃO DE CENÁRIOS: PRESENTE</b>	Listar os Pontos Fortes (S)  (S4) Forte apoio institucional para a pesquisa	Listar os Pontos Fracos (W)  (W8) Infraestrutura física inadequada e necessidade de ampliação dos biotérios – animais veneno
Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (O1) Apoio de CAPES, CNPQ, FINEP e Estado; Integração com a UNIR e CEPEN	SO: Maxi-Maxi <b>Administrado com ações estratégicas</b>	WO: Mini-Maxi <b>Vulnerável a fraqueza</b>
Listar as Ameaças (T)  (T3) Morosidade nos processos de contratação de projetos de infraestruturas	ST: Maxi-Mini <b>Administrado com ações estratégicas</b>	WT: Mini-Mini <b>Vulnerável ao ambiente econômico</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor

No Quadro 14, verifica-se que nos elementos dos pontos fracos (W8) não aparecem a intersecção nas respectivas matrizes de correlação com a oportunidade (O1) e a ameaça (T3), o que nos faz propor a hipótese da vulnerabilidade do mercado externo, em especial, do cenário econômico e político de cortes, que precisa ser melhor administrado pela organização.

Quanto à correlação do ponto forte (S4) com a ameaça (T3), que se identifica na matriz de correlação, verifica-se que foi administrada na análise de cenário, onde o projeto de infraestrutura foi dividido em três etapas, de forma a dar celeridade ao processo.

Da mesma forma, a correlação do ponto forte (S4) com a oportunidade (O1), que resulta nas parcerias estabelecidas pelo Escritório FIOCRUZ/RO e nas metas alcançadas que compõem os resultados identificados nos relatórios nacionais.

Para a criação do cenário otimista, foi utilizado o Quadro 15 de correlação, considerando a partir da posição maxi-maxi o elemento que melhor equilibra as forças dos demais fatores da matriz SWOT, promovendo uma melhor possibilidade de desempenho.

Como a matriz maxi-maxi (SO) tem uma alta correlação, consideraram-se também pontos fortes e oportunidade destacada pelos colaboradores do Escritório da FIOCRUZ/RO no passo 4.

**Quadro 15:** Cenário Futuro Otimista

<b>CRIAÇÃO DE CENÁRIOS: FUTURO 1 - OTIMISTA</b>	Listar os Pontos Fortes (S)  (S1) qualificação dos pesquisadores	Listar os Pontos Fracos (W)  (W1) Falta de RH em todas as áreas / Falta de pessoal qualificado (W2) Falta de nivelamento salarial / Falta de plano de carreira
Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (O6) Rica Biodiversidade	SO: Maxi-Maxi <b>Estratégia Diferencial</b>	WO: Mini-Maxi <b>Neutra (sem correlação)</b>
Listar as Ameaças (T)  (T6) Perda do capital intelectual	ST: Maxi-Mini <b>Ganho subsequente</b>	WT: Mini-Mini <b>Focar</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Nesse cenário, parte-se do diferencial que o Escritório FIOCRUZ/RO, detentor de uma rica biodiversidade amazônica que pode gerar elementos diferenciais de inovação, pesquisa e segurança biotecnológica, com a anulação de forças da correlação ameaça e pontos fracos, e consequente o maior fortalecimento do capital intelectual da entidade.

Para elaboração do cenário pessimista, partiu-se da principal fraqueza detectada no momento presente e suas correlações aos demais elementos, demonstrados no Quadro 16.

**Quadro 16:** Cenário Futuro Pessimista

<b>CRIAÇÃO DE CENÁRIOS: FUTURO 2 – PESSIMISTA</b>	Listar os Pontos Fortes (S)  <b>Pela matriz de correlação todos os pontos fortes se correlacionam com a oportunidade, mas nenhum se correlaciona com a ameaça.</b>	Listar os Pontos Fracos (W)  (W8) Infraestrutura física inadequada / Necessidade de ampliação dos biotérios - animais venenosos
Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (O3) Possibilidade de financiamento estadual para a pesquisa	SO: Maxi-Maxi <b>Todas as forças se correlacionam</b>	WO: Mini-Maxi <b>Oportunidade com forte correlação</b>
Listar as Ameaças (T)  (T6) Perda do capital intelectual	ST: Maxi-Mini <b>Vulnerável (sem correlação maxi)</b>	WT: Mini-Mini <b>Situação Crítica</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Nesse cenário, identifica-se como ponto crítico a perda de capital intelectual e uma infraestrutura inadequada para os processos de inovação e pesquisa para área da saúde. Por outro lado, os pontos fortes não se correlacionam com a ameaça e todos têm intersecção com as oportunidades. Se o grupo gestor não souber equilibrar a situação crítica numa estratégia mini-mini e realizar investimentos em outros aspectos organizacionais, há uma grande possibilidade de o escritório vivenciar uma situação crítica para a missão a que se propõe.

Esse cenário, do Quadro 17, foi pensado a partir da potencialidade da oportunidade para minimizar os pontos fracos, considerando-se esse enfoque, bem como os principais elementos que se correlacionam aos outros fatores da matriz SWOT.

**Quadro 17:** Cenário Futuro Muito Provável

<b>CRIAÇÃO DE CENÁRIOS: FUTURO 3 – MUITO PROVÁVEL</b>	Listar os Pontos Fortes (S)  (S1) qualificação dos pesquisadores (S4) Forte apoio institucional para a pesquisa (S5) Alta capacidade de pesquisas e formação de bancos de amostras em biodiversidade	Listar os Pontos Fracos (W)  (W1) Falta de RH em todas as áreas / Falta de pessoal qualificado
Listar as Oportunidades (O) - considerar os riscos também  (O2) Maior acesso a recursos regionais (contratos especiais reservados para a região norte, ne e co) (O3) Possibilidade de financiamento estadual para a pesquisa. (O4) Demanda de apoio solicitado pelo governo estadual.	<b>SO: Maxi-Maxi Ganho subsequente</b>	<b>WO: Mini-Maxi Focar nas oportunidades</b>
Listar as Ameaças (T)  (T1) Impedimentos legais (RJU) para o recrutamento de pesquisadores (T6) Perda do capital intelectual	<b>ST: Maxi-Mini Articulação estratégica</b>	<b>WT: Mini-Mini Ganho subsequente</b>

**FONTE:** Elaborado pelo autor

Nesse cenário, foca-se nas oportunidades para minimizar o ponto fraco, vislumbrando os ganhos subsequentes que minimizam as ameaças e maximizam os pontos fortes, a fim de equilibrar os problemas emergentes com base nas oportunidades atuais. E, quem sabe, atingir o cenário futuro otimista que aproveite a posição estratégica para o contexto potencialidade em inovação oportunizada pela riqueza inexplorada da região amazônica.

#### **6.4 Compor o diagnóstico atual para a fundação**

A FIOCRUZ/RO, situada em Porto Velho, está numa posição privilegiada como ator importante na geração de conhecimento e desenvolvimento tecnológico de produtos para saúde, levando-se em consideração a biodiversidade da região.

A cidade de Porto Velho está situada no bioma amazônico, que, segundo o Instituto de Pesquisa Ambiental Amazônico (IPAM): “A floresta Amazônica representa um terço das florestas tropicais do mundo, além de conter mais da metade da biodiversidade do planeta.”. Segundo os estudos dessa organização, essa região concentra 20% da água doce do planeta, e apesar de cobrir 7% da superfície terrestre, contém mais da metade da biodiversidade do mundo.

O fato de o escritório estar situado na região amazônica oportuniza trabalhar com comunidades tradicionais amazônicas, contribuir para a promoção de saúde e melhora de condições de vida e indicadores de saúde regionais, bem como mapear potenciais produtos inovadores de forma respeitosa e garantindo seu empoderamento (inclusive em questões de propriedade intelectual).

Levando-se em consideração as possibilidades de atuação em redes tecnológicas de conhecimento, é possível articular grupos de pesquisa que envolva vários centros estabelecidos em campos geográficos mais amplos e ao mesmo tempo acelerar a capacitação e o desenvolvimento tecnológico de atores da região, além de focar a pesquisa em demandas práticas.

Com a estratégia de capacitação incluindo EAD, há grandes possibilidades de a entidade estabelecer um grupo diferenciado de pesquisa, apoiado por profissionais da área que atuam na região, mas fortalecendo os centros de pesquisa que estão em menor número, se comparado com os grandes centros do país. Há de se considerar que a estrutura da FIOCRUZ corresponde a um modelo burocrático que dificulta o processo de inovação. Esse exige agilidade da informação e atuação. O contraponto pode ser as parcerias em instituições menores, apoiado no guarda-chuva da instituição e nos processos de formação. Contudo, os riscos inerentes à pesquisa têm que ser melhor compreendidos, e estabelecidas amarras.

## **6.5 Proposição de procedimentos a serem adotados no futuro.**

A FIOCRUZ é um órgão público federal que possui como seu cerne a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de produtos correlacionados à saúde e qualidade de vida. Detentor de um desempenho especializado acerca das soluções às patologias tropicais, o Escritório Rondônia pode buscar parcerias na região (reconhecida como rica em biodiversidade, representando uma oportunidade a ser potencializada) por meio do desenvolvimento de novos projetos, bem como aproveitar o forte apoio disponível na área de ciência e pesquisa em saúde (CAPES, CNPq, FINEP, estado e outros).

Instituída como fundação pública, os recursos financeiros que movimentam suas pesquisas, geralmente, são provenientes da Lei de Orçamento - recurso público. O Estado, portanto, fomenta as pesquisas que, em linhas gerais, são necessárias para qualidade de vida da coletividade. Com o objetivo de ser reconhecido pela população, o Escritório pode buscar financiamento por outros meios para subsidiar as pesquisas no local.

Quando se utiliza recursos federais decorrentes da Lei de Orçamento, é obrigatório o atendimento da Lei de Licitações e Contratos Administrativos - caminho que tem tornado difíceis algumas contratações, por conta do posicionamento geográfico e especificidades dos objetos a serem contratados. Os fornecedores não são estimulados a entregar ou fornecer seus serviços com os mesmos preços dos grandes centros. Já por meio de recursos de outras fontes, outros regramentos são atendidos e as contratações tornam-se mais facilitadas, tornando as negociações com os fornecedores mais pertinentes à realidade. Dessa forma, procurar-se-ia vencer a morosidade em algumas contratações.

É importante salientar que não é apenas o elemento de pesquisa e desenvolvimento que mobiliza a FIOCRUZ, envolve-se também a capacitação dos atores locais na área da saúde, estabelecendo uma ponte entre a prática e o conhecimento, via que tanto ensina como

aprende, isso pela necessidade do campo da saúde pública brasileira. Considerada a principal instituição de formação não universitária do país, a FIOCRUZ pode aproveitar a alta capacidade de instrução dos seus pesquisadores para treinar e desenvolver os técnicos, o que resultará em um suporte amplo na atividade finalística da Fundação. Representa um caminho eficiente e econômico, aproveitando uma força para combater uma fraqueza.

Equilibrar a necessidade de resultados efetivos aos problemas públicos de saúde requer produção eficiente, capacidade de inovação, resposta às mutabilidades no campo da pesquisa em saúde pública e necessidade de altos investimentos que encarecem o produto final, e são, assim, os principais desafios de uma organização como a FIOCRUZ. A infraestrutura é fundamental para dar aporte à produção. O biotério, onde são mantidos animais vivos para o desenvolvimento de pesquisa, o qual representa o arrimo para que pesquisas sejam desenvolvidas e novos resultados sejam colhidos. Sua ampliação requer estratégia, já que há um notório contingenciamento vivido ao longo dos exercícios. Portanto, assim como a obra de ampliação da estrutura física da FIOCRUZ/RO, o biotério pode ser dividido em etapas menores, no intuito de angariar auxílio orçamentário e financeiro ao crescimento do recinto dos animais até que haja a mudança para a nova instalação, que pode sofrer atrasos, devido a sua complexidade.

Especificamente, o escritório de Rondônia apresenta como principais potenciais ofensivos a qualificação dos pesquisadores, sua capacidade de formação de bancos de amostras em biodiversidade, considerando sua localização estratégica na Amazônia Ocidental; e sua capacidade de estabelecer apoio institucional proveniente da força da sua história em P&D.

Da mesma forma, sua debilidade ofensiva, que está numa linha tênue de vulnerabilidade, é a retenção desse capital intelectual, desenvolvendo uma política de qualificação de Recursos Humanos no seu quadro próprio e de desenvolvimento de processos.

A Unidade deve estar atenta e criar instrumentos que orientem os pesquisadores a buscar o auxílio necessário ao construir um projeto de pesquisa, tendo em vista seus objetivos, produtos e resultados para a sociedade.

Para alcançar maior reconhecimento da população local e nacional, ter expandida sua atuação às áreas de vigilância em saúde de fronteira e educação em saúde, tão quanto melhorar os ajustes da estratégia, processos e recursos, o Escritório deve reconhecer suas características positivas e negativas, tanto endógenas quanto exógenas, e criar estratégias sólidas para alcançar suas pretensões para os próximos anos.

Por fim, os resultados alcançados podem orientar as táticas e procedimentos a fim de que a visão da FIOCRUZ RONDÔNIA seja alcançada no futuro próximo, seja referência na redução dos problemas de saúde na região amazônica, bem como articule parcerias e fomenta subsídios para a implementação de políticas públicas na área de ciência e tecnologia em saúde.

## **Bibliografia**

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. 3ª. ed. Porto alegre: Artmed, 2010. ISBN 978-85-363-2300-8. Consultoria, supervisão e revisão técnica de Dirceu da Silva.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Fiocruz: PDI-Fiocruz 2016-2020**. Rio de Janeiro, p. 218. 2016.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **Relatório Perfil da Unidade**. Fundação Oswaldo Cruz. Rio de Janeiro. 2016.

FUSCALDI, K. D. C.; MARCELINO, G. F. **Análise Swot: O caso da Secretaria de Política Agrícola**. XLVI SOBER - Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco: [s.n.]. 2008.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA EM SAÚDE - ICICT. **Planejamento Estratégico Plano Quadrienal ICICT/FIOCRUZ - 5ª Oficina de Gestão 2015/2018**. ICICT/FIOCRUZ. Brasília, p. 72. 2015.

INSTITUTO DE PESQUISA AMBIENTAL AMAZÔNICO. A importância das florestas em pé. **IPAM**. Disponível em: <<http://www.ipam.org.br/saiba-mais/A-importancia-das-florestas-em-pe/1>>. Acesso em: 10 agosto 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 2ª (compacta). ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Introdução à Administração: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. D. P. R. D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RENNO, R. **Administração Geral para Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RODRIGUEZ, T. D. M. et al. Construção do Plano Estratégico de um Órgão Público: experiência do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. **Revista Gestão e Controle/Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCE/RO)**, Porto Velho, n. ano 1, nº 2, p. 183-221, jul/dez. 2013.

SCHERMERHORN, J. J.; COULTER, M. **Management**. 9ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

SIENA, O. **Metodologia da Pesquisa Científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Programa Pós-Graduação Mestrado em

Administração/Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho. 2007. (ISBN 978-85-7764-023-2).

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. ; 20 (5).. . **Rev. SOCERJ**, Rio de Janeiro, 20 (5), setembro/outubro 2007. 383-386.

WEIHRICH, H. The TOWS Matrix: a tool for situational analysis. **Journal of Long Range Planning**, USA, n. 15, 1982. 54-66.