



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PROCESSOS**  
**INSTITUCIONAIS**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE PROCESSOS INSTITUCIONAIS**

**RAFAEL FONSECA DA COSTA SOUZA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE MODELO PARA A**  
**UNIDADE CLÍNICA DO IMT-RN**

**NATAL**

**2020**

RAFAEL FONSECA DA COSTA SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE MODELO PARA A UNIDADE  
CLÍNICA DO IMT-RN

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Processos Institucionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rique Carício  
Coorientadora: Profa. Dra. Patrícia Borba Vilar Guimarães

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes -  
CCHLA

Souza, Rafael Fonseca da Costa.

Planejamento estratégico: proposta de modelo para a unidade clínica do IMT-RN / Rafael Fonseca da Costa Souza. - 2020.  
75f.: il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós-graduação em Gestão de Processos Institucionais. Natal, RN, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rique Carício.

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Patrícia Borba Vilar Guimarães.

1. Planejamento Estratégico - Dissertação. 2. Gestão em Saúde - Dissertação. 3. Instituto de Medicina Tropical (Rio Grande do Norte) - Dissertação. I. Carício, Marcelo Rique. II. Guimarães, Patrícia Borba Vilar. III. Título.

RN/UF/BS-CCHLA

CDU 351:378+61

RAFAEL FONSECA DA COSTA SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE MODELO PARA A UNIDADE  
CLÍNICA DO IMT-RN

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Processos Institucionais.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rique Carício  
Coorientadora: Profa. Dra. Patrícia Borba Vilar Guimarães

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Marcelo Rique Carício

Orientador(a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

---

Profa. Dra. Patrícia Borba Vilar Guimarães

Membro interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

---

Prof. Dr. Carlos David Cequeira Feitor

Membro interno

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

---

Prof. Dr. Miler Franco D'anjour

Membro externo

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO  
GRANDE DO NORTE

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a deus pelo dom da vida e a oportunidade de participar deste mestrado e finalizá-lo. Agradeço a minha esposa por sempre estar ao meu lado me apoiando em tudo em minha vida. E, por fim, agradeço aos professores por suas contribuições neste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho busca compreender uma forma adequada de planejamento na área de serviços de saúde, tendo como objeto de estudo propor um modelo de planejamento estratégico para a unidade clínica do Instituto de Medicina Tropical do RN, a partir da definição de sua identidade organizacional, análise ambiental e consequente identificação de características e cenário em que atua, buscando classificar as ações a serem empreendidas, tendo como objeto de estudo a estratégia e execução de serviços com um enfoque na otimização dos recursos disponíveis, na qualidade dos serviços prestados a sociedade em geral, no cumprimento ao Plano de Desenvolvimento Institucional e Política Nacional de Saúde Pública. A metodologia empregada neste trabalho foi a pesquisa qualitativa descritiva, com abordagem de estudo de caso. As técnicas de pesquisa de campo utilizadas foram: a observação, reuniões e análise de documentos. O resultado do trabalho é a proposição de um modelo de planejamento estratégico a ser aplicado. Concluímos que a pesquisa será de grande relevância, pois percebemos em seu desenvolvimento, a importância do planejamento estratégico nas organizações, por ser uma ferramenta potencialmente favorável para possibilitar propor melhorias na estrutura organizacional da instituição do estudo.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão em Saúde. IMT.

## **ABSTRACT**

This work seeks to understand an adequate form of planning in the area of health services, with the object of study to propose a strategic planning model for the clinical unit of the Instituto de Medicina Tropical do RN, from the definition of its organizational identity, environmental analysis and consequent identification of characteristics and scenario in which it operates, seeking to classify the actions to be undertaken. Having as object of this study is the strategy and execution of services with a focus on the optimization of available resources, the quality of services provided to society in general, in compliance with the Institutional Development Plan and National Public Health Policy. The methodology used in this work was qualitative descriptive research, with a case study approach. The field research techniques used were: observation, meetings and document analysis. The result of the work is the proposal of a strategic planning model to be applied. We conclude that the research will be of great relevance, as it was realized during the research, the importance of strategic planning in organizations, as it is a potentially favorable tool to enable proposing improvements in the organizational structure of the study institution.

**Keywords:** Strategic Planning. Health Management. IMT.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 –	Estrutura simplificada do Planejamento Estratégico.....	24
Figura 02 –	Análise SWOT.....	29
Figura 03 –	<i>Balanced Scorecard</i> .....	32
Figura 04 –	Organograma do IMT-RN.....	47
Figura 05 –	Dimensões Estratégicas.....	48



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 –	Visão dos níveis de planejamento (Proplan/UFRN).....	14
Quadro 02 –	Visão dos níveis de planejamento.....	18
Quadro 03 –	Etapas do planejamento.....	35
Quadro 04 –	Reuniões.....	43
Quadro 05 –	Etapas do Estudo.....	50
Quadro 06 –	Cenários.....	52
Quadro 07 –	Análise interna.....	53
Quadro 08 –	Análise externa.....	54
Quadro 09 –	Relação dos objetivos estratégicos.....	55
Quadro 10 –	Mapa Estratégico.....	57
Quadro 11 –	Balanced Scorecard.....	59
Quadro 12 –	Ações visando melhor aproveitar os pontos fortes.....	61
Quadro 13 –	Ações visando eliminar ou diminuir os pontos fracos.....	62
Quadro 14 –	Ações para aproveitar as oportunidades.....	62
Quadro 15 –	Ações para minimizar as ameaças.....	63

## LISTA DE SIGLAS

IMT-RN	Instituto de Medicina Tropical do Rio Grande do Norte
MEC	Ministério da Educação
NPA	Núcleo de Pesquisa Aplicada
NPB	Núcleo de Pesquisa Básica
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PE	Planejamento Estratégico
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento
RN	Rio Grande do Norte
SUS	Sistema Único de Saúde
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
HIV	Vírus da Imunodeficiência Humana

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1</b>	<b>Problemática.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>13</b>
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Planejamento.....</b>	<b>16</b>
2.1.1	Planejamento estratégico.....	18
2.1.2	Planejamento tático.....	18
2.1.3	Planejamento operacional.....	19
<b>2.2</b>	<b>Estratégia.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3</b>	<b>Planejamento estratégico no setor público.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4</b>	<b>Composição do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>23</b>
2.4.1	Negócio.....	24
2.4.2	Missão.....	24
2.4.3	Visão.....	25
2.4.4	Princípios e Valores.....	26
<b>2.5</b>	<b>Cenário.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6</b>	<b>Matriz SWOT.....</b>	<b>27</b>
2.6.1	Análise do ambiente interno.....	29
2.6.2	Análise do ambiente externo.....	30
<b>2.7</b>	<b><i>Balanced Scorecard (BSC)</i>.....</b>	<b>30</b>
2.7.1	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i> .....	31
2.7.2	Perspectiva financeira.....	31
2.7.3	Perspectiva clientes.....	32
2.7.4	Perspectivas dos processos internos.....	32
2.7.5	Perspectivas de aprendizado e crescimento.....	33
<b>2.8</b>	<b>Etapas do planejamento estratégico e sua implementação.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9</b>	<b>Plano de ação.....</b>	<b>35</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>

<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa.....</b>	<b>37</b>
<b>3.2</b>	<b>Contexto de pesquisa.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3</b>	<b>Sujeitos da pesquisa.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4</b>	<b>Procedimento de coleta de dados.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5</b>	<b>Fase Preliminar.....</b>	<b>40</b>
<b>3.6</b>	<b>Processo de implantação do planejamento estratégico proposto.....</b>	<b>40</b>
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1</b>	<b>O Instituto de Medicina Tropical.....</b>	<b>43</b>
4.1.1	Caracterização da Instituição.....	44
4.1.2	Organograma do IMT-RN.....	46
4.1.3	Produtos e Serviços.....	47
<b>4.2</b>	<b>Modelo proposto.....</b>	<b>49</b>
<b>4.3</b>	<b>Diagnóstico organizacional.....</b>	<b>49</b>
4.3.1	Negócio.....	49
4.3.2	Missão.....	50
4.3.3	Valores.....	50
4.3.4	Visão.....	50
<b>4.4</b>	<b>Cenário.....</b>	<b>50</b>
<b>4.5</b>	<b>Análise ambiental.....</b>	<b>51</b>
4.5.1	Análise interna.....	52
4.5.2	Análise externa.....	52
<b>4.6</b>	<b>Elaboração da estratégia.....</b>	<b>53</b>
4.6.1	Posicionamento estratégico.....	54
4.6.2	Objetivos estratégicos.....	54
<b>4.7</b>	<b>Mapa estratégico.....</b>	<b>55</b>
<b>4.8</b>	<b><i>Balanced scorecard</i> – BSC.....</b>	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS.....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO A - REGIMENTO GERAL DO IMT-RN.....</b>	<b>68</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Problemática

A partir da percepção no ambiente de trabalho verificou-se que a administração vem sendo aplicada de forma mais profissional nos estabelecimentos da área da saúde, haja vista que os gestores estão a cada dia buscando capacitação e qualificação para atuarem na gestão de unidades de saúde, uma vez que muitos destes profissionais são da área médica e exercem a função de gestor.

Com o crescente aumento de tipos de serviços de saúde ofertados à sociedade, acompanhado a isso surge a necessidade de profissionalizar os processos organizacionais, devido ao aumento da demanda e a necessidade de ofertar um serviço de qualidade, pois percebe-se que com o passar do tempo, os serviços de saúde estão ficando mais complexos. Isso gera uma necessidade de haver equipes capacitadas a entenderem e aplicarem os recursos necessários ao atingimento dos objetivos organizacionais. Portanto, percebe-se a importância de criar ambientes administrativos com competência para gerir os estabelecimentos da área da saúde, conforme o Plano de Gestão cita como sendo desafios a serem enfrentados:

Apesar de todos os avanços da Instituição, existem desafios a serem enfrentados e que devem ser indutores de um desenvolvimento institucional ainda mais significativo. Como parte da evolução do planejamento administrativo, há o desafio de fortalecer a cultura de gestão estratégica, inclusive, compartilhando-a com todas as unidades para além da Administração Central.

[...]

Cabe ressaltar a necessidade cada vez maior em ser uma instituição socialmente referenciada, atenta às aspirações da sociedade. Nesse sentido, há como desafio a busca por ampliar o valor público e estratégico da UFRN alinhado aos anseios dessa sociedade que é a razão de ser da Universidade (UFRN, 2019, p.15).

A gestão administrativa da Unidade Clínica do Instituto de Medicina Tropical - IMT tem sido realizada de forma bastante empírica, apesar desta atividade ser considerada de muita importância na clínica, principalmente pelo fato de estar em fase inicial de implantação de um modelo de gestão administrativa, isto devido ao fato de que os gestores terem bastante experiência profissional na área, mesmo sendo profissionais com formação na área médica.

Este trabalho sintetiza o conhecimento e experiência adquirido durante todo o período do curso e também durante a minha vivência enquanto servidor da UFRN, aproximando as teorias estudadas no meio acadêmico, às capacitações e os aprendizados adquiridos na prática profissional no ambiente de trabalho. Para contextualizar o leitor, vamos citar um pequeno resumo sobre a Instituição referida acima.

Com 61 anos de história, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) é uma instituição federal de educação superior, organizada como autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (MEC). A sua unidade sede está situada no município de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte (RN). A UFRN está presente em cinco campi, sendo um em Natal – Campus Central – e quatro no interior: Campus de Caicó; Campus de Currais Novos; Campus de Macaíba e Campus de Santa Cruz. Em relação ao ensino a distância, a Universidade atua em 15 polos presenciais de apoio, localizados em diversos municípios do estado (UFRN, 2019, p. 9).

Neste sentido, o presente trabalho visa combinar, a proposição de um modelo de planejamento estratégico para a Unidade Clínica do IMT e os interesses institucionais da UFRN, de forma que ambos sejam atendidos efetivamente em acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2019-2023. No qual consta que:

[...] os desafios institucionais em três perspectivas inter-relacionadas: Sociedade, Desenvolvimento Acadêmico e Desenvolvimento Institucional. Enquanto as duas últimas se compõem de vários objetivos estratégicos, mensurados por indicadores, metas e iniciativas estratégicas, a primeira é representada por um único indicador que reflete a execução de todos os objetivos estratégicos – acadêmicos e institucionais – estabelecidos nas demais perspectivas, com vistas ao fortalecimento do valor público da instituição, isto é, o valor com o qual ela contribui para a sociedade. Um modelo de gestão por projetos será utilizado para o acompanhamento da execução desses objetivos visando contribuir com as políticas e os planos temáticos estabelecidos para a próxima década pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). (UFRN, 2019, p. 3).

De acordo com o PDI citado acima, os desafios existem em três perspectivas, na qual duas delas estão relacionadas a estratégia, portanto, a ferramenta do planejamento estratégico apresenta-se adequada, tendo em vista que possibilita realizar um diagnóstico da organização, além de identificar as ações necessárias para alcançar os objetivos da Unidade Clínica do IMT. Como podemos observar no Planejamento Institucional que detalha o processo de planejamento na UFRN em seus três níveis hierárquicos:

Quadro 01 – Visão dos níveis de planejamento (Proplan/UFRN)

Nível	Estratégico	O Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI define os rumos da Universidade contemplando a sua missão e visão de futuro, os objetivos e metas globais, além do Projeto Pedagógico Institucional – PPI, orientador da política acadêmica da UFRN;
	Tático	É constituído do Plano da Gestão da Administração Superior e da Direção de Centros e de Unidades Acadêmicas, contendo as decisões de caráter geral da UFRN, e específicas no caso dos Centros e Unidades, para um período definido, e tem o compromisso de manter os avanços alcançados e o desafio de estabelecer novas conquistas, articulados ao PDI;
	Operacional	Efetiva-se mediante os Planos Trienais dos Departamentos Acadêmicos e dos Cursos de Graduação, Planos Quadrienais dos Centros e Unid. Acadêmicas Especializadas, dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (de graduação e pós-graduação), dos Projetos de Pesquisa e de Extensão, compatíveis com os outros níveis do processo de planejamento.

Fonte: (PROPLAN, 2020)<sup>1</sup>

Neste contexto que se propõe este trabalho, cujo tema concentra-se no estudo do planejamento estratégico organizacional tem como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa:

Qual a viabilidade da proposição de um modelo de Planejamento Estratégico para Unidade Clínica do IMT?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de Planejamento Estratégico a ser desenvolvido pela Unidade Clínica do IMT-RN.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) realizar um diagnóstico organizacional para conhecer a situação atual e compreender o cenário no qual está inserido;
- b) definir a identidade organizacional e sua imagem;
- c) estabelecer os objetivos estratégicos considerando a visão dos gestores;

<sup>1</sup> Não paginado devido ser um documento eletrônico.

- d) sugerir o método para a condução do Planejamento estratégico.

### **1.3 Justificativa**

O interesse em pesquisar o tema, surgiu motivado pelas observações e percepção da carência de um planejamento que direcione as equipes para uma atuação que alcance resultados com maior eficiência e com isso, surgiu a ideia de se pesquisar sobre um modelo de planejamento estratégico a ser implantado no IMT e que a sua elaboração seja de acordo com um processo que vise a geração de um planejamento que atenda as expectativas em relação às necessidades identificadas e expostas pela equipe multiprofissional do IMT, de tal forma que sua implantação seja dinâmica, objetiva e que o trabalho conjunto entre os setores envolvidos tenha efetividade.

A relevância deste trabalho concentra-se em suprir duas necessidades: em atender o desejo de se ter um planejamento estratégico que dê suporte na tomada de decisão em relação às ações que melhorem efetivamente o desempenho da organização; e satisfazer a necessidade acadêmica de criar um produto que relacione a teoria e a prática na busca por eficiência administrativa.

Quanto ao primeiro aspecto, percebe-se que a instituição tem o objetivo de expandir a sua prestação de serviços à sociedade, no entanto, isto requer a realização de investimentos em sua estrutura física e administrativa para que se possa manter o padrão de qualidade já reconhecido pela sociedade do Estado. Quanto ao processo de implantação da Unidade Clínica, é notório que até o momento está sendo feito de forma bastante técnica e responsável, de tal forma que satisfaça as exigências dos órgãos de controle e fiscalização.

Acreditamos que este trabalho tem grande relevância acadêmica, pois proporciona rico aprendizado, visto que a área de serviços de ensino e saúde são hoje um segmento que cresce em proporções bastante consideráveis.

Desta forma, este segmento representa uma grande oportunidade de poder aliar a teoria à prática e assim conhecer melhores maneiras possíveis de conduzir um processo de planejamento de uma unidade de ensino que realiza prestação de serviços na área da saúde e formação de profissionais nesta área.

A ferramenta do planejamento estratégico apresenta-se como adequada a necessidade que há de criar um instrumento que dê suporte para estabelecer metas e definição de objetivos mais claros, pois oferece os benefícios de orientação estratégica,



considerando o plano de desenvolvimento institucional, acadêmico e a análise ambiental dos fatores internos e externos.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Planejamento

O tema planejamento estratégico é bem amplo e aplicável a várias áreas, pois o planejamento é uma função administrativa e para compreender sua importância é necessário conhecer as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. “A tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz” (CHIAVENATO, 2000, p. 5).

As funções da administração iniciam pelo planejamento, pois a partir dele é que se define os objetivos e estabelece as metas para então poder elaborar e implementar as ações que ajudarão a alcançar o esperado pela organização.

O planejamento constitui a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, em como os meios necessários para a realização desses objetivos como máximo de eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2004, p. 209).

O planejamento é muito importante para uma organização que busca definir uma estratégia adequada que proporcione o direcionamento das ações e a eficiência no uso dos recursos organizacionais, de tal forma que haja otimização processual que resulte em um modo efetivo que dê suporte para a tomada de decisão.

Pelo planejamento, pode-se melhorar constantemente as relações entre as decisões tomadas e o atingimento dos objetivos metas alcançadas, a partir da identificação de oportunidades que surgem em situações inesperadas.

Acerca da estratégia, percebe-se que ela nos orienta em relação ao ato de realizar ações necessárias para alcançar determinados objetivos pré-estabelecidos. Desta forma, entende-se que a estratégia está envolvida no processo de planejar.

O planejamento divide-se em diferentes níveis, nos quais a complexidade de tomada de decisão é distinta em cada nível, sendo os níveis, o estratégico, o tático e o operacional.

Ao se falar de planejamento na organização, a literatura aborda três específicos: o planejamento estratégico, o tático e operacional. Sabemos que o planejamento estratégico é

pertinente a uma instituição como um todo, o tático está relacionado ao nível intermediário, um gerente, por exemplo, já o operacional baseia-se em executar as tarefas. Dessa forma, podemos dizer que os planejamentos citados acima, fazem parte de qualquer instituição e as mesmas estão conectadas, se complementam.

Sendo assim, Ackoff (2000, p. 11) colabora citando que: “Para operacionalizar os Planos Táticos, são preparados os Planos Operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos Planos Táticos”. Assim, o planejamento estratégico é uma ferramenta importante, em que muitas etapas são utilizadas na condução desse processo, etapas que são relacionadas formando um modelo.

Oliveira resume os tipos de planejamento conforme abaixo:

O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa, já o operacional associa-se com ações e atividades do dia a dia da organização. (OLIVEIRA, 2002, p. 45)

A seguir, apresenta-se uma visão dos níveis de planejamento:

Quadro 02 – Visão dos níveis de planejamento

Nível	Visão	Composição
Estratégico	Voltada para o ambiente externo	Alta administração
Tático	Concentra-se em questões operacionais visando o ambiente externo	Nível gerencial e de coordenação
Operacional	Encarregados pela execução dos processos internos	Nível operacional

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2004).

A estratégia se preocupa com o que deve ser feito, mas não com a implementação, enfatizando assim que esta deve passar pelo processo de planejamento. Uma vez que para se alcançar os objetivos da organização é preciso envolver seus níveis de planejamento como um todo e, a partir disso, dá responsabilidades a todos os níveis da organização (CHIAVENATO, 1994).

Nos dias atuais, as empresas valorizam bastante a gestão do conhecimento e esperam que seus colaboradores possuam pelo menos algum conhecimento dos três níveis

de planejamento, como por exemplo, conhecer a visão estratégica da empresa, como também os tipos de processos existentes, pois assim, pode-se facilitar a tomada de decisão no momento de estabelecer planos a serem implementados.

### 2.1.1 Planejamento Estratégico

No nível estratégico encontram-se os responsáveis por dirigir a instituição e visualizar no ambiente externo as relações que este tem com o negócio da instituição e identificar as variáveis que podem influenciar no planejamento, pois elementos como o comportamento do mercado no qual está inserido e as políticas governamentais, por exemplo, são analisados por aqueles pertencem ao nível mais elevado na empresa, ou seja, pela alta administração.

O planejamento estratégico é a função dos administradores da organização, porque qualquer organização dá aos administradores a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar metas, a fim de manter uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Para Muller (2014, p. 12), “Planejamento Estratégico não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los”.

De acordo com Almeida:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é implementação do Plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminha da direção pretendida. (ALMEIDA, 2003, p. 13).

Portanto, fica claro que o planejamento estratégico é uma parte essencial da execução estratégica, pois além de orientar a instituição, também permite que os administradores descubram para onde querem ir.

### 2.1.2 Planejamento tático

No nível tático situa-se os responsáveis por gerenciar e coordenar, neste nível os planos são implementados, após terem sido definidos pela alta administração, neste nível de planejamento, as questões operacionais são bem evidenciadas e buscam atender o previsto, tendo em vista o ambiente externo.

O planejamento tático visa otimizar os resultados de uma determinada área, não toda a organização. Esse nível está relacionado ao desenvolvimento da estratégia identificada no plano estratégico. Conforme Oliveira (2002, p. 49), “o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos”.

De acordo com estudos realizados por Maximiano (2000, p. 234), o planejamento tático “é elaborado para possibilitar a realização do Planejamento Estratégico [...] e abrange áreas de atividades especializadas da empresa (Marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos)”. Deve-se enfatizar que esse planejamento é de responsabilidade dessas áreas e pode ser auxiliado por departamentos especializados.

O plano tático é realizado em um nível organizacional inferior, e seu principal objetivo é usar efetivamente os recursos disponíveis para alcançar metas previamente definidas, com base em estratégias e diretrizes pré-determinadas para o processo de tomada de decisão da instituição. Oliveira (2004).

Esse plano é eficaz em todas as áreas internas da organização e seu principal objetivo é usar efetivamente os recursos disponíveis e fazer previsões a médio prazo.

### 2.1.3 Planejamento Operacional

No nível operacional estão aqueles que são responsáveis pelos processos internos da instituição, ou seja, onde as operações são executadas.

O plano de operação está relacionado aos assuntos diários da instituição e tem a função de colocar em prática cada plano tático. É um plano de operação detalhado. Conforme Oliveira (2002, p. 49) “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o plano foi projetado para as operações ou atividades específicas da organização. Trabalha com recursos, procedimentos, produtos ou resultados finais, prazos e é responsável pelo planejamento de todas as metas e recursos que a organização implementa e executa dentro da organização.

Por fim, o plano operacional planeja as partes internas da organização e determina os prazos e departamentos para o trabalho a ser executado em cada área, formulando um plano analítico e mais detalhado.

## 2.2 Estratégia

No que se refere à estratégia, de acordo com o dicionário Aurélio (FERREIRA, 2008) se define como “[...] arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista aos objetivos específicos”. Ainda sobre a estratégia, Roldão (2009) conta-nos que tem origem na linguagem militar e que o *estratego*, chefe militar na antiga Grécia, era o responsável pela organização da ação militar no terreno, ou seja, possuía um pensamento global da ação.

A estratégia, como o próprio nome diz, tem a função de atingir algum objetivo planejado anteriormente, um caminho a ser traçado para chegar ao fim determinado. No ambiente administrativo as estratégias são consideradas como a “alma” de uma organização. Elas são os meios utilizados para facilitar a busca pelos resultados, e selecionar as estratégias corretas é essencial para chegar ao propósito determinado, sendo um dos segredos de sucesso do de um planejamento estratégico na administração contemporânea. No qual percebe-se que este conceito de estratégia foi aplicado inicialmente por organizações militares e posteriormente aplicado em diversos ambientes de trabalho, como instituições públicas, privadas, entre outros.

As constantes mudanças, no entanto, nem sempre vai ser positiva podendo ser negativa, a partir da ação desse planejamento ao verificar algo que não foi positivo é passivo de mudanças pois o objetivo pela excelência operacional na busca pela produtividade por meio de técnicas administrativas como a terceirização, benchmarking e a qualidade total são muito importantes, no entanto, tais técnicas não são suficientes para que a organização alcance seus objetivos, de forma satisfatória.

Sabe-se que as mudanças no ambiente político e econômico, podem interfere diretamente na organização, fazendo com que esta reveja suas estratégias e adote novas medidas visando manter o seu padrão de qualidade no atendimento às demandas do seu público alvo. Oliveira define estratégia como

[...] um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da organização, representados por seus objetivos, desafios e metas. Em uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos – controláveis - e externos - não controláveis - da organização. É a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos - não controláveis - e interno – controláveis - que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais externas ou perante os pontos fortes e fracos internos da organização (OLIVEIRA, 2011, p. 5).

Dessa forma, a estratégia significa o caminho a ser seguido para alcançar os objetivos propostos.

### **2.3 Planejamento estratégico no setor público**

O planejamento estratégico é uma ferramenta que já foi estudada por diversos autores ao longo dos anos, no entanto o estudo de sua importância e aplicabilidade no setor público não é algo muito antigo, principalmente no Brasil, onde a exploração desta ferramenta aconteceu de forma mais intensa no final século XX, a qual propiciou um maior desenvolvimento e modernização das ações, de modo que essas sejam mais efetivas. É importante haver uma atenção especial para a necessidade de administrar uma organização pública a partir de um planejamento público que oriente a execução das atividades desempenhadas em prol do trabalho. Dessa forma, Lopes define o planejamento no setor público da seguinte forma:

[...] método coerente e compreensivo de formação e implementação de diretrizes, através de um controle central de vastas redes de órgãos e instituições interdependentes, viabilizados por conhecimentos científicos e metodológicos (LOPES, 1990, p. 12).

De acordo com a Constituição Federal do Brasil, o exercício da função do planejamento é um dever do Estado, sendo este determinante para o setor público. No Art. 174 consta que

como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. (BRASIL, 1988)

Atualmente, planejamento é um tema muito relevante a ser discutido na área pública, por muitas vezes associado à questão orçamentária, como por exemplo: a Lei de Responsabilidade Fiscal e os Planos Orçamentários, no entanto, no contexto atual, no Planejamento Estratégico, muitas vezes a administração pública se aproxima da privada em suas metodologias de trabalho, pois as exigências por uma administração eficiente são cada vez maiores por parte da sociedade e isso faz com que a inovação seja algo muito presente nas organizações públicas.

Um Planejamento Estratégico é essencial para as empresas privadas e também para os órgãos públicos, pois ambos são beneficiados por meio dessa ferramenta administrativa.

As empresas privadas planejam suas ações levando em consideração as análises de fatores internos e externos que influenciam o seu desempenho perante o mercado e que possibilita uma tomada de decisão mais adequada para favorecer o alcance de seus objetivos e metas.

Na Administração Pública, as prestações de serviços oferecidos à sociedade levam em consideração fatores como, qualidade e eficiência, no processo de cumprimento dos seus deveres, para isso, o gestor público deve analisar fatores internos e externos, portanto, se assemelhando neste aspecto ao setor privado.

A Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho 1998 acrescentou o princípio da eficiência, que se caracteriza pelo menor esforço para produzir um resultado, e Faria cita:

A administração Pública, embora não atue, em regra, na atividade econômica, deve desenvolver as suas atividades próprias, com eficiência, produzindo os respectivos efeitos de modo a atender com presteza às exigências e às necessidades dos administrados (FARIA, 2007, p.50).

Ainda é possível perceber que na administração pública o planejamento não tem a sua devida valorização pelos gestores, quando comparado às grandes empresas privadas, apesar desta ferramenta ser um importante instrumento de suporte para o alcance de objetivos, no entanto, nos dias atuais, a atuação dos órgãos de controle e a necessidade de executar o orçamento com qualidade fazem com que as organizações públicas atuem de forma moderna. Nesse sentido afirma Marinho:



Planejar, portanto, é o ponto de partida para o desenvolvimento local. Só através do planejamento é possível alcançar a missão finalística da administração pública, qual seja oferecer as condições básicas para uma vida saudável, condizente com a dignidade da pessoa humana (MARINHO, 2011, p.36).

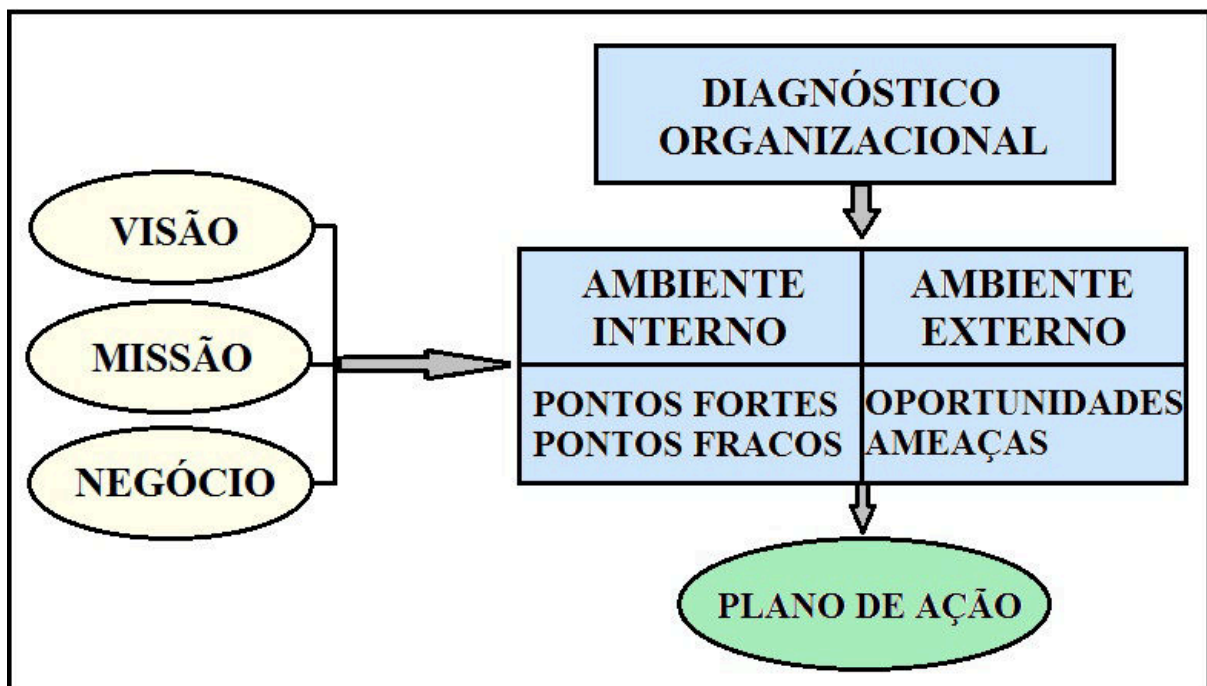
Isso leva a aplicação de um planejamento que também favoreça uma atuação gerencial capaz de produzir resultados transparentes e satisfatórios, resultando em um processo de planejamento que sirva de suporte para que a administração pública possa produzir um serviço de qualidade esperado pela sociedade.

#### 2.4 Composição do Planejamento Estratégico

Tajra e Santos (2003), apresentam uma estrutura de composição do Planejamento Estratégico, no qual, caracterizam pelas seguintes orientações: visão, missão, negócio, diagnóstico organizacional, análise do ambiente interno e externo, seus respectivos, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e o plano de ação.

A figura a seguir apresenta um modelo bastante difundido entre os autores e de forma simplificada o planejamento estratégico.

Figura 01 - Estrutura simplificada do Planejamento Estratégico.



Fonte: Adaptado de Tajra e Santos (2003).

### 2.4.1 Negócio

De acordo com Andrade (2012, p. 21) a definição do negócio: “se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro deste(s) setor(s)”. E conforme os estudos de Muller (2014, p. 24) “o negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial à empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação”.

Segundo Oliveira (2004), essa etapa do diagnóstico estratégico é uma etapa para determinar o verdadeiro estado da instituição por meios internos e externos. Como esta etapa é o ponto de partida de outras etapas, é necessário elaborar uma análise mais realista, e o projeto será desenvolvido com base nos resultados. Com isso partimos de alguns questionamentos no qual Drucker (1975, p. 117) refere-se, “Qual é o seu negócio? [...] a questão é tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto, que talvez seja a mais importante causa do fracasso das empresas”

Segundo Tavares (1998, p. 82) “o negócio de uma organização se define pelas necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza os seus serviços”. Note-se que os negócios da instituição não devem se limitar ao nome, contradição ou regulamentação da organização, mas devem ser entendidos como o principal benefício esperado pelo cliente.

### 2.4.2 Missão

A missão da organização esclarece o compromisso e as obrigações da instituição com a sociedade, e suas intenções e ambições são declaradas por escrito. Oliveira (2002, p. 25) explica que “a missão representa a razão de ser da empresa”.

A missão segundo os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) “se refere ao papel da organização dentro da sociedade ao qual está inserida e significa sua razão de ser e de existir”.

Para Chiavenato:

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente. (CHIAVENATO, 2004, p. 220).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56), “a missão constitui uma maneira de traduzir o sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação da organização”.

Portanto, conceitue a tarefa como ponto de partida para uma discussão sobre planejamento estratégico, pois definirá o motivo da existência da instituição e sua capacidade de atender ao ambiente externo. Quando a instituição determina sua missão, pode ver claramente os objetivos a serem seguidos.

#### 2.4.3 Visão

A visão da instituição é definir a situação futura esperada com a consideração das tendências e impactos atuais para melhorar a competitividade. Oliveira (2002, p. 69), afirma que, “visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

Portanto, o significado da visão inclui conhecimento e aprimoramento de processos internos e serviços e qualidade do produto, orientando sua estratégia para atingir os objetivos da instituição.

De acordo com Andrade:

A visão estratégica se refere a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para definição de objetivos como para realização da missão institucional. (ANDRADE, 2012, p. 32).

Segundo Hartmann (2005, p. 146), visão “é a expressão de onde quer fazer chegar o empreendimento em longo prazo e para as pretensões de quem”. Pode ser confundida com tarefas, mas um dos fatores que as diferencia é porque são valores, desejos e vontades, dessa forma, pode-se concluir que a visão define para onde a instituição está indo, que é o

ponto de partida para a formulação de ações estratégicas. A organização deve definir uma visão clara e é possível alcançá-la, portanto a equipe deve estar comprometida com a ideologia descrita na visão, o que é muito importante.

#### 2.4.4 Princípios e Valores

Os valores representam que cada organização determina e segue suas próprias crenças e princípios. Muller (2014, p. 27) afirma que “os princípios ou valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa na missão e na busca da visão de futuro”.

Segundo Pereira (2002), os valores são aqueles elementos que acreditamos que os membros de toda a organização veem suas diretrizes de comportamento nesses elementos, que são os princípios norteadores do comportamento nos negócios e dizem a todos na instituição o que são corretos ou errados.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 221), os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Dessa forma, os princípios e valores da instituição, nunca serão feridos, porque são a determinação que a instituição e seus funcionários devem seguir, respeitar e usar como guia.

## 2.5 Cenário

De acordo com Oliveira (2002, p. 135), “os cenários são composições consistentes entre projeções variadas de tendências históricas e as postulações de eventos específicos”. Sua preparação pode ser utilizada como principal função do debate com os departamentos de negócios e sistemas, e espera-se que as opções tenham significado na decisão da organização. Segundo o autor, à medida que o ambiente se torna mais volátil, obter vantagens competitivas se torna cada vez mais importante para o processo de tomada de decisão da instituição.

O planejamento do programa representa o entendimento da organização de certas variáveis externas que afetam seus negócios de alguma forma. Por meio desse programa, as organizações podem acompanhar as futuras tendências históricas de seus alvos. De acordo

com Cavalcanti (2007, p. 112) o autor atribui esse efeito “principalmente porque eleva o nível de reflexão sobre o futuro de maneira coerente com a visão que se tem dele”. Ao formular um plano estratégico, a organização deve considerar a elaboração do plano, porque a organização pode usá-lo para intervir nas novas oportunidades na área em que atua e minimizar a ameaça que possa causar interferência no futuro próximo.

Chiavenato e Sapiro dizem que:

Cenários não são adivinhações [...] os cenários são veículos para ajudar as pessoas a pensar, aprender, visualizar para futuro e explorar suas possibilidades. Diferente das previsões de negócios ou pesquisas de mercado convencionais, os cenários apresentam imagens alternativas, opções e variações que extrapolam as tendências do presente. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 143).

No entanto, os autores finalizam que da análise dos cenários, o processo de tomada de decisão pode continuar e a função do plano permite preparar e entender as incertezas existentes e o que elas podem significar de outra maneira. Eles podem nos ajudar a melhorar as possíveis respostas para o futuro.

As instituições que usam essa ferramenta podem se preparar para várias situações diferentes, aprender a reconhecer sinais de aviso e evitar situações inesperadas no futuro.

## 2.6 Matriz SWOT

A Matriz SWOT é uma das ferramentas utilizadas no planejamento estratégico e tem como objetivo construir um panorama do ambiente no qual a empresa está inserida, sua sigla significa strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). A ferramenta foi desenvolvida na Harvard Business School, pelos professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, (MENEZES, 2014, p. 27).

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a função da matriz SWOT é que cruzar os fatores de fora da organização, que são as oportunidades e ameaças, com os de dentro, que são os seus pontos fortes e fracos, fazendo uma relação mútua e servindo de base para formulação de indicadores, de forma a subsidiar as estratégias para que a organização atinja seus objetivos.

A análise da matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas

forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise permite que os gestores possam elaborar estratégias para obter um desempenho organizacional satisfatório.

A figura a seguir ilustra de forma simplificada os fatores citados anteriormente:

Figura 02 - Análise SWOT

	ANÁLISE EXTERNA	
ANÁLISE INTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
PONTOS FORTES	AÇÃO OFENSIVA	AÇÃO DEFENSIVA
PONTOS FRACOS	MANUTENÇÃO	SAÍDA

POLÍTICA

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003).

A análise ambiental é o processo de monitorar o ambiente de uma organização para mostrar os riscos e oportunidades inerentes aos negócios, que podem afetar a capacidade da instituição de atingir seus objetivos.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 181) “a matriz de Swot foi criada como um procedimento capaz de abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças e forças e fragilidade”.

Conforme Oliveira, a aplicação de Swot pode ser expressa da seguinte forma:

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente. (OLIVEIRA, 2011, p. 68).

De acordo com Padoveze (2003), o diagnóstico do plano estratégico por meio da análise SWOT é dividido em duas etapas, ou seja, usando o conceito de análise de quadrante para lidar com as oportunidades e ameaças (ambiente externo) dos pontos fortes e fracos da empresa (ambiente interno).

A principal função da análise Swot é selecionar a estratégia apropriada para atingir o objetivo: com base em uma avaliação rigorosa da estratégia, definir a estratégia para manter vantagens e reduzir desvantagens, aproveitar oportunidades e defender-se contra

ameaças. Começando com uma avaliação rigorosa do ambiente interno e externo, essas avaliações afetam diretamente a visão da organização para o futuro.

Após a montagem, a visualização da instituição fica mais clara, o que facilita a análise e encontrar sugestões para o processo de tomada de decisão.

### 2.6.1 Análise do ambiente interno

A análise interna da instituição mostra as vantagens que a instituição deve explorar e as desvantagens que a entidade deve eliminar. Oliveira (2004) diz que, a análise interna deve não apenas determinar as vantagens e desvantagens, mas também determinar os pontos neutros, ou seja, aqueles pontos que ainda não têm parâmetros para classificar como bom ou ruim.

Através de análises internas, a instituição pode determinar suas deficiências e qualidade. Eles devem corrigir suas deficiências e usar suas diferenças como evidência relacionada aos seus concorrentes.

Para Oliveira,

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais. (OLIVEIRA, 2005, p. 102).

A vantagem da instituição está na diferença entre ela e seus concorrentes, até produtos exclusivos, inovações etc. O diagnóstico do ambiente interno ajuda a instituição a verificar se a administração atende aos padrões de gestão estabelecidos, revelando seus pontos fortes e limitações.

Portanto, os fatores que implementam a organização internamente estão relacionados a mudanças dentro da instituição, e essas mudanças podem ser positivas ou negativas. Ao conduzir essa análise, a entidade deve propor vantagens e desvantagens e depois estudar esses fatores para tornar os resultados satisfatórios.

A análise interna abrange os principais aspectos que distinguem a instituição de seus concorrentes. Ao final da análise interna, visa definir as vantagens e desvantagens e os aspectos mais importantes a serem verificados na organização.

### 2.6.2 Análise do ambiente externo

Através da análise do ambiente externo, considerando o desempenho esperado definido na visão, missão e objetivos de negócios, a instituição pode antecipar as oportunidades e ameaças que possam surgir. Neste sentido: o objetivo da análise externa é estudar o relacionamento entre a organização e o meio ambiente com base em oportunidades e ameaças, bem como o mercado atual do produto (OLIVEIRA, 2004).

A análise externa permite que as instituições identifiquem oportunidades e ameaças ao seu redor, podendo estabelecer contato com concorrentes para encontrar possíveis alternativas para modificar seus métodos e avaliar seu potencial em mercados externos. Assim, Frezatti (2000, p. 27) afirma que, “a análise externa é a maneira na qual a organização verifica o ambiente externo e identifica as oportunidades que pretende auferir”. É baseado na avaliação do plano e leva em consideração os elementos que contêm informações.

Com a criação da matriz SWOT, essa etapa é essencial para qualquer planejamento estratégico bem-sucedido, que propõe variáveis (positivas ou negativas) que afetam a organização. Esses são fatores externos que a instituição não pode controlar ou controlar muito poucos. Eles afetam não apenas uma organização, mas também todo o campo.

### 2.7 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* é um nome em inglês no qual, de acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 48) “Scorecard significa em inglês, cartão para registro de resultados; Balanced é equilibrado, balanceado. O nome mostra a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho”.

O mesmo trata-se de uma técnica estratégica de longo prazo no qual possibilita à instituição criar uma visão geral dos seus objetivos alcançados em todos os níveis da organização. Como visto, ao implementar o planejamento estratégico, o gestor necessita de uma ferramenta de avaliação de indicadores, e uma das ferramentas a ser utilizada para esse processo é o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2003).

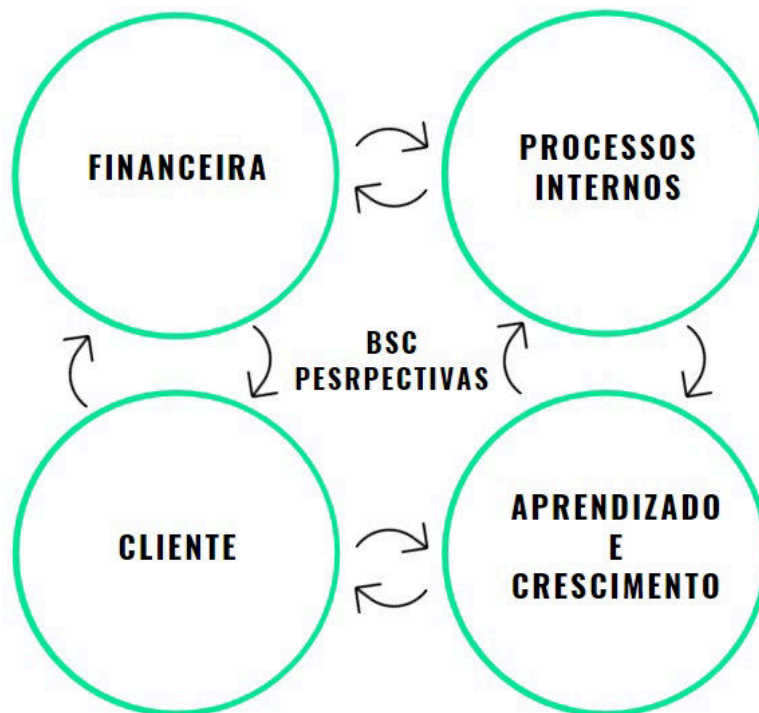


Dessa forma, o *Balanced Scorecard* mostra a missão e as estratégias das instituições num conjunto amplo de medidas de desempenho que convém de suporte para um sistema de medição e gestão estratégica.

### 2.7.1 Perspectivas do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizados de acordo com 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento, como mostra a figura a seguir:

Figura 03 - *Balanced Scorecard*



Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Como pode-se observar na figura, o *Balanced Scorecard* é estabelecido por quatro perspectivas interligadas entre si e alinhadas com base na ação bem-sucedida da estratégia.

### 2.7.2 Perspectiva financeira

A perspectiva financeira unisse ao desempenho financeiro da instituição e é importante para propagar os resultados das ações. Tais medidas financeiras apresentam uma

percepção capaz de perceber se as estratégias e execução estão contribuindo financeiramente para a organização, segundo os autores Kaplan e Norton, no que se refere à perspectiva Financeira:

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do Scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. O scorecard deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à sequência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos, e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho econômico desejado. Na grande maioria das organizações, temas financeiros com o aumento de receita, melhoria dos custos e da produtividade, incremento da utilização dos ativos e redução dos riscos servem de base para integrar as quatro perspectivas do scorecard. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 49).

No desenvolvimento da perspectiva financeira para o *Balanced Scorecard*, os gestores devem identificar as medidas financeiras de acordo com a estratégia adequada à sua instituição. No entanto, percebemos que no setor público, o destaque é sobre o cumprimento da missão, que simultaneamente é formada pela perspectiva financeira e a perspectiva dos clientes. Isto deve-se ao fato de que na administração pública, a organização é baseada em regulamentos e leis.

### 2.7.3 Perspectiva clientes

A perspectiva dos clientes no *Balanced Scorecard* atenta-se, sobretudo, com a satisfação e alcance do máximo possível na oferta de serviço aos cidadãos. Os objetivos específicos refletem na concepção da missão e a estratégia da instituição. Percebe-se, que a cada dia, os cidadãos estão mais incisivos no ato de exigir o cumprimento do governo em seus deveres perante a sociedade, então, o setor público precisa atender a sociedade neste processo de evolução.

### 2.7.4 Perspectivas dos processos internos

Na perspectiva de processos internos é preciso evidenciar os processos mais importantes para a instituição e que resultam em serviços para a sociedade. Após as

perspectivas financeiras e de clientes, cria-se a perspectivas de processos internos para o alcance das metas, a partir da criação de valor com os processos que geram resultados satisfatórios.

Oliveira, Perez Jr. e Silva (2007) elencam alguns pontos que devem ser assegurados pela concepção de processos internos: a qualidade intrínseca aos produtos e processos; a inovação; a criatividade gerencial; a capacidade de produção e seu alinhamento às demandas; a otimização dos fluxos e da logística; a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces.

### 2.7.5 Perspectivas de aprendizado e crescimento

Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, busca-se demonstrar o modo pelo qual a instituição em longo prazo irá inovar e crescer no que diz respeito às pessoas. Essa perspectiva é muito importante, pois, cria valor ao processo de desenvolvimento nas áreas de tecnologia, pessoal e conhecimentos para o alcance de objetivos e metas.

Sendo assim, Kaplan e Norton classificam os ativos intangíveis em três categorias: capital humano, capital da informação e capital organizacional.

Capital humano – a disponibilidade de qualidades, talento e know how requerido para apoiar a estratégia. Capital de informação – a disponibilidade de sistemas de informação, redes de comunicação e infraestrutura de tecnologia de informação requeridas para apoiar a estratégia. Capital organizacional – a capacidade da organização de mobilizar e manter o processo de mudança necessário para executar a estratégia. (KAPLAN; NORTON, 2004, p. 207).

Portanto, a instituição precisa inovar e modernizar suas tecnologias e capacidades para que propicie a possibilidade de atingir metas de longo prazo para clientes e processos internos.

## 2.8 Etapas do planejamento estratégico e sua implementação

O modelo de Planejamento Estratégico deve estar de acordo com as características de cada instituição, para alcance do principal objetivo do trabalho, foram apresentadas diferentes visões de planejamento estratégico, para que se identificasse o modelo que melhor se adapta a realidade da organização. Não foi encontrado um modelo específico a

ser seguido, e sim, foi elaborado um modelo que atenda às necessidades da instituição de uma forma adequada e dentro dos padrões. A elaboração do modelo proposto apresenta-se de forma simples e de fácil compreensão para ser aplicado.

Conforme Oliveira (2010), o processo do planejamento estratégico pode ser desmembrado em fases básicas para sua elaboração e implementação.

Observando o modelo proposto, pode-se diagnosticar as etapas e ações da seguinte forma:

Quadro 03 - Etapas do planejamento

ETAPA	AÇÕES
Avaliação da estratégia vigente	Identificar quem de fato é a instituição; Identificar o campo de atuação da instituição e como a ela está se portando diante dele; Avaliar se não existe discordância nos discursos; Identificar estratégias conflitantes.
Estabelecer diretrizes estratégicas	Identificar a visão (identificar os desejos e expectativas da instituição); Definir a missão (apontar o motivo da empresa existir); Identificar os valores da instituição.
Análise do ambiente interno	Levantar os pontos fortes e fracos da organização.
Análise do ambiente externo	Levantar as oportunidades, ameaças e analisar o cenário.
Análise Swot	Propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
<i>Balanced Scorecard</i>	Apresentação da perspectiva financeira, clientes, perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento.
Estabelecer políticas para organização	Principais ações que a instituição deverá seguir, e orientações gerais para as tomadas de decisão.
Definir objetivos	Estabelecer situações que a organização pretende atingir.
Definir metas	Quantificar os objetivos predefinidos anteriormente.
Estabelecer estratégias	Utilizar informações de todas as etapas anteriores, ações ou caminhos necessários para que atinja os objetivos.
Definir ações e projetos	Colocar em prática as estratégias definidas pela organização.
Definir cronograma e atividades	Delegar as atividades e apresentar o cronograma.

Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

Oliveira (2010) destaca que uma metodologia de planejamento estratégico global não exista, tendo em vista, que as instituições diferem em extensão, tipos de atividades, forma de organização, política e modelo organizacional, dessa forma, a metodologia apresentada por ele deve ser adaptada às condições e realidades internas e externas da instituição onde será implementada.

## 2.9 Plano de ação

Em relação ao plano de ação, Menezes afirma que

“Os planos de ação são desenvolvidos por meio de projetos específicos para cada área ou gerais, com a finalidade de alcançar resultados definidos no planejamento estratégico, eles possibilitam maior facilidade para conseguir cumprir o que a empresa almeja, pois, um caminho é traçado e monitorado de forma criteriosa, devendo ser seguido” (MENEZES, 2014, p.32).

Portanto, o plano de ação é uma ferramenta de gestão a ser usada como forma de orientar gestores e sua equipe na execução de tarefas que levarão o negócio às suas metas estabelecidas de maneira estratégica.

O plano de ação tem o intuito de conduzir o andamento do planejamento estratégico, tendo como objetivos:

Conscientizar e treinar as pessoas encarregadas do problema ou tarefa; estabelecer com clareza os novos padrões através de documentação que sirva de base para avaliações confiáveis; definir com clareza a autoridade e responsabilidade dos envolvidos no processo; identificar a adequação de equipamentos e materiais e do ambiente de trabalho; monitorar os resultados (LOBATO et al., 2006, p. 130).

A partir disso, depreende-se que o plano de ação é importante para a organização por conter o detalhamento sobre tudo o que deverá ser feito, com prazos para execução, bem como os objetivos a serem alcançados alinhados aos meios e procedimentos necessários à execução de tarefas e resultados e esperados.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo de natureza qualitativa, desenvolvido no IMT-RN, no período que compreende o segundo semestre do ano 2019 e o primeiro do ano 2020, no qual houveram ações no sentido de caracterizar a Unidade Clínica e promover a sua estruturação adequada para inicialização da execução dos serviços a serem ofertados e, posteriormente a iniciação das atividades de atendimento às demandas do público alvo.

Foi necessário o estabelecimento de uma parceria com a equipe gestora, pois, por meio dessa parceria foi possível executar uma fase na qual importantes esclarecimentos foram dados e que serviram de subsídio para refletir e identificar de modo amplo o interesse da direção em construir um planejamento que seja viável e que favoreça satisfatoriamente a direção no processo de tomada de decisões. Nesse sentido, foram coletadas informações de diversos setores, com o objetivo de fazer um levantamento das suas respectivas necessidades, de tal modo que seja possível que objetivos principais e específicos desta pesquisa atendam uma real necessidade identificada. Um dos encaminhamentos resultantes da parceria com a equipe gestora foi identificar e definir a equipe que atuaria de modo a fornecer informações, sendo estes, considerados detentores de conhecimento suficiente para apoiar o processo de proposição de um modelo de Planejamento Estratégico para o IMT-RN, levando em consideração que a Unidade passa por um processo de expansão da sua estrutura física e da prestação dos serviços.

Após formada a equipe com os sujeitos da pesquisa, para subsidiar o trabalho, foram realizadas reuniões, nas quais, foram possíveis colocar em pauta temas que tivessem relevância com o objeto de estudo dessa pesquisa, sendo que parte dessas reuniões foram discutidos conceitos e práticas moderadas pelo pesquisador. Importante ressaltar que nas reuniões iniciais, houveram discussões que a pauta estava direcionada a explorar temas que abordassem a estrutura e cultura organizacional, importância dos níveis de planejamento e sua atuação em conjunto, compreensão dos valores, da visão e da missão do Instituto, o seu público-alvo e a aplicabilidade das linhas estratégicas, isso com o objetivo de criar um ambiente favorável para iniciar o processo de aplicabilidade de um planejamento estratégico.

As reuniões aconteceram entre o período de agosto de 2019 a março de 2020, de forma periódica, ocorriam quinzenalmente com duração média de uma hora, as equipes que participaram seguiram uma sequência predeterminada da forma em que a reunião

aconteceria, sendo previamente informado alguns itens de pauta e no momento da realização da reunião a apresentação de um referencial teórico sobre o que pretendia-se abordar, exposição de ideias que serviriam para ajudar na discussão, provocação dos presentes, no intuito de promover a técnica *brainstorm* e técnica de grupo nominal. Dessa forma, foi possível definir o negócio, a missão, a visão, as linhas estratégicas para o serviço, e o desenvolvimento do organograma da organização.

Contudo este capítulo pretende apresentar a metodologia adotada nesta pesquisa, contemplando o tipo, o contexto e sujeitos da pesquisa, bem como os instrumentos e procedimentos que serão utilizados durante a coleta e análise de dados. Para Gil, a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” (GIL, 2010, p. 1).

### 3.1 Tipo de pesquisa

A metodologia consiste em um estudo de caso que é caracterizada de acordo com Gil (2008), um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Ou seja, é um método, no qual precisa da realização de um estudo amplo no qual permite ter um conhecimento acerca do projeto proposto.

A técnica usada neste método foi *brainstorm*, é uma ferramenta que, de acordo com Godoy (2001), é uma maneira disciplinada de geração de novas ideias a partir de discussão em grupo. Também é uma técnica de geração de ideias. Na língua inglesa, o termo *brain* significa cérebro enquanto que *storming* significa tempestade. A versão, na língua portuguesa, seria uma “explosão de ideias” (MINICUCCI, 2001). Também, foi consultado documentos institucionais como o PDI, e outros normativos internos e externos que regulamentam as práticas de Planejamento Estratégico na administração Pública Federal.

Tanto na etapa de identificação dos problemas, quanto na etapa de identificação das causas, precisa-se selecionar e hierarquizar as ideias geradas no *Brainstorming*, a fim de estabelecerem-se prioridades.

Importante também ressaltar que a utilização do *brainstorming* como técnica para identificação das causas do problema apresentado nessa pesquisa, permitiu que houvesse a coleta de informações relevantes sobre o processo em análise, do ponto de vista de diversos

profissionais. Assim, sendo possível obter variadas opções, as quais foram possíveis analisar e identificar a respectivas influências no propósito.

A pesquisa pode ser considerada como descritiva que Segundo Gil (2010, p. 27), “As pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população”, no qual o investigador visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Esta pesquisa se classifica como descritiva, que de acordo com Medeiros (2000, p. 33), que “visa oferecer informações sobre o objeto da pesquisa e orientar a formulação de hipóteses”, pois buscará aproximar-se mais do problema visando torná-lo conhecido, construir hipóteses, envolvendo levantamento bibliográfico.

A forma de classificação de dados é primária, porque os dados vão ser coletados pela primeira vez. Já com relação à abordagem do problema e análise dos dados, consideramos nossa pesquisa como qualitativa, pois nestas pesquisas vamos utilizar métodos e técnicas de desta abordagem. Assim, numa perspectiva qualitativa analisaremos a partir das informações obtidas por meio das observações realizadas nos documentos oficiais e reuniões.

### **3.2 Contexto de pesquisa**

A pesquisa foi realizada no Instituto de Medicina Tropical (IMT-RN), no qual é uma unidade suplementar da UFRN destinada à pesquisa básica e aplicada em doenças infecciosas, com ênfase em epidemiologia e patogênese, incluindo o estudo dos fatores relacionados aos mecanismos de susceptibilidade e resistência às doenças. Um de seus objetivos principais é o desenvolvimento de novas ferramentas diagnósticas e terapêuticas, bem como, estratégias de prevenção. Tem outra missão precípua de formar graduandos e pós-graduandos da UFRN, além de capacitar profissionais de saúde no âmbito do SUS. Será, ainda, uma unidade ambulatorial de referência para o atendimento aos portadores de doenças infecciosas, dispondo de ambulatórios de infectologia geral, dermatologia, neurologia, pneumologia e laboratórios que darão suporte às atividades clínicas permitindo maior resolução dos principais problemas de saúde da população.

Faz saber também que o IMT-RN é composto por um Núcleo de Pesquisa Básica - NPB, localizado no campus central da UFRN, e um Núcleo de Pesquisa Aplicada - NPA, localizado no bairro das Quintas, ao lado do Hospital Giselda Trigueiro. A pesquisa



realizada é a de campo, que Gil (2010, p. 53) define como sendo “Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana”.

Dessa forma, se classifica como uma pesquisa de campo, devido à coleta de dados ser efetuada em campo, neste caso, no ambiente de trabalho, que se insere como uma atividade humana. Ainda neste contexto espera-se que o ambulatório do Hospital Giselda Trigueiro funcione dentro do IMT, com funcionamento de 12 horas no ambulatório, e que cerca de 80 mil pessoas por ano tenham acesso aos serviços. Em apresentação do projeto do Instituto de Medicina Tropical à secretaria Municipal de Saúde de Natal, Selma Maria Bezerra Jerônimo, diretora do IMT, enfatizou que os serviços:

É mais um espaço para fazermos pesquisa clínica com a possibilidade de oferecermos serviços que apresentem soluções para os problemas das pessoas que lá cheguem. Nosso foco são doenças tropicais e as emergentes, como a Leishmaniose, HIV, Tuberculose e Hanseníase, às quais um eficiente atendimento e tratamento propiciam melhor qualidade de vida (JERÔNIMO, 2017).<sup>2</sup>

Sendo assim, percebemos que a clínica além de ser um espaço para pesquisas, também pretende servir ao público de maneira eficaz no tratamento de doenças infecciosas. No entanto nosso foco em pesquisa está diretamente relacionado a clínica e em seu planejamento estratégico.

Esta delimitação justifica-se pela necessidade de focar o trabalho com abrangência restrita de maneira que as observações por si só não são suficientes, mas que o estudo tenha uma certa profundidade de análise, de tal forma que permita identificar as relações existentes entre as variáveis consideradas.

### **3.3 Sujeitos da pesquisa**

A pesquisa foi feita com a equipe multiprofissional do IMT-RN. composta por dezenove servidores ocupantes dos seguintes cargos: direção, vice direção, quatro médicos, um médico veterinário, duas enfermeiras, um biólogo, um farmacêutico-bioquímico, quatro técnicos de laboratório, três assistentes em administração, e um docente.

---

<sup>2</sup> Não paginado devido ser um documento eletrônico.

### **3.4 Procedimento de coleta de dados**

Na primeira etapa foi realizado um levantamento bibliográfico e documental para estudar as teorias existentes sobre planejamento estratégico e a leitura de documentos institucionais. O segundo momento refere-se às reuniões que ocorreram com um grupo de pessoas representativas dos diversos setores do Instituto, na qual houve contribuições, permitindo que fossem realizadas observações que buscaram contemplar as fases integrantes do processo de realização desta pesquisa.

### **3.5 Fase preliminar**

Em relação à realização do diagnóstico organizacional e criação do modelo de planejamento, estes estão sendo idealizados, para posteriormente ser compartilhado com o grupo de líderes para possibilitar a realização de uma discussão em torno do modelo proposto. Em relação ao desenvolvimento das etapas de criação do modelo de planejamento estratégico, criou-se grupos menores formado por pessoas que tem relação a uma área da organização, considerando a expertise de cada um na respectiva área. Após a criação de alguns modelos, estes são levados ao conhecimento dos líderes para posterior validação. A pesquisa encontra-se na fase de proposição de um modelo de planejamento estratégico e identificação de demandas para subsidiar a elaboração deste, de modo que esta ferramenta possa auxiliar na condução das ações e que a organização tenha um funcionamento eficiente e que gere resultados satisfatórios, a partir do cumprimento de objetivos e alcance de metas mais específicas, com o intuito de melhorar a organização da Unidade e agregar valores à Instituição.

### **3.6 Processo de implantação do planejamento estratégico proposto**

Para iniciar o processo de planejamento, organizamos da seguinte forma, começaremos com uma reunião geral no qual será formado um grupo de trabalho para a discussão sobre o modelo proposto do Planejamento Estratégico, o grupo será composto por representante de cada setor que em conjunto elaborarão relatórios, constando as etapas a serem executadas.

O processo de condução de implementação do modelo proposto é apresentado a seguir e considera as particularidades do momento atual e busca realizar as etapas de maneira simples e objetiva.

O processo de implantação do planejamento propõe a realização de reuniões divididas em nove etapas, nas quais serão discutidas ideias e experiências a fim de construir um planejamento em sintonia com os objetivos específicos do trabalho, como apresentados a seguir.

#### Quadro 04 - Reuniões

REUNIÕES	
1ª: Apresentação do modelo de planejamento estratégico e formalização do grupo de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realização de uma palestra para a apresentação de um modelo de planejamento estratégico e sua importância;</li> <li>● Efetivação do grupo formado pelas pessoas que tenham interesse pelo assunto e informações que venham a contribuir para o Planejamento;</li> <li>● Recomendação para que o grupo busque informações sobre a estratégia vigente e a situação atual da instituição;</li> <li>● Elaboração do relatório com as ações da reunião.</li> </ul>
2ª: Apresentação e avaliação de informações.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação das informações pelos membros do grupo em relação ao que foi solicitado na reunião anterior;</li> <li>● Avaliação das as informações e sua pertinência;</li> <li>● Elaboração de um relatório contendo informações da atual situação da instituição e formalização das ações.</li> </ul>
3ª: Estabelecimento das Diretrizes Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação da missão, visão e valores;</li> <li>● Discussão e avaliação da identidade organizacional.</li> </ul>
4ª: Análise do Ambiente Interno e Externo (Swot)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação de uma matriz Swot;</li> <li>● Análise do ambiente interno e ambiente externo;</li> <li>● Identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;</li> <li>● Exposição do cenário atual relacionado a instituição;</li> <li>● Elaboração do relatório formalizando as ações.</li> </ul>
5ª: Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação das perspectivas financeira, clientes, perspectivas dos processos internos e de aprendizado e crescimento.</li> </ul>
6ª: Definição de objetivos e estabelecimento de Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação dos objetivos e metas, expondo a sua importância para orientar a respeito da política institucional;</li> <li>● Discussão pelo grupo sobre os objetivos e metas.</li> </ul>
7ª: Definição Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Validação pelos representantes dos setores e direção dos documentos resultantes das reuniões anteriores;</li> <li>● Elaboração do relatório formalizando as ações estratégicas.</li> </ul>
8ª: Definição das Ações e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação de um documento que contenham os seguintes itens: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Situação atual da empresa</li> <li>→ Missão, visão e valores da organização</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Análise Swot</li> <li>→ Balanced scorecard</li> <li>→ Políticas da organização</li> <li>→ Objetivos</li> <li>→ Metas</li> <li>● Apresentação das estratégias;</li> <li>● Elaboração do relatório formalizando as ações.</li> </ul>
9ª: Definição do Cronograma e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apresentação das ações e projetos;</li> <li>● Apresentação das atividades e ações no quadro.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## **4 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA**

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, onde inicialmente apresenta-se um breve resumo da instituição, um diagnóstico organizacional e conseqüentemente a elaboração do planejamento estratégico proposto para a Unidade Clínica do IMT-RN.

### **4.1 O Instituto Medicina Tropical**

É bastante expressiva a importância da Medicina Tropical no âmbito da nosologia brasileira, ocupando, dentro do setor saúde, uma área de atuação multiprofissional e multidisciplinar. Nessa área, diferentes profissões do setor de saúde e de outros setores da sociedade desempenham atividades de pesquisa, ensino e assistência, tendo como fulcro principal a prevenção, o diagnóstico, o tratamento e o controle das doenças infecciosas e parasitárias, além de outros agravos que incidam prioritariamente na população residente nas regiões tropicais e subtropicais, com a finalidade de contribuir para redução da atividade desses problemas.

De acordo com informações da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical, o destaque de nosso país como pioneiro da Medicina Tropical, adquirido a partir da Escola tropicalista Baiana e definitivamente firmado com a Escola de Manguinhos, influenciou decisivamente para que cada vez mais profissionais do setor de saúde fossem atraídos por esta área de atuação, assim, justificando amplamente a congregação dos mesmos e uma associação científica. As bases para a criação da nova Associação foram estabelecidas em reunião realizada em Salvador (BA), em 1960, sendo ratificados em novembro de 1962, em Ribeirão Preto (SP), quando da primeira reunião oficial para sua Fundação. O primeiro congresso ocorreu em Juiz de Fora (MG), em 1965, e desde então, os congressos tem sido realizados regularmente todos os anos.

Dessa forma, no âmbito do estado do Rio Grande do Norte, foi inaugurado em 20 de fevereiro do ano de 2014, o Instituto de Medicina Tropical - IMT-RN, sendo na época o primeiro Instituto em atuação no Nordeste e o segundo do Brasil, o IMT foi criado com o objetivo de ser uma Unidade destinada ao ensino, pesquisa e extensão, no qual seu foco principal são as doenças endêmicas infecciosas e infectocontagiosa. O Instituto também tem como objetivo, contribuir para melhorar a capacidade diagnóstica, desenvolvimento de

vacinas e controle de vetores, buscando soluções para doenças tropicais como Leishmanioses, Hanseníase, Doença de Chagas, Dengue, Zika, entre outras, mais presentes em populações menos favorecida.

#### 4.1.1 Caracterização da Instituição

O Núcleo de Pesquisas Básicas (NPB) do IMT-RN é formado por uma equipe multidisciplinar de pesquisadores e professores da área biomédica, composta por Biólogos, Biomédicos, Farmacêuticos, Médicos, Nutricionistas, dentre outros, os quais desenvolvem, projetos relacionados a pesquisa básica e aplicada com doenças tropicais, por meio de uma estrutura de laboratórios, sendo eles: Laboratório de Imunogenética de Doenças Complexas, Laboratório de Virologia, Laboratório de Micologia, Laboratório de Biologia Molecular, Laboratório de Proteomas, Laboratório de Citometria de Fluxo, Biorrepositório, Laboratório de Bioinformática, Estatística em Medicina.

Estratégico para a UFRN, o IMT-RN resulta da agregação de pesquisadores da Instituição e de parcerias nacionais e internacionais. Para a construção do IMT-RN foram utilizados recursos provenientes do Programa de Apoio, Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia, Doenças Tropicais (INCT-DT), da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP-CT-INFRA), do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológicos (CNPq) e National Institutes of Health (NIH).

Dentre os projetos existentes no IMT, destacam-se: identificação de variantes genéticas associados a susceptibilidade a doenças: Investigação das bases genéticas de doenças complexas, com o objetivo de identificar genes de suscetibilidade e entender como variantes genéticas alteram o risco de doença. Com o auxílio de ferramentas de Bioinformática e Biologia Molecular, aplicamos esse conhecimento para elucidar mecanismos de doenças. Neste projeto, a pesquisa tem como foco doenças infecciosas (e.g. Leishmaniose visceral, Hanseníase e Zika) e doenças hipertensivas da gravidez (e.g. Pré-eclâmpsia, Eclâmpsia e Síndrome HELLP). Tem-se utilizado a Síndrome de Berardinelli, uma doença genética rara, como modelo para entender distúrbios metabólicos e o processo de infecção por patógenos.

Criptococose e Histoplasmose: métodos alternativos de diagnóstico e busca por novos marcadores moleculares: A criptococose e a histoplasmose são as micoses sistêmicas mais prevalentes do Rio Grande do Norte (RN), onde seus diagnósticos são feitos por

exame direto, porém com baixa sensibilidade, ou por isolamento em cultura, o que, apesar de ser um padrão ouro para identificação dos patógenos, não atende a urgência caracterizada por tais infecções, principalmente em pacientes com formas disseminadas graves, como os acometidos pelo HIV/AIDS, que necessitam de um diagnóstico rápido e preciso. Técnicas moleculares por outro lado são extremamente custosas e não condizem com a realidade orçamentária do SUS (Sistema Único de Saúde). Deste modo, o laboratório de Micologia Médica do Instituto de Medicina Tropical-RN, da UFRN, tem como meta o desenvolvimento de estratégias rápidas e de menor custo para o diagnóstico micológico e diferenciação entre espécies ou genótipos crípticos de tais patógenos, uma vez que a variabilidade genética do patógeno influencia o quadro clínico e a resposta ao tratamento.

## 4.1.2 Organograma do IMT-RN

Figura 04 - Organograma do IMT-RN



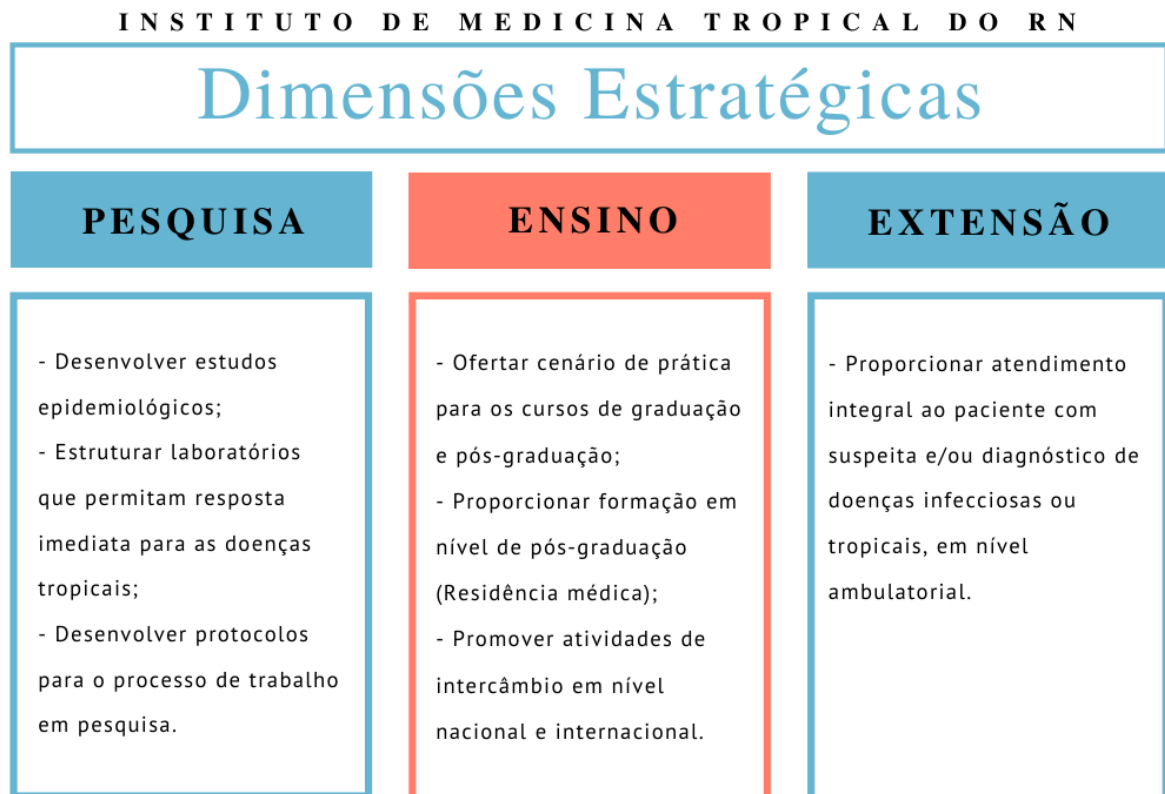
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).



#### 4.1.3 Produtos e Serviços

Três dimensões foram estrategicamente definidas para atuação, sendo divididas em três áreas a serem trabalhadas na Unidade, sendo elas: Ensino, Pesquisa e Extensão, conforme discriminado na figura a seguir:

Figura 05 - Dimensões Estratégicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na figura acima, percebe-se de forma resumida a área de atuação, em acordo com as linhas estratégicas, e a seguir, apresenta-se de forma mais detalhada.

- a) ensino: Ofertar cenário de prática para os cursos de graduação da área da saúde da UFRN e de outras instituições de ensino superior (públicas); proporcionar formação em nível de pós-graduação (Residência médica) em infectologia e oferecer cenário de prática para os demais cursos de pós-graduação em saúde; oferecer o programa de pós-graduação em medicina tropical; promover atividades de intercâmbio em nível nacional e internacional para os alunos de graduação e pós-graduação;

- b) pesquisa: Desenvolver estudos epidemiológicos para diagnósticos situacionais das doenças prevalentes no Estado do RN; estruturar laboratórios de microbiologia, biologia molecular e imunologia que permitam resposta imediata para as doenças tropicais; desenvolver protocolos para o processo de trabalho em pesquisa.
- c) extensão: Proporcionar atendimento integral ao paciente com suspeita e/ou diagnóstico de doenças infecciosas ou tropicais, em nível ambulatorial.

A Unidade Clínica do IMT ofertará aos cidadãos um serviço ambulatorial com os padrões de qualidade exigidos pelos órgãos regulamentadores e fiscalizadores, pois o planejamento atual está focado em subsidiar equipe multiprofissional de tal maneira que seja possível realizar um serviço de atendimento clínico com os aspectos legais relacionados às doenças infecciosas e tropicais. Este serviço será realizado em uma estrutura com ambulatório e hospital-dia, sendo estruturado em um modelo que visa se tornar referência no Estado em atendimento de doenças infectocontagiosas e tropicais.

Este serviço será realizado em uma estruturada que irá permitir expandir a oferta de atendimento médico e multiprofissional na área das doenças infectocontagiosas, contendo também prestação de serviços de procedimentos cirúrgicos de baixa complexidade, exames imagem (Ultrassonografia) e diagnósticos, exames endoscópicos (endoscopia digestiva alta, broncoscopia e colonoscopia) e serviço de farmácia.

A equipe gestora do IMT prevê que a unidade clínica seja capaz de realizar atendimento para uma média de 80 mil pacientes por ano, além do serviço de diagnóstico clínico e pesquisa de doenças realizadas em laboratórios próprios, atuando também como uma unidade com trabalho focado na prevenção surtos ou epidemias, de forma que possa intervir previamente.

Desde o ano de 2014, o IMT tem uma unidade de pesquisa básica localizada o campus central da UFRN, o qual possui laboratórios de pesquisa em virologia, biologia molecular, microbiologia, imunologia e bioquímica.

Este serviço está constituído na importante relação que há entre o ensino, a pesquisa e a extensão, atuando de forma harmônica e no combate às doenças tropicais, sendo estas de carente de políticas públicas de saúde, principalmente na região nordeste do Brasil, sendo assim, o resultado da prestação destes serviços fortalecerá os resultados positivos das metas institucionais da UFRN, de tal forma que atenda demandas existentes por estes serviços na sociedade.

## 4.2 Modelo proposto

A pesquisa depreende-se em etapas seguindo uma sequência a serem elaboradas neste projeto, para assim, propor a elaboração de um planejamento estratégico para uma unidade suplementar da reitoria da UFRN, que trabalha com as linhas estratégicas ensino, pesquisa e extensão, sendo esta, a Unidade Clínica do IMT-RN.

Portanto, será realizar um diagnóstico organizacional para conhecer a situação atual e compreender o cenário no qual está inserido, definir a identidade organizacional e sua imagem, estabelecer os objetivos estratégicos considerando a visão dos gestores, e sugerir o método para a condução do Planejamento estratégico.

No quadro a seguir, apresenta-se as etapas desta pesquisa.

Quadro 05 - Etapas do Estudo

Etapas	
Diagnóstico estratégico	Negócio, missão, visão e valores.
Análise ambiental	Ambiente interno: pontos fortes e fracos. Ambiente externo: oportunidades e ameaças.
Estratégia	Posicionamento e objetivos.
Balanced scorecard	Perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4.3 Diagnóstico organizacional

Nesta fase do planejamento estratégico, definiremos, à parte, o diagnóstico, no qual citaremos o negócio, missão e visão da instituição que neste caso o IMT.

### 4.3.1 Negócio

Atuar nas áreas de ensino, pesquisa e extensão no ramo da saúde e com foco nas Doenças Tropicais no Estado do Rio Grande do Norte.

#### 4.3.2 Missão

Por meio do ensino, pesquisa e extensão, promover a articulação e integração de diferentes campos da saúde, e expandir áreas de doenças tropicais e emergentes para promover o desenvolvimento do ambiente social do RN e melhoria da qualidade de vida.

#### 4.3.3 Valores

- a) responsabilidade;
- b) gestão democrática e participativa;
- c) excelência no ensino; pesquisa e extensão;
- d) compromisso com a saúde;
- e) ética social;
- f) expansão e fortalecimento de parcerias.

#### 4.3.4 Visão

Visa tornar-se um centro regional de excelência no ensino, pesquisa e extensão úteis para o desenvolvimento da ciência e tecnologia, no ramo das doenças tropicais no estado do RN.

### **4.4 Cenário**

Diante dos fatores determinantes na área de atuação, se faz necessário avaliar o cenário de atuação em que o IMT está inserido. Este processo divide-se em quatro áreas a serem analisadas: social, político, econômico e tecnológico. As definições de cada item podem ser visualizadas no quadro a seguir:

Quadro 06 - Cenários

Cenário	Enquadramento
Social	Acesso aos serviços pelo público alvo; doenças negligenciadas, influências culturais, crenças do público alvo, urbanização, estilo de vida e distribuição de renda.
Político	Políticas governamentais, burocracia, regulamentações e instabilidade política.
Econômico	Crescimento da economia, investimento público, parcerias.
Tecnológico	Gestão eficaz de otimização de processos, gerenciamento e segurança de dados, inovação e avanços tecnológico.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A partir dos cenários estudados, encontramos tendências que podem potencialmente influenciar na organização para então discutir as possíveis implicações e identificar as relevantes hipóteses estratégicas.

No campo social refere-se ao acesso aos serviços pelo público alvo; doenças negligenciadas, influências culturais, crenças do público alvo, urbanização, estilo de vida e distribuição de renda. Já o político, ressalta-se políticas governamentais, burocracia, regulamentações e instabilidade política. No campo econômico destaca-se o crescimento da economia, investimento público e parcerias. Quanto ao tecnológico alude a uma gestão eficaz de otimização de processos, gerenciamento e segurança de dados, inovação e avanços tecnológico.

#### 4.5 Análise ambiental

Após a elaboração do cenário, deu-se ênfase à elaboração da Análise Ambiental. Por meio de um levantamento de dados através de leituras de documentos bibliográficos, observações e reuniões realizadas no ambiente de trabalho, foi possível identificar as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, respectivamente relacionadas ao ambiente interno e externo da organização.

De acordo com teorias relacionadas a diagnóstico estratégico, apresenta-se a seguir, uma análise ambiental interna e externa, identificando os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças

#### 4.5.1 Análise interna

Na análise interna, a organização encontra seus pontos fortes e fracos que tendem a interferir, respectivamente, de forma positiva e negativa no seu desenvolvimento, conforme a seguir:

Quadro 07 - Análise interna

Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos fracos
Qualidade do ensino	Quadro de pessoal em fase de formação
Titulação, qualificação e dedicação do corpo docente	Poucos anos de experiência em atuação
Qualidade das instalações	Comunicação parcialmente deficiente entre funcionários
Laboratórios equipados	Necessidade de um setor de gestão voltado mais para área financeira
Funcionários bem relacionados e comprometidos	Localização fora do campus universitário
Sistema de informações integrado eficiente	Falta de uma gestão administrativa bem definida
Alta capacidade de pesquisa e formação de bancos de amostras	Burocracia na compra de equipamentos e material específico
Forte apoio institucional para pesquisa	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Como mostrado anteriormente, na análise interna, há vantagens e desvantagens que dificultam e apoiam o desenvolvimento do trabalho organizacional. No entanto, para que a organização melhore suas ações deve-se partir do pressuposto que precisasse conhecer os pontos fortes e fracos.

Outro fator a ser observado são as oportunidades e ameaças identificadas a partir da análise externa, as quais serão apresentados posteriormente.

#### 4.5.2 Análise externa

De acordo com a análise externa, é possível analisar as oportunidades e ameaças que interfere na instituição, conforme a seguir:

Quadro 08 - Análise externa

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
Possibilidade de parcerias: governo, ONGs, iniciativa privada e outras organizações	Impedimentos legais (leis e normas) para o recrutamento e seleção de pesquisadores
Demanda por novos cursos	Morosidade nos processos de contratação de projetos de infraestrutura
Demanda de alunos e exigência do mercado de trabalho por qualificação e especialização	Contingenciamento de utilização de recursos orçamentários
O público-alvo tem boa imagem da instituição	Mudanças bruscas na política e na economia governamental
Carência na região pelos serviços ofertados	Restrições para a abertura de novos cursos
Apoio da CAPES e CNPQ	Dificuldade em conseguir orçamento para investimentos
Demanda de apoio solicitado por órgãos públicos da região	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em uma análise externa, observou-se que a instituição possui muitas oportunidades relacionadas a possibilidade de parcerias; demanda de alunos; possui uma boa imagem; também podemos constatar a carência na região pelos serviços ofertados; o apoio da CAPES e CNPQ, e por fim, a demanda de apoio solicitado por órgãos públicos da região.

Com relação às ameaças o quadro mostra algumas como: impedimentos legais (leis e normas) para o recrutamento e seleção de pesquisadores; a morosidade nos processos de contratação de projetos de infraestrutura; o contingenciamento de utilização de recursos orçamentários; as mudanças bruscas na política e na economia governamental; as restrições para a abertura de novos cursos; e dificuldade em conseguir orçamento para investimentos.

#### 4.6 Elaboração da estratégia

Após todas as análises, de cenário, fatores críticos de sucesso, ambiente interno e externo, é elaborada a estratégia para alcançar os objetivos propostos.

#### 4.6.1 Posicionamento estratégico

Ofertar aos cidadãos um serviço ambulatorial com os padrões de qualidade exigidos pelos órgãos regulamentadores e fiscalizadores, com um planejamento focado em subsidiar uma equipe multiprofissional que realize um serviço de atendimento clínico com os aspectos legais relacionados às doenças infecciosas e tropicais em uma estrutura com ambulatório e hospital-dia, estruturado em um modelo que visa se tornar referência no Estado em atendimento de doenças infectocontagiosas e tropicais.

#### 4.6.2 Objetivos estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos serve para direcionar a atuação das estratégias para cada objetivo. A elaboração da mesma foi definida com base nas etapas já desenvolvidas do planejamento estratégico, conforme o quadro abaixo:

Quadro 09 - Relação dos objetivos estratégicos

<b>Objetivos estratégicos</b>
● Implementar software de gerenciamento
● Otimização da execução orçamentária
● Atualizar permanentemente os tipos de procedimentos médicos e laboratoriais
● Captação de parcerias estratégica visando melhorar a articulação de parceiros para aprimorar o relacionamento institucional
● Implementar práticas de gestão da qualidade
● Implementar protocolos operacionais de procedimento
● Melhoria contínua nos processos organizacionais e acadêmicos
● Gerir projetos de modo a melhorar sua execução a partir, da estruturação da governança e capacitação da equipe de gestão de projetos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dentre os objetivos estratégicos definidos, grande parte deles volta-se para o campo estrutural. Isto porque, conforme verificado nas análises, algumas das principais deficiências da organização estão voltadas para uma estrutura necessária para a realização



de serviços sociais relacionada a área de saúde e do ensino. A seguir destaca-se o mapa estratégico.

#### **4.7 Mapa estratégico**

O mapa estratégico da UFRN divide os desafios institucionais em três perspectivas interconectadas: desenvolvimento social, acadêmico e desenvolvimento institucional. Embora os dois últimos indicadores sejam compostos de várias metas estratégicas medidas por indicadores, metas e iniciativas estratégicas, o primeiro indicador é representado por um indicador (incluindo também metas e iniciativas), que reflete a implementação de todas as metas estratégicas (acadêmicas e institucionais) A situação estabelece esse sistema sob outros ângulos, com vistas a fortalecer o valor público do sistema, ou seja, a contribuição do sistema para a sociedade. O modelo de gerenciamento de projetos será utilizado para monitorar a consecução desses objetivos, a fim de contribuir para as políticas e planos temáticos desenvolvidos pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para a próxima década.

O mapa estratégico do plano de gestão 2019-2023 da UFRN pode ser exemplificado na aplicação do método BSC, de acordo com as três dimensões a seguir:

Sociedade: Fortalecer o valor público da UFRN. Desenvolvimento acadêmico: Promover a excelência no ensino, na pesquisa, extensão e na inovação; desenvolver metodologias acadêmicas inovadoras; articular as competências da UFRN com a sociedade; disseminar a inclusão como política institucional. Desenvolvimento institucional: Aprimorar as ações de comunicação e estruturação dos dados institucionais; desenvolver a gestão e a segurança da informação e do patrimônio; promover sustentabilidade energética, ambiental e da tecnologia da informação; aperfeiçoar o modelo de governança, de gestão estratégica e de gestão de processos e riscos; desenvolver competências e qualidade de vida das pessoas. (UFRN, 2020, p.17).

O uso de mapas estratégicos ajuda a alinhar as ações diárias às estratégias definidas e, através de sua representação visual, transforma os resultados dos planos estratégicos operacionais de maneira mais fácil.

Para auxiliar na implementação das metas identificadas, recomenda-se o uso do modelo de mapa estratégico do BSC: finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Dessa maneira o BSC será uma das ferramentas selecionadas para o modelo de planejamento proposto para o IMT.

O quadro a seguir representa um mapa estratégico proposto para o IMT, conforme mostrado no quadro a seguir:

Quadro 10 - Mapa Estratégico

<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>				
<b>Perspectiva Financeira</b>	Redução dos Custos Operacionais	Priorizar a locação de recursos, visando o atendimento a comunidade	Investir com responsabilidade	Monitorar fluxo de caixa e garantir sustentação financeira
<b>Perspectiva Clientes</b>	Aumento da capacidade de números de atendimentos	Oferecer serviços com qualidade	Aumento de diagnósticos preventivos para a sociedade	Diversificação de procedimentos, ampliar o número de profissionais
<b>Perspectiva Processos Internos</b>	Qualidade no atendimento	Divulgar saúde e prevenção	Implantação de sistema de gerenciamento	
<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	Reuniões periódicas entre a gestão e os profissionais, para discussão de casos	Desenvolver competências	Clima e ambiente de trabalho	Desenvolvimento acadêmico e institucional

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Do ponto de vista financeiro, o objetivo estratégico é reduzir os custos operacionais, priorizar a alocação de recursos, visando o atendimento a comunidade, monitorar o fluxo de caixa e garantir sustentação financeira, essas medidas são essenciais para o crescimento da organização.

Desse modo, referindo-se aos clientes, define-se pelo aumento da capacidade de números de atendimentos, a oferta de serviços com qualidade, aumento de diagnósticos preventivos para a sociedade e a diversificação de procedimentos, ampliar o número de profissionais.

Com relação ao processo interno, remete na divulgação da saúde, prevenção, implantação de sistema de gerenciamento e qualidade no atendimento.

Finalmente, da perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo é estabelecer reuniões periódicas entre a gestão e os profissionais, para discussão de casos, como também o desenvolvimento competências, acadêmicas e institucionais, clima e ambiente de trabalho.

Após definir as metas, começamos com o BSC como uma ferramenta para monitorar estratégias.

#### **4.8 *Balanced scorecard* – BSC**

Uma vez abordado o mapa estratégico com o desenvolvimento dos índices que serão usados no gerenciamento da unidade clínica do IMT, apresenta-se o BSC que atuará na instituição como ferramenta de controle das ações estratégicas, dimensionado em quatro perspectivas, descreve-se cada objetivo estipulando suas metas.

Quadro 11 - Balanced Scorecard

<b>BALANCED SCORECARD - BSC</b>			
<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ações</b>
Orçamentário-Financeira	Gerenciamento e otimização dos Custos Operacionais	Valor dos custos operacionais	Redução dos custos
	Priorizar a alocação de recursos, visando o atendimento a comunidade	Números de Atendimentos	Alocação eficaz de recursos
	Investir com responsabilidade	Transparência e compliance	Cumprir leis e normas
	Monitorar a execução orçamentária e controlar os gastos	Fluxo orçamentário	Controle das despesas
Clientes	Aumento da capacidade de números de atendimentos	Números de Atendimentos	Aumentar a quantidade de atendimento
	Oferecer serviços com qualidade	Satisfação do usuário	Obter reconhecimento positivo
	Realizar diagnósticos preventivos para a sociedade	Número de diagnóstico	Aumentar a quantidade de diagnóstico
	Diversificação de procedimentos, ampliar o número de profissionais	Variedades de procedimentos	Ampliar os tipos de serviços
Processos Internos	Divulgar saúde e prevenção	Publicidade e transparência	Informar a sociedade
	Implantação de sistema de gerenciamento	Eficiência	Gerenciamento e controle de informações
Aprendizado e Crescimento	Reuniões periódicas entre a gestão e os profissionais, para discussão de casos	Números de reuniões	Comunicação e tomada de decisão
	Desenvolver competências	Conhecimento, habilidade e atitude	Desenvolvimento
	Clima e ambiente de trabalho	Cultura organizacional	Integração
	Desenvolvimento acadêmico e institucional	PDI (Plano de desenvolvimento institucional)	Produção e reconhecimento

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O *Balanced Scorecard* mostra as medidas que serão adotadas em cada esfera, os objetivos estratégicos são resultados quantitativos e qualitativos que a instituição pretende

colocar em prática no processo de alcance da visão por meio das metas estabelecidas e execução das etapas do planejamento.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Levando-se em consideração os aspectos teóricos e análises referentes a este trabalho, pode-se concluir que a proposição de um modelo de Planejamento Estratégico tem relevante importância para a Unidade Clínica do IMT-RN, visto que, proporcionará um desenvolvimento na questão organizacional a longo prazo.

Com relação às questões estratégicas citadas no texto, podemos observar no quadro a seguir, a partir da análise interna e externa, a proposição de ações estratégicas com o objetivo de aproveitar melhor os pontos positivos e mitigar ou mesmo eliminar os pontos negativos, minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Quadro 12 - Ações visando melhor aproveitar os pontos fortes

Questões estratégicas	Ações estratégicas
Titulação, qualificação e dedicação da equipe de trabalho.	Manter o atual nível de titulação, investindo no seu aperfeiçoamento e exigindo mesma titulação para os novos.
Laboratórios	Continuar a investir na atualização dos laboratórios.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 13 - Ações visando eliminar ou diminuir os pontos fracos

<b>Questões estratégicas</b>	<b>Ações estratégicas</b>
Oferta de cursos de pós-graduação	Investir em estrutura para aumentar o suporte na oferta de novas componentes curriculares e novos cursos.
Aumento do número de funcionários	Contratação de novos profissionais para expandir a oferta de serviços e estruturar a área administrativa (docentes, técnico-administrativos e terceirizados).
Investimento em capacitação e qualificação.	Incentivar e apoiar os profissionais do Instituto a buscarem permanentemente capacitações e qualificações profissionais para se manterem atualizados.
Otimização no processo comunicação com o público externo	Obter eficiência na comunicação com o público externo por meio da criação de canais de comunicação e orientação dos funcionários acerca do funcionamento da organização.
Descentralização de responsabilidades	Maior delegação de autoridade e nomeação de responsáveis em cada setor.
Aprimoramento do controle dos processos internos	Contratar um profissional responsável por essa área, a fim de organizar e otimizar os processos.
Aperfeiçoamento da gestão orçamentária e financeira	Desenvolver um plano de gestão orçamentária e financeira, visando transparência, controlar e ter qualidade nos gastos.
Ausência de planejamento/sistema de gestão	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 14 - Ações para aproveitar as oportunidades

<b>Questões estratégicas</b>	<b>Ações estratégicas</b>
Realização de parcerias com outras instituições públicas e sociedade civil organizada objetivando captar recursos extraorçamentários	Ampliar as parcerias com instituições patrocinadoras de pesquisas para captação de novas fontes de recursos por meio da celebração de convênios.
Aumento da acessibilidade da comunidade aos serviços ofertados	Criar novos dispositivos para divulgar sobre os serviços e efetivar parcerias com outras unidades de saúde.
Conferir maior visibilidade aos resultados da atuação da UFRN	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 15 - Ações para minimizar as ameaças

<b>Questões estratégicas</b>	<b>Ações estratégicas</b>
Criar uma imagem de credibilidade e reconhecimento	Investir em marketing através dos relacionamentos, informando a sociedade e o público alvo sobre as pesquisas, produção científica e os diferenciais.
Responder de forma rápida e efetiva às demandas	Criar fluxos de processos que permitam receber as demandas de forma organizada e padronizar seu processamento pelos setores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada, a visão do Instituto é tornar-se um centro de referência regional de excelência no ensino, pesquisa e extensão para o desenvolvimento da ciência e tecnologia, no ramo das doenças tropicais no estado do RN, atuando de forma harmônica e no combate às doenças tropicais, sendo estas, carente de políticas públicas de saúde, principalmente na região nordeste do Brasil.

Com isso, percebeu-se a importância do planejamento estratégico nas organizações, por ser uma ferramenta potencialmente favorável para possibilitar propor melhorias na estrutura organizacional da instituição, de forma a otimizar os recursos organizacionais e aumentar a eficiência nos processos no ambiente de trabalho para efetivar os serviços prestados a sociedade com padrões de qualidade desejados.

Dessa forma, o instituto busca tornar-se respeitável e transmitir confiança às pessoas por meio de sua transparência e eficiência no atendimento às expectativas de seus usuários com resultados efetivos, para assim, criar uma imagem de capacidade de mudança social, para melhorar as condições de vida dos cidadãos afetados pelas doenças tropicais e infectocontagiosas que por muitas vezes são negligenciadas.

O objetivo principal do trabalho foi propor um modelo de planejamento estratégico para a Unidade Clínica do IMT-RN, no qual objetiva expor a importância de haver um planejamento estratégico que contribua para melhorias na sua organização e desenvolvimento.

Em relação aos objetivos específicos são sugeridos realizar um diagnóstico organizacional para conhecer a situação atual e compreender o cenário no qual está inserido, definir a identidade organizacional e sua imagem, estabelecer os objetivos estratégicos considerando a visão dos gestores, e sugerir o método para a condução das etapas a serem seguidas no processo de possível implantação do planejamento estratégico.

Inicialmente, ao produzir este trabalho, foram realizadas diversas pesquisas e a partir das conceituações citadas no referencial teórico relacionadas às estratégias, diagnóstico organizacional, análise ambiental, objetivos estratégicos e *Balanced Scorecard*, foi possível explorar amplamente os conceitos de estratégia, planejamento, metodologias, objetivos, indicadores, metas e ações.

O planejamento sendo uma ferramenta estratégica, proporciona realizar a análise da instituição, identificando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, no intuito de poder definir estratégias que permitam alcançar os objetivos.

Por meio dos resultados da pesquisa e da consecução dos objetivos propostos, fica evidente que, ao criar um modelo de planejamento estratégico específico para a Unidade Clínica do IMT-RN, isto certamente poderá ser determinante para a definição da identidade organizacional, além de possibilitar analisar o ambiente interno e externo, destacando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A partir dessa análise, cenários e questões estratégicas são abordadas, de forma a apontar ações a serem executadas para explorar os pontos positivos para melhorar os indicadores e considerar os pontos negativos para eliminar ou mitigar os riscos.

Portanto, percebe-se que o planejamento estratégico permite que as organizações otimizem o caminho para alcançar seus objetivos, ressaltando que as ações além de estarem fundamentadas em teorias, também é importante que haja envolvimento dos profissionais nesse processo de proposição, implementação, monitoramento e controle do planejamento e ações.

Suas ações estratégicas permitem desenvolver mudanças organizacionais com ações formuladas que possibilitem a superação das limitações operacionais, técnicas e políticas, no processo de implementação das ações planejadas, ao determinar as ações prioritárias para melhorar seus serviços à sociedade de maneira qualitativa e quantitativa, buscando a excelência na prestação de serviço, a fim de ser efetivo na resolução das demandas oriundas do ambiente externo, e em relação ao ambiente interno, é preciso engajamento na participação das atividades e ações, de forma que todos integrem e concluam as ações planejadas, construindo assim um futuro promissor para a organização e produzir resultados efetivos para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 20 mar. 2020.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico [S.I.]**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FARIA Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 6 ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Estratégia**. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, M. H. C. **Brainstorming**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 2001.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total da inovação: uma nova abordagem**. 9. ed. São Leopoldo: Rotermond, 2005.

JERÔNIMO, Selma Maria Bezerra. **Projeto do IMT é apresentado a secretaria do município**. In: Site da UFRN, Natal, 02 out. 2017. Disponível em: <https://ufrn.br/imprensa/noticias/10079/projeto-do-imt-e-apresentado-a-secretaria-do-municipio>. Acesso em: 20 mar. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

\_\_\_\_\_. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOPES, Carlos Thomaz G. **Planejamento, estado e crescimento**. São Paulo. Pioneira: 1990.

MARINHO, Antonio Pereira da Silva. **Planejamento subnacional: O caso específico de pequenos municípios no Estado de Sergipe**. 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Curitiba: Juruá, 2000.

MEDEIROS, J. B. **Redação científica**. In: a prática de fichamentos, resumos, resenhas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEZES, J. L. P. **A influência do planejamento estratégico na organização: um estudo de caso do Centro Educacional Estrela-Guia**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Administração. Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2014.

MINICUCCI, A. **Técnicas do trabalho de grupo**. São Paulo: Atlas, 2001.

MULLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos estrutura e aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos.** São Paulo: Atlas, 2002.

ROLDÃO, M. C. **Estratégias de ensino: o saber e o agir do professor.** V.N. Gaia, Fundação Manoel Leão, 2009.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Samanta Antunes dos. **Tecnologias organizacionais na saúde.** São Paulo: Litria, 2003.

TAVARES, Mauro Calixta. **Força da marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harbra, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Plano de gestão 2019-2023.** Natal, 2019. Disponível em: [https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano\\_de\\_Gestao\\_2019-2023.pdf](https://ufrn.br/resources/documentos/planodegestao/Plano_de_Gestao_2019-2023.pdf). Acesso em: 20 mar. 2020.

\_\_\_\_\_. **Pró-reitoria de planejamento.** Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: [http://www.proplan.ufrn.br/pagina.php?aba=4&alias=a\\_conc\\_bas\\_plan](http://www.proplan.ufrn.br/pagina.php?aba=4&alias=a_conc_bas_plan). Acesso em: 20 mar. 2020.

## **ANEXO A - REGIMENTO GERAL DO IMT-RN**

Anexo da Resolução nº 013/2011-CONSUNI, de 11 de novembro de 2011.

# **Regimento Geral do Instituto de Medicina Tropical do Rio Grande do Norte**

## **CAPÍTULO I DAS FINALIDADES**

**Art. 1º** O Instituto de Medicina Tropical do Rio Grande do Norte (IMT-RN), unidade suplementar vinculada à Reitoria, tem por finalidade:

I - articular ações internas e externas visando ampliar os mecanismos de cooperação entre a UFRN e outras instituições de ensino e de pesquisa, agências de fomento, empresas e demais entidades da sociedade civil e órgãos locais, nacionais e internacionais ligados à área de doenças infecciosas;

II - fornecer suporte para desenvolvimento e consolidação de pesquisas na área de doenças infecciosas, mais especificamente nas áreas de fatores de risco de infecção e adoecimento, geoprocessamento de informações em saúde, diagnóstica e terapêutica em doenças infecciosas;

III - contribuir para consolidação da interação academia e unidades estaduais ligadas aos diversos setores da saúde;

IV - apoiar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e divulgação na área de doenças infecciosas.

## **CAPÍTULO II DA ESTRUTURA FÍSICA**

**Art. 2º** O IMT-RN tem uma estrutura composta por:

I - Diretoria Executiva;

II - Núcleo de Pesquisa Básica em Doenças Tropicais (NPB-DT);

III - Núcleo de Pesquisa Aplicada em Doenças Tropicais (NPA-DT);

IV - Laboratórios de Pesquisas Associados;

V - Grupos de Pesquisas Associados;

VI - Centro de Treinamento em Saúde.

§1º O NPB-DT e o NPA-DT, unidades operacionais integrantes do IMT-RN, serão regidos por instrumentos aprovados pelo Conselho Administrativo (CA).

§2º O IMT-RN receberá equipamentos adquiridos através das fontes orçamentárias da UFRN, Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e os destinará aos seus membros, como também à comunidade científica, observadas as normas de utilização definidas pela UFRN.

### **CAPÍTULO III**

#### **DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA**

**Art. 3º** A estrutura administrativa superior do IMT-RN é composta por:

I – Conselho Administrativo;

II – Comitê Técnico Científico;

III – Diretoria Executiva.

### **CAPÍTULO IV**

#### **DO CONSELHO ADMINISTRATIVO**

**Art. 4º** O Conselho Administrativo do IMT-RN é a instância deliberativa e consultiva máxima do IMT-RN.

**Art. 5º** Compõem o Conselho Administrativo (CA) do IMT-RN:

I – o Diretor do IMT-RN;

II – o Vice-Diretor do IMT;

III - os coordenadores do NPB-DT e NPA-DT;

IV – o Chefe do Departamento de Infectologia;

V – um representante da Pró-Reitoria de Pesquisa, indicado por seu titular;

VI – um representante da Pró-Reitoria de Pós-Graduação, indicado por seu titular;

VII - um representante da Pró-Reitoria de Graduação, indicado por seu titular;

VIII – um representante da Pró-Reitoria de Extensão, indicado por seu titular;

IX – cinco pesquisadores com atuação no NPB-DT ou no NPA-DT, ou nos laboratórios de pesquisa associados, ou nos grupos de pesquisa, escolhidos entre os pares, através de eleição direta e escrutínio secreto;

X – um representante do corpo discente da graduação e um da pós-graduação, desenvolvendo atividades no âmbito do IMT-RN, escolhido entre os pares, através de eleição direta e escrutínio secreto;

XI – um representante dos técnicos do IMT-RN, escolhidos entre os pares, por eleição direta e escrutínio secreto.

**Art. 6º** A participação do Diretor do IMT-RN e dos coordenadores do NPB-DI e NPA-DI dar-se-á durante o exercício de seus mandatos.

**Parágrafo único.** os demais membros do CA terão mandatos de 2 (dois) anos, sendo permitida uma única recondução consecutiva.

**Art. 7º** O CA será presidido pelo Diretor e se reunirá ordinariamente semestralmente ou extraordinariamente, quando convocado pelo Diretor ou pela maioria de seus membros.

**Art. 8º** O CA tem as seguintes atribuições:

I – discutir e aprovar as diretrizes da política institucional a serem seguidas na área de atuação do IMT-RN;

II – supervisionar e acompanhar atividades institucionais relativas à área, desenvolvidas no IMT-RN;

III – decidir sobre matérias que lhe sejam submetidas pela Direção e/ou Conselho Técnico Científico;

IV – deliberar sobre credenciamento e descredenciamento de Laboratórios de Pesquisas e Grupos de Pesquisa Associados ao IMT-RN;

V – decidir sobre o plano de ação anual e aprovar o relatório anual das atividades do IMT-RN, encaminhados pelo Conselho Técnico Científico;

VI – aprovar as propostas de alterações deste Regimento, para posterior submissão aos Colegiados Superiores da UFRN;

VII – aprovar os regimentos internos do NPB-DI e NPA-DI.

**Art. 9º** Das decisões do CA cabe recurso na forma prevista no Regimento Geral da UFRN.



## CAPÍTULO V

### DO COMITÊ TÉCNICO CIENTÍFICO

**Art. 10.** Compõem o Comitê Técnico Científico (CTC):

- I – o Diretor do IMT-RN;
- II - o Vice-Diretor do IMT;
- III – o chefe do Departamento de Infectologia;
- IIV – os coordenadores do NPB-DT e NPA-DT;
- V – cinco pesquisadores com atuação no NPB-DT ou no NPA-DT, ou nos laboratórios de pesquisa associados, ou nos grupos de pesquisa, escolhidos entre os pares, através de eleição direta e escrutínio secreto;
- VI – o Diretor do Hospital Giselda Trigueiro;
- VII – um representante da Vigilância Epidemiológica do governo do Estado do Rio Grande do Norte, indicado pelo Secretário de Saúde do Estado do Rio Grande do Norte;
- VIII – um representante dos pesquisadores e colaboradores externos ao IMT-RN, escolhidos pelos pesquisadores internos ao IMT-RN;
- IX – um representante do Ministério da Saúde, indicado pelo Delegado Regional do Ministério da Saúde no Rio Grande do Norte.

**Art. 11.** A participação do Diretor do IMT-RN e do Diretor do Hospital Giselda Trigueiro e dos coordenadores do NPB-DI e NPA-DI dar-se-á durante o exercício de seus mandatos.

**Parágrafo único.** Os demais membros do CTC terão mandatos de 2 (dois) anos, sendo permitida uma única recondução consecutiva.

**Art. 12.** O CTC será presidido pelo Diretor do IMT-RN e se reunirá bimestralmente ou quando convocado pelo Diretor ou por solicitação da maioria de seus membros.

**Art. 13.** O CTC tem as seguintes atribuições:

- I - acompanhar planos, programas e projetos desenvolvidos no âmbito do IMT-RN, e encaminhá-los ao CA para exame e homologação, se necessário;
- II – propor ao CA credenciamento e descredenciamento de Laboratórios de Pesquisas e Grupos de Pesquisa Associados ao IMT-RN;
- III – articular a chancela institucional para a submissão de projetos e assinatura de convênios e contratos acadêmicos relacionados à área de atuação do IMT-RN;
- IV – propor ao CA o Plano de Ação Anual do IMT-RN;

V – supervisionar as atividades de divulgação científica e os eventos técnico-científicos do IMT-RN.

## **CAPÍTULO VI DA DIRETORIA EXECUTIVA**

**Art. 14.** O IMT-RN será administrado por um Diretor, designado pelo Reitor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

§1º O IMT-RN terá um Vice-Diretor, escolhido e aprovado de forma semelhante.

§2º O Vice-Diretor substituirá o Diretor nas suas faltas ou impedimentos, podendo ter atribuições específicas delegadas por este.

**Art. 15.** São atribuições do Diretor:

I – exercer a direção, coordenação e supervisão das atividades administrativas do IMT-RN;

II – presidir as reuniões do Conselho Administrativo e Comitê Técnico-Científico;

III – coordenar a elaboração e a execução dos planos de ação anual, de relatórios de atividades, de propostas orçamentárias (com os planos de aplicação dos recursos financeiros captados) e de prestações de contas do IMT-RN;

IV – gerenciar a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros do IMT-RN.

**Art. 16.** A Diretoria Executiva será auxiliada em suas funções por uma Secretária Executiva.

**Parágrafo único.** A Secretaria Executiva terá um Secretário, designado pelo Reitor, com a competência de secretariar a Diretoria, o Conselho Administrativo e o Comitê Técnico Científico, bem como supervisionar e executar as atividades que dizem respeito ao expediente, arquivo e administração de material e de recursos humanos do IMT-RN.

## **CAPÍTULO VII DOS LABORATÓRIOS DE PESQUISA ASSOCIADOS E GRUPOS DE PESQUISA ASSOCIADOS**

**Art. 17.** Os Laboratórios de Pesquisas Associados integrantes do IMT-RN são caracterizados como laboratórios integrados por docentes da UFRN ou de outras instituições, com reconhecida atuação na área de Doenças Infecciosas e Tropicais,

devidamente certificados por suas instituições no Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil no CNPq, ou por suas instituições no país de origem.

**Parágrafo único.** Os Laboratórios de Pesquisa Associados que se vincularem ao IMT-RN devem demonstrar um mínimo de 02 (dois) anos de atuação na área, através da produção científica, execução de projetos e formação de recursos humanos no nível de pós-graduação.

**Art. 18.** Os Grupos de Pesquisa Associados integrantes do IMT-RN são caracterizados como grupos de pesquisa integrados por docente da UFRN ou de outras instituições, com reconhecida atuação na área de Doenças Infecciosas ou correlatas, certificados por suas instituições no Diretório dos Grupos de Pesquisa do Brasil no CNPq ou por suas instituições no país de origem.

**Parágrafo único.** Os Grupos de Pesquisa Associados que se vincularem ao IMT-RN devem demonstrar um mínimo de 2 anos de atuação no setor, sinalizados por produção científica, execução de projetos e formação de recursos humanos no nível de pós-graduação.

**Art. 19.** Laboratórios ou grupos aspirantes a se constituírem em novos Laboratórios ou Grupos associados serão inicialmente credenciados para um estágio probatório de 2 anos, mediante aprovação do CA. Durante este período, não podem participar das representações do CA e do CTC.

**Parágrafo único.** Ao final deste período, os laboratórios ou grupos aspirantes terão suas solicitações de credenciamento analisadas em definitivo pelo CA, ouvido o CTC, com base em relatório das atividades desenvolvidas na área de atuação do IMT-RN durante o período probatório.

**Art. 20.** O descredenciamento de Laboratório ou de Grupos Associados será definido pelo CA, ouvido o CTC, com base em desempenho técnico-científico insuficiente ou por não cumprimento de normas legais e éticas da convivência universitária.

**Parágrafo único.** Para análise do desempenho técnico científico de um laboratório ou grupo associado, o CTC tomará como base os relatórios anuais de atividade do IMT-RN, encaminhados pela Direção, considerando um período de três anos após a última avaliação ou o fim do estágio probatório.

## CAPÍTULO VIII DAS FONTES ORÇAMENTÁRIAS DO IMT-RN

**Art. 21.** Constituem-se recursos do IMT-RN:

I – dotações orçamentárias aprovadas no orçamento da UFRN;

II – receitas decorrentes:

a) da alienação de bens e direitos;

b) de acordos e convênios firmados com entidades nacionais e internacionais para realização de projetos de pesquisa e/ou extensão;

c) dos *royalties* de produtos e/ou propriedade intelectual desenvolvidos em contratos ou convênios firmados pela UFRN;

III – doações, legados, subvenções e outros recursos que lhe forem destinados por pessoas físicas ou jurídicas de direito público ou privado.

**Parágrafo único.** Os projetos formulados no âmbito do IMT-RN deverão estar em consonância com o Plano de Gestão e o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRN.

## CAPÍTULO IX DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

**Art. 22.** Os casos omissos a este Regimento serão tratados pelo CA e por suas instâncias recursivas, conforme Art. 9º deste Regimento Interno.

**Art. 23.** Este Regimento entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.