



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS V**

**CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATU SENSU* EM GESTÃO EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

PALOMMA PEREIRA DE ABRANTES LOPES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NO PROCESSO
GERENCIAL HOSPITALAR**

**JOÃO PESSOA-PB
2023**

PALOMMA PEREIRA DE ABRANTES LOPES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NO PROCESSO
GERENCIAL HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Viviane Barreto Motta Nogueira

**JOÃO PESSOA-PB
2023**

PALOMMA PEREIRA DE ABRANTES LOPES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NO PROCESSO
GERENCIAL HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado à/à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Aprovada em: 22 / 09 / 2023 .

BANCA EXAMINADORA

Viviane Barreto Motta Nogueira

Profª. Drª. Viviane Barreto Motta Nogueira
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Jacqueline Echeverria Barrancos

Profª. Drª. Jacqueline Echeverria Barrancos
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Francinete Fernandes de Sousa

Profª. Drª. Francinete Fernandes de Sousa
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

*Neste pequeno, mas sincero texto, dedico este trabalho a Deus, autor das maravilhas em minha vida, cuja presença me auxilia nas minhas escolhas, abrindo caminhos e me segurando pela mão, me dando confiança frente aos desafios e adversidades, me acompanhando rumo à realização dos meus sonhos. Sem Deus, nada disso seria possível. E, logicamente, quero deixar um carinhoso agradecimento a toda minha família, em especial às minhas filhas, bênçãos de Deus, por elas procuro ser melhor a cada dia, para alçar voos mais altos, **DEDICO**.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Tipos de Planejamento.....	12
Figura 2 –	Triângulo de Ferro.....	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Etapas do Planejamento Estratégico.....	13
Tabela 2 – Leis de iniciativa do Poder Executivo.....	16
Tabela 3 – Momentos do Planejamento Estratégico Situacional.....	17
Tabela 4 – Caracterização dos participantes quanto os dados sociodemográficos.....	20
Tabela 5 – Distribuição dos participantes segundo os dados profissionais.....	21
Tabela 6 – Definição de Planejamento Estratégico.....	22
Tabela 7 – Participantes do Planejamento Estratégico Hospitalar.....	23
Tabela 8 – Importância do Planejamento Estratégico na Gestão Hospitalar.....	24

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DAPS	Departamento de Administração e Planejamento de Saúde
GRS	Gerência Regional de Saúde
LAPA	Laboratório de Planejamento
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MS	Ministério da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
PB	Paraíba
PE	Planejamento Estratégico
PES	Planejamento Estratégico Situacional
PPA	Plano Plurianual
RAS	Redes de Atenção à Saúde
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	<i>Planejamento</i>	11
2.2	<i>Planejamento Estratégico</i>	12
2.3	<i>Etapas e Ferramentas do Planejamento Estratégico</i>	13
2.4	<i>Planejamento Estratégico no Setor Público</i>	14
2.5	<i>Planejamento Estratégico em Saúde</i>	15
2.6	<i>Planejamento Estratégico no Situacional (PES)</i>	17
3	METODOLOGIA	18
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	19
4.1	<i>Apresentação dos Dados Sócio-Demográficos e Profissionais</i>	20
4.2	<i>Apresentação dos Dados Quantitativos</i>	22
4.3	<i>Apresentação dos Dados Qualitativos</i>	25
5	CONCLUSÃO	28
	REFERÊNCIAS	30
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: APLICABILIDADE NO PROCESSO GERENCIAL HOSPITALAR

STRATEGIC PLANNING: APPLICABILITY IN THE HOSPITAL MANAGEMENT PROCESS

Palomma Pereira de Abrantes Lopes

RESUMO

O planejamento estratégico tem sido adotado em instituições hospitalares como uma atividade de melhoria da competitividade e com impacto nas mais diversas atividades de trabalho e processos de negócios. Desse modo, o planejamento estratégico tem sido um instrumento de múltiplos fatores para o avanço na gestão hospitalar. Este trabalho tem o objetivo de analisar as implicações do planejamento estratégico no desempenho organizacional em unidades hospitalares da Rede Pública no município de Sousa-PB. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem descritiva, com resultados quantitativos e qualitativos, realizado a partir de questionários com quatro gestores atuantes nas unidades hospitalares, utilizando a análise de conteúdo proposta por Bardin. O resultado da pesquisa apresenta uma análise do conhecimento dos profissionais sobre planejamento estratégico como um instrumento valioso, evidenciando sua importância na sua atuação da gestão, apontando os principais pontos de facilidades e dificuldades na implementação, sendo a ferramenta estratégica mais utilizada a análise SWOT. Concluímos que o planejamento estratégico vem contribuindo para a prática de gestão em organizações hospitalares, que sua implementação requer habilidades de comunicação e interesse de todos os atores envolvidos e a necessidade de mais estudos para que possamos ter um maior embasamento teórico/metodológico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Hospitalar. Implementação. Hospitalares.

ABSTRACT

Strategic Planning has been adopted in hospital institutions as an activity to improve competitiveness and with an impact on the most diverse work activities and business processes. In this way, strategic planning has been a multi-factor instrument for advancement in hospital management. This work aims to analyze the implications of Strategic Planning on organizational performance in Public Hospital Units in the city of Sousa-PB. This is a case study, with a descriptive approach, with quantitative and qualitative results, carried out based on questionnaires with four managers working in hospital units, using the Content Analysis proposed by Bardin. The research result presents an analysis of professionals' knowledge about strategic planning as a valuable instrument, highlighting its importance in their management performance, pointing out the main points of ease and difficulty in implementation, being the most used strategic tool for SWOT analysis. We conclude that strategic planning has contributed to management practice in hospital organizations, that its implementation requires communication skills and interest from all actors involved and the need for more studies so that we can have a greater theoretical/methodological basis.

Keywords: Strategic planning. Hospital Management. Implementation. Hospital.

1 INTRODUÇÃO

A efetividade da gestão hospitalar é uma das importantes questões debatidas na área da saúde pública, onde enfrenta grandes desafios a serem transpostos para que se consiga prover um atendimento de qualidade aos usuários do Sistema Único de Saúde. Nesse sistema intensificou os esforços no aprimoramento dessas organizações por ferramentas de apoio à tomada de decisão e interpretação por parte da gerência da organização, que contribuam na eficiência e eficácia no processo de formulação e implementação de estratégias (PORTER, 2002).

O avanço na gestão hospitalar depende de múltiplos fatores e instrumentos, dentre eles o Planejamento Estratégico (PE) que é considerado como sendo o elo entre o ambiente interno e externo do mundo institucional, um processo de gerência para conquista de metas, e através dele conseguimos conhecer quais são as ameaças e as oportunidades, e quais são os pontos fortes e fracos que influenciam diretamente a instituição (PILLON, 2011).

Conforme a Constituição Pública Federal de 1988 (BRASIL, 1998), dentre os principais princípios constitucionais descritos no artigo 37 (Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência) – constata-se que o Planejamento Estratégico, interpola-se ao princípio constitucional da eficiência como pré-requisito para obtenção de forma eficiente e com eficácia das metas pré-estabelecidas no PPA (Plano Plurianual), na LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e posteriormente na LOA (Lei Orçamentária Anual) no caso Estatal, especificamente.

O planejamento estratégico é um processo de gerenciamento que otimiza às operações a serem realizadas, poupando recursos públicos e ao mesmo tempo, agilizar o atendimento às demandas sociais, cada vez mais emergentes e solicitadas por um cidadão mais consciente de seus direitos, sem desconsiderar, é claro, o tempo em que se atendem às peculiaridades e particularidades regionais (GALLO; VERGA; GEMENTI-SPOLZINO, 2019).

O gestor do planejamento estratégico tem uma função importantíssima para o sucesso da sua implementação, sendo sua principal função conseguir o comprometimento de todos, tarefa que muitas vezes exige muitas habilidades para saber conciliar com as diferentes opiniões e também com as questões culturais da organização. (Rizzati et al, 2012)

Diante disso, os gestores devem ter a capacidade para conhecer e aplicar novas práticas e passar por uma reconceitualização e reflexão para mudanças da atitude constituída nas instituições. Para programar essas mudanças, as formas organizacionais devem ser flexíveis e adaptativas a essas necessidades vivenciadas. É importante que os hospitais elaborem processos formais, porém brandas, de planejamento estratégico, para melhor gerenciarem o processo administrativo, gerando resultados positivos para toda a instituição. Tendo em vista que planejamento estratégico é um processo de gerência para conquista de metas, é através dele que se consegue diagnosticar quais são as ameaças e as oportunidades, e quais são os pontos fortes e fracos que influenciam diretamente na instituição (PILLON, 2021).

Sendo uma ferramenta estratégica eficiente para direcionar e trabalhar as limitações e fragilidades do ambiente da área da saúde pública administrativa hospitalar, num cenário de desajustes entre as demandas e os recursos financeiros, estruturais, materiais e de gestão. A equação desigual soma-se aos entraves da eficiência na saúde pública, a ausência de planejamento da alocação dos recursos

públicos, configurando a necessidade e aplicabilidade de ferramentas no processo gerencial hospitalar e na gestão com a obtenção de metas e de resultados (MULLER et al., 2021).

Assim, os gestores das redes hospitalares precisam estar a par de todos os processos constituintes da engrenagem que as movimentam, zelando pela saúde estrutural e financeira, principalmente quando se trata de organizações de saúde, visto existir uma linha tênue entre a oferta de serviços com qualidade e sua sustentabilidade (ARAÚJO; SOLER, 2022).

Essa realidade exige que os hospitais apresentem um modelo de gestão sistematicamente reformulado, de modo a eliminar formas ortodoxas de gestão e os paradigmas existentes. Implantar um novo modelo de gestão para atender as prerrogativas do SUS é uma questão de subsistir para essas organizações e para melhor assistir as necessidades da população. O momento exige, portanto, agilidade na tomada de decisão e respostas rápidas e eficazes a toda essa transformação. É neste sentido que alguns hospitais vêm adotando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão (OMENA et al., 2022).

Pautada nas contribuições objetivas nosso estudo visa analisar as implicações do planejamento estratégico no desempenho organizacional em unidades hospitalares da Rede Pública no município de Sousa-PB, de modo a identificar as características do planejamento estratégico adotado na organização dos hospitais, identificar quais contribuições o planejamento estratégico pode oferecer para gestão de uma organização pública e descrever as facilidades e dificuldades na implantação do planejamento estratégico.

A relevância do estudo surge em meio à necessidade da viabilização da aplicabilidade do planejamento estratégico no processo gerencial hospitalar para o crescimento da organização hospitalar, consistindo em estabelecer um caminho sistêmico de longo prazo, fortalecendo a missão e valores da instituição. De modo a interpretar o programa dentro das necessidades atuais e futuras, desenvolvendo alternativas ao bem-estar dos usuários, recursos financeiros e diversas áreas.

Deste modo, realizamos uma abordagem sobre a temática com as principais teorias sobre planejamento estratégico e gestão pública, descrevemos a metodologia utilizada e posteriormente a análise dos dados pautadas a responder os objetivos do estudo e as conclusões da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

O conceito de planejamento consiste no ato de criar e planejar, uma ação, através de estratégias para alcançar determinados objetivos. É uma forma direta de identificar um alvo específico, com o objetivo de organizar e aplicar as melhores formas de atingi-lo. (GALLO; VERGA; GEMENTI- SPOLZINO, 2019).

Segundo Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna, “planejamento é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar as atividades necessárias à sua execução e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado destas decisões, em confronto com as expectativas alimentadas”.

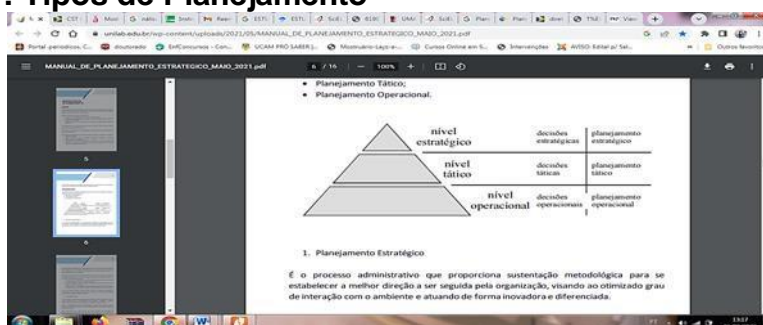
O planejamento estratégico contribui fortemente na condução da governança de instituições de saúde, além de contribuir para um melhor aproveitamento de

oportunidades e na superação de desafios na implementação de políticas de saúde. Além disso, o planejamento facilita a definição de objetivos, a organização das ações, o acompanhamento, a fiscalização, o controle dos gastos e a avaliação dos resultados obtidos (ARAÚJO; SOLER, 2022).

Percebe-se então, que o planejamento se torna importante para um melhor aproveitamento do tempo e dos recursos, possibilitando que os objetivos sejam alcançados da melhor forma possível. Alguns administradores o confundem como plano, mas na verdade é um produto momentâneo de um processo de planejamento. Diferentemente, o planejamento é um processo permanente e sempre se está planejando em situações dinâmicas que sofrem constantes transformações. Portanto, é fundamental estabelecer um processo permanente de planejamento que dê conta de corrigir os rumos e manter a direcionalidade das ações em relação aos objetivos a serem alcançados (MINTZBERG, 2004).

Considerando os grandes níveis hierárquicos dentro de uma organização, o planejamento pode se distinguir em diferentes níveis, nos quais a complexidade de tomada de decisão é distinta em cada nível, sendo os níveis: estratégico, que é o pertinente a uma instituição como um todo; o tático, que está relacionado ao nível intermediário, um gerente, por exemplo; já o operacional baseia-se em executar as tarefas (Figura 1).

Figura 1: Tipos de Planejamento



Fonte: Google, 2021.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento é um processo por meio do qual se pode dar maior eficiência à atividade humana para atingir, em prazo determinado, um conjunto de metas estabelecidas. Entende-se planejamento, como um processo lógico que auxilia o comportamento humano racional na consecução de atividades intencionais voltadas para o futuro.

O planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento de uma visão de médio e longo prazo e, assim, conseguir os objetivos do empreendimento. Trata-se de todo o processo de criação e execução de uma estratégia para alcançar objetivos dentro de uma organização. Desde a definição das metas, até às tomadas de decisões, mobilizações e efetivas ações para alcançar o que se propôs com foco no sucesso institucional.

O planejamento estratégico permite o caminho a ser seguido por uma organização, desde a estipulação dos fins até a seleção das decisões e distribuição dos recursos. Isso faz as ações serem mais efetivas e para atingir o sucesso organizacional.

Essa é uma ferramenta que pode e deve ser implementada por qualquer negócio, independentemente da área de atuação ou do porte. Portanto, assim como todas as empresas necessitam acender e alcançar objetivos, também é imperioso se organizar e organizar um modelo sistemático de ação que seja coerente para tanto.

O planejamento estratégico consiste em elaborar, com base na missão e no negócio da empresa, um plano de ação e de metas com objetivo de garantir a qualidade, o lucro, e a marca da empresa, oferecendo uma visão de futuro, independente do porte da organização.

Ansoff (1993) define planejamento com um método de ordenação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e nesse sentido, atingir um futuro desejado. A sua intenção não é o de prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com o intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos. Desta maneira, o planejamento admite a ordenação do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro e facilitando a convergência de objetivos.

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 que pertencem ao nível mais elevado na empresa, ou seja, pela alta administração. Vale ressaltar, porém, que o planejamento estratégico precisa ser um processo que envolva todas as equipes e níveis da empresa.

A falta da tomada de ações planejadas pode ser elencada como responsável por muitas das dificuldades vivenciadas pelas organizações, já que a ausência de visão estratégica e cultura de planejar é um fator dificultador no processo de desenvolvimento organizacional. Por outro lado, a tomada de decisões, baseada em planejamento, proporciona oportunidades para o desenvolvimento institucional, percebendo benefícios e vantagens mesmo ao longo do processo de planejar.

2.3 Etapas e Ferramentas do Planejamento Estratégico

O processo de planejamento estratégico tem como foco principal definir os objetivos organizacionais de longo e médio prazo, além de determinar a estratégia para alcançá-los, e se dá através de três momentos: diagnóstico estratégico, o planejamento propriamente dito e a implementação do planejamento estratégico.

Tabela 01. Etapas do Planejamento Estratégico

Diagnóstico Estratégico	O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e através dele que a organização irá obter informações para o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico capta e mantém atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria. Com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá antecipar mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes externos e internos.
Planejamento	O momento do planejamento propriamente dito, ou

Propriamente Dito	seja, de colocar no papel as etapas do processo de planejamento estratégico, desenvolver a Declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.
Implementação do Planejamento Estratégico	O momento da implementação do planejamento estratégico, de seu acompanhamento e controle. É neste momento que a organização passa a colher os resultados, pois ela passa a praticar o processo de planejamento estratégico. Esta etapa garante a execução de tudo o que foi levantado e priorizado. Não adianta definir um planejamento se não houver implementação e acompanhamento, e para isso ele precisa ser apresentado à força de trabalho.

Fonte: Pillon, 2011.

As funções do planejamento estratégico são importantes para os ambientes interno e externo das empresas, visando que, em cada lugar as missões e valores sejam diferentes devido aos diversos costumes e crenças culturais. O processo de conhecimento da empresa e de seu ambiente pode ser feito por diversas metodologias, sendo a SWOT a mais conhecida delas – uma matriz de diagnóstico organizacional que posiciona graficamente as forças e fraquezas da empresa (ambiente interno, controlável) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo, não controlável), facilitando o desenvolvimento de estratégias.

Outra ferramenta interessante para fazer a análise estrutural do segmento (inclusive do nível de concorrência) é a chamada análise das 5 forças de Porter, permitindo à instituição refletir sobre a ameaça de novos entrantes, a ameaça de serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e dos pacientes, além da rivalidade entre concorrentes. Tudo isso ajuda na criação de subsídios para embasar melhor o planejamento estratégico.

2.4 Planejamento Estratégico no Setor Público

Atualmente, planejamento estratégico é um tema muito relevante a ser discutido na área pública, por muitas vezes está associado à questão orçamentária, como por exemplo: a Lei de Responsabilidade Fiscal e os Planos Orçamentários, no entanto, o Planejamento Estratégico, muitas vezes na 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 (SOUZA, 2020).

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).

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,

portanto, se assemelhando neste aspecto ao setor privado. 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.

2.5 Planejamento Estratégico em Saúde

O pensamento estratégico aplicado ao planejamento em saúde tem forte referência no final da década de 70 onde então, Mário Testa, um importante ator no planejamento em saúde na América Latina, participante ativo da elaboração e difusão do método Cendes/OPAS (1962-1963 – formulação de planos integrados de desenvolvimento econômico e social, como condição para a realização de investimentos externos que permitiriam aos países subdesenvolvidos, atualmente denominados em desenvolvimento, percorrerem as diversas etapas afim de alcançarem sua maturidade econômica e social) reflete sobre o processo evolutivo do planejamento em saúde – que vai desde o normativo, passando pelo estratégico e desembocando no pensamento estratégico aplicado ao planejamento – pudesse servir para chamar a atenção sobre o fato de que o planejador é um ser humano inserido num contexto social que o determina e condiciona e que, ao mudar, provoca, ou deveria provocar, alterações no pensamento (ideologia) do sujeito determinado/condicionado (FEKETE,2001).

No entendimento de planejamento de Gestão, a prática de planejar por si só não basta. A necessidade de um qualificado sistema de gerencial se faz importante, principalmente no que diz respeito a implantação do plano elaborado. É preciso compreender que as pessoas não são destituídas de vontade e projetos próprios e que a domesticação do comportamento dos trabalhadores vai contra o processo de democratização dos serviços de saúde. O planejamento estratégico atua de maneira a reconhecer essas diferenças de cada um, as adversidades do ambiente e dos acontecimentos a fim de promover a organização a qualidade e a obtenção da conquista dos resultados esperados (FEKETE,2001).

Conforme Durigon (2011) pode-se especular que o Planejamento Estratégico deriva de etapas, sendo a determinação dos objetivos a primeira delas onde se determina qual o caminho a seguir; a segunda etapa consiste em identificar os recursos disponíveis podendo ser dividida em análise ambiental externa e análise da organização interna; não menos importante, a formulação das alternativas e escolha da estratégia da continuidade do planejamento, onde se determina o que fazer para então atingirmos a fase de elaboração do planejamento estratégico através de planos táticos e operacionais. Ainda, acredita-se que toda ação que não é avaliada, pode não apresentar dados fidedignos, então acrescentaria a etapa de avaliação dos resultados, onde buscaria números concretos dos objetivos alcançados e também, a relação das dificuldades encontradas no decorrer deste processo.

No Brasil, 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 (ESPÍNDULA, 2012).

Autores como Mehry (1995) assinalam a existência de quatro correntes de planejamento/gestão em saúde: 1) Gestão Estratégica do Laboratório de Planejamento (LAPA) da Faculdade de Medicina de Campinas; 2) Planejamento Estratégico Comunicativo, representado por núcleos do Departamento de Administração e Planejamento de Saúde (DAPS) da Ensp/Fiocruz; 3) Vigilância à Saúde; e 4) Ação Programática da Faculdade de Medicina da USP (ESPÍNDULA, 2012).

Desde a criação do SUS, aconteceram vários movimentos com o intuito de empoderar o sistema de planejamento, e assim articular, direcionar, organizar os serviços de saúde de maneira a garantir à população uma qualidade de vida digna e equânime. O movimento do SUS com ênfase ao aprimoramento das práticas de planejamento World (2007) salienta que um dos principais problemas da gestão do SUS está na qualificação dos gestores e na desarticulação entre os instrumentos do PlanejaSUS e dos instrumentos de planejamento público, tais como:

Tabela 02: Leis de Iniciativa do Poder Executivo

Art. 165. Leis de Iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:	
Plano Plurianual (PPA)	O PPA, com vigência de quatro anos, tem como função estabelecer as diretrizes, objetivos e metas de médio prazo da administração pública.
Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)	Cabe à LDO, anualmente, enunciar as políticas públicas e respectivas prioridades para o exercício seguinte.
Lei Orçamentária Anual (LOA)	LOA tem como principais objetivos estimar a receita e fixar a programação das despesas para o exercício financeiro.

Fonte: Elaborado pelo Próprio Autor.

A Lei de iniciativa do Poder Executivo cujos prazos de elaboração são definidos por lei federal, assim, faz-se necessário regulamentar prazo para elaboração dos instrumentos de gestão do SUS em consonância com os instrumentos de planejamento público (MAEYAMA; DOLNY; KNOLL, 2018).

A aplicabilidade do planejamento estratégico no SUS apresenta muitos desafios a serem enfrentados, porém, possíveis de serem trabalhados através da conexão ensino e serviço, da corresponsabilidade dos participantes da aprimoração desta habilidade de gestão em profissionais que atuam em posições de liderança (LIMA et al., 2022).

O planejamento e a gestão são temas bastante atuais na agenda dos gestores do SUS em busca de uma administração eficiente, capaz de assegurar ao usuário a continuidade do cuidado em saúde por meio da organização das Redes de Atenção à Saúde (RAS) no espaço macrorregional, conforme preconizam as atuais normas. Uma administração pública, com papéis claramente definidos, é condição importante para melhorar a governança, facilitar a coordenação e propiciar melhores resultados sanitários. Para tanto, é essencial aperfeiçoar capacidades e instrumentos que subsidiem a tomada de decisão e a consequente melhoria da alocação de recursos, assim como o monitoramento e a avaliação de sua utilização.

Nesse sentido, é necessário estruturar um processo de planejamento estratégico nas SES visando colaborar para uma gestão mais dinâmica e eficiente, com vistas ao enfrentamento dos desafios impostos ao SUS, que implicam, muitas vezes, na baixa qualidade das ações e dos serviços de saúde prestados à

população. Portanto, é importante aperfeiçoar os mecanismos de gestão visando aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade na prestação de serviços de saúde à sociedade (BRASIL, 2021).

Diante desse contexto, o Ministério da Saúde (MS) implementou como orientação aos gestores o Projeto “Fortalecimento da Gestão Estadual do SUS”, que conjuga os esforços do Conass e do Ministério da Saúde, e propõe a prestação de apoio técnico às 27 SES na realização do seu planejamento estratégico para o próximo quadriênio de governo, sendo o mesmo requisito básico para o desenvolvimento dos demais projetos acima referidos (BRASIL, 2021).

A elaboração do planejamento no SUS pressupõe rever o modelo de atenção, compreender os fundamentos e a estrutura operacional dos sistemas integrados em RAS, modeladas segundo as necessidades de cada território. É necessário, portanto, considerar a abordagem territorial nesse planejamento para a formulação de planos diferenciados que considerem as necessidades regionais e a realização de investimentos para a redução das desigualdades em saúde (VIEIRA et al.,2023).

A dinâmica de constantes alterações, aliadas à necessidade premente de implementar estratégias para atingir as metas pactuadas com o SUS, fazem com que os gestores possuam o papel fundamental na concepção do planejamento estratégico e no alcance dos objetivos de forma sustentável. A exigência de reformulação possibilita que os gestores conheçam melhor a si mesmos e o ambiente no qual se inserem, e que percebam as necessidades de mudanças e possuam mais subsídios para a tomada de decisão.

2.6 Planejamento Estratégico Situacional (PES)

No Brasil, a partir do final da década de 1980, o planejamento no campo da saúde, no âmbito do SUS, tem como âncora o escopo do Planejamento Estratégico Situacional (PES). Idealizado e desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus no início da década de 1970, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma metodologia criada, inicialmente, para lidar enfrentando os desafios da administração pública (FERREIRA; SILVA; MIYASHIRO, 2017).

O Planejamento Estratégico Situacional leva em consideração o atual momento que a empresa está vivendo na hora de propor as ações, sem deixar de considerar também as mudanças constantes às quais a organização pode estar sujeita, que contempla um conjunto de métodos a serem utilizados nos diversos momentos do processo de planejamento, quais sejam, o explicativo, o normativo, o estratégico e o tático-operacional.

Tabela 03. Momentos do Planejamento Estratégico Situacional

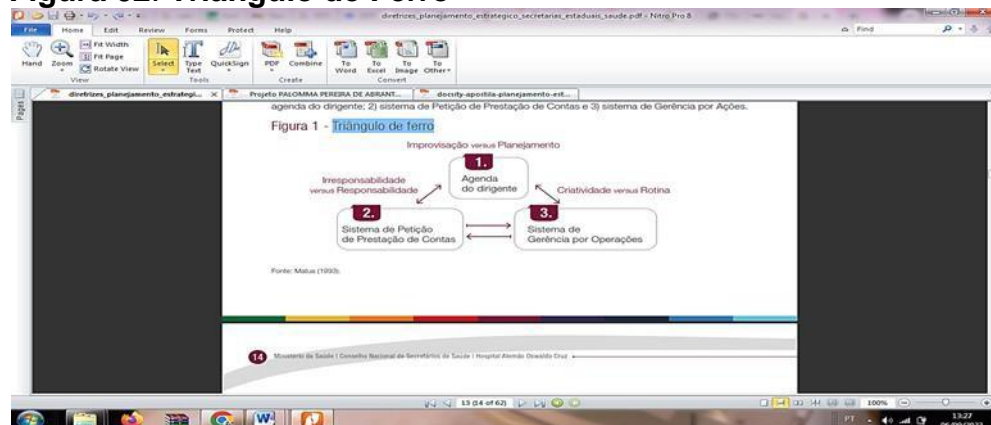
Momento Explicativo	Realiza a seleção e a explicação dos problemas a partir do conceito de situação, utilizando a árvore explicativa dos problemas. É nesse momento também que se faz a análise do jogo social, os conflitos potenciais que podem surgir em decorrência do comportamento dos atores que interagem nesses espaços.
Momento Normativo	Diz respeito ao conteúdo propositivo do plano estratégico. Nessa etapa é importante que o ator que planeja estabeleça a direcionalidade de onde deseja ir (ou seja, a situação-objetivo); faz-se a análise de cenários prováveis em que se desenvolverá o plano e as condições ou

	circunstâncias controladas ou não controladas por ele; a análise da articulação entre o projeto que pretende executar, as dificuldades e facilidades (governabilidade) de executá-lo; e a capacidade, domínio das técnicas e métodos para fazê-lo.
Momento Estratégico	Refere-se à viabilidade do plano. Compreende três dimensões básicas de análise: a política, a econômica e a organizativa. A concepção estratégica aqui é utilizada para alcançar objetivo futuro e para vencer a resistência de outros atores ou ganhar sua colaboração.
Momento Tático-operacional	Refere-se à intervenção propriamente dita. Valoriza-se a condução do plano e, conseqüentemente, seu monitoramento e correções a serem efetivadas ao longo do tempo nas operações propostas.

Fonte: BRASIL, 2021.

Segundo Matus (1993), é necessária a implantação de um sistema de direção estratégico, indicando que este sistema é formatado por conjunto de dispositivos que estrutura as práticas de trabalho em uma organização, levando à análise situacional imediata e à visão direcional de longo prazo. O sistema de direção estratégica deve dispor de um sistema de cobrança e de prestação de contas, apoiado no triângulo de ferro (Figura 2), que tem como objetivo garantir a qualidade da gestão. Integram o triângulo de ferro: 1) agenda do dirigente; 2) sistema de petição de prestação de contas e 3) sistema de gerência por ações.

Figura 02. Triângulo de Ferro



Fonte: Matus (1993).

3 METODOLOGIA

Almejando o alcance dos objetivos propostos, utilizou-se uma pesquisa de natureza descritiva, com abordagem quanti-qualitativa. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Em relação abordagem quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação, ou seja, descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilha uma característica ou um grupo de características. Já a abordagem qualitativa busca dar significado aos fatos, o pesquisador se propõe a compreender

e a interpretar as informações obtidas a partir de sua pesquisa. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário com os dados sócio-demográficos e profissionais cujas variáveis exploradas foram: sexo, idade, estado civil, graduação, função, tipo de vínculo, tempo de gestão e participação em cursos de treinamento gestão hospitalar, e foram analisadas através da estatística descritiva, sendo contabilizada a frequência e porcentagem, e apresentados em tabelas.

Reportando-se ao objeto de estudo, implicações do planejamento estratégico os participantes foram utilizados as seguintes variáveis: definição de planejamento estratégico; participantes do planejamento estratégico; importância do planejamento estratégico; ações para instituir um planejamento estratégico hospitalar; facilidades e dificuldades na implementação do planejamento estratégico e ferramentas de planejamento estratégico utilizadas na unidade hospitalar.

Algumas questões foram analisadas qualitativamente através da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que a define como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que trabalha descrição do conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva, ultrapassando as incertezas e enriquecendo o material coletado, ou seja, permite o acesso a diversos conteúdos, explícitos ou não, presentes no material textual.

Como procedimento técnico, realizou-se um estudo de caso, um método de pesquisa que utiliza geralmente dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto. Caracterizando por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009).

A pesquisa foi realizada com a participação de quatro profissionais atuantes na gestão hospitalar de unidades hospitalares da Rede SUS no município de Sousa-PB, sendo selecionados gestores que participam ativamente do planejamento estratégicos dos hospitais. Após seleção dos participantes, foi realizado agendamento por contato prévio, informando o tema da pesquisa, encaminhando a carta de apresentação do pesquisador com a autorização do órgão para a realização da coleta/produção de dados no período de junho e julho de 2023.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando facilitar o entendimento do leitor acerca do objeto de estudo, qual seja, analisar as implicações do planejamento estratégico no desempenho organizacional em unidades hospitalares da Rede Pública descritos a seguir.

O primeiro tópico diz respeito à apresentação dos dados sócio-demográficos e profissionais que caracterizam os participantes, sendo abordadas as seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, graduação, titulação, função, tipo e tempo de gestão e participação em cursos/treinamentos sobre gestão hospitalar.

O segundo e terceiro tópico consiste na apresentação dos dados quantitativo e qualitativo voltados ao objeto de estudo, nos quais os participantes foram indagados sobre a definição de planejamento estratégico; sua importância como foco na gestão hospitalar; quem deve fazer parte da definição do planejamento estratégico hospitalar; como instituir planejamento estratégico na administração hospitalar; quais as facilidades e dificuldades na implementação do planejamento estratégico; e se utilizam algum método de planejamento estratégico.

4.1 Apresentação dos dados sócio-demográficos e profissionais

De acordo com a Tabela 03, a maioria dos participantes é do sexo feminino (75%), o estudo corrobora com outras pesquisas que enaltece o protagonismo feminino na saúde, onde mulheres são a maioria nos serviços e na gestão do SUS, na aspiração de posições de liderança, devido às suas características intrínsecas de liderança (FABRICIO; PEREIRA, 2021). Quanto a variável da idade, vê-se entre a faixa etária predominante entre 30 a 40 anos (50%) e estado civil casado (100%).

Tabela 04. Caracterização dos participantes quanto os dados sociodemográficos.

Variável		f	%
Sexo	Feminino	3	75%
	Masculino	1	25%
Idade	20 a 30 anos	1	25%
	30 a 40 anos	2	50%
	Acima de 40 anos	1	25%
Estado Civil	Casado	4	100%
	Solteiros	0	0%
Total		4	100%

* Fonte: Própria pesquisa, 2023.

Quanto à graduação, os gestores eram enfermeiros (50%), administrador (25%), e biomédica (50%), assumindo a função de diretor geral (25%), diretores administrativos (50%) e coordenador setorial (25%). Com vínculo empregatício predominante contratado (100%). Diante dos dados obtidos observa-se que a enfermagem vem de destacando na gestão hospitalar, visto que serviço de enfermagem, por suas características, tem estreita relação com as atividades de liderança e gestão da assistência.

A tendência no setor da saúde tem sido adotar cada vez mais sistemas de gestão que garantam a qualidade. Neste sentido, há que se considerar que a institucionalização da enfermagem como profissão, promovida por Florence Nightingale na segunda metade do século XIX, incorporou desde o início saberes e práticas próprias da administração, configuradas no conhecimento, visão estratégica, organização e liderança no ambiente terapêutico e no espaço hospitalar.

Quanto ao tempo de Gestão, observa-se na Tabela 04 que a maioria apresenta mais de 6 anos (75%) de gestão, que demonstra que os mesmos são, em sua grande maioria, pessoas maduras, com curso superior, com aprimoramento profissional e que possuem um bom tempo de atuação no hospital, ou seja, com grande experiência profissional. Desta forma, trata-se de pessoas altamente gabaritadas para auxiliarem a responder o problema e os objetivos da presente pesquisa.

Quando questionadas acerca participação em cursos/treinamentos sobre gestão hospitalar 75% responderam favoravelmente a participação de educação continuada. Um gestor hospitalar qualificado é necessário, para que o profissional consiga corresponder às expectativas e suprir as necessidades das instituições de saúde.

Conforme os parâmetros da gestão hospitalar, percebemos que os desafios dos gestores são constantes, desse modo, a busca por atualizações e

conhecimentos por métodos e mecanismos estratégicos de planejamento se faz necessário e preciso para lidar com as adversidades, avanços sociais e econômicos, além do que, esses desafios se tornam mais significativos quando se administra instituições públicas, frente uma série de problemáticas, como a crescente demanda por serviços, limitações financeiras e a necessidade de oferecer serviços eficientes e de excelência.

Tabela 5 – Distribuição dos participantes segundo os dados profissionais

Variável	<i>f</i>	%
Graduação		
Enfermagem	2	50%
Administração	1	25%
Biomedicina	1	25%
Função		
Diretor Geral	1	25%
Diretor Administrativo	2	50%
Coordenador Setorial	1	25%
Tipo de Vínculo		
Concursado	0	0
Contratado	4	100%
Tempo de Gestão		
3 a 6 anos	1	25%
Acima de 6 anos	3	75%
Participação em cursos/treinamentos sobre Gestão Hospitalar		
Sim	3	75%
Não	1	25%
Total	4	100%

* Fonte: Própria pesquisa, 2023.

De acordo com Nunes et al (2022), o hospital é uma organização complexa que oferece serviços especializados e desempenha funções diferenciadas, e que tem como obrigação a prestação de serviços de qualidade à população. Para isso os gestores dessas organizações precisam estar bem qualificados e preparados, prontos para investir em planejamento e ferramentas gerenciais que permitam avaliar suas ações para garantir uma gestão eficiente e eficaz no ambiente hospitalar.

Santos, Miranda e Mayrink (2020) aponta em seu estudo que uma das competências profissionais de um gestor hospitalar é formação educacional e organizacional. A formação educacional irá oferecer qualificação, conhecimento, enquanto o campo organizacional possibilitará a experiência, o agir do profissional mediante determinado contexto.

Um estudo realizado por Caparossi et al., (2018), identificou que os custos frequentes e elevados nos serviços de saúde têm afetado todos os gestores, e este cenário exigiu dos gestores de saúde a necessidade de aquisição de conhecimentos sobre gestão hospitalar, equilibrando eficiência operacional com excelência assistencial.

Ao serem abordados sobre a definição do planejamento estratégico, os gestores apresentaram conhecimento sobre a temática conforme a literatura. Como visualizado na tabela a seguir, os profissionais definiram que trata-se de um instrumento para alcançar metas e ações (30%). Segundo Zucco e Kunz (2023) o

planejamento estratégico é um instrumento que inicia-se a partir de seu processo de análise, ação e verificação para alcançar metas, tendo como essenciais a visão, missão com objetivo de garantir qualidade no serviço.

Outra definição apontada foi que o planejamento estratégico auxilia na tomada de decisões e manejo de recursos (30%). O planejamento estratégico tem como função indicar o uso dos recursos financeiros e humanos, com o intuito de que sejam utilizados de maneira eficiente para atingir objetivos e metas pré-estabelecidos. Através disso, é possível entender a importância que a elaboração de um planejamento estratégico pode representar para unidade hospitalar, pois, através desta ferramenta o gestor terá condições de planejar, gerenciar e tomar decisões. (ELGUY, 2023).

4.2 Apresentação dos Dados Quantitativos

Tabela 06. Definição de Planejamento Estratégico

Categorias	f	%
Processo gerencial	1	10
Instrumento para alcançar metas e ações	3	30
Objeto organizacional	2	20
Processo de identificar e desenvolver estratégias	1	10
Auxilia na tomada de decisões e manejo de recursos.	3	10
Total	10	100

* Fonte: Própria pesquisa, 2023. / * Os participantes disseram mais de uma alternativa.

Outras definições apontadas foram que se trata de um objeto organizacional (20%), um processo gerencial (10%) e um processo de identificar e desenvolver estratégias. Desse modo ressaltamos a relevância dos gestores terem o cognitivo do que se refere o planejamento estratégico, um instrumento de gestão fundamental para o cumprimento das diretrizes operacionais que orientam o SUS e que compõe parte do seu arcabouço legal.

O planejamento deve ser um instrumento que realmente acompanhe o dia a dia dos gestores na promoção de saúde, em razão da sua relevância nos processos de trabalho em saúde decorrente da participação conjunta, compromisso e responsabilidade, na implementação de ações que busquem soluções para os problemas que surgem no cotidiano dos serviços, sendo necessário o planejamento como instrumento basilar no processo de construção da saúde e na melhoria do SUS.

Os gestores tem que engajar planejamento estratégico, como uma ferramenta de aprendizado organizacional, além disso, a inabilidade em possuir o conhecimento para gerir essa situação é um dos fatores que pode contribuir para o fracasso da organização.

Ao serem indagados sobre a participação do planejamento em suas unidades hospitalares o mesmo apresentam a direção (30%), coordenações (30%), equipe assistencial (20%), ouvidoria (10%) e equipe administrativa (10%). Ante ao exposto podemos afirmar que o processo de planejamento norteia a toda parte da administração hospitalar, como assistencial, todos são atores importantes na execução do planejamento hospitalar. Os participantes do planejamento devem ser um guia para que as ações a serem realizadas durante a implantação estejam alinhadas ao propósito organizacional do hospital.

Os gestores hospitalares incluem direção geral, direção administrativa e coordenações. Brito e Lima (2022) descreve a gestão hospitalar como um campo dinâmico que envolve modelos gerenciais que possibilitem auxílio na tomada de decisões importantes em relação a organização, o planejamento e no controle da prestação da serviços e ações que vão atingir o desempenho desejado.

Tabela 07. Participantes do Planejamento Estratégico Hospitalar

Categorias	f	%
Direção	3	30
Coordenações	3	30
Equipe assistencial	2	20
Ouvidoria	1	10
Equipe Administrativa	1	10
Total	10	100

* Fonte: Própria pesquisa, 2023. / * Os participantes disseram mais de uma alternativa.

Os demais profissionais supracitados, que compõem a equipe assistencial e administrativa, devemos enaltecer sua relevância na execução do Planejamento Estratégico, trata-se de um trabalho em conjunto, uma força operacional com esforço coletivo na realização de uma tarefa, na resolução de um problema identificado, com a divisão do trabalho, responsabilidades, respeitando burocracias profissionais, níveis de autoridade e tipo de concepção e gestão a ser adotada.

Como implícito nas informações presentes no Tabela 08, quanto a importância do Planejamento Estratégico como foco nas suas gestões hospitalar, os entrevistados referiram melhoria na qualidade da assistência 21,4%. Ampliando tal resultado, Müller et al., (2021) enaltece que o Planejamento Estratégico em saúde vem na tentativa de estruturar os serviços, melhorar a qualidade do atendimento, humanizar os profissionais, no intuito de prestar uma assistência de qualidade que atenda conforme os princípios do SUS com equidade, integralidade, universalidade e participação popular, visando melhoras que se adéquem a realidade da população.

Outra melhoria apontada foi a Eficiência Operacional (21,4%), que representa o planejamento de todas as tarefas do cotidiano com foco no curto prazo e na delegação e detalhamento das atividades. Segundo Porter (2002) a eficiência operacional consiste na busca de melhora de desempenho com o uso de técnicas de gestão como: qualidade total, parcerias estratégicas, reengenharia e gestão da mudança. Assim, busca-se aumentar a produtividade, a qualidade, os lucros e, como o nome diz, cada detalhe da operação.

A simplificação dos processos internos de uma organização pode ajudá-la a alcançar a eficiência operacional e também permite que ela responda efetivamente às forças em constante mudança. Essa prática gera melhorias que permitem exercer atividades semelhantes melhor que os rivais. Segundo Porter diz em um dos seus artigos, “muitas empresas revelam incapacidade de traduzir estes ganhos em vantagens sustentáveis”, o que faz com que as técnicas de gestão tomem o lugar da estratégia.

Seguindo mais um categoria citada, temos o cumprimento de missão e visão (21,4%), a missão define o porquê da existência do hospital, estabelece o propósito ou razão de ser da organização. E a visão corresponde a um objetivo ousado, com base em princípios como a melhoria contínua e a superação para alcançar a excelência. Ambas se complementam para uma gestão bem-sucedida, e cada uma

delas enriquecem as ideias e ajudam a nortear as etapas do planejamento, especialmente as ações e os objetivos a serem alcançados.

A primeira etapa no planejamento estratégico hospitalar é a definição da missão, visão e valores do hospital. Conforme Zucco e Kunz (2023) a visão, missão, metas tem o objetivo de garantir qualidade, lucro e seu posterior acompanhamento. No que tange a visão, de acordo com Andrade (2016, p.23), “a visão estratégica se refere à 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 a realização da missão institucional.” Nesse contexto, a missão pode ser considerada o motivo central da existência de uma organização, ou seja, a definição de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Correspondendo a uma perspectiva dentro da qual a empresa atua ou que poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa (OLIVEIRA, 2018).

Tabela 08. Importância do Planejamento Estratégico na Gestão Hospitalar

Categorias	f	%
Melhoria na qualidade da assistência	3	21,4
Eficiência Operacional	3	21,4
Cumprimento de missão e visão	3	21,4
Crescimento da Unidade	2	14,3
Redução Internações	2	14,3
Melhoria na Gestão de Recursos Humanos	1	7,2
Total	14	100

* Fonte: Própria pesquisa, 2023. / * Os participantes disseram mais de uma alternativa.

Outra vertente foi o crescimento das unidades (14,3%). Um dos objetivos do planejamento hospitalar é o crescimento da unidade de saúde, para o gestor alcançar tal meta, significa que os mecanismos adotados foram eficazes para se alcançar os objetivos. Oportunizar esse desenvolvimento institucional permite que todos os processos aconteçam sem interrupções e apresentem resultados visíveis, como diagnósticos precisos, faturamento positivo e qualidade na assistência, com pacientes satisfeitos.

Na visão de Cavalcante, Estender e Vanzo (2014), para obter tal finalidade as organizações relacionadas ao ramo da saúde devem elaborar o planejamento estratégico na gestão hospitalar, pois sua aplicabilidade permite uma visão geral da empresa, o que possibilitará abordar vários pontos importantes para o fortalecimento e crescimento do mesmo. Pensando nisso, podemos perceber que as unidades estudadas apresentaram características de bom desempenho no progredimento e melhorias após planejamento estratégico.

Ainda nessa convicção, os autores mencionados acima e Santos (2010) acrescentam que algumas analogias, que as organizações de saúde ou de outro ramo de atuação não se desenvolvem e não possuem percentual de crescimento devido à ausência ou deficiência da elaboração do planejamento estratégico, muitas delas não configura a ideal relevância ao processo de gestão, o que pode comprometer sua gestão hospitalar.

Dando continuidade a tabela 08, foi apresentada a redução internações (14,3%) quando nos deparamos com tal ponto, simultaneamente pensamos na melhoria da resolutividade, redução do tempo de permanência do paciente no leito e redução de custos assistenciais. Esta ação faz com que mais pessoas sejam

atendidas em um mesmo leito, aumentando capacidade de atendimento, visto a crescente demanda que o SUS possui.

Na análise, parte-se do pressuposto o atual cenário da saúde pública hospitalar, onde gestores deve desenvolver métodos para se obter a rotatividade de leito, um impacto positivo que o planejamento estratégico na sua aplicabilidade. Essa agilidade possibilitará acessibilidade e maior celeridade a todos os processos.

Em seu estudo Silva (2021) relata que alguns gestores dificuldade em cumprir os desígnios constitucionais relativos às políticas públicas de saúde, verificando que internações prolongadas ocasionam gastos desnecessários, demora na realização dos procedimentos, baixa taxa de resolubilidade entre aqueles que conseguem sua realização, o que gera grande insatisfação.

Melhoria na Gestão de Recursos Humanos (RH) foi também descrita com 7,2%. Na conjuntura de uma gestão estratégica, a área de gestão de pessoas tem sido direcionada para que possa deixar de ter uma função unicamente administrativa para uma que possa ter uma atuação estratégica, com ampla visão, agregando valor à organização. Em outras palavras, o RH mede, planeja e executa ações voltadas para o capital humano da empresa, o planejamento estratégico faz parte das ações de um RH estratégico.

Assim sendo, Martins (2021) abordagem estratégica do desenvolvimento de pessoas pressupõe a existência de certa margem de decisão organizacional para encontrar alternativas estratégicas, que possibilitem a adequação dos processos de gestão de pessoas aos objetivos da organização.

4.3 Apresentação dos Dados Qualitativos

Ao serem questionadas como eles instituíram o planejamento estratégico, os mesmo referiram a elaboração do fluxo do processo definido, todos comprometidos na efetividade do mesmo. Tais falas podem ser visualizadas a seguir.

“Inicialmente seguimos um fluxo do processo definido, que incluía toda equipe no planejamento, definimos em reunião um plano de ação para posteriormente implantar e definimos metas, também utilizamos ferramentas tecnológicas”. (G1)

“Com comprometimento da liderança, nos preocupamos em nos aprofundar sobre o assunto, forma uma comissão que realizou uma análise do hospital, realizamos um planejamento para definir o fluxo do processo (missão, visão e objetivos) e fizemos o plano de ação”. (G2)

“Buscamos seguir o fluxo definido através do processo estabelecido, envolvendo toda equipe no planejamento, estabelecemos metas e objetivos”. (G3)

“Definimos metas, criamos objetivos, ações, fluxo estratégico e por fim aplicamos”. (G4)

Diante de tais resultados, é possível observar a partir dos relatos que os gestores encontram-se bem direcionados nos serviços, apresentando desempenhos favoráveis quanto a essa dimensão da implantação do planejamento estratégico. Todo planejamento estratégico deve seguir um fluxo em consonância com a missão, visão, valores, objetivos, estratégias e métricas estabelecidas, seguindo esse fluxo o hospital se mantém fiel à visão e à missão da instituição, sem perder a flexibilidade para alterar estratégias.

Podemos perceber que o processo de planejamento avança nas unidades hospitalares, por ser um elemento central da pactuação e responsabilização na saúde pública. Sena, Pedrosa e Mora aponta que processo implantação de planejamento norteia a administração pública no enfrentamento dos problemas e necessidades de saúde da população de um determinado território, estado ou município. Assim sendo, esse processo além de necessário é fortalecedor das práticas organizativas de saúde, proporcionando maior resolutividade e qualidade dos serviços.

Dando continuidade nas falas, os gestores mencionaram que instituíram a estratégia de gestão baseada na inclusão das equipes, sendo reconhecida tal medida como uma das melhores formas de promover a melhoria da qualidade. É uma estratégia do processo de trabalho que delega funções e responsabilidades, um trabalho conjunto para obtenção dos objetivos, enaltecendo a união de inteligências e interesses visando desenvolvimento e implementação de planos de ação.

Outro aspecto presente nas falas foi o plano de ação. O plano de ação se encontra dentro do escopo do plano estratégico, é uma ferramenta mais pontual para se planejar e acompanhar o que está sendo executado. O plano deve ser sistematizado com todas as informações e ações a serem executadas num intervalo de tempo, devendo ser aplicado após a unidade ter identificado as oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida, após essa etapa que os gestores definem os objetivos estratégicos.

Os autores Wadsworth e Staiert (1993) afirmam que o plano de ação é o documento que define os responsáveis por cada ação estratégica, como agirão e as formas de avaliação das estratégias escolhidas.

O Plano de Ação ajuda em cada uma das etapas da realização de um projeto: elaboração, com uma série de atividades de planejamento; e execução, que reúne todas as etapas para executá-lo de forma ordenada, obedecendo prazos e cumprindo as metas (SOARES et al., 2019).

O G1 consolida a importância de reuniões com a equipe para desenvolver o plano de ação, dinâmica produtiva dentro de uma organização, pois define toda avaliação do planejamento estratégico e todo o plano de ação da empresa. As reuniões são essenciais para uma boa comunicação e resolução dos seus problemas.

Seguindo os discursos, os gestores falaram a utilização de ferramentas estratégicas para se alcançar a o planejamento estratégico, as principais ferramentas administrativas são: missão, visão, valores, análise *SWOT*, *balanced scorecard*, matriz. Segundo Michael Porter (2002) as ferramentas que possibilitam às organizações conhecer o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e evitando riscos em suas ações.

Na gestão e no planejamento estratégico de hospitais, é importante a definição da identidade e dos rumos a serem planejados e percorridos pela organização. Deste modo, perguntamos quais as facilidades e dificuldades na implementação do planejamento estratégico. Apenas três gestores referiram facilidades, descritos a seguir:

“Eu acho que facilita o serviço na unidade”. (G1)

“A facilidade podemos elencar a participação da equipe e envolvimento e disponibilidade da direção” (G3)

“Fácil para planejar as metas, objetivos, ações e fluxo”. (G4)

Podemos constatar que os gestores não apresentaram muitas facilidades, mencionaram facilidade no serviço de saúde, na participação da equipe e direção, e no planejamento de metas, objetivos, ações e fluxo. Mas diante do contexto, percebemos que planejamento se tornar mais fácil quando se tem um boa liderança e uma equipe participativa, integrada e capacitada para elabora-la e implementa-la, complementamos a discursão com um questionamento, a ausência de pesquisas sobre as facilidades da implementação do planejamento estratégico.

Kerschner et al., (2020) em sua pesquisa ao questionar as facilidades, os participantes apontaram que os sentidos iniciais (utilização e ordenação) são os mais fáceis de implantar, atribuindo melhorias no ambiente de trabalho, e em ganhos relacionados à produtividade e em processos de avaliação de serviços

Sobre às dificuldades, os gestores relataram:

“Dentre as dificuldades, tivemos a forte pressão externa, lentidão no processo decisório, sistema burocrático e resistência de mudanças”. (G1)

“Uma das maiores dificuldades foi a resistência a mudanças, cultura centralizada, sistema muito burocrático e tempo do gestor”. (G2)

“Manter o planejamento por falta de tempo e resistência no depender da equipe”. (G3)

“Difícil às vezes pela resistência da equipe, na mudança de algo novo”. Tudo novo assusta até se adaptar”. (G4)

Ao fazer a análise comparada das respostas das dificuldades, identificou-se resistência para a modificação de um novo processo de trabalho pela equipe. Implementar uma estratégia sempre envolve um grau de mudança, gera desconforto e insegurança para parte da equipe, mas a inovação é precisa. De acordo com Fernandes e Berton (2017) a mudança sempre será ampla e, em outros, parcial e localizada, podendo envolver transformações na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais.

Cada membro da equipe precisa estar ciente do seu papel e da importância que ele representa para se alcançar o planejamento estratégico. Sem essa conscientização, dificilmente haverá comprometimento por parte de todos os envolvidos, assim, todo o tempo e esforços gastos na elaboração do planejamento terá sido inútil. Para tanto, deve haver envolvimento tanto da alta administração para superar a resistência interna, que é responsável por conduzir e liderar o processo de planejamento estratégico, quanto dos colaboradores, que são os encarregados pela execução do que foi planejado.

Os participantes consideraram em algumas citações outros pontos de dificuldades como forte pressão externa, lentidão no processo decisório, sistema burocrático e resistência de mudanças. O que vem a corroborar com os pensamentos de GIACOBBO e BRYSON que dentre as dificuldades presentes nas instituições públicas e que dificultam a implementação do planejamento estratégico, pode-se destacar: forte pressão externa (política e social), lentidão no processo decisório, imobilismo, sistema burocrático, resistência a mudanças e modelo de gestão centralizado (GIACOBBO, 1997; BRYSON,2004).

Para Freitas e Bontempo (2019) o desafio dos gestores na implantação do planejamento estratégico é a sua própria efetivação. Ao mesmo tempo em que ele é fundamental na elaboração dos objetivos da organização, também precisa converter

estas aspirações em ações, realizá-las, acompanhá-las e manter uma comunicação com a equipe.

Por isso, neste processo de implementação do planejamento estratégico, o gestor precisa manter uma comunicação efetiva com sua equipe, realizando feedbacks e o fortalecimento da construção de relacionamentos, permitindo abrir os canais de comunicação entre a organização e seu pessoal, para que todos saibam a respeito dos objetivos, estratégias, metas e formas de atuação.

Em relação às ferramentas de Planejamento Estratégico utilizadas na unidade hospitalar, dois gestores citaram a utilização de Análise SWOT e os demais responderam que estão em fase de implantação das ferramentas.

“Nos utilizamos a análise SWOT”. (G1)

“Estamos em fase de estudos, de qual implantar.” (G2)

“Análise SWOT”. (G3)

“Ainda não escolhemos, talvez análise SWOT, estamos vendo com os demais gestores”. (G4)

A análise SWOT, citada acima é uma das ferramentas utilizadas mais utilizadas nas unidades hospitalares, tem seus benefícios por ser fácil de usar e possibilita um diagnóstico detalhado, definir ações para solucionar fraquezas, maximizar aspectos positivos, minimizar ameaças e aproveitar as oportunidades.

Segundo Speth (2023) é um acrônimo dos termos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este modelo permite que as organizações públicas ou privadas identifiquem rapidamente, tanto os seus fatores externos que dependem do ambiente em que está evoluindo. A análise de SWOT é utilizada como um instrumento de tomada de decisão e para facilitar o desenvolvimento de planos estratégicos.

Observa-se que a Análise SWOT fornece estratégias suficientes para a ampliação organizacional de um hospital, ao mesmo tempo melhorias em todas suas circunstâncias. O primeiro quadrante lista todos os itens em que a organização, ou a unidade, são fortes. No segundo lista tudo em que a organização ou unidade é fraca, ou frágil. No quadrante oportunidades, listamos os aspectos positivos do ambiente externo, que possam favorecer a organização ou unidade. E, no quadrante ameaças, listamos aspectos negativos do ambiente externo, que possam comprometer as vantagens que organização, ou unidade, possui.

Após a implantação da análise SWOT o gestor deve: capitalizar as forças ou pontos fortes, fortalecer ou corrigir os pontos fracos ou fraquezas, monitorar e aproveitar as oportunidades e identificar e eliminar as ameaças. Deste modo, perceberemos a diferença no planejamento estratégico das instituições, garantindo o melhor funcionamento operacional e proporcionando mais qualidade no atendimento aos pacientes. O mapeamento de processos pode ser uma alternativa inteligente para entender onde estão possíveis pontos de erros e fraquezas da sua instituição.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu identificarmos que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para tomadas de decisão com maior objetivo assertivo e de condução para à Gestão Pública em Saúde. Cada vez mais os

hospitais têm aprimorado os métodos de gestão, e os gestores têm despendido esforços para a discussão do planejamento.

A aplicabilidade do planejamento estratégico nos hospitais tem sido um desafio para alguns, pois sua implementação requer habilidades de comunicação e interesse de todos os atores envolvidos. A comunicação efetiva é uma ferramenta necessária e implica confrontar diferentes pontos de vista, formas diversas de perceber e significar a realidade, bem como expectativas que podem ser conflitantes.

No que concerne conhecimento do gestores sobre a temática, percebemos que eles reconhecem a importância do PE nas suas gestões, pois identificaram melhoria na qualidade da assistência, eficiência operacional, cumprimento de missão e visão, crescimento da unidade, redução intenações e melhoria na gestão de recursos humanos.

Sobre a implantação do PE, os entrevistados apontaram que seguiram fluxo do processo definido (missão, visão e objetivos), plano de ação, definiram metas e utilizaram ferramentas tecnológicas. Mediante ao que foi explanado percebemos a ausência de alguns fatores importantes na implantação do processo de planejamento, como: diagnóstico estratégico, análise do ambiente interno e externo, o uso de um cronograma ou mapa estratégico.

Foi possível identificar também os pontos fáceis e difíceis na implementação, como o principal resistência a mudanças, neste ponto o ideal é desenvolver ações que anulem ou reduzam as limitações como manutenção da educação continuada dos colaboradores e gestores, e da revisão continua para trabalhar a capacidade de organização e de trabalho com racionalidade e metodologia técnica e cientificamente embasada no planejamento estratégico.

Dentre as ferramentas estratégicas, a análise de SWOT foi a mais empregada, na saúde ela possibilita uma análise que auxilia o gestor a identificar como a instituição está posicionada, é um método de planejamento estratégico que engloba a análise de cenários para tomada de decisões, observando quatro fatores: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, para otimizar a assistência a saúde.

Os resultados desta pesquisa superaram nossos objetivos, haja vista que revelou os grandes pontos no processo de planejamento para a otimização do desempenho e da qualidade dos serviços de saúde hospitalar no município de Sousa, bem como enfatizar a necessidade de investimentos para outras unidades hospitalares, o que favorecerá o sucesso profissional e do processo organizacional.

Para finalizar, o estudo é relevante para a área, pois trata de uma importante estratégia, de âmbito nacional, para a reestruturação das organizações hospitalares. No entanto, sentimos a necessidade de mais estudos para que possamos ter um maior embasamento teórico/metodológico no desenvolvimento da prática do âmbito hospitalar sobre planejamento estratégico, pois campo de estudo é pouco explorado.

A pesquisa concluiu sobre a importância do planejamento na gestão para contribuir com a minimização dos desafios e práticas em saúde, por fornecer o subsídio necessário aos profissionais, trabalhando em equipe com o viés da gestão em saúde para entender quais objetivos devem ser alcançados e como os profissionais devem criar estratégias para atingir seus objetivos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Ú. M. M. S.; SOLER, O. Aplicação dos conceitos de governança, gestão por resultados e planejamento estratégico situacional relacionados ao processo de aquisição de medicamentos e materiais hospitalares: revisão integrativa. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 13770-13784, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/44405>. Acesso em: 20 jun. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Diretrizes Metodológicas para o Planejamento Estratégico das Secretarias Estaduais de Saúde** | SES Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Hospital Alemão Oswaldo Cruz. Brasília. 2021.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRITO, R. V.; LIMA, E. S. Desafio da gestão hospitalar de enfermagem no período crítico da pandemia Covid-19: relato de experiência. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 5, p. 41832-41842, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/48659>. Acesso em: 12 set. 2023.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3 ed. San Francisco: JosseyBass Publishers, 2004. Disponível em: <https://www.wiley.com/en-us/Strategic+Planning+for+Public+and+Nonprofit+Organizations%3A+A+Guide+to+Strengthening+and+Sustaining+Organizational+Achievement%2C+5th+Edition-p-9781119071600>. Acesso em: 11 set. 2023.

BRITO, R. V.; DE LIMA, E. S. Desafio da gestão hospitalar de enfermagem no período crítico da pandemia Covid-19: relato de experiência. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 5, p. 41832-41842, 2022. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/48659>. Acesso em: 14 ago. 2023.

CAPOROSI, C.; CARDOSO, C.; SARTORI, K. F.; GUEDES, L. D. M. F.; NASRALA, M. L. S. Avaliação dos Resultados Assistenciais e do Desempenho Econômico Financeiro com a Implantação do Cuidado Centrado no Paciente: Projeto Piloto do Hospital Santa Rosa, Cuiabá-MT. **COORTE-Revista Científica do Hospital Santa Rosa**, n. 08, 2018. Disponível em: <http://www.revistacoorte.com.br/index.php/coorte/article/view/110>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

CAVALCANTE, T. R.; ESTENDER, A. C.; VANZO, G. Planejamento Estratégico com foco na Gestão hospitalar. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 1-11, 2014. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/922068.pdf>. Acesso em: 12 de ago. 2023.

DURIGON, L. R. G. **O Planejamento como ferramenta na gestão dos serviços de saúde**. Monografia (Especialização de Gestão de Organização Pública em Saúde). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Tio Hugo. Rio Grande do Sul. 17f. 2011. Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1622/Durigon_Lilian_Radoika_Gabriel.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso: 20 jun. 2022.

DRUCKER, P. **The Progress of Management**. Irwin, 1998.

EISENHARDT, K. M. Tomando decisões estratégicas rápidas em ambientes de alta velocidade. **Revista Academy of Management**, v. 3, pág. 543-576, 1989.

ESPÍNDULA, J. J. **Planejamento do Sistema Único de Saúde na Ótica dos Gestores**. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração, Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - FPL, Pedro Leopoldo, 78p. 2012.

ELGUY, L. S.. **A importância das planilhas gerenciais na tomada de decisão dos processos agrônômicos: um estudo de caso em uma propriedade do interior do Rio Grande do Sul**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Agronomia, Unidade em Santana do Livramento, 2023. Disponível em:

https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2936/_lucas_severo_elguy.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso: 20 ago. 2023.

FABRICIO, J. S; PEREIRA, J. A. A mulher administradora na gestão hospitalar: um estudo de caso na região centro-sul do estado do Paraná. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 10, n. 10, Mar. 2021, p. 534-553. Disponível em:

https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume10/Joiceli%20dos%20Santos%20Fabr%C3%ADcio_%20Jaiane%20Aparecida%20Pereira.pdf. Acesso em: 02 ago. 2023.

FEKETE, M. C. **Bases Conceituais e Metodológicas do Planejamento em saúde. Planejamento e Programação local em saúde**. Brasília: Ministério daSaúde, 2001.

BERTON, LUIZ HAMILTON; FERNANDES, BRUNO HENRIQUE ROCHA. **Administração estratégica**. Saraiva Educação SA, 2017.

FERREIRA, S. C. C.; SILVA, L. B.; MIYASHIRO, G. M. **Planejamento em saúde**. In: GONDIM, Grácia Maria de Miranda; CHRISTÓFARO, Maria Auxiliadora Córdova; MIYASHIRO, Gladys Miyashiro (Org.). Técnico de vigilância em saúde: fundamentos. v. 2. Rio de Janeiro: EPSJV, 2017. p. 137-164. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/39910>. Acesso: 06 de set. 2024.

FREITAS, S. L. O.; BONTEMPO, P. C. Os desafios da implementação do planejamento estratégico no Poder Judiciário do estado de Goiás. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 1, p. 295-318, 2019. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/198>. Acesso em: 6 set. 2023.

GALLO, T.; VERGA, M.; GEMENTI-SPOLZINO, M. M. **Planejamento Estratégico Hospitalar: o caso de um Centro de Referência em Matão, São Paulo**. Hospital Strategic Planning: The Case Of a Reference Center in Matão, SÃO PAULO. 2019. Disponível em: <https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2021/08/7.-Planejamento-Estrat%C3%A9gico-Hospitalar-Vf.pdf>. Acesso em: 09 set. 2023.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. **Revista do Tribunal de Contas da União**. Brasília: TCU, v.28,n.74, p. 73-105, out/dez 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 11 set. 2023.

KERSCHNER, T. V. K.; Silva, C. B.; SANTOS, V. C. F.; FERREIRA, G. E. Proposições de enfermeiros coordenadores para a implantação do Programa 5S na Atenção Primária à Saúde. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 22, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Clarissa-Silva/publication/342064197_Proposicoes_de_enfermeiros_coordenadores_para_a_implantacao_do_Programa_5S_na_Atencao_Primaria_a_Saude/links/62ee62770b37cc3447762070/Proposicoes-de-enfermeiros-coordenadores-para-a-implantacao-do-Programa-5S-na-Atencao-Primaria-a-Saude.pdf. Acesso em: 17 set. 2023.

LIMA, E. V. A. S. S. ; SANTOS, T. D. O. C. G.; ANDRADE, A. G. S. S.; GLÓRIA, W. N. C.; SANTOS, J. D. R.; FERREIRA, I. P.; MENDONÇA, X. M. F. D. Planejamento estratégico situacional como ferramenta de promoção em saúde na gestão: revisão integrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2. 2022. Disponível em : < <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/25302/22307>>. Acesso em: 17 jun. 2022.

MAEYAMA, M. A.; DOLNY, L. L.; KNOLL, R. K. **Atenção básica à saúde: aproximando teoria e prática**. UNIVALI, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, J. S. **A autonomia da gestão de pessoas no planejamento estratégico de empresas públicas do governo do Distrito Federal**. 2021. 76 f. Dissertação (Programa Stricto Sensu em Governança, Tecnologia e Inovação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2933>. Acesso em: 11 set.2023.

MATUS, C. **Política, planejamento e governo**. Brasília, DF: IPEA, 1993. t. 2.

MEHRY, E. E. **Planejamento como tecnologia de gestão: tendências e debates sobre planejamento de saúde no Brasil**. In: GALLO, E. Razão e Planejamento.

Reflexões sobre Política, Estratégia e Liberdade. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1995. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4448000/mod_resource/content/1/SISTEMAS2.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2022.

MINOTTO, R. **A estratégia em organizações hospitalares**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MÜLLER, N.; HORTELAN, M. P. S. M.; GENTIL, D. F.; CALÇAS, I. R. R.; REIS, C. B.; MACHADO, A. A. V. Planejamento estratégico em saúde e educação permanente em saúde: embasamentos para mudanças no perfil assistencial / Planejamento estratégico em saúde e educação continuada em saúde: fundamentos para mudanças no perfil assistencial. **Revista Brasileira de Revisão de Saúde**, [S. l.], v. 1, pág. 475–484, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/22737>. Acesso em: 10 set. 2023.

NUNES, F. B.; CARDOSO, F. J.; FIGUEIRÊDO, K. L. S.; PEREIRA, R. C. D.; DANIELLE, M. D. M.; FARIA, M. D. Experiência de acadêmicos de enfermagem na gestão em saúde através do planejamento estratégico situacional. **Saúde Coletiva** (Barueri), v. 12, n. 81, p. 11678-11687, 2022. Disponível em: <https://revistasaudecoletiva.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/2839>. Acesso em: 10 set. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 34. ed. São Paulo. Atlas, 2018.

OMENA, A. M.; LISBOA, B. P. D. ; MARCO B. P.; PEREIRA, B. M.; SILVA, C. A.; SILVA, E. G. S.; ROCHA, E.M.B.; CARVALHO, V.L.; MOURÃO, A. R. C. Planejamento estratégico situacional de saúde como ferramenta de ensino aprendizagem: Relato de experiência. **Diversitas Journal**, v. 7, n. 2, 2022. Disponível em: https://diversitasjournal.com.br/diversitas_journal/article/view/1988/1647. Acesso em: 16 jun. 2022.

PILLON, R. B. F. **Planejamento estratégico em um hospital universitário: um estudo do caso no Hospital Universitário da UFSM**. 2011. Tese de Doutorado. Dissertação (mestrado)–Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS.

PORTER, M.E. **A nova era da estratégia**. IN: JULIO, C.A. & SALIBI NETO, J. (Orgs.). **Estratégia e planejamento**. São Paulo: Publifolha / Coletânea HSM Mangement, p.21-38, 2002.

SOARES, A. R.; NETO, J. S. C.; RIBEIRO, E. S.; FERREIRA, L. M. O processo de compras e o desafio da etapa do planejamento: o caso da Universidade Federal Rural de Pernambuco. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 4, p. 264-

273. 2019. Disponível em:

https://www.academia.edu/57668466/O_processo_de_compras_e_o_desafio_da_etapa_do_planejamento_o_caso_da_Universidade_Federal_Rural_de_Pernambuco.

Acesso em: 07 set. 2023.

SANTOS, N. M. Planejamento estratégico: como foco na gestão hospitalar.

In: **Congresso Virtual Brasileiro-Administração**. 2010. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_822.pdf. Acesso em: 11 set. 2023.

SANTOS, S. R. B.; MIRANDA, C. S.; MAYRINK, R. Competências profissionais de um gestor hospitalar. **Revista Científica Faculdade Unimed**, v. 1, n. 1, p. 88-102, 2020. Disponível em:

<https://revista.faculdadeunimed.edu.br/index.php/RCFU1/article/view/30/20>. Acesso: 06 set. 2023.

SPETH, C. **A Análise SWOT: Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais**. 50Minutos.com. 2023.

SILVA, C. E. M. C. Análise de eficiência entre custo e tempo de internação em pacientes urológicos no hospital e pronto socorro municipal de Cuiabá. **Debates em Administração Pública**, v.03, n. 01, 2021. Disponível em:

<https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/redap/article/view/6516/2643>. Acesso em: 12 ago. 2023.

SOUZA, R. F. C. **Planejamento estratégico: proposta de modelo para a unidade clínica do IMT-RN**. 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, 75f. 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/30028>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

TRIVINOS, A. W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, R. V.; CARDOSO, E. F. S. F.; FRANCO, G.S.; SANTOS, I. F.; UMBELINO, F. S. C.; SILVEIRA, Y. S.; SILVA, F. K. S.; ROCHA, I. N.; SIQUEIRA, R. M.; TRAESEL, G. S. ; SILVA, F. L. L.; LEYVA, J.P.; MORHY, S. N. R.; CAVALLI, L. S.; JÚNIOR, J. J. P. S. A influência da gestão hospitalar eficiente na promoção da saúde: como está a relação entre administração e saúde atualmente? . **REVISTA PSIPRO**, [S. l.], v. 2, n. 4, p. 16–41, 2023. Disponível em:

<https://www.revistapsipro.com/index.php/psipro/article/view/82>. Acesso em: 8 set. 2023.

WADSWORTH, J. J.; STAIERT, J. J. **Strategic Planning: A conceptual Model for Small and Midsize Cooperatives. Agricultural Cooperative Service**. ACS Research Report 112. Fev. 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos** . Bookmann editora, 2015.

ZUCCO, A.; KUNZ, A. O planejamento estratégico como ferramenta de controle e tomada de decisão. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 4, p. 04, 2023.

Disponível em: <

https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1282_o_planejamento_estrategico_como_ferramenta_de_controle_e_tomada_de_dec.pdf>. Acesso: 06 de setembro de 2024.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

QUESTIONÁRIO

1. DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS E PROFISSIONAIS

Sexo: () Feminino () Masculino
Idade: _____ anos
Estado Civil: () Solteiro(a) () Casado(a) () Divorciado(a) () Viúvo (a) () Outros: _____
Graduação: () Sim () Não Qual: _____
Função: _____
Tipo de vínculo: _____
Tempo de Gestão: _____ meses
Participou de cursos ou treinamentos sobre Gestão Hospitalar? () Sim () Não

2. DADOS VOLTADOS A PROBLEMÁTICA

a) O que é Planejamento Estratégico?

b) Quais profissionais fazem parte do Planejamento Estratégico Hospitalar da sua instituição?

c) Na sua concepção, qual a importância do Planejamento Estratégico na sua Gestão Hospitalar?

d) Como você instituiu o Planejamento Estratégico na sua administração hospitalar?

e) Na gestão e no Planejamento Estratégico de hospitais, é importante a definição da identidade e dos rumos a serem planejados e perseguido pela organização. Quais as facilidades e dificuldades na implementação do Planejamento Estratégico?

f) Quais ferramentas de Planejamento Estratégico são utilizadas na sua unidade hospitalar?
