



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA/ TECNÓLOGO/EAD**

NORMILDA CAVALCANTE DE OLIVEIRA ARAUJO

**UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA HOSPITALAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA**

**CAMPINA GRANDE-PB
2024**

NORMILDA CAVALCANTE DE OLIVEIRA ARAUJO

**UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA HOSPITALAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Curso de Graduação em Gestão Pública (Tecnólogo/EAD) da Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Paoline Levy P. Almeida

**CAMPINA GRANDE - PB
2024**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663u Araújo, Normilda Cavalcante de Oliveira.
Utilização do planejamento estratégico como ferramenta de administração pública hospitalar [manuscrito] : relato de experiência / Normilda Cavalcante de Oliveira Araujo. - 2021.
23 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Gestão Pública Tecnológica) - Universidade Estadual da Paraíba, EAD - Campina Grande, 2023.

"Orientação : Prof. Esp. Paoline Levy P. Almeida, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância. "

1. Administração pública. 2. Administração hospitalar. 3. Planejamento estratégico. I. Título

21. ed. CDD 351

NORMILDA CAVALCANTE DE OLIVEIRA ARAÚJO

UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA HOSPITALAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado ao Curso de Graduação em
Gestão Pública - Tecnólogo/EAD da
Universidade Estadual da Paraíba-UEPB,
como requisito parcial à obtenção do título
de Tecnóloga em Gestão Pública.

Área de concentração: Gestão Pública.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Paoline Almeida

Profa. Esp. Paoline Levy Pereira Almeida (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Suênia Freire do Monte Santos
ADMINISTRADORA
CRA-PE/1-2940

Profa. Dra. Suênia Freire do Monte Santos
Administradora

Julio César Justino
ADMINISTRADOR
CRA-PE/1-2940

Profa. Esp. Julio César Justino de Assis
Instituto Federal da Paraíba (IFPB)

Ao meu pai, pela dedicação,
companheirismo e amizade, DEDICO.

“Para que a implantação de um sistema de gestão tenha sucesso, é importante a integração dos processos aliada à tecnologia, o apoio do suporte, o treinamento e, principalmente, o envolvimento e dedicação de toda a equipe da empresa”.

André de Araújo Campos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEÓRICO	08
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	08
2.2 ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR.....	10
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.4 ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 LOCAL DO ESTUDO.....	15
3.2 TIPO DE ESTUDO.....	16
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PERÍODO DE ESTUDO.....	17
4 RELATO DE EXPERIÊNCIA	18
4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	18
4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES X PONTOS FRACOS.....	19
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS	

UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA HOSPITALAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA

USE OF STRATEGIC PLANNING AS TOOL IN HOSPITAL PUBLIC ADMINISTRATION: EXPERIENCE REPORT

Normilda Cavalcante de Oliveira Araújo*

RESUMO

Introdução: A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, surge da necessidade de um gestor em encontrar o caminho mais eficaz para conduzir uma instituição, pois na sua elaboração são analisados todos os pontos que compõe a estrutura física e organizacional da empresa. A partir de então começam a ser levantados questionamentos acerca da melhor forma de gerir os recursos financeiros, humanos e estruturais. Este se refere a formulação de objetivos que norteiem a seleção de programas de ação, bem como a sua execução, devendo-se levar em conta as condições internas e externas à organização e a evolução que se espera obter. As organizações da área da saúde, essencialmente a gestão hospitalar devem elaborar seu planejamento estratégico, devendo este ser seu eixo norteador, mesmo sendo um grande desafio. Essa ferramenta deve ser utilizada na gestão hospitalar, visto que, envolverá diversos aspectos que influenciarão nos serviços ofertados. **Objetivo:** O objetivo do presente estudo foi relatar a experiência da acadêmica do tecnólogo em gestão pública enquanto gestora do Hospital Municipal Doutor Antônio Luiz Coutinho (HMDALC) localizado em Pocinhos-PB, frente à utilização do planejamento estratégico enquanto ferramenta de administração. **Metodologia:** Trata-se de um estudo descritivo do tipo relato de experiência, desenvolvido a partir da vivência e práticas realizadas durante a administração pública hospitalar de um hospital municipal no período de 2018 a 2020. **Relato de experiência:** Entre as atividades desenvolvidas pela acadêmica durante o período em estudo, destaca-se a elaboração do planejamento estratégico, analisando-se a situação estratégica da organização hospitalar, os pontos fortes e fracos da instituição, bem como, a situação do ambiente externo. **Conclusão:** A atuação enquanto gestora pública no hospital municipal de pocinhos proporcionou a acadêmica de gestão pública um vasto conhecimento na área, contribuindo para uma formação profissional diferenciada, além de promover o desempenho de diversas práticas, nas quais foram abordadas durante as aulas do curso tecnólogo. Espera-se que com o desenvolvimento do presente estudo, novas pesquisas na área sejam realizadas, e que estas contribuam com o meio científico descobrindo-se novas evidências, bem como, auxiliem os demais gestores públicos.

Palavras-chave: Administração Pública. Administração Hospitalar. Planejamento Estratégico.

* Aluna do Tecnólogo em Gestão Pública, da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Gestora do Hospital Municipal Doutor Antônio Luiz Coutinho, Pocinhos-PB.
E-mail: branca_bia2@hotmail.com.

ABSTRACT

Introduction: The use of strategic planning as a management tool, arises from the need for a manager to find the most effective way to lead an institution, since in its elaboration all the points that make up the company's physical and organizational structure are analyzed. From then on, questions began to be raised about the best way to manage financial, human and structural resources. This refers to the formulation of objectives that guide the selection of action programs, as well as their execution, taking into account the internal and external conditions of the organization and the expected evolution. Healthcare organizations, essentially hospital management, must prepare their strategic planning, which should be their guiding axis, even though it is a major challenge. This tool should be used in hospital management, since it will involve several aspects that will influence the services offered. **Objective:** The objective of the present study was to report the experience of the technologist's academic in public management as manager of the Municipal Hospital Doutor Antônio Luiz Coutinho (HMDALC) located in Pocinhos-PB, in view of the use of strategic planning as an administration tool. **Methodology:** This is a descriptive study of the experience report type, developed from the experience and practices carried out during the public hospital administration of a municipal hospital in the period from 2018 to 2020. **Experience report:** Among the activities developed by the academic during During the period under study, the elaboration of strategic planning stands out, analyzing the strategic situation of the hospital organization, the institution's strengths and weaknesses, as well as the situation of the external environment. **Conclusion:** Working as a public manager at the municipal hospital in pocinhos provided the public management academic with a vast knowledge in the area, contributing to a differentiated professional formation, in addition to promoting the performance of various practices, in which they were addressed during the technologist course classes. It is hoped that with the development of the present study, further research in the area will be carried out, and that these will contribute to the scientific environment by discovering new evidence, as well as helping other public managers.

Keywords: Public Administration. Hospital administration. Strategic planning.

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é o processo de elaborar um plano de ação definindo a relação entre a organização e o ambiente. “O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. ” (RIBEIRO; ANDRADE, 2012).

A utilização desse tipo de ferramenta surge da necessidade de um gestor em encontrar o caminho mais eficaz para conduzir uma instituição, pois na sua elaboração são analisados todos os pontos que compõe a estrutura física e organizacional da empresa. A partir de então começam a ser levantados questionamentos acerca da melhor forma de gerir os recursos financeiros, humanos e estruturais (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015).

Quando não há um planejamento estratégico para conduzir os negócios da instituição, torna-se difícil identificar as necessidades e oportunidades, além de necessitar cada vez mais de um tempo maior para implementar as medidas necessárias que vão surgindo. Para tanto, é necessário que se defina os objetivos a serem alcançados, os meios que serão utilizados para alcançar resultados esperados, passando de uma situação conhecida para uma situação desejada pela administração em um espaço de tempo específico, é preciso também que, se tome decisões no presente que afetem positivamente o futuro afim de reduzir incertezas. É importante ressaltar que o planejamento estratégico pode ser mudado a qualquer momento, à medida em que se surgem novas mudanças, atualizações e novas necessidades para a organização (RIBEIRO; ANDRADE, 2012).

Ademais, é necessário que o administrador compreenda que o planejamento sozinho não alcança os objetivos da organização, visto que, se o planejamento desenvolvido não for executado, acompanhado, controlado e quando necessite corrigido, em nada adiantará o esforço pela construção do planejamento. Nesse sentido, alguns autores descrevem barreiras que dificultam o processo de implementação do planejamento estratégico nas organizações, uma delas é a visão e estratégia que não são executáveis, ou seja, o gestor e sua equipe não conseguem chegar a um consenso, e por consequência os objetivos tornam-se muitas vezes inatingíveis (CARDOSO JUNIOR; CUNHA, 2015).

Outra barreira é montar uma estratégia que não está associada às metas dos departamentos, da equipe e dos indivíduos que precisam dos serviços, nesse caso os recursos humanos não trabalham como facilitadores. Atrelado a essas barreiras estão a alocação de recursos e ausência de feedback tático (SILVA; PASTOR; STÁBILE, 2015).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral descrever a experiência da acadêmica enquanto gestora pública de uma unidade hospitalar municipal com foco na utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Com os objetivos específicos pretende-se melhorar as condições estruturais de alguns setores do hospital, bem como, avaliar a situação dos equipamentos que ele dispõe; garantir o acesso e a qualidade na atenção de média complexidade; redefinir o perfil assistencial do HRP, utilizando-se de novas tecnologias; qualificar e atualizar os profissionais e gestores de saúde e realizar trabalhos voltados para a humanização do atendimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração é um elemento presente no cotidiano das pessoas, e qualquer espaço que exista convívio humano necessita-se de um meio para gerir de forma efetiva, tanto as relações humanas quanto as atividades de trabalho. Para que uma organização se efetive é importante que o ato de administrar esteja sempre presente, afinal a base para uma governança eficaz é a administração (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019).

A definição de administração é caracterizada como qualquer ação na qual se determina os caminhos a serem seguidos, destinos de recursos materiais e de pessoal, além da execução dos objetivos traçados. Em outras palavras, a administração é inserida no momento em que se quer organizar elementos e

pessoas em prol de alcançar determinada meta, objetivo ou execução de projetos. Nesse sentido, de acordo com a concepção político-ideológica a administração é uma instituição social, tendo a figura do administrador representada através de metáforas como disciplinador, conselheiro, educador e influenciador (BATISTA-DOS-SANTOS; OLIVEIRA, 2015).

Com relação a administração pública, a mesma é caracterizada como um dos elementos da administração, sendo representada como ferramenta importante para o alcance dos objetivos do Estado, pois, a administração pública é vista como um órgão e entidades geridas por pessoas com competências bem definidas que se responsabilizam por determinadas tarefas. Alguns autores definem a administração pública por meio das atividades desenvolvidas pelos órgãos governamentais e administrativos do Estado, que são designados a traçar planos e coloca-los em prática (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019).

Ao longo dos anos a administração pública vem sofrendo transformações, principalmente em função dos objetivos dos administradores e pelas novas necessidades dos administrados. Ademais, a administração pública está associada ao aparelhamento do Estado, organizada para a realização dos serviços públicos, com vistas a satisfazer as necessidades coletivas. Administrar o serviço público exige compreender a correlação entre governo – responsável por tomar decisões políticas e estrutura administrativa/administração – que executa essas decisões, ambos compreendem o aparato para a realização dos objetivos políticos, bem como, a promoção do bem comum da coletividade (SILVA, 2017).

Assim como outros ramos da administração geral, a administração pública é inserida direta e indiretamente nas três esferas de governo: Federal, Estadual e Municipal, e deve atuar com eficiência e transparência afim de produzir resultados satisfatórios e proteger o interesse público. Além disso, a administração pública traz consigo a necessidade de diminuir os gastos, aumentar os investimentos, promover o bem-estar social e o avanço da gestão pública (RIBEIRO FILHO; VALADARES, 2017).

Toda sociedade funciona a partir dos princípios da organização social, cujo objetivo é o bem total do coletivo, podemos perceber então a importância da administração pública para a organização do Estado, pois, uma administração efetiva consegue realizar suas atividades seguindo os princípios básicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O conjunto articulado de gestores e administradores que utilizam os princípios básicos diariamente em suas decisões e atividades mantêm-se resguardados, resguardam a administração pública propriamente dita, mantêm o interesse da coletividade, organizam, disciplinam, estruturam e democratizam o serviço público (CHAVES; ALBUQUERQUE, 2019).

Segundo registros na literatura sobre a administração pública observa-se alguns modelos organizacionais, três deles são mais comumente identificados na gestão pública de um modo geral, são os modelos: patrimonialista, burocrático e o da administração pública gerencial. Este último surgiu em nome dos “direitos públicos” na metade do século XX com o intuito de fazer com que o governo gerasse mais resultados, em atendimento as demandas da sociedade. Suas principais funções administrativas estão inseridas no controle e planejamento, possuindo alta discricionariedade administrativa, além de possuir como principais práticas e elementos o desenvolvimentismo; produtividade; administração por resultados; eficiência; eficácia; competitividade; orientação ao serviço e descentralização (AFONSO; TEIXEIRA, 2017).

O principal objetivo da administração pública é o bem-estar da sociedade e a garantia dos direitos públicos, dentre esses direitos destacam-se o direito a educação, esporte, lazer e saúde. No que diz respeito ao direito a saúde, para que a sociedade consiga alcançar ou mesmo ter acesso a um serviço de saúde e nele consiga resolver seus problemas, se faz necessário que o serviço disponibilize de uma boa administração, seja a nível de atenção básica ou de atenção hospitalar. Logo, no âmbito dos serviços públicos, em particular o da saúde, alcançar os objetivos e metas traçados, bem como promover desenvolvimento na saúde, é o principal papel para o indivíduo que assume a gestão ou administração de um serviço público de saúde, essencialmente o hospitalar, que demanda de mais recursos, tanto humanos quanto materiais (LACERDA; BARBOSA; LOPES, 2014).

2.2 ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

As organizações públicas sejam com fins lucrativos ou não têm como principal finalidade a realização de trocas com os indivíduos. Estas trocas acontecem através de fornecimento de bens materiais, recursos humanos, conhecimento, trabalho voluntário ou especializado, entre outros tipos de serviços. Nesse contexto, os hospitais são organizações que prestam serviços relacionados à saúde, sendo esta sua função principal. Sabendo-se que os hospitais são organizações e que prestam serviços de saúde, é preciso desenvolver atividades com efetividade, qualidade, eficácia, eficiência e equidade. Assim, a administração hospitalar surge como um conjunto de práticas destinadas à gestão de saúde, englobando recursos materiais, humanos, visando a qualidade e eficiência do atendimento (NETO; SILVA; SCHMITT, 2007).

A administração hospitalar tem sua perspectiva histórica no século XX, cuja evolução começou a surgir a partir do momento em que a direção de hospitais passou a ser assumida pela comunidade política, vereadores e deputados, por exemplo. Inicialmente a administração hospitalar era designada a religiosos, médicos, enfermeiros, ou pessoas da comunidade. Nesta época os administradores não precisavam ter qualificações técnicas, adquirindo experiência na prática da coordenação e na rotina de trabalho. No sentido histórico, a função de diretor hospitalar somente foi reconhecida após a Segunda Guerra Mundial, exigindo-se critérios de formação profissional para gerir esse tipo de trabalho. Atualmente, existem critérios mínimos e parâmetros de qualidade total exigidas por lei, para um profissional assumir a função de diretor ou administrador em um hospital (CAIRES, 2017).

Nesse sentido, a gestão de hospitais torna-se cada vez mais complexa independentemente da região de origem, ao passo que novas tecnologias surgem, as decisões tornam-se cada vez mais complexas, além do aumento das demandas gerenciais, exigência de conhecimentos específicos, tanto na gestão de recursos humanos quanto materiais. Existem diversas questões que desencadeiam a complexidade da administração hospitalar, como o aumento da população idosa, aumento de indivíduos com doenças crônicas, ausência ou ineficiência de mecanismos de avaliação de desempenho e divergências interpessoais. Estudos evidenciam que a avaliação do desempenho da gestão tem grande potencial de tornar mais eficientes os processos de prestação de serviços, e que os conflitos interpessoais geralmente ocorrem entre profissionais da área médica ou da área

administrativa, prejudicando assim a efetividade das ações desenvolvidas (FARIAS; ARAUJO, 2017).

Mas afinal, o que faz administrador hospitalar? O administrador ou gestor hospitalar atua como base do hospital, estabelecendo e decidindo quais serão as linhas de ação da organização. Geralmente, o administrador hospitalar é visto como um coordenador geral, que lida com as mais diversas dimensões e situações que permeiam o funcionamento contínuo e adequado da organização. Entre as principais funções do administrador hospitalar destacam-se: tomada de decisões, coordenação das atividades, revisão das linhas de atuação existentes, planejar, persuadir, gerenciar e delegar tarefas (MACÊDO; ROMEIRO; DUILIO, 2016).

Dentre as ferramentas de gestão existentes, destacam-se as que se relacionam ao controle da gestão e desempenho, estas demandam uma gestão eficiente e um monitoramento de indicadores. De acordo com a literatura a avaliação dos indicadores contribui de forma significativa para a eficiência da gestão, pois, essa ferramenta possibilita a associação estratégica entre recursos humanos, equipamentos e matéria-prima. Outra ferramenta utilizada na administração hospitalar é o planejamento estratégico, este se refere a formulação de objetivos que norteiem a seleção de programas de ação, bem como a sua execução, devendo-se levar em conta as condições internas e externas à organização e a evolução que se espera obter (LEONEL; DURAN, 2015).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma das etapas de gestão que leva ao desenvolvimento de um conjunto de ações que serão destinadas ao alcance dos objetivos traçados. Nesse âmbito, a estratégia dentro das organizações tem como propósito, unir os objetivos, as metas, as políticas e os planos para serem concretizados no futuro. Logo, a administração estratégica tem sua definição baseada no processo contínuo e interativo, estabelecendo-se providências a serem tomadas pelo administrador. Por sua vez, o planejamento estratégico visa sistematizar o pensamento estratégico, afim de que o administrador possa formalizar os processos e procedimentos que deverão ser seguidos, ou seja, o planejamento estratégico é caracterizado como o plano de ação (FERNANDES; BERTON, 2017).

Planejar é essencial para qualquer ação que será realizada, e quando se fala em saúde, principalmente no setor hospitalar, não se pode utilizar da improvisação, os planos de ação têm que estar bem definidos (CAIRES, 2017). Alguns gestores enfatizam a importância do planejamento no cotidiano das organizações, principalmente no setor saúde, no entanto, algumas literaturas afirmam que o planejamento estratégico é mais comumente utilizado na área privada, todavia, não abstém o administrador público hospitalar de utilizá-lo na sua rotina (LORENZETTI et al., 2014).

A primeira função administrativa na qual envolve o processo administrativo é o planejamento, esta função serve de base para as demais partes do processo, é a partir do planejamento que o administrador poderá traçar determinadas estratégias, objetivos e métodos utilizados que serão utilizados na gestão hospitalar, podendo assim antecipar resultados. O planejamento tem como principal característica: promover a consistência do desempenho organizacional, possibilitando assim mais chances de acertos quando existirem mudanças repentinas. A administração no setor saúde é sem dúvidas desafiador, além disso, os aspectos, políticos e

financeiros acabam um dos principais fatores que interferem no planejamento (ROEDER, 2008).

As organizações da área da saúde, essencialmente a gestão hospitalar devem elaborar seu planejamento estratégico, devendo este ser seu eixo norteador, mesmo sendo um grande desafio. Essa ferramenta deve ser utilizada na gestão hospitalar, visto que, envolverá diversos aspectos que influenciarão nos serviços ofertados. O planejamento envolve diversos aspectos, dentre eles destacam-se: pontos fortes e fracos, formulação de estratégias, implementação e elaboração. Assim sendo, o planejamento estratégico relaciona-se com a adaptação da organização frente a um ambiente que muda constantemente, tem sua orientação voltada para o futuro, é compreensivo, constrói consensos, além de ser uma forma de aprendizagem organizacional (CAVALCANTE; ESTENDER; VANZO, 2014).

Em suma, quando se fala em planejamento é preciso entender que seu objetivo principal é atingir os objetivos esperados e assim poder direcionar as ações a serem realizadas. Mas para realizar um planejamento é necessário fazer alguns questionamentos: *O que fazer? Como fazer? Quando fazer? Quanto custará? Quem executará? Para quem?* Afinal, a organização deve ter seu cliente bem definido, no caso do ambiente hospitalar o cliente é o paciente que necessita resolver seu problema de saúde. Vale salientar que, o planejamento estratégico geralmente é desenvolvido pelos administradores, presidentes ou diretores da organização, que devem ter conhecimento os fatores que envolvem a estruturação desse planejamento (SANTOS, 2011).

2.4 ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo contínuo e interativo que visa manter a organização integrada ao seu ambiente. Por ser interativo, chegando-se ao final da etapa de planejamento volta-se para a primeira, sendo as etapas repetidas inúmeras vezes, algumas destas etapas são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz operacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Alguns autores descrevem o processo de planejamento estratégico em etapas, a saber: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação (SOUZA; LACERDA, 2009).

Enquanto procedimento sistemático da gestão, o planejamento estratégico baseia-se na estratégia futura da organização analisando-se alternativas novas, quais os meios disponíveis, quais as melhores opções táticas, nesse aspecto, o administrador precisa traçar uma estratégia que seja bem planejada, de fácil execução e que possa ser bem controlada, observando-se nesses casos a necessidade de uma boa gestão estratégica (KLEBA; KRAUSER; VENDRUSCOLO, 2011).

Utilizar o planejamento estratégico favorece o fortalecimento do ensino-serviço no município de sua aplicação, servindo como exercício de ensino-aprendizagem de gestão e gerência no âmbito da administração pública hospitalar. Geralmente, utiliza-se o planejamento estratégico situacional quando algumas vivências do cotidiano de trabalho exigem observação, reflexão e avaliação das condições de trabalho e o território nos qual eles atuam. Nesse sentido a participação das equipes de trabalho é essencial para promover a participação da comunidade no controle social, bem como, servem de apoio para traçar as etapas

do planejamento, além das etapas de execução e avaliação das ações (KLEBA; KRAUSER; VENDRUSCOLO, 2011).

Existem duas abordagens referentes ao processo de planejamento estratégico que podem ser utilizadas, que deverão ser conduzidas por uma análise previamente realizada. A formulação do planejamento estratégico, muitas vezes propõe ou até mesmo prescrevem estratégias em seu sentido mais amplo, deixando para os indivíduos envolvidos nesse processo um amplo aprendizado no que diz respeito aos detalhes. Com relação a essas abordagens, podemos caracterizá-las em abordagem prescritiva e emergente. A abordagem prescritiva envolve a análise (negócio, ambiente, recursos), formulação (missão, objetivos, estratégias) e finalmente a implantação, seguindo um sentido contínuo e unidirecional. Por outro lado, a abordagem emergente utiliza-se das mesmas etapas e métodos, só que de forma inter-relacionada, de modo que os passos são executados concomitantemente (FERNANDES; BERTON, 2017).

Pesquisas sobre a temática mostram que a criatividade e inovação são essenciais para que se atinja os objetivos trilhados diante da organização, uma vez que, a mesma não é abordada no planejamento estratégico, desta forma, afirma-se que, mudar é essencial. Para isso é necessário que esse planejamento possa ser aplicado em qualquer realidade, no qual onde existir um problema, exista também um ator que possa atuar de forma efetiva (AHRENS, 2017).

Um planejamento estratégico bem elaborado deverá conter decisões sobre o futuro da organização, abordando principalmente: os objetivos organizacionais (gerais) a serem alcançados a longo prazo, além do desdobramento dos objetivos departamentais (específicos), deve demonstrar também, os serviços que a organização pretende prestar, o mercado que se pretende abranger com a prestação desses serviços, os lucros e benefícios esperados para manutenção das atividades, bem como, alternativas para consolidação a organização, tentando manter a organização em num processo contínuo de inovação e aperfeiçoamento em suas atividades de rotina (AHRENS, 2017).

Estruturar o planejamento estratégico envolve diversos fatores, destacando-se o “negócio”, a “missão”, a “visão” e os “valores” da organização. Posteriormente, é necessário realizar a análise do ambiente através dos diagnósticos e cenários presentes na organização, nesse contexto, existem os diagnósticos e cenários externos (ameaças, oportunidades) e internos (pontos fortes, pontos fracos). Por conseguinte, o administrador ou gestor com uso de outras ferramentas de planejamento, começa a estruturar os objetivos, estratégias, metas, plano de ação, cronograma, implementação e relatório das atividades. Essa estrutura básica é essencial para as organizações que atuam na área dos serviços de saúde, pois o trabalho que desenvolvem e sua forma de negócio é justamente o bem mais valioso das pessoas “a saúde” (SANTOS, 2011).

3 METODOLOGIA

3.1 LOCAL DO ESTUDO

O presente estudo será realizado no município de Pocinhos, localizado no cariri paraibano, mais precisamente na região metropolitana de Esperança-PB. De acordo

com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a população estimada no ano de 2014 era de aproximadamente 18.087 habitantes. Possui uma área territorial de 630 km² e está localizado a 134 quilômetros da capital (IBGE, 2017). O Hospital Municipal de Pocinhos (HMP) é o único hospital de referência responsável pelo atendimento do município, realizando uma média mensal de 2 mil atendimentos, dentre eles, consultas, exames e cuidados de urgência, cuja esfera administrativa do hospital é regida pelo Governo Municipal de Pocinhos.

A unidade hospitalar atende a casos clínicos de média complexidade e conta com uma equipe multiprofissional, sendo as especialidades de referência: traumatologia, urologia, otorrinolaringologia e, recentemente, teve a inauguração da Maternidade, na qual a unidade passa a contar com atendimentos obstétricos, além de disponibilizar do “Mãe Coruja”, projeto idealizado pela atual gestão do governo do estado que, garante atendimento de obstetrícia especializada em partos simples e de alto risco. A proposta desse planejamento estratégico é continuar atendendo os 5 municípios que dependem dos serviços do Hospital Municipal Doutor Antônio Luiz Coutinho (HMDALC) sem perder a qualidade do atendimento e melhorando continuamente a saúde da população do município e região.

3.2 TIPO DE ESTUDO

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa do tipo relato de experiência. O mesmo será elaborado no contexto das atividades desenvolvidas pela pós-graduanda enquanto administradora pública de um hospital municipal no interior da Paraíba, mais precisamente localizado no município de Pocinhos - PB.

O estudo descritivo é caracterizado por três passos: observação, análise e ordenação dos dados, para que o estudo descritivo se efetive se faz necessário excluir todo tipo de interferência por parte do pesquisador, para tornar os dados mais fidedignos. O objetivo desse tipo de estudo é identificar a frequência no qual o fenômeno estudo ocorre, identificando suas causas, a sua natureza e sua relação com outros acontecimentos. Em suma, o estudo descritivo classifica e interpreta como os fatos observados no cotidiano da sociedade acontecem (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Na pesquisa científica as abordagens qualitativas não se preocupam em estabelecer leis para generalizações. Os dados desse tipo de pesquisa objetivam a compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social. Nesse sentido, os métodos qualitativos buscam enfatizar as particularidades de determinado fenômeno no âmbito de seu significado de acordo com o grupo pesquisado. Com relação aos dados o autor enfatiza a associação da consistência das descrições detalhadas de determinadas situações com o objetivo proposto, cuja a intenção é compreender os indivíduos em seus próprios termos, individualidades e particularidades, o que acaba obrigando o pesquisador a ter mais flexibilidade e criatividade no momento de coleta e análise dos mesmos (KINALSKI et al., 2017).

Portanto, o desafio do estudo qualitativo consiste em delimitar inicialmente indicadores que permitam identificar, explicar e elucidar processos de mudança importantes na gestão hospitalar através do relato de experiência. Este tipo de estudo é considerado como uma importante ferramenta nos estudos descritivos, pois ele possibilita ao pesquisador a apresentação e a discussão acerca de uma vivência ou experiência, abordando as situações tanto positivas quanto negativas observadas no ambiente acadêmico ou profissional. Ademais, o relato de experiência é um

facilitador na descrição de uma experiência em particular, permitindo assim que o discente conduza as experiências adquiridas por meio de novos conhecimentos e compartilhamento de novas evidências sobre a temática em discussão, além disso, o relato de experiência permite ainda a condução de novas pesquisas e aporte teórico na área de atuação do pesquisador (LOPES, 2012).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E PERÍODO DE ESTUDO

Para realização do relato de experiência será utilizado as anotações do diário de atividades desenvolvidas na rotina da pós-graduanda durante sua atuação como administradora pública do hospital municipal. A coleta de dados será realizada a partir da experiência anteriormente vivida pela administradora, bem como as experiências vivenciadas no período de outubro a novembro de 2020, tendo como sujeitos da pesquisa a própria pós-graduanda enquanto foco principal deste estudo, assim como as atividades por ela realizadas, no que diz respeito ao planejamento estratégico, gestão e inter-relação com os demais administradores e coordenadores das diversas áreas da unidade hospitalar.

A operacionalização deste relato baseou-se na observação participativa na chamada observação de grupo, na qual o pesquisador observa os fenômenos que o cerca e participa ativamente nesse processo, através de contato direto com os atores sociais e com seus contextos culturais. Geralmente, a observação é uma metodologia bastante utilizada nos estudos descritivos, pois, possibilita ao pesquisador participar da vida diária dos indivíduos estudados, além de promover a observação de fatores e fenômenos que permeiam o objeto estudado (MÓNICO, 2017).

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

4.1 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ESTRATÉGICA

O passo inicial na construção ou idealização de um planejamento estratégico é avaliação em tempo atual das condições nas quais organização se encontra, esta análise deve contar com observação da conjuntura tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. O Hospital Municipal Doutor Antônio Luiz Coutinho recebe pacientes do próprio município e dos municípios circunvizinhos, semanalmente são atendidos em média 200 pacientes. A unidade hospitalar conta com 30 leitos e é referência para os municípios em atendimentos de obstetrícia, pediatria e clínica médica.

Uma das principais dificuldades enfrentadas pela atual gestão relaciona-se à frota de ambulâncias, pois possui o município dispõe de apenas dois veículos a disposição do hospital, além disso, outro agravante na situação estratégica da administração hospitalar deve-se ao fato da inexistência de um centro de manutenção permanente para realização reparos nas ambulâncias, máquinas e equipamentos quando necessário.

Com relação estrutura física da unidade hospitalar, a mesma passou por reforma em no ano de 2007 e até então encontra-se em ótimas condições, tanto internas quando externas. Como resultado dessa reforma, toda a área sofreu um replanejamento, sendo construída uma maternidade com interligação ao hospital. Entretanto, alguns equipamentos clínicos acabam não sendo suficientes na

utilização cotidiana e outros não se encontram em boas condições de utilização, ademais, ainda existe uma carência de usinas de oxigênio.

No que se refere aos recursos humanos, observa-se que a equipe de colaboradores é bastante motivada, porém, no município não existe uma política de capacitação e treinamento de forma continuada para o grupo, comprometendo assim a qualidade do serviço prestado, em outras palavras, o setor de recursos humanos não é atuante neste sentido.

4.2 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES X PONTOS FRACOS

No que diz respeito aos pontos fortes da unidade hospitalar, a mesma possui boa localização a nível municipal e regional, dispõe de uma área física com condições para realização de expansões futuras, além de ser o único hospital de referência do município e região.

No que tange os pontos fracos, observa-se que a falta de pessoal capacitado para algumas atividades de determinados setores e especialidades prejudica bastante a prestação do serviço de saúde; a frota de veículos que são disponibilizados para o transporte de pacientes do hospital é bastante precária e insuficiente, além disso associa-se ainda a ausência de um centro de manutenção preventiva e corretiva para esses veículos, bem como, para as máquinas e equipamentos hospitalares. A unidade hospitalar possui também endividamentos; não promove capacitação de seus funcionários e inexistem incentivos para isto; e o hospital não dispõe de tecnologia de informação.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

No planejamento estratégico é necessário que o administrador identifique na sua organização as ameaças e as oportunidades que envolvem a organização administrada. As ameaças observadas da unidade hospitalar de pocinhos foram: a ausência de credibilidade por parte dos fornecedores; a ausência de confiança por parte dos usuários da unidade hospitalar; e área de atendimento muito abrangente, pois o hospital presta atendimento de saúde para 13 municípios.

No que se refere as oportunidades, observou-se que a localização do hospital é bastante estratégico; possibilitou a melhoria na economia local; promoveu a geração de empregos diretos e indiretos e possibilitou também a oportunidade de captar recursos através dos órgãos municipais, estaduais e federal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de elaborar um planejamento estratégico a ser implementado, executado e avaliado em uma unidade hospitalar pública municipal, possibilitou a implementação na estratégia de cogestão, participação e melhoria para a organização, de modo que foi possível garantir uma postura mais consciente e comprometida com a realidade do município, por sua vez, o planejamento estratégico priorizou a participação e valorização das equipes de trabalho, e analisou-se os principais problemas da comunidade.

Percebeu-se também que essa metodologia facilitou os processos de construção coletiva e democrática entre as equipes administrativas, equipes de saúde e população. Sabendo-se que, grande parte dos problemas detectados na

área da saúde são principalmente nos setores de gestão, se faz necessário a implementação de um processo estratégico por parte dos gestores, seja por meio de um planejamento estratégico ou por outros tipos de métodos, tendo como objetivo a melhoria da qualidade da assistência e uma maior resolução de problemas.

A atuação enquanto gestora pública no hospital municipal de pocinhos proporcionou a acadêmica de gestão pública um vasto conhecimento na área, contribuindo para uma formação profissional diferenciada, além de promover o desempenho de diversas práticas, nas quais foram abordadas durante as aulas do curso tecnólogo. Espera-se que com o desenvolvimento do presente estudo, novas pesquisas na área sejam realizadas, e que estas contribuam com o meio científico descobrindo-se novas evidências, bem como, auxiliem os demais gestores públicos.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Carlos Otávio de Almeida; TEIXEIRA, Maria Gracinda Carvalho. Modelos organizacionais na administração pública em choque com a realidade brasileira: novas perspectivas de análise a partir da auditoria de gestão do Inmetro. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 2, n. 1, p. 98–113, 21 jul. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/22699>. Acesso em: 6 de agosto de 2020.

AHRENS, Rudy de Barros (Organizador). A gestão estratégica na administração - Vol. 2. Atena Editora. Ponta Grossa - PR, 2017, 94 p.:2.154 kbytes. [PDF: Internet]. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2017/11/E-book-Administra%C3%A7%C3%A3o-Vol.-2.1.pdf>. Acesso em: 16 de setembro de 2020.

BATISTA-DOS-SANTOS, Ana Cristina; OLIVEIRA, José Arimatés de. Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, p. 52–82, jan. 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/23042>. Acesso em: 5 de agosto de 2020.

CAIRES, George Lessa. ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR: A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR NO PROCESSO DE GESTÃO EM SAÚDE. Artigo [Especialização em Gestão Hospitalar]. **Atualiza Cursos**. Salvador, 2017. Disponível em: <http://bibliotecaatualiza.com.br/arquivotcc/MES/MES17/CAIRES-George-Lessa.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

CARDOSO JUNIOR, José Celso; CUNHA, Alexandre dos Santos. (Organizadores). **Planejamento e avaliação de políticas públicas**. Brasília: Ipea, 2015. 475 p. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3521/1/Planejamento%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.pdf>. Acesso em: 5 de agosto de 2020.

CAVALCANTE, Thatiane Roccasecca; ESTENDER, Antonio Carlos; VANZO, Geni. Planejamento Estratégico: com Foco na Gestão Hospitalar. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão do Conhecimento para a sociedade**. FAPERJ, Rio de Janeiro, Brasil, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/922068.pdf>. Acesso em: 13 de agosto de 2020.

CHAVES, Francisco Diones Paiva; ALBUQUERQUE, Ítalo Patrick Rodrigues. CONCEITOS SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A SOCIEDADE. **Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA**, v. 13, n. 1, 4 ago. 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/43713>. Acesso em: 5 de agosto de 2020.

FARIAS, Diego Carlos; ARAUJO, Fernando Oliveira de. Gestão hospitalar no Brasil: revisão da literatura visando ao aprimoramento das práticas administrativas em hospitais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p. 1895–1904, jun. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232017002601895&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**. 2ª ed., Editora: Saraiva Educação S.A., 2017. [Ebook]. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=HjJrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=lq8gspocv0&sig=Ih6MzTSieVAYUJrSnVK_AUPUhWc#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A9gico%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=true. Acesso em: 11 de agosto de 2020.

IBGE, 2017. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Base de dados por municípios das Regiões Geográficas Imediatas e Intermediárias do Brasil*. **IBGE (2017)**. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/apps/regioes_geograficas/. Acesso em: 16 de setembro de 2020.

KINALSKI, Daniela Dal Forno et al. Grupo focal na pesquisa qualitativa: relato de experiência. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 70, n. 2, p. 424–429, abr. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/reben/v70n2/pt_0034-7167-reben-70-02-0424.pdf. Acesso em: 20 de setembro de 2020.

KLEBA, Maria Elizabeth; KRAUSER, Ivete Maroso; VENDRUSCOLO, Carine. O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 184–193, mar. 2011. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072011000100022. Acesso em: 14 de agosto de 2020.

LACERDA, Luciana Ferreira; BARBOSA, Maria do Socorro Alecio; LOPES, Deise. GESTÃO EM SETORES E SERVIÇOS DE SAÚDE PÚBLICA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. **RAHIS**, v. 11, n. 2, 7 ago. 2014. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2031>. Acesso em: 8 de agosto de 2020.

LEONEL, Maiane; DURAN, José Estevão. ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR: O ADMINISTRADOR COMO GESTOR. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 1, p. 113–25, 2 out. 2015. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/108>. Acesso em: 11 de agosto de 2020.

LOPES, Marcos Venícios de Oliveira. SOBRE ESTUDOS DE CASOS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS ... **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 13, n. 4, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/4019/3159>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

LORENZETTI, Jorge et al. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 23, n. 2, p. 417–425, jun. 2014. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/tce/v23n2/pt_0104-0707-tce-23-02-00417.pdf. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

MACÊDO, Dartagnan; ROMEIRO, Thayse Ingrid Clímaco; DUILIO, Cleto Marsiglia. A IMPORTÂNCIA DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO HOSPITALAR: percepção de Médicos, Enfermeiros e Administradores de um Hospital Universitário. **Revista Foco**. v.8, n. 2, supl 37, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/322928206_A_IMPORTANCIA_DO_ADMINISTRADOR_NA_GESTAO_HOSPITALAR_percepcao_de_Medicos_Enfermeiros_e_Administradores_de_um_Hospital_Universitario. Acesso em: 10 de agosto de 2020.

MÓNICO, Lisete et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v.3, p. 10, 2017. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2017/article/view/1447>. Acesso em: 21 de setembro de 2020.

NETO, Luis Moretto; SILVA, João José Cândido da; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. **Introdução à administração hospitalar**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC, 2007.74p. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/19871085/livro-introducao-a-administracao-hospitalar?q=livro%20administra%C3%A7%C3%A3o%20hospitalar>. Acesso em: 8 de agosto de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed., Novo Hamburgo: Feevale, 2013. [PDF Internet]. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 20 de setembro de 2020.

RIBEIRO FILHO, Wander Fernandes; VALADARES, Josiel Lopes. GOVERNANÇA: UMA NOVA PERSPECTIVA DE GESTÃO APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 3, n. 5, p. 0721–0723, 7 ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/jcec/article/view/2362>. Acesso em: 6 de agosto de 2020.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. ISSN 2237-1664, 2012, n. 5, Trabalho 2, p. 15-31. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/63-235-1-PB.pdf. Acesso em: 3 de agosto de 2020.

ROEDER, Frederico de Carvalho. Administração hospitalar: planejamento estratégico na administração de serviços. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Escola de Saúde do Exército, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ADMINISTRACAO%20HOSPITALAR_%20planejamento%20estrat%C3%A9gico%20na%20administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20oservi%C3%A7os%20hospitalares.pdf. Acesso em: 12 de setembro de 2020.

SANTOS, Neuza Maria dos. Planejamento estratégico: como foco na gestão hospitalar. **Convibra Administração**, Rio de Janeiro, p.2-10, 2011. Disponível em: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/SANTOS_.pdf. Acesso em: 13 de setembro de 2020.

SILVA, Luis Aparecido Marques da; PASTOR, Cesar Sales; STÁBILE, Samuel. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, [S.l.], v. 1, n. 10, p. 17-32, dez. 2015. ISSN 2316-7548. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/1232>>. Acesso em: 3 de agosto de 2020.

SILVA, Thiago Antunes da. CONCEITOS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O DESENVOLVIMENTO DO PAPEL ADMINISTRATIVO. **Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional**, v. 0, n. 0, 9 out. 2017. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/16678>. Acesso em: 6 de agosto de 2020.

SOUZA, Teofânia Cristina de Rezende; LACERDA, Pítias Teodoro. Planejamento estratégico e qualidade: acreditação hospitalar – um estudo de caso no Hospital Vita Volta Redonda. **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: gestão do conhecimento para a sustentabilidade**. Niterói, Rio de Janeiro, Brasil, p.2-22, jul. 2009. Disponível em: https://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0117_0685.pdf. Acesso em: 14 de setembro de 2020.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por fornecer orientação, força e inspiração durante todo o processo de realização do TCC.

Agradeço aos meus orientadores que dedicaram seu tempo, conhecimento e feedback valioso para ajudar a desenvolver e concluir o trabalho.

Agradeço aos meus familiares que me apoiaram incondicionalmente ao longo dessa jornada acadêmica.

Agradeço aos meus amigos e colegas que apoiaram e motivaram, seja por meio de discussões construtivas, incentivo moral ou simplesmente compartilhando momentos agradáveis durante o processo.

Agradeço à instituição de ensino por fornecer a infraestrutura e recursos necessários para realizar o trabalho.

Agradeço a todos que torceram por mim que, de alguma forma, torceram pelo seu sucesso e o encorajaram a seguir em frente.