



## **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE**

### **STRATEGIC PLANNING AS A MANAGEMENT GUIDELINE IN A HEALTHCARE ORGANIZATION**

**Carlos Davi Genauch**  
Universidade do Contestado – UNC

**Fabiane Bonin Graf**  
Universidade do Contestado - UNC  
<https://orcid.org/0009-0002-2269-9679>

**Jaqueline dos Santos Rodrigues**  
Universidade do Contestado - UNC  
<https://orcid.org/0009-0007-5981-9343>

**Sibéli Liziane Drozdek Contesini**  
Universidade do Contestado - UNC  
<https://orcid.org/0000-0002-1850-8414>

**Dr. Júlio Cesar da Silva**  
Universidade do Contestado - UNC  
<https://orcid.org/0000-0002-6655-284X>

#### **RESUMO**

O planejamento estratégico é um instrumento de controle e potência de futuro, fundamental à gestão de uma organização, pois exerce influência no desempenho e resultados. Este trabalho teve como objetivo geral avaliar o impacto da implementação de um planejamento estratégico em uma organização de saúde. A metodologia teve abordagem predominantemente qualitativa, sendo uma pesquisa teórica-empírica, com objetivos descritivos, sendo levantados os documentos de uma instituição hospitalar no Planalto Norte Catarinense e a teoria pertinente, e realizadas as análises e discussões encontradas. A necessidade de olhar para o setor através de um planejamento estratégico exequível, fica claro no decorrer da pesquisa. Os resultados e avanços a partir de estratégias bem definidas, ferramentas bem aplicadas e inovação permitem uma percepção de antes e depois da organização.

**Palavras-Chave:** Estratégia Empresarial. Planejamento estratégico. Gestão em Saúde.

#### **ABSTRACT**

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Strategic planning is an instrument of control and power for the future, fundamental to the management of an organization, as it influences performance and results. This work had as general objective to evaluate the impact of the implementation of a strategic plan in a health organization. The methodology had a predominantly qualitative approach, being a theoretical-empirical research, with descriptive objectives, being raised the documents of a hospital institution in the North Plateau of Santa Catarina and the pertinent theory, and carried out the analyzes and discussions found. The need to look at the sector through feasible strategic planning is clear throughout the research. The results and advances from well-defined strategies, well-applied tools and innovation allow a perception of before and after the organization.

**Keywords:** Business strategy. Strategic planning. Health Management.

## 1 INTRODUÇÃO

Williams Jr (2020) *apud* Frare *et al.* (2021) evidenciam em seus estudos que o planejamento estratégico é necessário para a promoção de alto desempenho. Para os autores, vislumbra-se que as estratégias adotadas, bem como o planejamento estratégico e o orçamento, configuram-se como um controle gerencial necessário. Nos estudos de Williams Jr (2020) *apud* Frare *et al.* (2021), foi apontado que a organização estratégica, algumas vezes combinada com o planejamento estratégico, viabilizam o estabelecimento de metas que refletem as aspirações e a melhoria contínua da gestão e do desempenho das organizações. Segundo seus estudos, quando a postura de organização estratégica está alinhada com o planejamento estratégico e o orçamento, tem-se uma combinação causal para o alto desempenho organizacional.

Em busca de sobrevivência no mundo organizacional, as empresas buscam vantagem competitiva. Segundo Perez (2022), nesta vantagem competitiva os colaboradores são fundamentais, pois o envolvimento e o comprometimento deles com a cultura da empresa trazem resultados satisfatórios. Todas as ações, nos processos empresariais, dependem ao menos de certa participação do pessoal. Logo, o entendimento da cultura organizacional se reflete na comunicação, produtividade e desempenho. Ao planejamento estratégico importa a cultura organizacional, porque esta remete ao caminho inicialmente bem trilhado e que

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

ensejou a sobrevivência. Rumo ao futuro, sempre há lições a extrair do caminho já percorrido (Perez, 2022).

Frare *et al.* (2021) postulam que em meio aos assuntos estudados nos campos de empreendedorismo e de gestão, a organização estratégica desponta como um dos tópicos mais relevantes e cruciais no meio organizacional. Para o alcance de melhores desempenhos, subsistem múltiplas combinações envolvendo as dimensões da organização estratégica e algumas variáveis, como o setor de atuação, o tipo de empresa, entre outros fatores.

Diante das premissas é compreensível a importância do planejamento estratégico para as organizações de saúde, a fim de organizar o processos, prever as metas e conseqüentemente alcançá-las, dessa forma esta pesquisa se faz útil para demonstrar aos gestores de saúde que planejar e organizar estabelece soluções para problemas práticos enfrentados e orienta na tomada de decisões. O objetivo principal deste estudo é avaliar o impacto da implementação de um planejamento estratégico em uma organização de saúde. Quanto aos objetivos específicos são identificar o planejamento da instituição assim como identificar quais ferramentas foram utilizadas para desenvolver o planejamento e ao final, analisar os resultados da organização anteriores e posteriores a implementação do planejamento. Levanta-se, portanto, a seguinte indagação: quais são os impactos da implementação do planejamento estratégico em uma organização hospitalar?

Este artigo está estruturado em cinco partes, sendo a inicial a apresentação dos temas em estudo e problema de pesquisa, seguindo para a fundamentação teórica dos temas: planejamento estratégico empresarial, organizações complexas hospitalares e as ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico. A terceira parte trata dos métodos científicos utilizados, a quarta aborda as discussões e resultados obtidos e finaliza com as considerações finais, contribuições e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Planejamento na Estratégia Empresarial

O Planejamento Estratégico - PE, de acordo com Perez (2022), é um arcabouço de técnicas administrativas que mostra ao gestor oportunidades e

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

ameaças, pontos fortes e fracos de sua organização. Ele auxilia no cumprimento da missão, na determinação da intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. Para Perez (2022), o PE aporta recursos para que se alcancem os objetivos da organização num ambiente competitivo. Assim sendo, parte expressiva do sucesso de um negócio se vincula à cultura organizacional, ao lado do esforço coletivo. Para que o PE seja executado com sucesso, é fundamental que todos saibam o papel que desempenham dentro da organização. Quando os norteadores são internalizados pelos integrantes, tendem a cair as falhas na concretização do que fora planejado. Logo, a disseminação da cultura organizacional é crucial para o bom desenvolvimento da organização (Perez, 2022).

O PE é um instrumento de controle fundamental à gestão de uma organização, pois exerce influência no desempenho organizacional. Segundo Frare *et al.* (2021) o PE depende do contexto no qual as empresas estão inseridas e de seu porte, podendo influenciar na tomada de decisão dos gestores. Permite-se assim às organizações combinar criativamente a quantidade limitada de recursos disponíveis com as metas estipuladas, aproveitando as vantagens e as oportunidades no mercado. Para os autores, as atividades de planejamento ajudam os gestores a lidar com uma quantidade significativa de informações, conduzindo as análises, o controle das etapas estratégicas de desenvolvimento de negócios e subsídios, para atingir as metas estabelecidas (Frare *et al.*, 2021).

Ao dar início a um PE, deve-se identificar comportamentos capazes de imprimir maior ou menor intensidade à capacidade de empreender. Para Frare *et al.* (2021) tal capacidade reflete-se nos processos de decisão estratégica, de maneira a constituir a configuração da empresa, e deve levar em consideração os processos, práticas, controles e tomadas de decisão. A partir desta organização estratégica, Frare *et al.* (2021) ressaltam que a postura adotada e as decisões tomadas pela organização, devem ser entendidas como um mecanismo intermediário ao alcance ou à alavancagem do desempenho almejado, auxiliando assim, na consolidação do negócio e em sua ascensão no mercado.

Em sua pesquisa, Frare *et al.* (2021) discorrem sobre a estratégia ser expressa por meio do comportamento inovador, da assunção de riscos e da proatividade, que para os autores, são características empreendedoras que podem ser evidenciadas, de maneira exclusiva, em diferentes tipos de negócios, de

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

mercados, de países, de culturas e de outras variáveis afins. Salientam ainda que os gestores influenciam os demais membros da empresa na busca de congruência em relação aos objetivos organizacionais e o PE é um mecanismo capaz de gerar eficiência e eficácia para o alcance das metas e dos objetivos empresariais. Com o papel de desenvolver as estratégias, de formular os objetivos, e de analisar as possíveis ações alternativas, em prol do sucesso da empresa, o planejamento estratégico auxilia no gerenciamento das incertezas e das complexidades decorrentes da dinâmica organizacional, sendo, dessa forma, condizente com a turbulência oriunda de contextos internos e externos ao negócio (Frare *et al.*, 2021).

### 2.2 Organização Hospitalar

Em uma pesquisa recente, Moura *et al.* (2022) revelam que devido à grande competitividade do mercado e aos avanços tecnológicos, as organizações hospitalares necessitam cada vez mais de uma gestão eficaz, bem como de processos de trabalho bem definidos. Para as autoras, os hospitais são organizações complexas devido a seus objetivos ambíguos, à natureza de suas atividades, pelo uso de tecnologia múltipla e complexa, pelo poder compartilhado e pela pluralidade de profissionais que neles atuam. É decisivo para o gestor analisar os fatores que contribuem para os seus resultados, sejam eles positivos ou negativos. Para que ações sejam realizadas a fim de tratar os *gaps* encontrados, que correspondem à diferença entre o resultado esperado e o resultado obtido, é necessário buscar respostas (Moura *et al.* 2022).

As características das organizações de saúde normalmente se distanciam de um ideal representado pela aplicação de critérios de racionalidade econômica da missão, pela concepção do ambiente externo como recurso e por uma maior integração intra-institucional. Artmann e Rivera (2003) salientam em seus estudos que nas organizações de saúde destacam-se os traços característicos: um processo de autonomização dos centros operacionais, decorrente de uma sorte de ruptura entre a direção estratégica e estes últimos, uma extrema diferenciação ou atomização de suas estruturas internas em função da especialização do trabalho, e uma desconsideração relativa da ambiência externa em razão de uma sobrevalorização corporativa do interno. Para os autores, estes traços dificultam os projetos gerenciais que enfatizem a integração intra-institucional, a racionalidade

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

econômica da missão específica e a negociação de uma rede de cuidados com os outros estabelecimentos de mesma ordem (Artmann, Rivera, 2003).

Em organizações complexas da área da saúde, os objetivos são difusos, ambíguos e pouco consensuais. Silva e Aguiar (2023) e Moura *et al.* (2002) citam que nessas organizações, o trabalho tem por característica a individualidade e é desenvolvido por profissionais especializados. A autonomia profissional reflete negativamente na gestão como um todo, por estabelecer uma dicotomia na administração organizacional pelo compartilhamento do poder. Segundo os autores, as organizações do setor de saúde podem ser compreendidas como instituições com uma estrutura complexa, pelo fato de haver características específicas que as diferenciam de outras organizações, sendo apontada como uma das estruturas organizacionais mais complicadas para se administrar. O poder é descentralizado nestas organizações, e está fundamentado no conhecimento representado pela competência técnica e profissional. A importância do administrador hospitalar é fundamental para a gestão de pontos específicos e comuns a qualquer organização. O administrador hospitalar tem grandes desafios, entre eles o de gerir os diversos anseios e objetivos específicos de cada classe profissional que atua na organização hospitalar. Dessa forma, os processos decisórios envolvendo a ala hospitalar são impactados diretamente pela complexidade da administração como um todo (Silva & Aguiar, 2023; Moura *et al.* 2022).

### 2.3 Sistemas de Medição de Desempenho Organizacionais

Os chamados Sistemas de Medição de Desempenho Organizacionais - SMDO, são ferramentas que são utilizadas para desenvolver vantagens competitivas, sendo agindo ou adaptando-se às demandas externas através da verificação do nível de cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, realizados por todos os níveis da organização de forma contínua (Souza, Marinho & Sartori, 2022). Apresentam-se algumas ferramentas, sem a intenção de esgotar as possibilidades:

O *Balanced Scorecard*, conforme Souza, Marinho & Sartori (2022), é uma ferramenta amplamente difundida na Administração, por destacar-se como mapa de indicadores de desempenho financeiro, de clientes, de processos internos, de

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

aprendizado e crescimento proporcionando uma ligação entre os objetivos planejados e o desempenho alcançado, através de análises e *feedbacks*.

Para Dutra (2014), por possuir uma característica multidisciplinar, a análise SWOT (Do inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), pode ser adequada para diferentes campos de estudo. Esta é uma importante ferramenta para que a organização possa conhecer a si mesma, a sua direção estratégica e o entorno, através da verificação das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Juran (1991) afirma que um programa de gerenciamento para ser adequadamente elaborado e ser executado, deve proporcionar melhorias significativas, eficiência, segurança, controle de qualidade e desempenho. Segundo o autor, o estatístico Walter A. Shewhart criou na década de 1920 nos Estados Unidos a ferramenta Ciclo PDCA (Do inglês: *Plan, Do, Check, Act*) que é realizada para atuar como forma de correção dos processos. Seu foco é no Planejamento, Execução, Verificação e Ação.

A ferramenta 5W2H é utilizada para a gestão de serviços e implementação de projetos. Conforme Omena *et al.* (2022), essa ferramenta auxilia como um plano de ação para desenvolvimento de atividades com uma maior nitidez e efetividade, reduzindo tempo e desperdícios. Funciona como um mapa organizador e ao ter um problema são levantadas as seguintes perguntas: O que será feito? Por que será feito? Onde será feito? Quando será feito? Por quem será feito? Como será feito? Quanto custará? Perguntas essas que remetem ao nome da ferramenta, proveniente do inglês: 5W (*What? Why? Where? When? Who?*) e 2H (*How? How much?*).

Cruz & Ávila (2021), em seu estudo sobre a importância de indicadores, discorrem sobre a forma como as informações da organização são gerenciadas e como isso pode se tornar um diferencial competitivo. O gerenciamento em uma organização inicia com a definição de seus principais indicadores. Para os autores, o gerenciamento através de indicadores é algo intrínseco ao processo de empreender e surge quando há a necessidade de se resolver uma situação problemática. Um indicador constitui uma representação de medidas passível de análises e comparações, que permite uma gestão flexível, de acordo com as necessidades e objetivos de cada organização. Medem o progresso e o cumprimento de metas. Segundo os autores, os indicadores fornecem informações importantes sobre o sistema físico, social ou econômico da organização e permitem a análise de tendências e relações de causa e efeito (Cruz & Ávila, 2021).

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

O uso de ferramentas para dar suporte a gestão deve acontecer nas organizações, de modo que aprimoramentos ocorram com o tempo, principalmente com a troca de conhecimento e experiências, proporcionando discussões e observações sob as perspectivas teórico-conceituais, além de benefícios às organizações ao alcançarem objetivos (Ungheri *et al.* 2023, Rossi & Silva, 2015).

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo é um trabalho científico, conforme Marconi & Lakatos (2021) e segue uma metodologia previamente definida, sendo caracterizado por uma abordagem predominantemente qualitativa. É uma pesquisa teórica-empírica, com objetivos descritivos através de procedimentos de análise documental de uma organização de saúde quanto ao seu planejamento estratégico. Esta caracterização do trabalho é essencial para organização dos assuntos em estudo, dos fatos e assim, facilitar o entendimento de forma ampla e funcional (Zamberlan, 2016).

Para a fundamentação teórica foi realizada uma revisão narrativa de literatura, também conhecida como revisão tradicional (Midega *et al.*, 2022), sobre o tema Estratégia Empresarial, mais especificamente, sobre o Planejamento Estratégico em Organizações de Saúde. As bases de dados utilizadas foram o Scielo, Spell e ESBCO, sendo utilizados artigos publicados em periódicos científicos preferencialmente nos últimos cinco anos. Na sequência, foram reunidos os documentos técnicos disponíveis da organização, que compreenderam o período de 2005 até 2022, e por último foram realizadas as análises de conteúdo e comparativos entre os planos estratégicos encontrados a fim de atingir os objetivos propostos neste estudo. Conforme Colauto & Beuren (2004, p. 137), o objetivo do método de análise de conteúdo é “estudar as comunicações entre os homens, com maior ênfase no conteúdo das mensagens”.

Ainda de acordo com Colauto & Beuren (2004, p. 139), a análise descritiva “se preocupa fundamentalmente em investigar ‘o que é’, ou seja, em descobrir as características de um fenômeno”. Nesta pesquisa foram utilizados os documentos sobre planejamento estratégico da organização e verificados a organização da gestão, organograma, indicadores de atendimentos, fontes de receitas e despesas, principais atividades especializadas, convênios e participações, as ferramentas de gestão, resultados e potencialidades do planejamento. Em seguida foram analisados

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

os resultados antes e após a organização possuir um planejamento estratégico estruturado e comparar a evolução da instituição, a fim de compreender o impacto do planejamento nos processos e resultados da organização de saúde.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização de saúde objeto deste estudo é uma entidade filantrópica, sem fins lucrativos, de direito privado de amparo à saúde, com entidade mantenedora uma organização religiosa. Em sua estrutura hospitalar tem como atendimento prioritário os usuários do Sistema Único de Saúde – SUS. Sendo, referência em alta complexidade oncológica e Unidade de Terapia Intensiva - UTI para o planalto norte catarinense. Neste sentido, vem direcionando esforços em oferecer atendimento, estrutura e serviços qualificados para a comunidade.

Durante as pesquisas documentais da instituição estudada, foram encontrados registros sobre despesas *versus* ganhos e indicadores de atendimento do ano de 2005/2006 e sobre planejamento estratégico de 2006/2007. Nestes anos já era uma entidade privada filantrópica, com perfil de Hospital Geral, contando com 112 leitos, 49 médicos no corpo clínico e 200 funcionários distribuídos nos diversos setores de serviço. Sua missão na época era: “Atender a todos sem distinção de classe social, cor, raça e credo, tendo maior comprometimento e solidariedade com os mais pobres. Promover a qualidade de vida, através do atendimento técnico, humano, ético e cristão, somando esforços junto à comunidade, buscando como resultado a satisfação dos clientes, dos colaboradores e de toda a sociedade que envolve a instituição, em sintonia com o carisma das irmãs da Divina Providência”. Sua visão estratégica tinha como definição: “Compromisso com a melhoria constante da qualidade no atendimento”. Visava-se como metas organizacionais: Resgatar a credibilidade e respeito da clientela interna e externa da Instituição e a Implementação de Comissões.

Os documentos encontrados apresentavam-se pouco estruturados, porém constava uma análise SWOT da organização, elaborada através de um questionário aplicado em 2006. Não há informações sobre a quantidade de entrevistados e seu perfil, porém pelo teor das respostas entende-se que foi respondido por funcionários. Através do questionário, evidenciou-se que o corpo organizacional da instituição já entendia que a busca por melhoria e qualidade era uma necessidade da empresa,

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

sendo referido por mais de 25% dos entrevistados. Foi verificado que mais de 45% dos funcionários acreditavam que a falta de treinamentos e educação continuada eram uma necessidade para que a instituição tivesse maior credibilidade ou passasse por auditorias. Em relação às ameaças estabelecidas pelos entrevistados, a demora no atendimento e as reclamações por conta dos clientes liderou as respostas com mais de 27%, seguida da falta de controle de acesso de pessoas externas às instalações do hospital com mais de 22%. Sobre as fraquezas, 15,63% dos entrevistados apontaram que a principal fraqueza eram os equipamentos antigos. Como principal fortaleza ficou a equipe médica especializada com 16,67%, seguida da equipe de enfermagem com 13,33% que a instituição possuía. Este levantamento de dados através do questionário, realizado com perguntas estratégicas, remetendo a análise SWOT, trouxeram dados relevantes para a análise institucional, pois a SWOT é uma ferramenta importante para que a organização possa conhecer a si mesma, sua direção e o que a cerca, através da verificação das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (Dutra, 2014).

No ano de 2021 após uma mudança na direção administrativa, o Hospital passou por uma reestruturação no seu organograma, o qual organizou a instituição em quatro grandes áreas sendo elas: assistencial, controladoria, infraestrutura e operações, com seus respectivos gerentes, seguidos de coordenadores e supervisores para cada setor específico. Em janeiro de 2022 reuniu-se junto a direção administrativa da instituição, todos os líderes de setores, a fim de desenvolver um novo Planejamento Estratégico para os anos de 2022-2024 com o objetivo de ser reconhecida na região e buscar a qualidade e ampliação dos serviços prestados.

Verificadas as pessoas que tomam as decisões estratégicas, atualmente existe um comitê nomeado de Conselho Consultivo, com quatro conselheiros em seu organograma, além de contar com Direção Geral, Direção Técnica e Direção Clínica, Gerentes, Coordenadores, Supervisores e o corpo de trabalho. A gestão é considerada pelo Hospital como sendo uma Gestão Compartilhada, que exige maior comprometimento das equipes no desenvolvimento das atividades de forma a serem contínuas e articuladas, além de sensíveis às necessidades do setor e adjacências. Contribui-se deste modo, para a diminuição das diferenças de poderes e papéis, e exige o gerenciamento dos possíveis conflitos (Zorzan, Almeida & Lara, 2021, Felisbino, *et al.* 2022). Ginter *et al.* (1998) *apud* Vecina & Malik (2019), abordam em

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

seu estudo que a gestão estratégica incorpora liderança e é vista como atitude. Segundo eles, "para que a gestão estratégica seja bem-sucedida, todos deveriam ser encorajados a pensar como líderes" (2019, p. 116).

Foi atualizada a missão, que passou a ser referenciada como: prestar assistência à saúde, priorizando a vida e a satisfação dos clientes. A visão foi reorganizada para: ser reconhecida no Planalto Norte pela excelência nas ações humanizadas, qualificadas e sustentáveis de cuidado à vida em todos os serviços prestados. Os novos valores são transparência, humanização, compromisso, integridade, sustentabilidade e espiritualidade. Conforme Renzcherchen, Silva & Szendela (2022) o sucesso da estratégia será alcançado quando existir mobilização do ambiente interno e externo da organização através da missão e visão bem definidos e acessível a todos.

Foi incorporada e descrita também sua Política de Qualidade, que é manter, conquistar, fidelizar os pacientes através da assistência médico-hospitalar para contribuir com resolutividade da sua saúde e bem-estar do paciente, fazendo com que essas ações sejam a sustentação financeira da organização. Também faz parte da Política fortalecer todos os processos de apoio para que os mesmos sustentem a eficiência e eficácia dos processos relacionados aos clientes, assim como cumprir todas as leis e regimentos internos e externos focando sempre a satisfação das partes interessadas e melhoria contínua. A busca pela qualidade nas instituições de saúde não deve se limitar ao alcance dos selos/certificados dela oriundos, mas, essencialmente, que os seus padrões promovam melhorias concretas na qualidade e na segurança do cuidado e no incremento da gestão nas organizações de saúde, buscando a cultura de melhoria contínua dos profissionais no seu dia a dia (Treib *et al.*, 2022).

Analisando os objetivos da organização, em seu Mapa Estratégico 2022 foram definidas quatro perspectivas, sendo elas: a Perspectiva Financeira que engloba os resultados financeiros, faturamentos de convênios, redução de custos, aumento de receitas e investimentos; a Perspectiva de Processos Internos, que engloba a acreditação, tempo de faturamento, habilitações, cuidados centrados no paciente e automatização de processos; a Perspectiva do Cliente, que engloba experiências do cliente, a imagem, o comitê consultivo, ampliação de crescimento (primeira e segunda etapa) e novos serviços; a Perspectiva de Crescimento e Aprendizagem que engloba o clima e desempenho organizacional. São metas mais

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

robustas que as metas organizacionais definidas em 2006, que eram: Resgatar a credibilidade e respeito da clientela interna e externa da instituição e implementar comissões. Estas metas antigas podiam ser consideradas metas operacionais e pouco estratégicas. Nesse sentido, Renzcherchen, Silva & Szendela (2022), destacam que organizações passam por constantes mudanças e devem se preparar para contingências futuras, e o planejamento estratégico deve acompanhar esse processo de melhoria e ser capaz de contornar crises, ou pelo menos conseguir dar resposta e proporcionar ações necessárias.

Em relação aos indicadores de atendimento da instituição nos anos anteriores, foram analisados: número de atendimento no pronto socorro, sendo um total de 45.778 no ano de 2005 e em 2006 este número cresceu para 73.292. Em relação à internação na instituição o número de pacientes internados SUS foi de 4.814 e 4.322, respectivamente aos anos citados, 2.481 e 2.503 número de pacientes internados em caráter Particular/Convênios, sendo o total de internação de 7.295 em 2005 e 6.825 (2006), observando-se uma queda. Em relação ao número de partos de 2005 foi de 1.388 em 2006 este número reduziu para 1.318. No quesito cirurgia o número total em 2005 foi de 3.771 e em 2006, 3.829. Não foram encontrados documentos internos que analisassem estes indicadores e verificassem as causas das quedas e/ou crescimento nos atendimentos, internações, partos e cirurgias. Não foram encontrados registros sobre planejamento estratégico, novas análises SWOT nem planilhas de orçamentos dos anos subsequentes. Para Cruz & Ávila os indicadores devem ser revisados, normalmente, em ciclos – mensais, trimestrais, semestrais, anuais – e servem para ilustrar resultados. Quanto maior o intervalo entre suas revisões, mais difícil se torna a mudança de direção e correção de desvios (Cruz & Ávila, 2021).

Comparando aos indicadores em 2022, a média de atendimento ao ano é de 71.325, entre urgência/emergência e ambulatorial; 7.458 internações, sendo 5.873 pacientes do SUS; 4.975 cirurgias (3.393 - SUS) ; 963 partos (774 - SUS). Comparado à 2006 alguns indicadores de atendimento mantém-se sem grandes crescimentos, alguns com queda, é importante considerar que não houve aumento no número de leitos e sim uma pequena redução. Porém ao analisar os documentos, observa-se que atualmente, além dos indicadores de atendimento, foi elaborado conforme planejado no mapa estratégico, um quadro de metas e objetivos que contemplam mais de 200 indicadores. Tais indicadores têm o intuito de acompanhar

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

os cumprimentos das ações planejadas, medir o progresso nos processos e a qualidade do atendimento prestado. Segundo Baó *et al.* (2019) em seu estudo, refere que os indicadores de qualidade são reconhecidos como ferramenta indispensável para o gerenciamento de boas práticas no ambiente hospitalar. Os valores mensurados demonstram o resultado da assistência e permitem avaliar se as metas assistenciais foram atingidas. Auxiliam no conhecimento acerca dos pacientes atendidos, bem como podem sinalizar melhorias na assistência no que tange ao cuidado centrado no paciente, incrementando o planejamento e na tomada de decisão. Os indicadores não levam em consideração apenas o número de atendimentos, mas também a qualidade dos mesmos.

O SUS é a maneira de organização brasileira dos serviços em saúde, pautados nos princípios de acesso universal e igualitário, sendo muitas vezes o único seguro saúde de muitos indivíduos, e vem sendo investido na melhoria do sistema para alcançar eficiência dos serviços, otimização dos recursos públicos e transparência (Silva *et al.*, 2011, Felisbino, *et al.*, 2022). Segundo a Política Nacional de Promoção da Saúde - PNPS, no desenho político institucional do SUS, para a organização das ações e dos serviços de saúde, é necessária a formação de rede regionalizada e hierarquizada com diferentes densidades tecnológicas formadas por pontos de atenção à saúde, denominada de Rede de Atenção à Saúde. Desta forma, o Hospital consolidou-se como Rede de Atenção, pois conseguiu através dos números de atendimentos predominantemente SUS, operar a política de saúde. De acordo com a PNPS, para se operar a política de saúde, incluindo a de promoção da saúde, é necessária a consolidação de práticas voltadas para indivíduos e coletividades, em uma perspectiva de trabalho multidisciplinar, integrado e em redes, de forma que considere as necessidades em saúde da população, em uma ação articulada entre os diversos atores, em um determinado território. Com este trabalho, o Hospital consegue melhorar a qualidade de vida, com redução de vulnerabilidades e riscos à saúde decorrentes dos determinantes sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais (Brasil, 2018).

Sobre o financiamento organizacional, em 2006, as fontes de arrecadação eram SUS (39,18%), Unimed (10,24%), particular (7,74%), DPVAT (2,49%) e outros convênios (40,35%) e passaram em 2022 para subvenções e doações (52%), SUS (27%), convênios (12%), particulares (7%) e outras receitas (1%) e deduções da receita (-1%). Verificando os financiamentos da organização no ano de 2022, ela

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

obteve uma receita total de R\$48.942.944,53, oriundas das citadas fontes. Deste valor, foram R\$37.005.648,28 provenientes de recursos públicos (42% federal, 34% municipal e 24% estadual). Verificando as despesas totais do ano 2022, foram de R\$50.138.197,47 decorrentes de serviços profissionais, folha de pagamento, materiais e medicamentos, contratos de serviços, materiais de consumo geral e outras despesas menores. Estas despesas resultaram em um déficit de R\$-1.195.252,94 em 2022, ano em que investimentos e ampliações foram iniciados, visando melhores condições de atendimento ao cliente. Nesse sentido, Veloso e Malik (2010) deixam claro que o desempenho de instituições de saúde, sobretudo hospitais, não é medido apenas pelos fatores financeiro e de rentabilidade, mas pelos serviços e qualidade de atendimento que proporcionam.

Vale ressaltar que desde 2021 a Instituição faz parte da Política Hospitalar Catarinense - PHC, que é baseada em critérios estabelecidos por normativas vigentes no SUS e organizada a partir da definição dos serviços de interesse de saúde que, de forma regionalizada, são referência para o atendimento das necessidades de saúde da população, com destaque para as linhas de cuidado urgência e emergência, materno infantil, atenção psicossocial e cirurgias eletivas. Estes serviços recebem incentivo financeiro mensal de acordo com o porte em que estão classificados e a valoração do seu desempenho. Foram elencados dez critérios para classificação de seis portes hospitalares. A partir da definição destes portes, foi elaborada uma matriz de avaliação de desempenho para definir o valor do incentivo financeiro, oriundo de recurso próprio do Estado, que é destinado para as unidades hospitalares da rede dos hospitais públicos e filantrópicos vinculados ao SUS (Santa Catarina, 2021).

O documento aprovado da PHC, também aborda que esta Política foi aprovada em 2019 e implementada a partir de janeiro de 2020. Em 2021 a reavaliação trouxe a inclusão das cirurgias eletivas, a alteração de alguns indicadores e a inclusão de mais um porte hospitalar. Foram reavaliados os hospitais com base nas informações de produção 2019 e 2020, considerando a pandemia da COVID-19 e demais informações de outros sistemas com base no ano de 2020/2021. Incluído incremento para as cirurgias eletivas e incentivo para hospitais que realizam parto e para hospitais que realizam procedimentos de saúde bucal para portadores de necessidades especiais. Foi criado selo de qualidade que possibilita a ampliação em até 6% do teto financeiro do porte alcançado pelos

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

hospitais desde que estes atendam os critérios estabelecidos de qualificação (Santa Catarina, 2021).

Os critérios elencados para definição dos portes hospitalares são número de leitos de UTI adulto, UTI pediátrica, UTI neonatal, taxa de ocupação geral, quantidade de clínicas com internação, exames diagnósticos disponibilizados, número de altas complexidades habilitadas, rede temática com serviço habilitado. Diante desses critérios, a organização estudada foi classificada pela PHC como porte IV. O teto financeiro para hospitais como porte IV é de 1.000.000,00 de reais, conforme seu desempenho, no ano de 2022 a Instituição em estudo, apresentou 61% de seu desempenho, ficando com o valor de 610.000,00 reais para receber mensalmente do Estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 2021).

Ao se pensar sobre o desejo da organização em ser referência em seu território, é necessário avaliar também quem a cerca. Os concorrentes diretos e indiretos da organização são os demais hospitais pertencentes à região do Planalto Norte Catarinense, que estão distribuídos nos 13 municípios que compõem esta região catarinense. A busca de aumentar a qualidade do atendimento e diminuir os custos é um grande desafio enfrentado pelos serviços de saúde, por isso, é necessário desenvolver estratégias e modelos de gestão capazes de suprir as necessidades dos clientes internos e externos, associando-se à sustentabilidade organizacional. Para realizar este feito, utiliza as creditações e/ou certificações como uma estratégia de *marketing* para incentivar os potenciais usuários a consumirem seus serviços, servir de diferenciação entre os fornecedores e ganhar potencial competitivo entre o mercado consumidor (Treib *et al.*, 2022).

É possível notar que a instituição estudada busca por este diferencial no mercado competitivo, visto que em abril de 2023 recebeu o certificado de qualidade da ISO 9001, o qual havia iniciado o processo de estruturação em 2022, tendo esta conquista como uma das ações descritas no mapa estratégico e abrindo um marco na história da organização, sendo a primeira instituição hospitalar no Planalto Norte Catarinense a conquistar este certificado de qualidade. Entende-se que existe uma tendência no setor privado de busca por certificações, o que pode ser produto do avanço no *marketing* e potencial vantagem competitiva que a Acreditação e/ou Certificação pode alavancar às instituições interessadas (Treib *et al.*, 2022).

Observa-se como ameaça para a organização a sua localização geográfica, pois encontra-se ao meio de cidades que possuem instituições regionais que

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

atendem a maior parte das especialidades em alta complexidade, apresentando uma certa limitação no crescimento de novos serviços para a instituição referida. Além disso, também como causa ameaçadora pode-se citar a sua estrutura física e a falta de estacionamento privativo.

Ao analisar as melhorias ao longo dos anos, constatou-se que em 2006, a organização contava com vinte serviços na área da saúde especializada, passando para trinta em 2022. Alguns dos principais serviços prestados atualmente são: Anestesiologia, Bucomaxilofacial, Cardiologia, Cirurgias nas mais diversas modalidades (Geral, Cabeça e Pescoço, Oftalmológica, Oncológica, Torácica, Vascular), Clínica Geral, Crônicos, Cuidados Paliativos, Estomaterapia, Gastroenterologia, Ginecologia, Mastologia, Nefrologia, Neonatologia, Neurocirurgia, Neurologia, Obstetrícia Cirúrgica, Obstétrica Clínica, Pediatria Clínica, Ortopedia, Otorrinolaringologia, Pneumologia, Radiologia e Urologia. A Maternidade abrange serviços de baixo risco e atende dois municípios vizinhos, passa por uma reforma com recurso federal o qual encontra-se na primeira etapa do processo, iniciado em 2022. A Oncologia, é especialidade referência para mais sete municípios do planalto Norte Catarinense, sendo esta de alta complexidade. Além disso, cresceu em corpo de trabalho, no ano de 2022, contou com 391 colaboradores, mais de 100 médicos atuantes. O número de leitos reduziu para 109, mantendo 10 leitos de Unidade Terapia Intensiva. Outro avanço nas parcerias é em relação aos convênios atendidos, em que no ano de 2022 passa a atender 6 convênios de saúde diferentes. Cada vez mais os profissionais e os gestores das organizações de saúde são cobrados por seus resultados e por melhor desempenho, exigindo assim, oferta de serviços de saúde cada vez mais diversificados, melhores e que atendam as necessidades sociais, e ainda serem viáveis e possíveis de controle pela gestão (Silva & Aguiar, 2023).

Como resultados do planejamento implantado verificou-se a diversificação de especialidades ofertadas, sendo mantida a preocupação em ofertar novos serviços de saúde, assim como de se manter com uma imagem forte na sociedade. Houve fortalecimento dos resultados financeiros, com aumento de fontes de receita, convênios, diminuição de custos e investimentos. Os processos internos foram melhorados e se tornaram complementares às experiências dos clientes. A conquista da certificação ISO 9001, também demonstra um avanço na busca pela qualidade e diferenciação no mercado competitivo. Aprimoraram-se as ações

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

voltadas para o crescimento e aprendizado dos funcionários, como o clima e desempenho organizacional e ampliações estruturais. Uma organização inovadora não trata-se apenas de uma organização vasta em tecnologias duras mas também é construída por gestores inseridos num contexto considerado muito inovador, atestando características como pensamento estratégico, ênfase nas pessoas, processos internos e liderança (Montenegro *et al.*, 2021).

Como ações na área de inovação, em 2022 o hospital inaugurou um novo setor, advindo de investimento realizado, através de ação do planejamento estratégico. O setor é um centro de especialidades médicas e atendimentos particulares, que conta com fisioterapia, atendimento médico especializado, exames laboratoriais e de imagem, tendo como principal objetivo aumento de receitas para novos investimentos na organização. Considerando que nem sempre surgem inovações impactantes, chamadas de inovações disruptivas, normalmente as organizações mudam gradualmente, desenvolvendo-se paulatinamente por inovações complementares, que são pequenas ideias e alterações que surgem nas próprias empresas por influência dos clientes, dos próprios funcionários e gerentes (Tidd & Bessant, 2015; Ciccarino *et al.*, 2019).

Através do estudo do planejamento, foi possível perceber que as potencialidades das perspectivas e metas de 2022 são mais amplas e focadas que as encontradas em 2006, com especial cuidado nos resultados financeiros, redução de custos, processos internos e com atenção aos investimentos e crescimento da organização, pontos que não foram abordados no planejamento de 2006, que se limitou a corrigir processos e a sua credibilidade social.

As comparações entre o planejamento estratégico anterior com o atual foram pontuadas no decorrer das discussões, porém para facilitar a compreensão do todo, o quadro 01 foi desenvolvido com os principais pontos.

Quadro 01 - Comparativo entre os planejamentos estratégicos da organização

Ação	Planejamento 2006	Planejamento 2022	Descrição e Autor
------	-------------------	-------------------	-------------------

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE**

Missão Visão Valores	Sim, focado em atendimento e processo	Sim, focado em manutenção financeira, processos internos, satisfação do cliente, crescimento e aprendizado	Auxiliam a organização a se posicionar no ambiente interno e externo. Renzcherchen, Silva e Szendela (2022)
Análise SWOT	Sim, realizado por levantamento	Sim, realizado por grupo de trabalho	Verificação das forças e fraquezas da organização. Dutra (2014)
Ferramenta 5W2H	Mencionado, porém sem evidência de aplicação.	Sim, realizado por grupo de trabalho	Definições de planos de ação. Omena et al. (2022)
Ferramenta de Melhoria Contínua (PDCA)	Não mencionado	Mencionado ter de ferramentas melhoria continuada	Ferramentas para identificar problemas e os solucionar de forma a obter processos aperfeiçoados. Juran (1991)
<i>Balanced Scorecard</i>	Não mencionado	Não mencionado, mas faz uso de diversos indicadores	Mapa de indicadores de desempenho. Souza, Marinho e Sartori (2022)

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

Indicadores	Sim, focados no atendimento	Atualmente são monitorados 207 indicadores, incluindo de atendimento	Gestão por gerenciamento de informações geradas pelo acompanhamento dos setores. Cruz & Ávila (2021)
Orçamento	Não mencionado	Sim, realizado	Controle dos indicadores chave. Vecina & Malik (2019)
Controle de Receitas e Despesas	Não mencionado	Sim, através dos indicadores e acompanhamento dos setores	Desempenho medido através de fatores financeiros de rentabilidade em hospitais. Veloso & Malik (2010)
Serviços e Especialidades	Sim, totalizando 20	Sim, passou por reestruturação e aumentou para 30	Alto grau de prestação de serviços especializados na área de saúde. Moura et al. (2002)
Inovação	Pouco presente, focado em atendimento e serviços	Presente, principalmente nos processos	Avanços em serviços, produtos e processos. Tidd & Bessant (2015)

Fonte: Autores (2023)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma tendência mundial em aprimorar a gestão de instituições promotoras de saúde, sobretudo as hospitalares (Silva & Aguiar, 2023). A partir das análises realizadas, foi possível verificar a importância que um planejamento estratégico tem para organizações. Neste estudo, verificou-se que o planejamento iniciado em 2006 na organização de saúde, foi construído por uma análise SWOT e pesquisa por questionário para resolver questões mais operacionais, diferente do planejamento realizado em 2022, que fragmentou seus objetivos e metas, visando a continuidade financeira, qualidade dos atendimentos e procedimentos, crescimento das ações realizadas e também melhorias das estruturas.

Segundo Ginter *et al.* (1998) *apud* Vecina & Malik (2019), o modelo Ginter de mapeamento estratégico divide-se em quatro etapas para uma boa gestão: primeiramente a análise de situação, em segundo a formulação, onde observou-se que a organização estudada buscou analisar as necessidades em conjunto e estruturar o mapa estratégico, compartilhando posteriormente com todo o corpo de trabalho da instituição, descentralizando este processo da alta direção; a implementação, a qual é possível verificar através das ações realizadas e metas atingidas ao longo do ano de 2022 e 2023; e por fim o controle da estratégia, o qual verificou-se que a instituição possui a análise mensal dos indicadores estabelecidos para o cumprimento das ações planejadas com o intuito de atingir 100% de evolução ao final do ano de 2024.

Com relação ao atendimento especializado em oncologia, tornou-se referência para sete municípios vizinhos. Além deste diferencial para o mercado competitivo, no ano de 2023, a instituição recebeu a certificação da ISO 9001, sendo pioneira no Planalto Norte Catarinense. Padronizar o trabalho em saúde é um dos preceitos da acreditação, definida como o processo de avaliação externa, sistemática, periódica, sistêmica e reservada, com base em padrões de qualidade previamente definidos como ótimos, visando a busca contínua por melhorias (Treib, 2022).

Verificou-se que a rentabilidade da instituição cresceu, os serviços aumentaram e a alta gestão vêm buscando por aumento de serviços oferecidos à população, a fim de aumentar as receitas. Como é uma instituição filantrópica não

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

tem como propósito de acumular ganhos e sim de investir em melhorias, estrutura física, especialização profissional com principal objetivo de trazer a comunidade mais qualidade e segurança nos atendimentos prestados.

Oportunamente, este trabalho tem a intenção de contribuir teórica e academicamente e ampliar as discussões sobre a importância do planejamento nas organizações, partindo de uma análise em uma organização de saúde e das contribuições da implementação de ferramentas que contribuam com o planejamento estratégico. Também se evidencia a contribuição prática deste trabalho em identificar, através das análises realizadas, falhas e benefícios da implementação do planejamento na organização e possibilitar contribuir com melhorias e recomendações, além de possibilitar uma agenda de estudos futuros.

Durante as pesquisas a principal adversidade encontrada foi da falta de documentos mais atualizados antes da reestruturação do planejamento estratégico, visto que antes de 2022 os arquivos documentários eram apenas de 2006/2007, apresentando uma lacuna de tempo de mais de 10 anos o que dificulta os comparativos principalmente atrelados a questões financeiras. Vale ressaltar que não houve continuidade nos processos, tampouco na atualização documental sobre planejar, desenvolver, avaliar os avanços e corrigir as falhas. Sendo este um grande período onde houve a perda de oportunidades de crescimento ao longo dos anos.

Deixam-se elencadas algumas sugestões de estudos futuros, como ampliar o entendimento da organização por pesquisas de levantamento com o corpo técnico e entrevistas com gestores, replicar análises em outras organizações da mesma área, ou afins, e especificar análises por métodos ou ferramentas utilizadas.

Observou-se que após a reestruturação das áreas e suas respectivas lideranças, bem como com o mapeamento das estratégias, estabelecendo metas e objetivos, controlando com os indicadores, a Instituição apresenta-se mais organizada, com visão e perspectiva de futuro, demonstra saber onde quer chegar até a conclusão do planejamento estratégico. Responde-se, portanto, o questionamento inicial de que são visivelmente positivos os impactos da implementação do planejamento estratégico em uma organização hospitalar. Assim como cita Burmester (2022), os resultados não vêm num passe de mágica, mas sim são conquistados ao longo do tempo num trabalho que pressupõem recaídas e retomadas; trata-se de um processo sem fim e uma busca constante por melhorias para atingir o atendimento de excelência.

# O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

## REFERÊNCIAS

- Artmann, E., & Rivera, F. J. U. (2003). A démarche stratégique (gestão estratégica hospitalar): um instrumento de coordenação da prática hospitalar baseado nos custos de oportunidade e na solidariedade. *Revista de ciência coletiva*. <http://doi.org/10.1590/s1413-81232003000200013>
- Baó, A. C. P., Amestoy, S. C., Moura, G. M. S. S., & Trindade, L.L. (2019). Quality indicators: tools for the management of best practices in health. *Revista brasileira de enfermagem*. 72(2), 360-6. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0479>
- Brasil. (2018). *Política nacional de promoção da saúde*. Ministério da saúde, Brasília.
- Burmester. H. (2018) Gestão da qualidade em saúde. *Revista de administração em saúde*. 18(70). <http://dx.doi.org/10.23973/ras.70.78>
- Ciccarino, I. D. M., Malpelliana, D. C., Moraes, B. G. M., & Nascimento, E. S. (2019). Inovação social e processo empreendedor: aplicação de tipologia em start-ups da yunus negócios sociais brasil. *Cadernos ebape.br*. 17(4), 1031–1047. <https://doi.org/10.1590/1679-395174335>
- Colauto, R. D., & Beuren, I. M. (2004) *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. (2nd ed.) Atlas.
- Cruz, P. L., & Ávila, I. V. (2021). Uso de indicadores financeiros e não financeiros para gerenciamento nas organizações: quando devem ser considerados kpi ou kri. *Revista de gestão estratégica de organizações*. 9(2), 88-100. <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v9i2.324>
- Dutra, D. V. (2014). *A análise swot no brand dna process: um estudo da ferramenta para aplicação em trabalhos em branding*. Repositório Institucional UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128970>
- Felisbino, P., Fujimaki, M., Uchida, N. S., Higasi, M. S., & Uchida, T. H. (2022) Educação permanente em saúde no sistema único de saúde: percepções dos profissionais de saúde. *Revista família, ciclos de vida e saúde no contexto social*. 10(4), 801-811. <http://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/refacs/index>
- Frare, A. B., Horz, V., Barbosa, M. A. G., & Cruz, A. P. C. (2021). Interface entre orientação empreendedora, planejamento estratégico e orçamento: configurações para o alto desempenho. *Revista regepe - entrepreneurship and small business*. 10(2), 1-20. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65736/interface-entre-orientacao-empreendedor--planejamento-estrategico-e-orcamento--configuracoes-para-o-alto-desempenho>

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

- Juran, J. M. (1991) *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. Makron, mcgrawhill.
- Marconi, M. A., Lakatos, E. M. (2021) *Técnicas de pesquisa*. Atlas, grupo gen, e-book. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610>
- Midega, T. D., Chaves, R. C. F., Ashihara, C., Alencar, R. M., Queiroz, V. N. F., Zelezoglo, G. R., Vilanova, I. C. S., Olivato, G. B., Cordioli, R. L., Bravim, B. A., & Corrêa, T. D. (2022). Uso de cetamina em pacientes críticos: uma revisão narrativa. *Revista brasileira de terapia intensiva*. 34(2), 287–294. <https://doi.org/10.5935/0103-507x.20220027-pt>
- Montenegro, A. V., Pinho, A. P. M., Tupinanbá, A. C. R., & Feitosa, R. L. (2021). É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?. *Revista cadernos ebape.br*. (v.19). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200224>
- Moura, S. T. G., Bachmann, S., & Kroenke, A. (2022). Perfil de reinternação em uti: a tomada de decisão em organizações complexas. *Cadernos de saúde coletiva*, 30(1). <https://www.scielo.br/j/cadsc/a/sjg9zrcw64zlbhwtsbv3tg/?lang=pt>
- Omena, A. M., Lisboa, B. P. D., Pereira, B. M., Silva, C. A., Silva, E. G. S., Rocha, E. M. B., Carvalho, V. L., & Mourão, A. R. C. (2022). Planejamento estratégico situacional de saúde como ferramenta de ensino-aprendizagem: relato de experiência. *Diversitas journal, santana do Ipanema*. 7(2). <https://www.semanticscholar.org/paper/planejamento-estrat%C3%A9gico-situacional-de-sa%C3%Bade-como-omena-lisboa/93d4f4c9e3afc5d4ed8a6ebec0bb520b471380e8>
- Perez, F. C. (2022). Cultura organizacional e planejamento estratégico: desvendando seus vínculos. *Revista liceu on-line*. 12(2), 161-183. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70069/cultura-organizacional-e-planejamento-estrategico--desvendando-seus-vinculos>
- Renzcherchen, S. K., Silva, A. J. H., & Szendela, K. (2022). Planejamento estratégico e gestão organizacional no setor farmacêutico. *Reunir: revista de administração, contabilidade e sustentabilidade*. 12(2), 105-120. <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1093>
- Rossi, R. M., & Silva, A. L. (2015). Proposição de um método gerencial para a análise interna das organizações. *Rege: revista de gestão*. 22(1), 41-60. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300923>
- Santa Catarina. (2021). *Política hospitalar catarinense*. Secretaria estadual de saúde.
- Silva, A. P., & Aguiar, A. C. (2023). Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais. *Revista saúde e sociedade*. 32(1). <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/pbfpyp5gsz14yxt8g66j/>

## O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO NORTEADOR DA GESTÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SAÚDE

- Silva, Z. P., Ribeiro, M. C. S. A., Barata, R. B., & Almeida, M. F. (2011). Perfil sociodemográfico e padrão de utilização dos serviços de saúde do sistema único de saúde (sus), 2003-2008. *Revista ciência & saúde coletiva*. 16(9), 3807-3816. <https://www.scielo.br/j/csc/a/nwht47cn9bjhycvz9crwlk/>
- Souza, C. L., Marinho, S. V., & Sartori, S. (2022). Operacionalização do planejamento estratégico através do *balanced scorecard*. *Revista da micro e pequena empresa*. 16(2), 145-165. <http://cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/rmpe/article/view/1613>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. (5a ed.) Bookmann.
- Treib, J. N., Magalhães, A. M. M., Carvalho, S. C. G., Seeger, V. G., Barbosa, A. S., & Oliveira, J. L. C. (2022). Panorama da acreditação (inter) nacional no brasil. *Escola ana nery revista de enfermagem*. 26. <https://www.scielo.br/j/ean/a/dzpsthzxqjhmdpsmclfzrhs/>
- Ungheri, B. O., Lelis, S. A. A., Soares, E. R., Ferreira, R. M., & Silva, A. N. (2021). Monitoramento do planejamento estratégico da escola de educação física da universidade federal de ouro preto. *Revista movimento*. 27, 27060. <https://www.scielo.br/j/mov/a/lk3j5mzbn853djj4cw7wq6c/>
- Vecina, G., & Malik, A. M. (2019). *Gestão em saúde*. (2 ed.). Koogan.
- Veloso, G. G., & Malik, A. M. (2010). Análise do desempenho econômico-financeiro de empresas de saúde. *Revista rae eletrônica*. 9(1). <https://www.scielo.br/j/raeel/a/yc5cbwn7jhjcx8xycyjpqgb/>
- Zamberlan, I. (2016). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. Editora unijuí. E-book. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788541902748/>
- Zorzan, W. N. M. Z., Almeida, N. A., & Lara, A. C. (2021). Relato de experiência: interfaces da gestão compartilhada de enfermagem na unidade de internação pediátrica de um hospital universitário. *Revista enfermagem digital cuidado e promoção à saúde*. <https://cdn.publisher.gn1.link/redcps.com.br/pdf/aop2109.pdf>