

ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DOS SERVIÇOS HOSPITALARES NO BRASIL

NUNES, Ana Carla ¹

PECCININI, Alejandro Alvarado ²

RESUMO

Este artigo expõe os resultados de estudo acerca do planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil. É um estudo de natureza qualitativa, do tipo exploratório e, para tanto, realizou-se uma revisão bibliográfica de atualização a respeito da temática, assuntos e instrumentos importantes para o desenvolvimento da gestão hospitalar no Brasil. O planejamento estratégico é um processo que envolve diversos fatores que vão da formulação até a avaliação de estratégias. Ele prevê ações e metas futuras a serem executadas e perseguidas com o auxílio de instrumentos organizacionais que busquem mais qualidade no atendimento, melhor distribuição de serviços, participação da sociedade na tomada de decisões e melhoria na busca de parcerias. A discussão sobre a temática evidenciou que o planejamento estratégico é de suma importância para a gestão dos serviços hospitalares, visto que por meio deste processo é possível definir as prioridades da atual gestão e mobilizar os atores que fazem parte da organização.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico. Planejamento em Saúde. Gestão em Saúde. Gestão Hospitalar. Organizações Hospitalares.

1 Graduada em Enfermagem, Especialista em Saúde Pública e Enfermagem do Trabalho, Enfermeira da rede de Atenção Básica do município de Chapadão do Sul/MS, Aluna do Curso Gestão em Saúde da UnUEAD/UEG.

2 Graduado em Biologia e Mestre pelo IB-USP, Professor Orientador do Curso Gestão em Saúde da UnUEAD/UEG.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente tem-se observado que algumas organizações são administradas por outros profissionais que não o administrador, o profissional formado e especializado em cursos de Administração, e por este motivo acabam desconhecendo a melhor forma de fazer o seu planejamento. Neste sentido, este estudo permite não só conhecer e entender os conceitos em administração dos serviços de saúde, mas, também, a importância do planejamento neste setor, levando-se em consideração que a identificação dos problemas é apenas o primeiro passo na busca da qualidade nos serviços.

Dentro das organizações de saúde o administrador tem papel fundamental, pois ele é o “[...] ator com conhecimento do problema e capacidade de raciocínio estratégico com certeza enfrentará melhor um problema do que alguém com baixo conhecimento da realidade e apenas conhecimento de método, por melhor que este seja” (MATUS *apud* Rivera; Artmann, 1999, p. 364).

Sendo assim, ninguém melhor que este profissional para implantar e conduzir o planejamento estratégico dentro das organizações de saúde. Podendo-se dizer então, que a gestão estratégica constitui o conjunto de objetivos capazes de guiar e orientar em longo prazo as organizações de saúde. Para isso é necessário conhecer profundamente a organização, para posteriormente fundamentar as ações, considerando-se que as práticas do setor saúde enfatizem tanto os aspectos gerenciais quanto os assistenciais.

Os autores Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) dizem que o planejamento estratégico “é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Com isto, entende-se que o planejamento estratégico é um processo que envolve diversos fatores que vão desde a formulação até a avaliação de estratégias.

Para Teixeira (2006, p.42), “[...] o gerenciamento na área da saúde é mais complexo do que em qualquer outro tipo de organização [...]”, pois podem ser

encontrados obstáculos importantes nas organizações hospitalares em face não somente das especificidades dessas organizações, mas também por conta dos elementos estruturais das mesmas. Portanto, para que esta gestão funcione de maneira a distribuir serviços de qualidade cada vez melhores, é necessário que as organizações de saúde utilizem o planejamento estratégico como eixo norteador de todo seu processo de trabalho, fundamentados na perspectiva do direito a saúde como um bem público, dentro do contexto da cidadania.

O presente artigo constitui-se de um estudo acerca do planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil. Busca, pois, contribuir com questões relevantes em relação ao planejamento e a gestão nos serviços de saúde, além de identificar a importância do planejamento estratégico na área de gestão hospitalar, conhecer os métodos para elaboração do planejamento estratégico, bem como verificar o uso e funcionamento eficaz nos serviços de saúde.

A opção pelo tema “O planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil” deu-se durante a passagem em campos práticos, nas quais pode se perceber uma maior aproximação da teoria estudada com a realidade enfrentada em nosso dia a dia. Podendo ainda ser considerado fonte inesgotável de questionamentos sobre as ações a serem realizadas, bem como suas particularidades, conduzindo o profissional gestor ao constante aprimoramento de sua atividade a fim de obter maior resolubilidade aos problemas identificados.

Portanto, o estudo procurou compreender o funcionamento do planejamento estratégico na área hospitalar, para, dessa maneira, conhecer de forma clara e objetiva os métodos necessários para a elaboração do planejamento estratégico nos serviços de saúde, bem como, identificar a sua importância na área da gestão hospitalar e verificar o uso e funcionamento eficaz do planejamento estratégico nos referidos serviços.

A temática proposta neste estudo possibilitará um melhor direcionamento na área da gestão de serviços hospitalares a respeito do planejamento estratégico. Levando-se em consideração que os segmentos privados ou públicos atuantes com

mais qualidade na área da saúde são as que têm como meta principal o planejamento estratégico em seu eixo norteador. E mais, em uma visão em longo prazo, verifica-se que a contínua expansão do planejamento estratégico ainda é considerada um grande desafio para gestão hospitalar.

Este estudo possui grande relevância social, pois se percebe inúmeras vezes a falta de preparo profissional e uma propensão ao imprevisto técnico-administrativo, o que acaba comprometendo o progresso da própria organização quando se desconhece a importância do planejamento nos serviços de saúde. Sendo que na atualidade, a qualidade é encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado considerado altamente competitivo.

2 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, do tipo exploratório, com o intuito de se obter maior clareza e aproveitamento dos dados produzidos de acordo com os objetivos propostos. Segundo Gil (1991, p. 45), a pesquisa exploratória objetiva proporcionar maior familiaridade com o problema. Apoiou-se na pesquisa qualitativa, que, de acordo com Minayo; Deslandes; Gomes (2007, p. 21)

[...] responde a questões muito particulares. Ela se preocupa nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. O universo da produção humana que pode ser resumido no mundo das relações, das representações e da intencionalidade e é objeto da pesquisa qualitativa dificilmente pode ser traduzido em números e indicadores quantitativos.

Para estudar a importância do planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil foi realizada uma análise dos artigos sobre esta temática

publicados nos principais periódicos de enfermagem no período de janeiro de 1991 a dezembro de 2011, como também as publicações em livros constantes do mesmo período. A base de dados investigada foi a SCIELO (Scientific Eletronic Library on-line). Utilizando-se como descritores de busca: gestão em saúde, gestão hospitalar, planejamento estratégico e planejamento em saúde, os quais foram usados separadamente como também nas variadas combinações possíveis.

A técnica utilizada para análise dos resultados foi a análise de conteúdo, que de acordo com Vergara (2005) é usada no tratamento de dados que visa identificar o que vem sendo dito acerca de determinado tema.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Organizações Hospitalares

O hospital é uma organização utilizada como instrumento de intervenção terapêutica com o objetivo de alcançar a cura de doentes, com as características observadas nos dias atuais é algo muito recente. A organização hospitalar é uma das mais complexas, não apenas pela nobreza e amplitude da sua missão, mas, sobretudo, por apresentar uma equipe multidisciplinar com elevado grau de autonomia, para dar assistência à saúde em caráter preventivo, curativo e realizador à pacientes em regime de internação, onde se utiliza tecnologia de ponta de rotina e crescentemente (GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002). Para esses autores (2002, p. 330), as

[...] organizações hospitalares, públicas ou privadas, estão inseridas num ambiente complexo e singular que as condiciona a um funcionamento inadequado diante da lógica da acumulação lucrativa dos mercados. Pois, independentemente de sua natureza, ambas as condições estão subordinadas a princípios éticos e legais que normatizam o setor saúde e as políticas governamentais, que colocam os hospitais frente a uma diversidade de interesses divergentes a contemplar.

Segundo Borba (2006), no caso da organização hospitalar, a premissa básica de sustentação do planejamento estratégico consiste no desejo da organização de crescer-se e desenvolver-se econômica, física e socialmente, no sentido de processo evolutivo, de forma positiva e efetiva. Entretanto a aplicação do planejamento estratégico requer mudanças significativas na prática gerencial, especialmente nos processos de gestão e no comportamento organizacional. Sendo, portanto, um processo evolutivo de conquistas, ou seja, uma nova maneira de pensar e de agir, requerendo novas técnicas e novos métodos de trabalho. De acordo com Matus apud Rivera; Artmann (1999, p. 360) “O primeiro desafio da organização é a correta delimitação de seus produtos e responsáveis. O planejamento a partir de problemas terminais, colocados pela ambiência externa, pelos usuários da organização, poderia ajudar a realizar este delineamento”.

Pois o setor da saúde, por ser um segmento de responsabilidade de grande importância, é um ambiente enquadrado plenamente na abrangência estratégica, sendo, dessa forma, essencial o planejamento das demandas, o que impõe às organizações do setor a imperiosa necessidade de planejamento estratégico, sem o que se torna impossível a gestão de qualquer unidade de saúde (BORBA, 2006).

3.2 Planejamento e Gestão

Schraiber et al (1999) consideram que a finalidade do planejamento é instruir e a da gestão é processar tal instrução sobre processos de intervenção em saúde. Planejamento e gestão realizam ação estratégica quanto ao trabalho em saúde. Em se tratando da ação de planejar se produz uma peça propositiva que é o plano. Este contém um projeto futuro de ação, sendo esta ação igualmente uma proposta para articular outras ações, isto é, uma futura organização e formas de gerenciamento do trabalho produtor dos serviços. E, de outro lado, através das propostas de gestão, que podem ou não pertencer ao plano, produz-se tecnologias de operar a organização do trabalho proposta. Tais tecnologias serão a gestão, um saber capaz de conduzir a

planejada forma (organização) de realizar o trabalho em saúde. Segundo Rivera; Artmann (1999, p. 356), o reconhecimento do

[...] ato de planejar como relação interativa, a adoção da negociação cooperativa como meio estratégico possível, a valorização da explicação do outro como parâmetro de crítica da nossa própria explicação e possível complemento e, finalmente, o destaque concedido à cultura no delineamento das regras institucionais, são elementos que abrem caminho para uma interpretação menos presa a uma racionalidade pura de fins.

De acordo com Borba (2006), o planejamento pode ser considerado como a primeira função administrativa do processo de gerenciamento, pois serve de base para às demais, tem como função traçar estratégias, prevendo objetivos e metas, antecipando resultados, além de permitir a formulação de caminhos possíveis a serem seguidos, escolhendo dessa forma o caminho de ação mais exequível para o atendimento dessas estratégias, com a garantia de objetivos realmente alcançados.

Nas palavras do autor, para o

[...] processo de gestão hospitalar profissionalizado, é essencial iniciar com a elaboração de um minucioso Diagnóstico Situacional, possibilitando a identificação de todos os vícios e problemas da organização. Igualmente no setor de saúde como um todo, o processo é o mesmo, devendo partir de um diagnóstico situacional do setor saúde e filantrópico da saúde. Após essa fase de reconhecimento, deve-se elaborar um plano estratégico para preparar a mudança, quebrar paradigmas e estimular o desenvolvimento com modernidade e profissionalismo (2006, p. 81).

Sendo assim, trabalhos como os de planejamento, administração, gerência ou gestão surgem como necessidade do processo de produção, em razão da complexificação desta produção, como é o caso da especialização do trabalho e da produção em escala. Nestas circunstâncias, planejamento é sinônimo de gerência ou administração (SCHRAIBER et al, 1999). Então, o planejamento nada mais é do que a ação antecipada, consistindo de técnicas para absorver riscos e incertezas, permitindo mais consistência no desempenho empresarial. É um meio pelo qual se busca o maior acerto no trato das incertezas do processo.

3.2.1 Tipos de planos

3.2.1.1 Planejamento estratégico

Conforme Borba (2006), o Planejamento Estratégico se relaciona mais ao longo prazo e envolve todo o ambiente. Volta-se ao futuro incerto na busca de minimizar os riscos. O elemento tempo é conhecido como horizonte estratégico, constituindo-se dessa maneira em uma estratégia. A formulação das estratégias não se resume simplesmente na revisão das decisões a serem tomadas no futuro, fundamenta-se na tomada de decisões para produzir efeitos no futuro, por isso implica uma administração estratégica e de longo prazo. E mais, o planejamento empresarial hospitalar, por ser sistema integrado e de interação com o ambiente, deve ser elaborado de forma ampla e também integrado. Por esse motivo, o planejamento tático-operacional pode ser considerado como sendo consequência do planejamento estratégico.

3.2.1.2 Planejamento tático

O planejamento tático é na verdade uma continuidade do planejamento estratégico e serve como suporte de ação no plano organizacional. Refere-se basicamente aos objetivos setoriais e à maneira de conduzir a coordenação de sua utilização na organização. Este tipo de planejamento envolve fundamentalmente o planejamento organizacional, necessário para acompanhar a estratégia; o desenvolvimento de novos serviços e/ou produtos e mercados, com possíveis alterações de serviços assistenciais e à formação ou redimensionamento e direção de mercados de clientes; o planejamento de operações e processos, onde são lançados os objetivos setoriais, acompanhados de manual de processos para o alcance desses objetivos e por último o planejamento de desenvolvimento de recursos, tanto materiais, como humanos e financeiros (BORBA, 2006).

3.2.1.3 Planejamento operacional

De acordo com Borba (2006), o planejamento operacional no âmbito hospitalar constitui-se no planejamento e controle da produção da assistência, referindo-se direta e exclusivamente ao processo do atendimento, levando a resultados representados pela prestação de serviços de saúde. Resume-se no estabelecimento de metas e no processamento funcional das atividades operativas dentro da organização. O planejamento operacional não é solto das partes anteriores, é o emprego lógico e científico de técnicas capazes de garantir a realização e o alcance de metas integradas aos objetivos e macrodiretrizes.

3.3 O Planejamento Estratégico nos Serviços de Saúde

De acordo com Borba (2006), o planejamento estratégico é o repensar de uma organização que se volta para o futuro e para o seu ambiente externo. Neste processo faz-se um estudo do cenário, um diagnóstico estratégico, com averiguação não só do ambiente interno, mas também do ambiente externo. Neste diagnóstico busca-se a identificação de ameaças e oportunidades no ambiente externo e dos pontos fortes e fracos no ambiente interno e da comparação entre esses fatores, juntamente com a ponderação da preponderância desses fatores extrai-se a postura estratégica da organização. Além disso, busca-se a definição de diretrizes, equações e estratégias para o desenvolvimento da instituição.

O planejamento estratégico em saúde surgiu em meados da década de 70, como a tentativa de reconhecimento da complexidade ao introduzir as ideias da superioridade do político sobre o econômico e da diversidade de atores-sujeitos do mesmo ato de planejar. Considerando-se que o grande mérito do planejamento estratégico tenha sido o de trazer à tona a iminência do diálogo (RIVERA; ARTMANN, 1999). De acordo com Borba (2006, p. 57), o

[...] Planejamento Estratégico é na realidade uma evolução e uma conquista organizacional. É uma nova maneira de se pensar e agir no planejamento e na

coordenação de empresas, e isto, sem dúvida, requerem novas técnicas, novos instrumentos e novas posturas comportamentais; por isso a sua implantação não é tão simples como parece.

Portanto, para implantar o planejamento estratégico é fundamental estabelecer preliminarmente um estudo prospectivo de diagnóstico do ambiente no qual se insere a organização.

Esse novo modelo de gestão para os hospitais poderá nascer do processo estratégico de planejamento e deverá ter suas propostas, seus conceitos e seus valores divulgados e enraizados nos vários setores do sistema de saúde e da organização hospitalar. Porém, o Planejamento Estratégico não deve ser utilizado de forma isolada, mas deve ser um marco desencadeador de um processo integrado de administração de mudanças. Esse processo de mudanças deverá dar-se com a adoção de uma série de ações, incluindo a utilização das ferramentas de qualidade, controle de variabilidades, melhoria de processos, incorporação de pessoas e desenvolvimento de talentos (BORBA, 2006).

Segundo Matus apud Artmann (1997), o enfoque de Planejamento Estratégico-Situacional surge no âmbito mais geral do planejamento econômico-social e vem sendo crescentemente utilizado no campo da saúde. Parte do reconhecimento da complexidade e da incerteza da realidade social, que se assemelha a um sistema de final aberto e probabilístico, onde os problemas se apresentam, em sua maioria, não estruturados e o poder se encontra compartilhado.

De acordo com Schraiber et al (1999), o planejamento representa a perspectiva de racionalizar e otimizar essa produção de trabalho em saúde. Será, pois, indiretamente satisfação das mesmas necessidades e diretamente satisfação das exigências de melhor produtividade do trabalho produtivo para o qual é necessidade direta. Planejar assume desse modo, imediatamente as características de ação técnica, mais precisamente, estratégia racionalizadora e saber prescritivo, da perspectiva de tal ou qual política a realizar. Nas palavras de Onocko apud Campos (2000, p. 725)

Como planejadores contemporâneos, temos responsabilidades. É demanda frequente das equipes de saúde a de um assessor de planejamento para organizar o “como fazer”. Frequentemente, enquanto técnicos de planejamento, chegamos para instrumentalizar um “saber como” sem interrogar as finalidades estabelecidas. Nesses casos, em nome dos métodos prontos, os sujeitos são sacrificados. Defendemos que, em Planejamento, cabe enfatizar a necessidade de colocar “o que fazer” em análise, pois este é sempre anterior ao “como fazer”. E este “o que fazer” não é dado a priori. Deve ser a primeira construção do grupo, um esforço que contribuiria para a constituição da identidade do grupo.

Sendo assim, concorda-se com Campos (2000), quando ele diz que é necessário ter este olhar para poder alargar o campo do planejamento. Pois é enfrentando problemas do dia-a-dia dos serviços, que frequentemente são encontradas pessoas bem intencionadas, porém com pouquíssimos recursos técnicos. Neste ponto é que fica ressaltada a responsabilidade dos planejadores, oferecendo competência técnica para instrumentalizar as equipes em relação aos meios.

Segundo Borba (2006), o planejamento estratégico é um processo contínuo de previsões de situações contingenciais e de tomada de decisão estratégica, podendo ser considerada ainda, uma forma racional e ousada de se guiar no ambiente turbulento e incerto. Pode ser dividida em vários momentos:

- Momento Presente: os dados do passado são prospectados, verificados e checados no presente, possibilitando a formulação de hipóteses sobre o futuro e a previsão de possíveis resultados para viabilizar a tomada de decisões em longo prazo e de forma estratégica;
- Momento de Transição: conjunto de decisões tomadas de forma estratégica;
- Momento Futuro: verificação dos planos viabilizados por meio de ação estratégica e;
- A Estratégia: elemento objetivo e fundamental na formulação intelectual do plano estratégico, ou seja, é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir os objetivos.

Ainda de acordo com o autor supracitado, é possível estabelecer o Planejamento Estratégico conhecendo-se as tendências e o perfil, por meio de

metodologia e técnica de construção do instrumento estratégico para a implementação da Gestão Estratégica Competitiva. Sendo que os principais pontos a serem considerados na proposta de Planejamento Estratégico são o diagnóstico situacional realista, tanto do ambiente externo como do ambiente interno; criar desafios; ter clara ambição estratégica; valorizar a criatividade; valorizar a implementação e aprender a mudar (BORBA, 2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nota-se que a consolidação de um sistema de serviços de saúde democrático consiste na elaboração de um processo político e social, o qual se realiza através de formulações de políticas públicas que sejam voltadas não somente para a saúde, mas também, e essencialmente, para o cotidiano dos serviços de saúde. E a gestão, neste contexto, aparece como um órgão facilitador nesta distribuição de serviços, verificando a diminuição dos problemas enfrentados pelos atuantes na área da saúde, surgindo assim, outro sistema de aumento na troca de informações contínua e cotidiana, criando condições que inovam os sistemas criados e apresentados à população. Nas palavras de Borba (2006, p. 68)

O caminho para o êxito passa por uma gestão hospitalar estratégica. Esta pressupõe o comprometimento da direção com definição da visão, missão, valores, competência essencial, metas audaciosas e objetivas, e estratégias. Pressupõe, ainda, uma análise do contexto atual, lembrando à direção e equipe que, para novas opções no hospital, são necessárias ações diferentes das quais vem sendo tomadas. É preciso mudar os modelos mentais (paradigmas) dos colaboradores. A direção do hospital deverá buscar, com toda determinação e perseverança, criar a cultura do planejamento. A partir do planejamento global (plano diretor estratégico) faz-se o planejamento setorial (planos diretores setoriais).

O planejamento, como disciplina e prática, busca criar e aprimorar, experimentar e realizar tecnologias de poder. Ao ser o braço da política que opera práticas racionalizadoras para fazer com que se realizem projetos sociais dados,

através da produção social, em que se inclui a da assistência à saúde, o planejamento expressa-se como um saber operante, tecnológico, cuja ação estratégica está em realizar determinado projeto (SCHRAIBER et al, 1999). De acordo com autor supramencionado, o

[...] planejamento é, pois, ele próprio também uma técnica, mas uma técnica que sabe sobre o modo de dispor, arranjar e processar outras técnicas. Quando na prestação direta dos serviços para a população em geral, o planejamento apresenta-se como um trabalho de gestão, trabalho que se ocupa dos outros trabalhos em saúde: organizando e processando essa organização de modo a que a assistência produzida para a população realize princípios ou pressupostos que instruem o agir, primeiro, políticos, e segundo, técnico-científicos (SCHRAIBER et al, 1999, p.230).

As organizações hospitalares, por serem de alta responsabilidade social e também por conta da complexidade organizacional e comportamental, enquadram-se como organização potencial no Planejamento Estratégico, com excelente índice de probabilidade de desenvolvimento se empregado de forma eficaz (BORBA, 2006).

Um aspecto que merece destaque no processo do Planejamento Estratégico, Conforme Artmann; Azevedo; Sá (1997) refere-se ao papel do diretor. Cabendo lembrar que as organizações de saúde, enquanto organizações profissionais são caracterizadas por uma situação de poder fortemente compartilhado, adquirindo importância à participação do conjunto de seus profissionais na determinação de seus rumos.

Observando-se, no entanto, que variações com relação ao estilo de direção e tipo de envolvimento do diretor com o processo condicionam diferenças quanto ao andamento do mesmo, tais como a adesão de outros profissionais, cumprimento das tarefas, qualidade dos resultados, destacando-se, portanto, o papel estratégico deste ator para viabilizar o processo.

A mudança do paradigma só acontecerá com a conscientização dos agentes do processo de mudanças ou gestores diretamente responsáveis pelo emprego dos recursos disponíveis à atividade assistencial, mas para isso, é imprescindível reciclar e reeducar. Assim, será possível disciplinar e padronizar com enormes vantagens a partir de orçamentos, análises dos custos, aprimoramento da qualidade, otimização dos

recursos disponíveis e essencialmente melhoria de gestão, com consequência direta na redução dos custos da assistência (BORBA, 2006).

Admite-se que essa mudança tem um caráter social/cultural e não depende exclusivamente do método adotado, sendo importante reconhecer que uma das condições para que ela ocorra reside na possibilidade do processo de planejamento ser permeado pelos problemas e prioridades da vida real e cotidiana das organizações, não sendo apenas a expressão de uma formalidade. Considerado dessa maneira, um desafio a ser enfrentado pelas organizações (ARTMANN; AZEVEDO; SÁ, 1997).

Pode-se notar que em nosso país, é muito frequente o dirigente de organizações públicas e privadas se aproveitar de alguns modismos administrativos. Esses administradores se esquecem, não sabem ou resolvem não aplicar uma ferramenta fundamental, ou seja, o planejamento. E essa busca desesperadora por soluções paliativas de curto prazo é tão grande que as organizações põem de lado fatores importantíssimos para o seu sucesso (BORBA, 2006).

No entanto, percebe-se que a área da saúde está sofrendo várias mudanças e é nesse contexto que se torna fundamental a implantação de um planejamento sistematizado e participativo, complementado por uma gestão hospitalar estratégica, pois com o planejamento e gestão adequados, as margens de erros serão mínimas.

Concorda-se dessa forma esse autor (2006, p. 68) quando ele diz que com

[...] uma equipe dirigente dinâmica, empreendedora, capacitada, moderna e dotada visão estratégica, os hospitais tem grande chance de serem bem-sucedidos, mesmo no contexto de crise vivido pelo setor. O importante é conquistar a confiança dos usuários e dos compradores de serviços, tanto públicos, como privados, num mercado quase sempre carente de competência.

Com a implantação do processo do planejamento e gestão estratégica espera-se que várias atividades na organização poderão sofrer mudanças e por conta disso, melhorias. No entanto, nota-se que o fracasso de diversas organizações se deve à falta ou à má administração do planejamento. Muitos gestores tentam concretizar projetos sem um planejamento amplo e ordenado em longo prazo, implicando, dessa

forma, num processo temeroso. Segundo Borba (2006), nas empresas organizadas e preparadas, o planejamento estratégico tem se firmado como de vital importância. Por meio dele, as organizações têm condições de traçar diretrizes fundamentais para alcançar seus objetivos, sua sobrevivência e seu crescimento.

5 CONCLUSÃO

Apesar de nos últimos anos os métodos de planejamento estarem se intensificando nas mais diversas gestões, percebe-se que o imprevisto e a falta de planejamento ainda são características da gestão nos serviços hospitalares no Brasil. No entanto, no transcorrer deste estudo pode-se perceber que o planejamento estratégico é um processo que realmente mobiliza as pessoas que fazem parte da organização, sendo assim, cada setor da organização deve ser planejado e balanceado juntamente com os outros, em um processo integrado, de maneira que a organização possa definir como é e como pretende ser.

Pelas ideias apresentadas, enfatiza-se que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, ou mesmo resolução de problemas, ele deve apresentar um conjunto de providências práticas a serem tomadas pelos dirigentes da organização, pois no mundo competitivo e globalizado em que se vive, é primordial a adoção de um planejamento para longo prazo, desenvolvido pela organização com o estabelecimento de metas, assim como a decisão da melhor maneira a realizá-los.

Cabe registrar que o setor de saúde, por ser um segmento de responsabilidade social de grande relevância, é um ambiente enquadrado na abrangência estratégica, sendo, dessa forma, fundamental o planejamento de demandas, o que impõe às organizações do setor a necessidade de planejamento estratégico, sem o que se torna complicada a gestão de qualquer organização de saúde.

Levando-se em consideração não somente a especificidade das organizações de saúde no Brasil, mas também os problemas de saúde crê-se que o

adequado planejamento estratégico é de extrema importância para a gestão dos serviços hospitalares, visto que através deste processo é possível definir as prioridades da atual gestão.

Cabe registrar ainda que a formulação de estratégias não se resume simplesmente em prever decisões a serem tomadas no futuro, fundamenta-se também na tomada de decisão com efeitos instantâneos, mas com reflexos no futuro. Sendo assim, vê-se que o Planejamento Estratégico está voltado para o futuro incerto, envolvendo-se com os processos de minimização dos riscos, relacionando-se à visão de longo prazo e à organização como um todo, envolvendo não somente o ambiente interno, mas o externo também.

Enfatiza-se para realizar um trabalho permanente, com vistas à efetivação da gestão, é essencial um profissional administrador qualificado, sensível, cômico das necessidades de saúde da população, capaz de transformar-se e transformar a realidade pela prática eficiente e responsável. É preciso muito mais do que bases, diretrizes e projetos pedagógicos para a implantação do planejamento estratégico. É preciso haver um compromisso de toda a equipe, envolver todos os atores neste processo como sujeitos protagonistas de ações e mudanças.

REFERÊNCIAS

ARTMANN, E.; AZEVEDO, C. S.; SÁ, M. C.. **Possibilidades de aplicação do enfoque estratégico de planejamento no nível local de saúde: análise comparada de duas experiências.** Disponível em< <http://www.scielo.br/pdf/csp/v13n4/0156.pdf>>. Acesso em 12 mar 2012.

BORBA, V. R.. **Do Planejamento ao Controle de Gestão Hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CAMPOS, R. O.. **Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa no Brasil.** Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v16n3/2958.pdf>>. Acesso em 12 mar 2012.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

GURGEL JÚNIOR, G. D.; VIEIRA, M. M. F. **Qualidade total e administração hospitalar: explorando disjunções conceituais**. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v7n2/10251.pdf>>. Acesso em 12 mar 2012.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 25. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

RIVERA, F. J. U.; ARTMANN, E.. **Planejamento e gestão em saúde: flexibilidade metodológica e agir comunicativo**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-1231999000200010&script=sci_arttext>. Acesso em 12 mar 2012.

SCHRAIBER, L. B. et al. **Planejamento, gestão e avaliação em saúde: identificando problemas**. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81231999000200002&script=sci_arttext>. Acesso em 12 mar 2012.

TEIXEIRA, J. M. C. **Planejamento estratégico e operacional em saúde**. In: GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.