

Assinado digitalmente por: Juliana Barbosa Framil
Razão: Professor responsável pelo documento
Localização: FAEMA - Ariquemes/RO
O tempo: 14-12-2021 22:16:09



FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE

JOSUÉ MIRANDA PEREIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE E O PAPEL DO ENFERMEIRO

Assinado digitalmente por: Katia Regina Gomes
Bruno
Razão: sou responsável pelo documento
Localização: faema, ariquemes - RO
O tempo: 14-12-2021 22:12:03

Assinado digitalmente por:
ARIQUEMES-RO
Troy's Dutra Chiarato Verissimo
O tempo: 15-12-2021 14:43:40

2021

JOSUÉ MIRANDA PEREIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE E O PAPEL DO ENFERMEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção de Grau de Bacharel em Enfermagem, apresentado a Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.

Orientadora: Prof^a. Esp. Kátia Regina Gomes Bruno

ARIQUEMES-RO

2021

JOSUÉ MIRANDA PEREIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE E O PAPEL DO ENFERMEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso para a obtenção de Grau em Enfermagem, apresentado a Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Esp. Kátia Regina Gomes Bruno.
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

Prof. M.s. Thays D. C. Verissimo
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

Prof. M.s. Juliana B. Framil
Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

ARIQUEMES-RO

2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P436p Pereira, Josué Miranda.

Planejamento estratégico em saúde e o papel do enfermeiro. / Josué Miranda Pereira. Ariquemes, RO: Faculdade de Educação e Meio Ambiente, 2021.

38 f. ; il.

Orientador: Prof. Esp. Katia Regina Gomes Bruno.

Trabalho de Conclusão de Curso – Graduação em Enfermagem – Faculdade de Educação e Meio Ambiente, Ariquemes RO, 2021.

1. Planejamento Estratégico. 2. Enfermeiro. 3. Gestão em Saúde.
4. Processo de Trabalho. 5. Enfermagem. I. Título. II. Bruno, Katia Regina Gomes.

CDD 610

Bibliotecária Responsável
Herta Maria de Açucena do N. SoeiroCRB
1114/11

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por não ter me deixado desistir durante essa caminhada e ter me feito suportar toda essa trajetória nos dias difíceis, me fez forte para me mostrar que eu era muito mais capaz do que eu imaginava.

Agradeço a minha família por sempre está comigo principalmente nesses 05 anos que não foram nada fáceis, agradeço pelos conselhos, apoio e incentivo para não desistir dos meus sonhos.

Agradeço principalmente aos meus pais, pois é graças a eles que estou conseguindo realizar meu sonho, que se tornou o deles também. Em especial a minha mãe que sempre me incentivou a estudar, contribuindo com apoio emocional e dando suporte no que era preciso, me lembrando sempre que iniciei o curso com o propósito de ser uma profissional de enfermagem.

Agradeço a minha amiguinha Jéssica Pereira pelo acolhimento em sua casa, pelo apoiar durante esses 05 anos de faculdade, se tornando mais que uma amiga uma irmã e fazendo parte da família.

Agradeço aos amigos que adquiri durante o curso, alguns já me acompanhavam bem antes, com demonstração de palavras carinhosa e conforto para não me deixar desanimar e desistir da tal sonhada graduação.

Agradeço a minha orientadora de TCC, Elis Milena que foi de extrema importância para realização desse trabalho, pessoa que admiro muito como profissional, pois se dedicou ao máximo para que eu concluísse meu trabalho com excelência, confiante que tudo daria certo.

Meu obrigada a todos!

RESUMO

Quando se pensa em políticas públicas, não se pode concluir esse pensamento sem alinhar com planejamento estratégico e quem o desenvolve, logo os desafios de desenvolver uma política pública garantindo acesso universal e igualitário aos serviços dispostos na atenção básica, é de, maior parte de responsabilidade do enfermeiro gestor, pois através do seu papel de gerente que acontecerá um planejamento estratégico que garantirá o alcance das metas pactuadas e a assistência ser efetiva. Conhecer, desenvolver e praticar as ferramentas dispostas no planejamento estratégico coloca o enfermeiro e sua equipe em uma concordância e alinhamento que geram resultados positivos e metas alcançadas. Gerir uma equipe nos serviços de saúde é de fato um desafio, é preciso ter uma boa comunicação, ferramentas aplicáveis que favoreçam o serviço, metas pactuadas e claras, e acima de tudo uma organização que faça com que a equipe saiba porque, pra que e porquem estão fazendo e concluindo tal demanda. Esta revisão tem por objetivo mostrar a importância do planejamento estratégico, deixando bem claro que existem ferramentas que contribuem em muito os processos de trabalho do enfermeiro e sua equipe. Para isso foi usado a metodologia de revisão de literatura descritiva, com bases científicas que comprovam a veracidade dos fatos e dos temas abordados. Concluindo que nos serviços de saúde planejar é de extrema importância, pois é preciso reconhecer os fatores que agravam e favorecem cada condição, saber usar a mão de obra certa na hora certa com riqueza de informações, e ainda mais garantir a alimentação do sistema de gestão com eficiência e idoneidade, sendo este o papel da enfermagem na gestão de uma equipe.

Palavras-chaves: Planejamento. Enfermagem. Estratégia. Gestão em saúde.

ABSTRACT

When thinking about public policies, this thinking cannot be concluded without aligning it with strategic planning and whoever develops it, so the challenges of developing a public policy guaranteeing universal and equal access to services provided in primary care, is of greater responsibility. of the nurse manager, because through his role as a manager, a strategic planning will take place that will guarantee the achievement of the agreed goals and the assistance to be effective. Knowing, developing and practicing the tools available in strategic planning places nurses and their team in an agreement and alignment that generate positive results and achieved goals. Managing a team in health services is indeed a challenge, it is necessary to have good communication, applicable tools that favor the service, agreed and clear goals, and above all an organization that makes the team know why, why and because they are making and completing such a demand. This review aims to show the importance of strategic planning, making it clear that there are tools that greatly contribute to the work processes of nurses and their staff. For this, the methodology of descriptive literature review was used, with scientific bases that prove the veracity of the facts and topics covered. Concluding that planning is extremely important in health services, as it is necessary to recognize the factors that aggravate and favor each condition, knowing how to use the right workforce at the right time with a wealth of information, and even more guaranteeing the supply of the management system with efficiency and suitability, this being the role of the nurse in managing a team.

Keywords: Planning. Nursing. Strategy. Strategy health.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABS - Atenção Básica de Saúde

BN - Biblioteca Nacional

BVS - Biblioteca Virtual de Saúde

CP - Cuidados Paliativos

DeCS - Descritores em Ciências da Saúde

FAEMA - Faculdade de Educação e Meio Ambiente

SciELO - Scientific Electronic Library Online
SUS - Sistema Único de Saúde

Tabelas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 OBJETIVOS PRIMARIO.....	12
2.2 OBJETIVO SECUNDARIO	12
3 METODOLOGIA	13
4 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
4.1 Planejamento estratégico	14
4.1.1 Aspectos históricos do planejamento	15
4.1.2 Planejamento tático	16
4.1.3 Planejamento operacional	17
4.1.4 Planejamento na gestão em saúde	18
4.1.5 Processo gerencial do enfermeiro no planejamento estratégico	19
4.2 O enfermeiro como parte do planejamento	20
4.2.1 O planejamento pelo enfermeiro conforme lei 7498/86	21
4.2.2 Matriz swot e pdca no processo de gestão do enfermeiro.....	22
4.2.3 pdca.....	24
4.2.4 Equipe indispensável: enfermagem	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
8 REFERÊNCIAS.....	27

INTRODUÇÃO

A gestão do Estado Nacional tem sob sua gerência uma estrutura heterogênea em sua organização que se subdivide em diversos departamentos com o propósito de atender as demandas primárias da população tais como as seguintes: educação, saúde, segurança, lazer, moradia e dentre outros (SILVA, 2015).

O planejamento com o foco na saúde concebe que as proposições planejadas levarão a resolução ou mitigação dos problemas de saúde que são fundamentados na compreensão da determinação social do processo de funcionamento desses serviços. (OLIVEIRA,2010)

Camargo et al (2020) nos anos de 1980 o senhor Carlos Matus, aponta o Planejamento Estratégico com o foco Situacional (PES) como sugestão teórica e pratica que auxilia a planejar o governo, apontando-se como uma ferramenta que visa facilitar a geração da viabilidade política dos planos governamentais a serem criados.

A referência foi concebida por meio de uma análise que busca a relevância do planejamento no acesso à saúde em seguida verificar o papel fundamental do gestor em saúde e comentar a relevância da transparência como ferramentas para as ações de saúde.

A procura pela excelência nos serviços de saúde tem instigado, pois, na medida em que se sucedem as transformações nas ciências do bem-estar, nos relatos históricos mundiais, nas ações educativas e nas atuações sociais afetadas pelos direcionamentos políticos e econômicos, tornam cada vez mais exigentes as atividades nesse mercado. (SOUZA, 2011).

Na ideia de Campos (2015) nesse seguimento, o setor que se destaca é o da saúde, porque apresenta um público que deseja, cada vez mais a satisfação e o atendimento de suas necessidades com humanização e qualidade. Dessa forma, a gestão despertou em um novo desafio para os administradores e passou a ser uma ferramenta diferenciada na operacionalização dos centros de saúde. (MATIEL, 2020)

Levando-se em consideração que a política de saúde conta com um financiamento privilegiado, conforme supracitado, torna-se necessário que as ações de saúde sejam bem planejadas. Para tanto, essas ações são operacionalizadas por meio dos

Instrumentos de Planejamento em Saúde, que têm por finalidade a qualidade nos serviços prestados, que, por sua vez, trazem melhoria nas condições de saúde da população (BATISTA E SILVA, 2020).

Com a intenção de torna a gestão em saúde mais consistente e profissionais com melhores condições em administrar os recursos então o aperfeiçoamento das metodologias educacionais tendem a ser, mais constantes e fundamentais nos processos de estudo e capacitação permanente, com vistas a não deixar que as intervenções ou proposições nos serviços tornem a atuação do profissional obsoleta. (LOTTA, 2019).

Desta forma incorre sobre as metodologias educacionais ativas que, presam pela procura de um embasamento coerente sob o processo de aprendizagem que se materializa de maneira movimentada e criativa, sendo assim, tal método se difere dos limites de estratégias educacionais propostas pelo ensino considerado convencional e aguça ao profissional a refletir sob novas formas de se aprender. (FERNANDES, et al.,2018).

Este tema justifica-se oportunamente, nesse período em que se percebe que a saúde brasileira vem repensando seu método de planejamento e formulação de acesso a esse serviço que é imprescindível à população mais nitidamente, considerando a situação atual do mundo que impacta nesse mercado de trabalho, as competências dos profissionais de saúde, o processo de mobilização e participação das entidades de classe e o seu papel na implementação, do Sistema Único de Saúde – SUS com base no planejamento.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO PRIMÁRIO

Destacar a importância do planejamento estratégico na gestão.

2.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS

Discorrer sobre o planejamento estratégico em saúde;

Demonstrar as ferramentas utilizadas no planejamento em saúde;

Entender os desafios do enfermeiro para aplicar o planejamento gerencial em uma unidade de saúde da família.

METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica de caráter descritivo e exploratório. Para pesquisa de materiais foram utilizadas bases de dados como a Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Biblioteca Nacional, Manuais do Ministério da Saúde como também o acervo da Biblioteca Júlio Bordignon da Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA.

Ao levantamento da pesquisa, foram utilizadas fontes de publicações dos últimos 10 anos. O período da pesquisa se deu entre janeiro de 2020 a novembro de 2021. Como critérios de inclusão foram utilizados os materiais relacionados ao tema escritos na íntegra, em língua portuguesa, inglesa e espanhola. Os referidos materiais foram artigos, manuais, monografias, dissertações e teses coerentes com o tema da pesquisa, sendo excluídos os materiais que não abordavam a temática proposta e/ou não atendiam aos critérios de inclusão descritos anteriormente.

Os descritores em Ciências da Saúde (DeCS) utilizados foram: Enfermagem, Cuidados Paliativos e Humanização.

Foram encontrados 52 literaturas sobre o referente assunto através dos DeCS descritos. Somente utilizados 44 literaturas, dentre elas 68% eram artigos em língua portuguesa, 18% manuais, 12% artigos em língua estrangeira, e 2% livros. Vale informar que foram realizados quadros e gráficos com dados de pesquisa bibliográficas, sendo assim utilizou-se o programa Microsoft Office Excel 2010, onde os mesmos foram analisados.

4. REVISÃO DE LITERATURA

4.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma atividade inerente ao ser humano. Trata de pensar em objetivos futuros e definir estratégias para alcançar orientação e atuação do homem em todos os espaços, é constituído de instrumentos contínuo para diagnosticar a realidade e propor alternativas para transformá-la, com meios para viabilizar para que isso aconteça e as oportunidades para executar ações pensadas (OLIVEIRA,2004)

Por planejamento entende-se como procedimentos racionais das ações humanas que consiste em indicar assuntos e construir a sua viabilidade, com viés para solucionar demandas e atendimento de necessidades individuais e coletivas (MAXIMILIANO 2006).

Com uma ideia semelhante Silva, Ramalho e Souza (2017) define o planejamento estratégico como uma tarefa constante e permanente de caráter de longo prazo em que determina uma sequência de processos para o alcance dos objetivos.

Desta maneira, o planejamento pode ser entendido como um procedimento formal de modo a trazer resultados para a organização que para trabalhar utiliza-se de um sistema integrado de tomada de decisões (MINTZBERG, 2009).

De acordo com Lima (2019) O planejamento estratégico em saúde é um instrumento de gerenciamento, mediante o qual cada esfera governamental e os entes privados devem se valer para avaliar as diretrizes e o cumprimento dos princípios operacionais que balizam a prestação dos serviços de saúde pública.

A palavra estratégia tem origem grega e estava relacionada a função administrativa dos generais, sendo que o estrategista era o comandante militar responsável pelas fórmulas e manobras para alcançar um objetivo específico; a palavra estratégia também foi utilizada para caracterizar as habilidades de um jogador em situações específicas e sua utilização na administração trouxe uma perspectiva científica, com a formulação de diretrizes e ao planejamento (MOTTA, 2001).

No meio organizacional o conceito de estratégia popularizou-se a partir da década de 60, de forma associada ao planejamento estratégico. A partir deste momento, iniciou-se efetivamente a prática de olhar para o futuro e definir objetivos para as organizações, em um contexto de mudanças, que exige reposicionamentos constantes na gestão das organizações (SAUSEN, 2012).

Entende-se, que em se tratando de estratégia, existem numerosas definições e conceitos distintos, havendo consenso de que a utilização de estratégias é uma atividade de conteúdo e de processo variável, onde é possível aplicar vários modelos, que podem favorecer ou não o sucesso de uma administração (BETHLEM, 2001).

A perspectiva estratégica supõe as organizações em evolução, alcançando novos resultados como fruto de sua capacidade de adaptação ao meio e de inovação, sendo a decisão estratégica resultado de um processo social, técnico e político, parcialmente controlável, por suas características racionais e ilógicas ao mesmo tempo (MOTTA, 2001)

4.1.1 Aspectos históricos do planejamento estratégico

Dentro dessa perspectiva, ressalta Santos (2020), que o planejamento estratégico teve suas origens na década de 60, nos Estados Unidos, que constituía de um processo estratégico utilizado como instrumento conceitual, prescritivo e formal, como foco no longo prazo pelas grandes indústrias Americanas.

A tarefa de planejar consiste em analisar antes, durante e depois de agir e envolve o emprego da razão que nos leva a compreender que o planejamento é uma base racional que antecede e comanda a ação (SILVA, 2015). É uma análise sistemática que articula a situação presente e futura, apoiado por teorias e técnicas (PEDROSA,2017).

Na década de 1980 para implementar de maneira mais consistente o uso dos métodos de planejamento estratégico pelas empresas da América Latina o então o economista Carlos Matus apresentou como proposta o Planejamento Estratégico Situacional (PES) que tem como enfoque planejar com mais qualidade as ações das entidades que possui entre seus vieses a inter-relação dos atores internos e externos tornado- os influentes na construção das ações para a população a qual este gerencia. Essa proposta ainda traz à tona a flexibilidade com isso pode-se aplicar vários caminhos para alcançar os resultados sociais (MATUS, 1987)

De acordo com Matus (1993) O PES é constituído por quatro fases são as seguintes:

Primeira fase: momento explicativo, tem como intenção propor estratégias para encontrar, e explicar os problemas, com base em informações claras como dados quantitativos, regras e procedimentos, como também informações subjetivas levando em conta a percepção dos variados tipos de atores sobre os temas investigados (MATUS, 1993).

Segunda fase: momento normativo propõe construir a definição de objetivos e resultados a almejar, bem como a previsibilidade de ações estratégicas e atitudes para seu alcance (MATUS, 1993).

Terceira fase: momento estratégico destaca o quanto é imprescindível analisar recursos econômicos, administrativos e políticos, necessários à disposição (MATUS, 1993).

Quarta fase: momento tático-operacional, pressupõe a programação da implementação das ações com vistas a acrescentar o uso de cronograma, recursos, atores responsáveis e participantes na execução (MATUS, 1993).

Segundo Kleba, Krauser e Vendruscolo (2011) a execução do planejamento estratégico como prática pedagógica tem sido um estímulo frequente, pois, sua implementação necessita de habilidades de comunicação e abertura profissional com a atuação de todas as partes interessadas no processo.

Na sequência os autores Filho e Amorim (2020) Os levantamentos apresentados pela leitura realizada pelo planejamento estratégico auxiliam a identificar a definição dos objetivos da instituição bem como se torna possível desenhar um mapa estratégico, o qual, segundo Kaplan e Norton (2010), retrata relações de causa e efeito referentes ao atingimento da visão estabelecida para uma organização, e coordena as atividades em todos os níveis com base em uma direção estratégica.

Para Prieto (2006) os mapas estratégicos mostram como uma empresa planeia e converte os seus vários ativos em resultados pretendidos, e para tal, estas precisam conhecer os seus processos internos e as capacidades dos seus recursos, por forma a satisfazerem as necessidades dos clientes, de maneira a se diferenciarem e ganharem uma vantagem competitiva sustentável no mercado em que operam.

4.1.2 Planejamento tático

Segundo Borba (2006) o planejamento tático é uma continuidade do planejamento estratégico servindo base para realização e aplicação das ações do plano organizacional. Refere-se aos objetivos setoriais para conduzir a coordenação de sua utilização na organização.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007) o planejamento tático não se faz sem envolver principalmente planejamento organizacional, elemento necessário para acompanhar a estratégia do desenvolvimento de novos serviços ou até mesmo novos produtos e mercado. Diante do exposto, o planejamento de operações e processos, lançam objetivos setoriais, com acompanhamento de manual de processos para alcançar objetivos e o planejamento de desenvolvimento de recursos materiais, financeiros e humanos.

Nesse processo é de grande valia criar meios e estratégias que vislumbram e se façam reais as possibilidades de alcance das metas implantadas no planejamento

estratégico, ou seja, estabelece condições para chegar ao resultado almejado obedecendo as regras do processo (Matus, 1996)

O planejamento tático é construído no nível funcional, feitos com dados e informações extraídos das informações dos planos no planejamento estratégico. Nas empresas, Chiavenato (2003) descreve que o planejamento tático tem papel de construção de estratégias para setores e áreas específicas.

Já Robins; Decenzo (2004) descrevem que o planejamento tático precisa responder as decisões que o planejamento estratégico construiu para aplicar nas áreas funcionais, tendo como vista os objetivos para que a empresa cumpra as metas estabelecidas.

4.1.3 Planejamento operacional

Segundo Borba (2006) o planejamento operacional na área da saúde é constituído no planejamento e controle da produção da assistência, referindo-se ao processo de atendimento, levando a resultados representados pela prestação de serviços de saúde, estabelecimento de metas e processamento funcional das atividades operativas dentro do ambiente.

Nesse contexto, o planejamento operacional é o emprego lógico e científico de técnicas que são capazes de garantir a realização e alcançar as metas integradas aos objetivos e às diretrizes (OLIVEIRA, 2006).

O planejamento operacional se aplica em curto prazo, baseando-se nas operações comuns da rotina e na otimização do tempo, buscando melhorar os resultados e processos, conforme estabelecido pelas rotinas da organização (CHIAVENATO, 2004).

Nesse contexto, Borba (2006) diz que o planejamento operacional traz a realidade de implantar por meios e processo, o que o planejamento estratégico e tático construiu, tem como principal função desenvolver atividades que geram resultados.

É no operacional que se cria o plano de ação, que estabelece o tempo das atividades e como elas irão acontecer (OLIVEIRA, 2006). O planejamento operacional é configurado por ferramentas como orçamentos, cronogramas e organogramas (MAXIMIANO, 2009). Estas ferramentas ajudam a manter os processos padronizados e com qualidade nos resultados.

4.1.4 Planejamento na gestão em saúde

Os modelos de planejamento e gestão, apesar de não poderem ser entendidos como uma fórmula única e pronta a ser aplicados para se almejem metas e objetivos de uma organização, esses métodos são relevantes no auxílio do andar da gestão (CHIAVENATO,2010).

Na área de saúde o planejamento ganha relevância no momento em que os processos de trabalho, recomposição e reabilitação começam a apresentar uma complexidade ascendente em virtude das transformações no perfil social emerge a partir de então o interesse de organismos internacionais de se construir metodologias de planejamento que possam ser essenciais no subsidio de informações para a gestão pública dos serviços e sistemas de saúde. (TEXEIRA, 2010).

Santos (2020) afirma que a boa gestão em saúde é baseada no cuidado percebida em duas partes: primeiramente os cuidados diretos que é o contato de atenção ao paciente e em segundo o cuidado indireto que envolve a construção de um plano que disponha por meio de uma gestão eficiente os recursos necessários para realizar o trabalho.

Segundo Schraiber et al, (1999, p. 230):

[...] 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, político, e segundo, técnico científico.

Com uma ideia semelhante Silva, Jorge e Junior, (2015) apontam que o propósito do gestor em saúde constitui-se enquanto base norteadora das demais atuações de saúde quando são desempenhadas de forma dialógica e comunicativa, na qual todos os indivíduos sociais devem atuar de forma contributiva na intenção de identificar os problemas, priorizando-os e propondo soluções.

Para isso, é fundamental a atuação do gestor em saúde como líder no processo de formulação e planejamento de políticas dentro da saúde com a finalidade de tornar mais eficiente e integrada mediante ferramentas de gestão. Com isso, torna-se essencial a educação em gestão de saúde nos primórdios da formação do profissional de saúde explorado na graduação (FARIAS, 2018).

Nesse ponto Silva et,al (2020), apresenta como definição de gerenciamento das instituições de saúde como aquelas que são devidamente equipadas com materiais e funcionários, que se destinam ao diagnóstico e ao tratamento de pessoas que

necessitam de assistência médica diária e de cuidados permanentes de enfermagem ou internação.

4.1.5 Processo gerencial do enfermeiro no planejamento estratégico

Com a descentralização das políticas no acesso aos cuidados de saúde, ampliando os serviços de saúde para as redes particulares requer dos conselhos profissionais e gestores de saúde que assumam uma ação essencial na execução dos serviços, principalmente, na atenção primária (BOTELHO,2020).

Como parte de suas responsabilidades, estes devem obedecer e fazer respeitar os princípios basilares do SUS, com referências para a resolutividade das ações, envolvendo o emprego do planejamento e programação, a integralidade, isonomia e preservação da independência das pessoas na assistência à saúde, bem como a segurança de informações e da interação social na efetivação do SUS (MANUAL DE PLANEJAMENTO EM SAÚDE NO SUS 2016).

Como apresentado por Santos (2011) Nas décadas de 80 e 90, houve necessidade de transformações no gerenciamento administrativo na saúde simplesmente os clientes passaram a não mais buscar só a cura nos serviços de saúde, além disso, uma assistência qualificada para suprir às suas necessidades.

Podemos mencionar que o serviço de saúde e sua gestão quase sempre demonstram controvérsias nesse mercado, uma vez que sua matéria-prima é o bem-estar do ser humano que vem em busca uma solução para a sua necessidade, e o resultado final é a saúde de seu cliente (GOMES,2020).

Pois isso está ligado a uma satisfação pessoal da resposta alcançada que de acordo com cada paciente pode variar conforme o ponto de vista observado então esta situação pode dificultar um pouco o processo de atuação do gestor em saúde influenciando diretamente em suas decisões tanto técnicas quanto gerenciais (CHIAVENATO,2010).

Podemos observar que o papel do gestor em saúde nada mais é que uma frequente busca de convivência pacífica entre a equipe multiprofissional de saúde, que tem o interesse em salvar a vida do seu cliente, na sequência dessa cadeia o administrador é quem é ator responsável em dispor e ofertar os recursos físicos e tecnológicos, para funcionamento manutenção da instituição ao deixar as condições adequadas para as equipes trabalharem (MOREIRA ET,AL,2017).

4.2 O ENFERMEIRO COMO PARTE DO PLANEJAMENTO

O enfermeiro juntamente com os integrantes de enfermagem são peças de fundamental importância na equipe multidisciplinar do extenso universo que envolve atuação desse profissional tem maior relevância ainda na gestão de cuidados diretos e também indiretos.

O profissional enfermeiro exerce atividades de grande relevância nesse contexto, visto que suas atitudes são embasadas nas atividades de planejamento em saúde visando à melhoria, a segurança e a reabilitação da saúde. (OLIVEIRA.2010)

Diante do papel do enfermeiro como gestor, CHIAVENATO (2007, p. 78) diz:

[...] Quanto mais o administrador se preocupa em saber ou aprender a fazer coisas (habilidade de executar), mais ele estará se preparando para atuar no nível operacional da empresa. Quanto mais se preocupa em desenvolver conceitos (habilidade de pensar e diagnosticar), mais ele estará se preparando para atuar no nível institucional da empresa. A administração requer reflexão e ação. Preciso saber utilizar mais a cabeça do que as mãos. Buscar continuamente a inovação e explorar novas oportunidades, o que requer uma mentalidade empreendedora, capaz de aprender novos conhecimentos e novas competências (CHIAVENATO, 2007, p. 78).

A Enfermagem pode ser olhada como uma prática social, que tem como propósito zelo pelo ser humano em todas os ciclos da vida, e que auxilia para a promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde (SEABRA,2014)

O papel da gerência em enfermagem tem o intuito de parametrizar o processo de trabalho e os recursos humanos, trabalhando com um grupo de instrumentos como planejamento, recrutamento pessoal, educação continuada, controle de materiais, equipamentos e saberes de gestão. Outra atuação extremamente importante do profissional de enfermagem é o gerenciamento dos recursos materiais (TEIXEIRA,2006).

Souza ET, AL (2016) Destaca-se como um ponto primordial na gestão da enfermagem o papel do enfermeiro como líder de sua equipe no cotidiano das suas atividades bem como a resolução de conflitos e equiparação de ideias.

Silva Et,al (2021) A gestão de liderança na atuação da enfermagem é um seguimento por meio do qual um indivíduo, que é o enfermeiro, motiva as ações de outros para o estabelecimento e alcance de metas.

Ciapone e Kurcgnat (2016) A liderança desse profissional na área de saúde é essencial para o conhecimento dos pacientes; no conhecimento das habilidades, personalidades individuais e necessidades dos membros da equipe; e nas metas traçadas pela equipe.

É aguardado que a profissional enfermagem desempenhe as competências na gestão de liderança conforme a sua rotina de conhecimentos e habilidades para gerenciar diversas atividades, da equipe de enfermagem, com a finalidade de alcançar uma qualidade no atendimento assistencial e saúde organizacional. TEIXEIRA, SILVA E DRAGNOV (2018).

4.2.1 O Planejamento pelo Enfermeiro Conforme a Lei 7498/86

A Lei 7498/86, de 25 de junho de 1986, que discorre sobre a regulamentação do exercício da profissão de enfermagem, e dá outras providências, apresenta em seu Art. 11 - inciso I, as atividades privativas do enfermeiro, cabendo-lhe:

direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem; b) organização e direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços; c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem;

A administração em enfermagem tem como apoio e base, o planejamento, sendo ele o ponto inicial e essencial em qualquer nível de organização a ser desenvolvido. O assistir depende basicamente de como as ações são planejadas, envolve todas as ações do enfermeiro, de forma direta e indireta para que o cuidar seja realizado, na produção de ações individualizadas que atendam as necessidades de enfermagem, do paciente/cliente/usuário, de sua família e da comunidade. (GAMA, 2010).

4.2.2 Matriz swot e PDCA no processo de gestão do enfermeiro

Os profissionais de enfermagem são peças fundamentais na criação e promoção de mecanismos e meios que viabilizem o acesso aos serviços de saúde junto à população, isso atuando em conjunto com uma equipe multidisciplinar visando o bem comum. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas: *STRENGTHS* (forças), *WEAKNESSES* (fraquezas), *OPPORTUNITIES* (oportunidades), *THREATS* (ameaças). Gerir uma unidade de saúde exige desse profissional a capacidade de usar ferramentas e criar metas que proporcionem segurança à equipe envolvida e gere resultados conforme o estipulado em seu planejamento inicial. Para isso é preciso conhecer bem a equipe, usar sua forças e fraquezas a seu favor, potencializar os que se destacam de forma positiva para garantir o máximo de empenho e estar sempre buscando aperfeiçoar com projetos educacionais aqueles que precisam melhorar, criando uma equipe que ele, o enfermeiro gestor já sabe o que esperar e sabe mais ainda quando pode ousar em ampliar essas metas (BARBOSA et al, 2017).

Devido aos progressos e alterações contínuas nos serviços de saúde, se torna necessário que o profissional enfermeiro se operacionalize e execute as suas capacidades políticas, coordenais e de liderança na coordenação desse setor, de maneira característico no grau organizativo e tecnológico. Para isto, é de extrema relevância que o enfermeiro planeje caminhos e métodos estratégicos que possibilizem um recurso de transformação no sistema de saúde (SOARES et al, 2014).



Figura 1. Análise de matriz SWOT. Fonte: <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>

A utilização da metodologia que garante qualidade se torna precioso quando analisamos a condição da gestão de serviços de saúde no país, isto é, a pouca realização de planificação e meios estratégicos, o desprovimento de indícios de cumprimento e de qualidade, por fim, uma não existência de cultura de qualidade virada para a qualificação do suporte organizacional e, essencialmente, para a satisfação dos seus usuários. Ter segurança de qualidade opera na atenção com o paciente, comodidade e segurança com os cuidados proporcionado. Além do mais, os mecanismos e técnicas da gestão da qualidade são essenciais para a clínica aprimorar sua confiabilidade e eficiência, conquistando assim um ótimo desempenho, melhorando o auxílio proporcionado ao seu usuário e em consequência reduzindo as causas de risco e evitando possíveis danos a saúde (MENDES et al, 2016).

A execução do mecanismo demonstra o quanto é essencial à implantação do planejamento estratégico ligado ao auxílio da enfermagem nos trabalhos da saúde, visto que para o conhecimento do formando este promove e estimula às melhorias que têm que ser fundadas e debatidas no dia a dia do enfermeiro, e que o mesmo associe seu conhecimento a atenção de qualidade. A utilização da matriz SWOT é uma das maneiras de se permanecer com êxito no mercado propriamente por ter conhecimento as variáveis e permitir planejamento; são formas para alcançar os propósitos. Compete a cada profissional se adequar a matriz SWOT, elevando as variáveis internas e externas do seu recinto profissional (MOLINA; SANTOS; DRANAGOV, 2018). Como podemos observar na Figura 2.



Fonte: MOLINA; SANTOS; DRAGANOV, 2018.

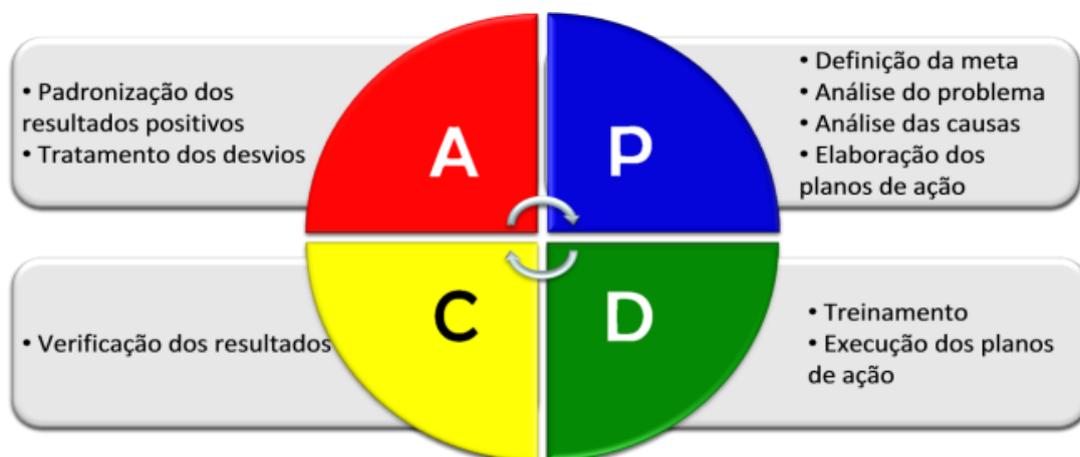
Figura 2. Análise SWOT na enfermagem.

Por fim, a realização da Matriz SWOT esta ocasionando a compreensão das causas influenciadoras, assim como a apresentação da maneira como eles podem afetar o processo do serviço. Além disso, contribuiu na proporção em que possibilitou traçar metas de intervenção para aperfeiçoamento do setor e, conseqüentemente, do auxílio fornecido pela enfermagem.

4.2.3 PDCA

O processo PDCA, também chamado de ciclo PDCA (P: Planejar; D: Fazer; C: Verificar; A: Consolidar) é uma ferramenta estruturada para efetuar a análise de um problema e procurar soluções, usando diversos mecanismos de qualidade (JOAQUIM, 2011).

Por ser tratar de uma ferramenta de análise e neutra, pode ser utilizado o PDCA em diversas organizações, assim como a de saúde, na efetuação de toda e qualquer tarefa da organização, sendo importante que todos os componentes saibam usa-la. Existe uma série de atividades para cada uma das fases, que há de ser executadas de forma cíclica e incessante, permitindo a execução, além de oferecer rapidez e obstar perda de tempo, ocasionando o aperfeiçoamento da metodologia e sistematização na organização (JOAQUIM, 2011). Corresponde a um termo que se traduz cada letra do ciclo da seguinte maneira:



Fonte: MANUAL DE QUALIDADE DO HC/UFTM, 2015

O processo se inicia pelo planejamento, aquele que foi desenvolvido lá no planejamento estratégico, e que se dará continuação no operacional, ou seja as ações

idealizadas serão realizadas pela equipe, a mesma quando feita, passa por um processo de análise de qualidade para garantir ou reduzir os riscos e falhas na aplicação do serviço de saúde e não menos importante, analisando as falhas para que não sejam repetidas, assim temos um processo seguro, educativo e sistematizado.(CACHORROSKI; GASPAR; SILVA JUNIOR, 2011).

O PDCA tem quatro passos que são:

Planejar (**P**) é um processo mais longo do ciclo, integra identificar o problema, observar, diagnóstico e elaboração do Plano de Ação (5W2H).

O executar (**Do**) condiz à instrumentalização do que foi calculado no Plano de ação, e que é necessário capacitar e educar a equipe antes do começo da aplicação para que os profissionais enfermeiros tenham conhecimento e as comunicações faladas no andar do processo (CACHORROSKI; GASPAR; SILVA JUNIOR, 2011).

Verificar é o próximo passo (**C**) constitui-se na averiguação e diagnóstico dos resultados alcançados e, é o debate dos elementos presumidos e executados.

A última fase é o Agir (**A**), instante em que são garantidos e observados duramente os descuidos e suas causas, empregando ações corretas e preventivas, assim como a padronização de procedimentos. É essencial o prosseguimento da sequência das fases **P-D-C-A**, pois o elemento de uma fase é material para a fase subsequente. (MANUAL DE QUALIDADE DO HC/UFTM, 2015).

O uso da ferramenta 5W2H é uma metodologia relevante para a identificação e delimitação dos elementos que há de ter em um Plano de Ação, podendo aproximar ações do resultado almejado. É válido lembrar que o emprego do mecanismo 5W2H é altamente abrangedor e pode ser utilizado na elaboração de projetos, processo de atividades, rastreamento de ações, inclusive, afinal a utilização deste mecanismo, além de simples, assegura ao gestor um diferencial, que podem contribuir para suas "decisões tomadas", atuando de suporte para ações estratégicas, táticas e operacionais (COUTINHO, ANA FLÁVIA; BOHOMOL, ELENA, 2013).

4.2.4 UMA PARTE INDISPENSÁVEL NO PROCESSO: A EQUIPE

Ao se falar de uma organização, já logo pensamos em uma unidade ou entidade, que alcança objetivos por meios de planejamento e processo pré-estabelecido em sua missão, visão e valor (CHIAVENATO,2007).

Arndt;Huckabay (1983, p.59-60) descrevem que:

[...] A organização representa "o propósito de criar relacionamento que minimizarão atritos, focalizando os objetivos, definindo claramente as responsabilidades de todas as partes e facilitando a consecução de objetivos. Isto significa a criação de uma estrutura, ou organograma de posições, cargos e funções organizacionais, especificando a responsabilidade e linhas de autoridade em termos decisórios e determinando regulamentos e procedimentos que orientarão todo pessoal dentro do departamento de serviços de enfermagem". Afirmam que a "organização pode ser definida como um processo de agrupar atividades e estabelecer relações de trabalho que capacitarão a instituição e o emprego a realizar seus objetivos conjuntos". Descrevem que ao serem estudadas organizações bem-sucedidas, foram encontradas características comuns, essenciais ao funcionamento eficiente: "(a) liderança forte e desembaraçada; (b) responsabilidades claramente definidas; (c) uma força de trabalho cuidadosamente selecionada, treinada e distribuída; (d) métodos padronizados; (e) custos adequados e outros registros e (f) cooperação.

Kawamoto (1994) expressa que o enfermeiro só conseguirá liderar de maneira eficaz se compreender o processo de liderar, do desenvolver habilidades como comunicação, relacionamento interpessoal e tomada de decisão, fazendo com que a prática profissional seja aplicada de maneira correta e o plano de ação para gerenciar a organização.

Horr (1992), diz que o serviço de enfermagem precisa ser organizado, porém tem se caracterizado de maneira informal, o que prejudica a conquista do espaço da enfermagem como deve ser, tornando-se um dos maiores desafios para a classe, pois com um serviço formalizado, planejado, organizado, direcionado e controlado, haverá reconhecimento crédito para os profissionais da saúde.

Para Daniel (1987:83), o processo de enfermagem não existe só no modo operacional, precisa ter um planejamento direto e que atenda todas as especificidades das necessidades básicas dos usuários do SUS, e também uma estratégia que engloba toda a situação do indivíduo como pessoa.

Chiavenato (2007) diz que os resultados chegam com mais eficiência quando o administrador possui, dentre muitas, essas 4 competências: conhecimento, habilidade, julgamento e atitude, pois elas são duráveis e podem ser modificadas dependendo do contexto, buscando sempre melhorar a equipe e os resultados.

Nesse contexto o enfermeiro pode atuar nos três tipos de planejamento, assim como diz Parsons apud Chiavenato(2000) no estratégico, tático e operacional. O enfermeiro que atua na assistência, além de executar ele planeja, fazendo assim um gerenciamento clínico em enfermagem, que o faz diferente do enfermeiro que atua no operacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das definições de planejamento estratégico, temos algumas figuras que permeiam com muita facilidade e todas as definições, e entre essas figuras está o enfermeiro que não mede esforços para levar o cuidado e quando ele decide usar ferramentas que favoreçam e promovam segurança o trabalho fica incrível.

É um desafio implementar planejamento estratégico em equipes que nunca fizeram planos para daqui duas horas, quanto mais visualizar resultados de grande porte e valor para a unidade, e essa também é uma outra demanda que gera uma dedicação maior, promover a educação continuada com a equipe e trabalhar suas fraquezas é uma condição necessária.

Quando chegamos à conclusão que planejar torna tudo possível, fica mais fácil de aceitar o processo de reestruturação e adequação de mudanças necessárias, a equipe que se abre ao novo vive dias de maior segurança e felicidades com as metas alcançadas, portanto, como Chiavenato diz, a missão, a visão e o valor da organização são fatores responsáveis por todo o crescimento e manutenção da unidade e fortalecimento da equipe.

REFERÊNCIAS

BATISTA e SILVA, Débora Pena (Org) et al. **O novo Coronavírus e seus desafios para o Sistema Único de Saúde**. 1. ed. Porto Alegre: Rede Unida, 2020. Disponível em: <https://editora.redeunida.org.br/wp-content/uploads/2020/10/O-Novo-Coronavirus-e-seusdesafios-para-o-Sistema-Unico-de-Saude.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2021.

BOTELHO, Joyce Lemos de Souza; CARDOSO, Flávio Santiago Ferreira;

OLIVEIRA, Marta Duque de; CARMO, Gislene Soares do;RUAS, Rosana Franciele Botelho;FREITAS, Ingrid Gimenes Cassimiro de. **Cuidado do paciente na atenção primária: Contribuição da tecnologia durante uma pandemia. 2020.**

2020; (10) N.55 saúde coletivaDisponível em: <
<http://revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/855/945>> Acesso em: 29/11/2020

BRAVO, M.I.S. **Saúde e serviço social no capitalismo**: fundamento sócio-histórico. São Paulo: Cortez, 2013.

CAETANO, Rosângela et al . Desafios e oportunidades para telessaúde em tempos da pandemia pela COVID-19: Uma reflexão sobre os espaços e iniciativas no contexto brasileiro. [Cad. Saúde Pública] v. 36, n. 5, 2020. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X2020000503001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 28 de Julho de 2020.

CAMARGO, Fernanda Carolina; MACHADO, Gabriela Gonçalves;FELIPE, Luana Rodrigues Rosseto;FARIA,Gabriela Souza;NOGUEIRA,Ana Laura;REIS, Sandra Cristina Romano Marquez;Walsh,Isabel Aparecida Porcatti de. **Planejamento estratégico situacional em saúde**: abordagem da saúde do trabalhador na Estratégia Saúde da FamíliaMinas Gerais (MG), 2020.REFACS (online) Abr/Jun 2020. Disponível em:<<file:///C:/Users/Convidado/Downloads/4528-23899-3-PB.pdf>> Acesso em: 30/06/2020.

CAMPOS, M. A. L.; FERREIRA, C. T. M. **Evolução histórica das políticas públicas de saúde no Brasil.**2015. Disponível em: <[http://www.amog.org.br/amogar quivos/TCCPOS/artigo-Cristiani.doc](http://www.amog.org.br/amogar_quivos/TCCPOS/artigo-Cristiani.doc)> . Acesso em 06 de fev. 2020.

CAMPOS, K. F. C.; MARQUES, R. C.; SILVA, K. L. **Educação permanente: discursos dos profissionais de uma unidade básica de saúde.** Escola Anna Nery, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, e20180172, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&id=S141481452018000400219&lng=en&nrm=iso . Acesso em: 29 março. 2021.

CARAZATTO, Josefa. Planejamento público: a contribuição teórico- metodológica de Carlos Matus [dissertação]. Campinas (SP):Universidade Estadual de Campinas, Programa de Pós-Graduação em Educação; 2000 Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/253411>> Acesso em: 20/01/2021.

SPAGOL Carla Aparecida. Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da Enfermagem. Rev Gaúcha Enferm [Internet]. 2002 jan. [cited 2021 maio. 8];23(1):114-31. Disponível em:< <https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/4405/2342>>

CARVALHO, L. F. **Serviço de Arquivo e Estatística de um Hospital.** 3. ed. São Paulo: Associação Paulista de Hospitais, 1984.

FARIAS Luiz Artur Brasil Gadelha. Gestão em saúde e escolas médicas: **estudantes de medicina como futuros gestores.** Revista de Administração em Saúde, 2018; 18(70). Disponível em: <<http://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/74/103>> Acesso em: 20/06/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FARINELLI Marta Regina, et al. Permanent education and health literacy: contributions for the training professional. REFACS 2017; 2(5): 305-310. Disponível em:<file:///C:/Users/Convidado/Downloads/Permanent_education_and_health_literacy_contr ibuti.pdf> Acesso em: 30/06/2020

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho, como medir para melhorar**.5. ed. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 2005.

FERNANDES,Márcia Astrês; SOARES, Nayana Santos Arêa; RIBEIRO,Ítalo Arão Pereira; SOUZA,Carliane da Conceição Machado; RIBEIRO,Hellany Karolliny Pinho Ribeiro.**Metodologias ativas como ferramenta de treinamento em saúde mental**. Revista de Enfermagem da UFPE.2018; 12:1981-8963. Disponível em:<file:///C:/Users/Convidado/Downloads/237762-129222-1-PB.pdf> 30/06/2020.

FERNANDES, Violeta Campolina; SOUSA, Camila Lopes de. **ASPECTOS HISTÓRICOS DA SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL**: revisão integrativa da literatura. 2019.Universidade Estadual Paulista–UNESP,Faculdade de Medicina de Botucatu,Departamento de Saúde Pública, Botucatu, SP. Disponível em: <<https://www.jmphc.com.br/jmphc/article/view/579/871>> Acesso em: 24/06/2020.

GREER, S. L.; WISMAR, M.; FIGUERAS, J. **Strengthening Health System Governance: Better Policies, Stronger Performance**. [S.l.]: Open University Press,2015. 272 pDisponível em: <https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0004/307939/Strengthening-healthsystem-governance-better-policies-stronger-performance.pdf?ua=1> Acesso em: 30/06/2020

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

Ignacio da Silva, A.G.; Nascimento da Silva, F.J.; Costa, F.; Alcântara, G.C.; Costa, G.F; **Boas práticas de liderança do enfermeiro no contexto hospitalar.**

Disponível

em:

<<http://www.revistas.mpmcomunicacao.com.br/index.php/revistanursing/article/view/1253/1742>> Acesso em: 16/06/2021.

GUIDINI,Critiane. **A bordagem Histórica da Evolução do sistema de saúde Brasileiro: conquistas e desafios.**2012.monografia apresentada na pós graduação latu-sensu gestão e organização publica em saúde. Disponível em:<[Guidini_Cristiane.pdf \(ufsm.br\)](#) > Acesso em: 15/04/2021.

KLEBA, Maria Elisabeth; KRAUSER, Ivete Maroso; VENDRUSCOLO, Carine. **O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL NO ENSINO DA GESTÃO EM SAÚDE DA FAMÍLIA.** Florianópolis, 2011 Jan-Mar; 20(1): 184-93.

LIMA, N.T. et al (org.). **Saúde e democracia:** história e perspectiva. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2005.

LIMA,Érica Silva et, al.**PLANEJAMENTO DA ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM DE UM SERVIÇO DE APH PÚBLICO DO ESTADO DE SERGIPE.** 2019.21^a

Semana de Pesquisa da Universidade Tiradentes “Bioeconomia e Transformação Social” 04 a 08 de novembro de 2019 ISSN: 1807-2518. Disponível em:

<[file:///C:/Users/NPJ0001/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/13182-45927-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NPJ0001/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/13182-45927-1-PB%20(1).pdf)> Acesso em: 24/06/2020.

MANUAL DE PLANEJAMENTO DE SAÚDE NO SUS, 2016. Brasilia-DF,

Ministério

da

Saúde

disponível

em:

<https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/articulacao_interfederativa_v4_manual_planejamento_atual.pdf> Acesso em: 20-06-2021.

Maria Helena TrenchCiampone, Paulina Kurcgant. Gerenciamento em Enfermagem: **Gerenciamento de conflitos e negociação.** 3^o Ed. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara

Koogan;2016. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4606004/mod_resource/content/1/texto_Conflito%20e%20Negociacao.pdf> Acesso em: 16-06-2021.

MATIELI, Hilda Juliana, et,al.**Gestão em saúde como competência médica: um relato de experiência.** SãoPaulo, 2020.Revista Eletrônica Acervo Saúde/ElectronicJournal Collection Health|ISSN 2178-2091. Disponível em: file:///C:/Users/Convidado/Downloads/3328-Artigo-30155-1-10-20200416.pdf> Acesso em: 30/06/2020.

Massaroli Rodrigo, Martini JussaraGue, Massaroli; Lazzari Daniele Dela canal Lazary, Oliveira SN, Canever BP **Trabalho de enfermagem em unidade de terapia intensiva e sua interface com a sistematização da assistência.** Esc Anna Nery 2015;19(2):252-258. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/4w6FhMDx7nZNq4WYFxpGpbz/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 15-06-2021.

MATUS, Carlos Romo. Política, planejamento e governo. Brasília: Ipea, 1993 disponível em:< [2-7d4239d859.pdf \(9031348\) \(scribdassets.com\)](#)> Acesso em: 10/06/2021.

MATUS, Carlos Romo. Planificación y gobierno. Revista de La Cepal. Santiago, Chile, nº 31, p.161-177, abr. 1987.Disponível em:<[Política, planificación y gobierno \(me.gov.ar\)](#)> acesso em: 15/04/2021

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006a.

MENDES, V. de M. P. **Qualidade no Serviço Nacional de Saúde:** Evolução recente e perspectivas futuras. Escola Nacional de Saúde Pública. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2012.

MEDEIROS, Fabiana Fernandes de. **PES: uma proposta metodológica para o planejamento educacional** Faculdade de Ciências e Letras-UNESP -14800-901-Araraquara/SP 2001. Disponível em: <[Vista do PES: uma proposta metodológica para o planejamento educacional \(unesp.br\)](#)> Acesso em:15/03/2021.

MOREIRA, Kênia Souto. et.al. Educação permanente e qualificação profissional para atenção básica. Revista Saúde e Pesquisa, Maringá (PR), 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/NPJ0001/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/5682-Texto%20do%20artigo%20-%20Arquivo%20Original25401-2-10-20170728.pdf> Acesso em: 30/06/2020.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes 2001.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. RAP - Revista de Administração Pública, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, Nov/Dez, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v44n6/a09v44n6.pdf>> Acesso em: 18/03/2021

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <[\(PDF\) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CONCEITOS METODOLOGIA PRÁTICAS | Isaac Araújo - Academia.edu](#)> Acesso em: 20/01/2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo. Atlas, 2012.

RICARDI, Luciani Martins; SHIMIZU, Helena Eri; SANTOS, Leonor Maria Pacheco. **As Conferências Nacionais de Saúde e o processo de planejamento do Ministério da Saúde**. Saúde debate | rio de janeiro, v. 41, n. Especial 3, p. 155-170, set 2017.

Disponível

em:<

<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/n8nWQr8mZqfFXNQSPfzXNfy/?format=pdf&lang=pt>>

Acesso em: 21/11/2021

SANTOS, Neuza Maria dos. Planejamento estratégico: como foco na gestão hospitalar. **Convibra Administração**, Rio de Janeiro, p.2-10, 2011.

SANTOS, Tâmyssa Simões dos. Et, al. **Qualificação profissional de enfermeiros da atenção primária à saúde e hospitalar: um estudo comparativo**.2020. Disponível

em:< <https://revistas.udes.edu.co/cuidarte/article/view/786/1474>> Acesso em:

20/10/2021

SANTOS, Marta Alves. Lutas sociais pela saúde pública no Brasil frente aos desafios contemporâneos. **Revista Kátal**, Florianópolis, n. 2, p. 233-240, jul./dez. 2013.

Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rk/v16n2/09.pdf>. Acesso em: 06 JUNHO. 2021.

SANTOS, Leidejane Silva dos. **Análise normativa da gestão da saúde com suporte em competências gerenciais**- 2020. 25 f. : il. color. Monografia (especialização) -

Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da

Lusofonia

Afro-Brasileira,

2020

Disponível

em:

<

https://repositorio.unilab.edu.br/jspui/bitstream/123456789/2093/1/2020_mono_leidejane_santos.pdf

> Acesso em: 16/10/2021

Sardinha Peixoto, L. Cuzatis Gonçalves, L. Dutra da Costa, T. Tavares, CMM, dantas Cavalcanti, AC. Antunes Cortez, E. **Educação permanente, continuada e em**

serviço: desvendando seus conceitos. Revista Electrónica Trimestral de Enfermería. Nº 29, Enero 2013. [Acesso em 2015 Ago 25]. Disponível em: <http://revistas.um.es/eglobal/article/viewFile/141801/144121>.

SEABRA, Andresa Lopes Cordeiro. **Competências gerenciais de coordenadores de curso de graduação em Enfermagem em Belo Horizonte.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/reben/v68n5/0034-7167-reben-68-050890.pdf>> Acesso em: 13/05/2021

SCARTON, Juliane. Et,al. Formação permanente: **contribuições para a prática pedagógica do enfermeiro.** Research, Society and Development, v. 9, n. 3, e02932260, 2019. Rio Grande do Sul. Disponível em: [file:///C:/Users/NPJ-0001/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-FormacaoPermanente-7340956%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/NPJ-0001/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Dialnet-FormacaoPermanente-7340956%20(1).pdf)> Acesso em 30/06/2020.

SILVA, Raimunda Magalhães da; JORGE, Maria Salete Bessa, JUNIOR, Aluísio Gomes da Silva. **Planejamento, gestão e avaliação nas práticas de saúde** [livro eletrônico], 2015. Ed. UECE; 2015. Disponível em: <http://www.uece.br/ppsacwp/wpcontent/uploads/sites/37/2016/04/PLANEJAMENTO-GESTAO-E-AVALIACAO-NAS-PRATICAS-DE-SAUDE-EBOOK-548pg.pdf>> Acesso em 06/07/2020.

SILVA, Maria Verônica Sales ; MOREIRA, Francisco Jadson Franco; ABREU Layde Dayne Paiva. Cadernos ESP. Sistema de informação em saúde em tempos de covid-19 Ceará – Edição Especial. 2020, JAN. JUN.; 14(1): 86 – 90 Disponível em: [file:///C:/Users/Downloads/419-Manuscrito%20Completo%20Com-Identifica%C3%A7%C3%A3o%20\(.docx\)-1660-1-1020200722.pdf](file:///C:/Users/Downloads/419-Manuscrito%20Completo%20Com-Identifica%C3%A7%C3%A3o%20(.docx)-1660-1-1020200722.pdf)> Acesso em: 17-06-2021

SILVA, João Paulo da. **A comunicação pública na administração pública**: um estudo sobre a comunicação em prefeituras do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Universidade Federal do Paraná. 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/39341/R%20-%20D%20-%20JOAO%20PAULO%20DA%20SILVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 23/09/2020

SILVA, Rafael Esdras Brito Garganta da; RAMALHO, Antônio de Pádua Quirino; SOUZA, Carla Caroline de. **Oficinas de Planejamento em Saúde na Disciplina de Saúde Coletiva: Relato de Experiência**. Rev. Grad. USP, vol. 3, n. 2 jul 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/gradmais/article/view/147907/141562>> Acesso em: 21/11/2021

SILVA, João Miguel Almeida Ventura; RIBEIRO, Olga Maria Pimenta Lopes ; SANTOS Margarida Reis; FARIA, Ana da Conceição Alves; MONTEIRO ,Maria Amélia José; VANDRESEN, Lara. **Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem** Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33645/1/artigo%20afiliado%20MRSantos-02.pdf>> Acesso em: 22/11/2021

SOUZA, C. M. L. **Entre o Planejamento Estratégico Formal e Informal: um Estudo de Caso Exploratório sobre a Prática de Estratégia nas Organizações**. RAC. Curitiba, v. 15, n. 5, art. 4. Set./Out. 2011. Disponível em: <[R1226_Alanna_Debora_Na_Lu_final \(scielo.br\)](#) > Acesso em 06/04/2021

SOUZA, Claudio Alexandre de; ALTA;F, Joyce Gonçalves; COSTA, Débora Vargas Ferreira; TROCCOLI, Irene Raguenet. **GESTÃO HOSPITALAR: O CASO DA POLICLINICA NAVAL XYZ**. São Paulo: Faculdade de Fisioterapia, Ciências, e Letras Nossa Senhora Aparecida, 2015. P.36 Disponível em: http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112802.pdf acesso em: 04.04.2020.

SOUZA, Geisa Colebrusco de, et al. **Trabalho em queipe de enfermagem: circunscrito à profissão ou colaboração interprofissional?**. Revista da Escola de Enfermagem da USP, v. 50, n. 4, p. 642-649, 2016. Disponível em: . Acesso em: 06 de junho de 2021

TEIXEIRA, CF. Enfoques teórico-metodológicos do planejamento em saúdein: **Planejamento em Saúde: Conceitos, Métodos e Experiências**. EDUFBA, Salvador,2010:17-32 Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6719/1/Teixeira%2C%20Carmen.%20Livro%20Planejamento%20em%20saude.pdf>> Acesso em: 17/04/2020

TEIXEIRA, Camem Fontes ; SÁ, Marilene de Castilho.**Planejamento & Gestão emSaúde: Situação Atual e Perspectivas para a Pesquisa, o Ensino e a CooperaçãoTécnica na Área** .Instituto de Saúde Coletiva, Universidade Federal da Bahia(UFBA), Salvador, Bahia 2014. P 03. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413812319961101452014>. Acesso em 02.04.2020

TEIXEIRA, J.M.C; ET AL. **Planejamento estratégico e operacional em saúde**. In: GONÇALVES, E. L. Gestão hospitalar: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, 2006. Disponível em: < https://marketingjr.com.br/planejamento-estrategicomensuracao/?qclid=Cj0KCQjw7pKFBhDUARIsAFUoMDay6aq6AtHYiVCiCCm65WQqoFhnXQI6iA_mWLCMEq_xolUKubs5i43UaAgZgEALw_wcB> Acesso em: 13/05/2021.

TEXEIRA, Natália Longati; SILVA, Milena Muniz;DRAGNOV; Patricia Bover. Rev. Adm. Saúde - Vol. 18, Nº 73 < <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>> Acesso em: 17-06-2021.

TESTA, Mário. Tendências em Planejamento. In: TESTA, Mário. **Pensar em Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992. p. 89-125.

TORRES, Ruth Cristini et al. **Educação em saúde como ferramenta de enfrentamento das doenças renais crônicas**. Journal of Health Connections, Sergipe, Vol. 9, No 2 (2020). Disponível em <<http://periodicos.estacio.br/index.php/journalhc/article/viewArticle/6884>>. Acesso em 27 de Julho de 2020.

VASCONCELOS, Cristina Demartini Gontijo. **O PAPEL DO PLANEJAMENTO LOGÍSTICO NA OTIMIZAÇÃO DAS AQUISIÇÕES DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**. Brasília (DF) s.n, 2012. Pag 6 Disponível em: <<http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/045-OPAPEL->

VILASBÔAS, A. L. Q. **Planejamento e programação das ações de vigilância da saúde no nível local do Sistema Único de Saúde**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ/EPJV/PROFORMAR, 2004. 68p.