

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SERVIÇO PÚBLICO: O CASO DE UMA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO PARANÁ

Maria Carolina da Silva ¹
Marcos Nicácio Fascina ²

RESUMO

Nos últimos tempos, várias mudanças ocorreram no cenário mundial e estas mudanças estão provocando uma grande transformação no processo de reestruturação das organizações envolvendo todos os setores. Diante deste panorama o presente artigo procura analisar qual a importância do Planejamento Estratégico como instrumento que auxilia os gestores dentro das organizações. Alguns fatores foram considerados relevantes para se elaborar o artigo, a apresentação do contexto histórico do planejamento e da estratégia e seus aspectos conceituais concernentes ao tema, a pesquisa se fundamenta em grandes autores da área, tendo como objetivo verificar a existência, ou não, de ferramentas de planejamento estratégico na Unidade Básica de Saúde analisada, identificando o comportamento gerencial com base em uma pesquisa de campo na Unidade Básica de Saúde pública. Buscou-se também descrever como se comportam as decisões estratégicas e as ferramentas usadas para o planejamento e demonstrar como deve ser feito as atividades do planejamento, conforme as dificuldades surgem a cada período. No setor da saúde, o planejamento é visto como um instrumento que auxilia no aprimoramento dos objetivos tendo em vista o desempenho e o aperfeiçoamento da produção e aumento da eficácia e eficiência dos sistemas na ampliação das funções de amparo, promoção, recuperação e reabilitação da saúde.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Gestão Pública, Saúde Pública.

ABSTRACT

In recent times, several changes have occurred in the global scenario and these changes are causing a major transformation in the process of restructuring of organizations involving all sectors. Given this background, this article seeks to analyze what is the importance of strategic planning as a tool that assists managers within organizations. Some factors were considered relevant to the draft article, the presentation of the historical context of planning and strategy and its conceptual aspects concerning about the topic, the research is based on major authors in the field, aiming to verify the existence of tools for strategic planning in the Basic Health Unit analyzed, identifying management behavior based on field research in the Basic Unit of Public Health. Sought to also describe about behave of strategic decisions and the tools used for planning and demonstrate how the activities of planning should be made, as difficulties arise in each period. In the health sector, planning is seen as

¹ Docente Fac. Dom Bosco – carol14braz@hotmail.com

² Docente pela Fac. Catuaí/Fac. Dom Bosco – nfascina@hotmail.com

a tool that assists in the enhancement of the objectives in view the performance and the improvement of production and increase the effectiveness and efficiency of the systems in the expansion of the functions of protection, promotion, recovery and rehabilitation of health.

KEYWORDS: Strategic Planning, Public Management. Public Health.

1 INTRODUÇÃO

Mesmo que expressa a importância do planejamento nas organizações com ou sem fins lucrativos, o que se comprovam em vários estudos e pesquisas é que nem sempre as organizações utilizam-se de um planejamento. Planejar envolve um conjunto de conhecimentos objetivos e teóricos, classificados de modo a permitir interatuar com a realidade, identificar as estratégias e ações necessárias, e tudo o mais que seja delas decorrente, no sentido de tornar plausível o alcance dos objetivos e das metas preestabelecidas pelas organizações.

Assim fica claro a importância da utilização de um planejamento estratégico na área da saúde pública, este planejamento possui um papel de orientação às atividades dos centros de saúde, mostrando ações possíveis para alcançar os objetivos propostos e especificando os serviços oferecidos à população.

Ao se formular um planejamento estratégico na área da saúde pública, é necessário ter em mente tratar-se de um trabalho complexo por estar o planejamento estratégico mergulhado em um grande número de fatores e de elementos internos e externos.

No entanto, mesmo diante desta complexidade, o planejamento estratégico é um valioso instrumento de auxílio à administração, pois é através dele que se norteiam as ações administrativas da empresa dentro de um plano antecipadamente determinado de metas e estratégias, amortecendo com isso, a probabilidade de tomada de decisões equivocadas, em um ambiente que o erro pode ser 'fatal' para tomador de decisões e para a organização. Independente dos tipos de organizações estas chegando à conclusão de que uma prevenção sistemática do planejamento estratégico é uma atividade muito vantajosa.

Com a utilização do planejamento estratégico, os ambientes de praticamente todas as organizações se transformam com inacreditável rapidez. Essas transformações acontecem tanto no ambiente econômico, quanto no

ambiente social. A organização somente consegue crescer e progredir ao se ajustar ao seu ambiente, e o Planejamento Estratégico é um caminho para que tais ajustamentos aconteçam.

O Planejamento Estratégico possui um estreito vínculo com o gestor das organizações e assim contribui de forma segura e eficaz com a gestão na busca de resultados. No setor da saúde, o planejamento pode ser um instrumento de auxílio na otimização do desempenho e aumento da eficiência e eficácia dos sistemas na ampliação das funções de amparo, promoção, recuperação e reabilitação da saúde.

No intuito de investigar esta possibilidade este artigo tem por objetivo analisar a política de planejamento estratégico em uma unidade básica de saúde pública. A metodologia aplicada no estudo foi a realização de pesquisa em livros, nas bases de dados eletrônicos, revistas especializadas, jornais, e a aplicação de um questionário, com objetivo focado nas ações efetuadas pelo gestor/administrador do Centro de Saúde de um Município no interior do Paraná, sobre a utilização do planejamento estratégico e como este é adotado. Com apoio nas respostas alcançadas, demonstram-se, neste estudo, as fundamentais alterações de caráter decisivo na aquisição dos resultados pretendidos e alcançados.

Visando à qualidade da prestação de serviço ao cliente em uma Unidade Básica de Saúde (UBS), observou-se a necessidade de confecção de um planejamento estratégico, sendo que na quase totalidade dos problemas, estes são relacionados aos aspectos internos da instituição pesquisada, em especialmente à redefinição de funções e competências.

O planejamento estratégico local traz a possibilidade de ampliar, simplificar, organizar e atender a demanda real, nesse caso adequar a equipe prestadora de serviço garantindo o acesso da população a uma unidade de saúde que ofereça integralidade, equanimidade e satisfação. Tal planejamento deve estar centrado na qualidade de vida e desenvolvimento global das comunidades com participação dos cidadãos, tornando possível o alcance de metas comuns que valorizam a importância das ações e da promoção da saúde (DAL POZ, 1998).

A administração e o planejamento de um centro municipal de saúde dependem de elementos e dados ajustados que orientem o gestor quanto às

necessidades de saúde da sociedade em que este está inserido, observando de forma eficaz a ordem de prioridade dessas necessidades, assim como da oferta de serviços existentes e sua disposição de atendimento.

De acordo com Testa (1986) esses subsídios orientadores de prioridades demandadas da sociedade devem expressar as distintas características que demonstram as classes e a condição de vida que possui esta população, sejam elas de questões: econômicas, culturais, sociais e epidemiológicas, e que são responsáveis pela origem de suas ações realizadas no campo da saúde, a importância das questões, diante do direito de cada cidadão em ter atendidas às suas necessidades e, em relação aos serviços, a utilização dos recursos e a eficiência das ações.

Ainda segundo o autor, não se pode esquecer que no campo da saúde gerenciam-se recursos insuficientes para necessidades ilimitadas. Governar estes recursos de modo ajustado leva à responsabilidade de planejar de maneira eficiente, de modo que as finalidades operacionais concentrem-se na direção da realidade sanitária dos sujeitos que utilizam esses serviços.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

“Planejamento é o procedimento de adotar decisões sobre o futuro. As deliberações que buscam, de algum modo, influenciar no destino, ou que serão dispostas em exercício no futuro, são decisões de planejamento.” (MAXIMIANO, 2008, p. 139).

O administrador necessita refletir sobre sua forma de tomar decisões e planejar o futuro de sua empresa, aceitando que esta precisa ter um planejamento para todas as suas intervenções e atividades, sobretudo quando atuam em ambientes executivos, complexos e concorrentes. O planejamento é quem indica qual a orientação que uma organização deverá seguir e o gestor deve tomar as decisões imprescindíveis e organizar os planos para que isto realmente ocorra. Assim o planejamento se estabelece como uma das primeiras funções administrativas, precedendo à organização, da gerência e do controle.

Segundo Chiavenato (2005), planejar significa decodificar a missão organizacional e constitui os desígnios da organização, bem como os meios

indispensáveis para a efetivação de objetivos com elevada eficiência e eficácia. O planejamento principia o procedimento administrativo. É um artifício que inclui a acepção dos objetivos organizacionais e a escolha das políticas, métodos e artifícios esquematizados para o alcance desses objetivos. O autor afirma ainda que as organizações não atuam na improvisação e nem laboram pela casualidade. Nada é abandonado ao paladar dos ventos. O planejamento é um admirável aliado, apto a proporcionar condições de direção e prosseguimento na sua direção frente ao sucesso. E esse sucesso auxilia a importância do ambiente da coordenação, da criatividade e o encorajamento de ideias originais e abordagens inovadoras ligadas aos problemas ocorridos na administração.

Planejar é a metodologia que define como o princípio administrativo que a organização necessita para caminhar e conseguir os seus objetivos. Em outras palavras, é decidir como a organização necessita partir e para aonde chegar. "Planejar é a ação que define os objetivos da empresa e os meios para alcançá-los" (CERTO, 1993, p. 125).

De acordo com Kotler (1985) a primeira função administrativa, o planejamento é determinado como uma metodologia que estabelece os objetivos e determina o modo como alcançá-los. Corresponde à determinação de um conjunto de providências a serem adotadas pelos administradores, visando uma posição, tendo em vista um futuro distinto do passado, e para isso é necessário optar por um processo ininterrupto que deve incidir antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na organização. O planejamento necessita também de um método decisório que deve conter paralelamente elementos individuais e empresariais, devendo a atuação entre esses dois níveis ser pautada de modo a garantir certa fluência de negócios para se conseguir maior comprometimento na busca do objetivo fundamental.

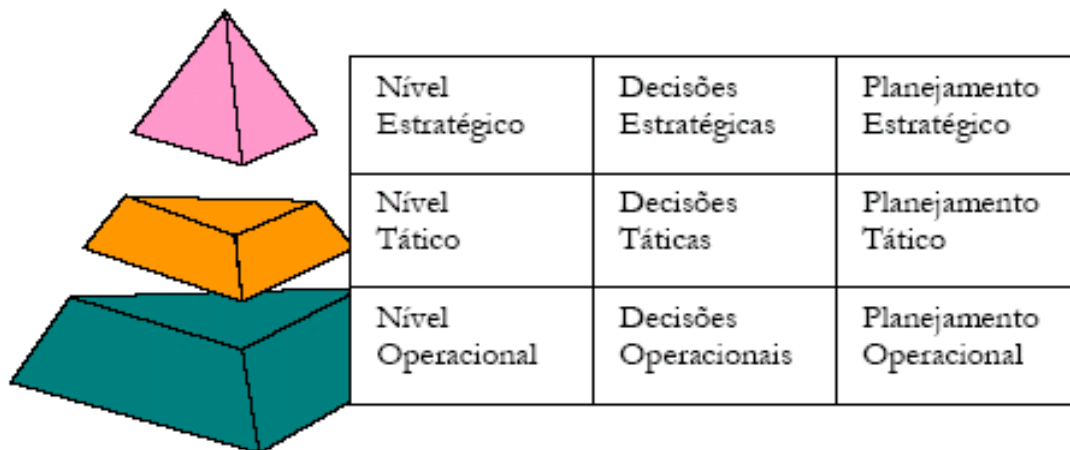
O procedimento de planejar alcança uma maneira de pensar que, por sua vez, abrangem questionamentos sobre o que praticar, por que realizar, para quem fazer, como fazer e onde fazer. Este caminho do planejamento de ampliar uma circunstância viável de avaliar as consequências futuras de deliberações presentes, no emprego dos objetivos da empresa, é que vai promover a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, lógico, hábil e eficaz. Este entendimento afiança que o exercício metódico do planejamento amortiza as inseguranças

abarcadas no processo e por resultado acrescenta a perspectiva do alcance dos objetivos, desafios e intenções constituídas pela e para a organização. O fato de ser o planejamento um processo que estabelece um estado futuro desejado e os meios efetivos de torná-lo realidade é que justifica que ele anteceda à decisão e à ação. (DAFT, 2008, p. 325).

Segundo Oliveira (2010), considerando os grandes coeficientes hierárquicos se distinguem três tipos de planejamento: Planejamento Operacional; Planejamento Tático; Planejamento Estratégico.

Analisando a figura 1, abaixo, fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando seguido de planejamentos táticos e operacionais, consiste em robusta ferramenta para programar o pensamento estratégico da organização.

Figura 1: Níveis de decisão e os Tipos de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2003, p. 45) e Sagionetti e Fascina (2004)

Acerca da figura acima verifica-se que o Planejamento Operacional obedece a um conjunto de componentes do Planejamento Tático. Cada um dos Planejamentos Operacionais, de acordo com Oliveira (2010, p.20), deve abranger os seguintes detalhes:

- Os recursos imprescindíveis para a sua ampliação e fundação;
- Os métodos fundamentais a serem acatados;
- Os produtos ou consequências finais ambicionadas;

- Os tempos determinados estabelecidos e;
- Os responsáveis pelo seu desempenho e fundação.

O autor afirma ainda que o

Planejamento Operacional pode ser analisado como a formalização, especialmente por meio de dados escritos, dos procedimentos de desenvolvimento e implantação constituídos. Assim sendo, nesta circunstância, têm-se os planos de ação ou planos operacionais (OLIVEIRA, 2010, p. 78).

Para o autor o Planejamento Tático será desenvolvido a partir dos planos organizacionais inferiores, com a intenção de empregar com eficiência os recursos disponíveis para a recepção dos desígnios propostos. "O objetivo do Planejamento Tático é aperfeiçoar determinada área de resultado e não a organização como um todo".

Com ele, pode-se comparar o custo contra os melhoramentos, sempre unificando os meios empresariais, com a reformulação ou concepção de preceitos e metodologias, com os recursos humanos e os ambientes técnicos, sejam eles ativos ou passivos. Advertindo que esses três elementos adicionados são primordiais para conseguir os objetivos ambicionados, por meio da eficiência, eficácia e efetividade almejados em um planejamento de segurança. Entende-se que o planejamento tático deve encontrar-se paralelo às políticas da empresa, visando aos objetivos empresariais.

De acordo Sagionetti e Fascina (2004), o planejamento estratégico é uma extraordinária ferramenta de gestão para as empresas na atualidade. Estabelece uma das mais importantes funções administrativas. É por meio dele que o administrador e sua equipe formam os parâmetros que vão dirigir a organização da empresa, a direção da liderança, assim como o domínio das atividades. A finalidade do planejamento estratégico é equipar os gestores e suas equipes como um instrumento que forneça informações para a tomada de determinadas ações, ajudando-os a operar de forma pró-ativa, antecipando-se as transformações que ocorrem no mercado em que atuam.

Para Motta (1986) com as transformações constantes do panorama econômico em todo o mundo, de modo inclusivo no Brasil, aparecem alguns fatores

negativos sobre os quais necessitam se observar e manter a atenção dos administradores. Questões como amortizado crescimento econômico, globalização, regulamentação governamental, inflação, insuficiência de alguns recursos, alta do petróleo alertam as empresas para o emprego e aprimoramento desse Planejamento.

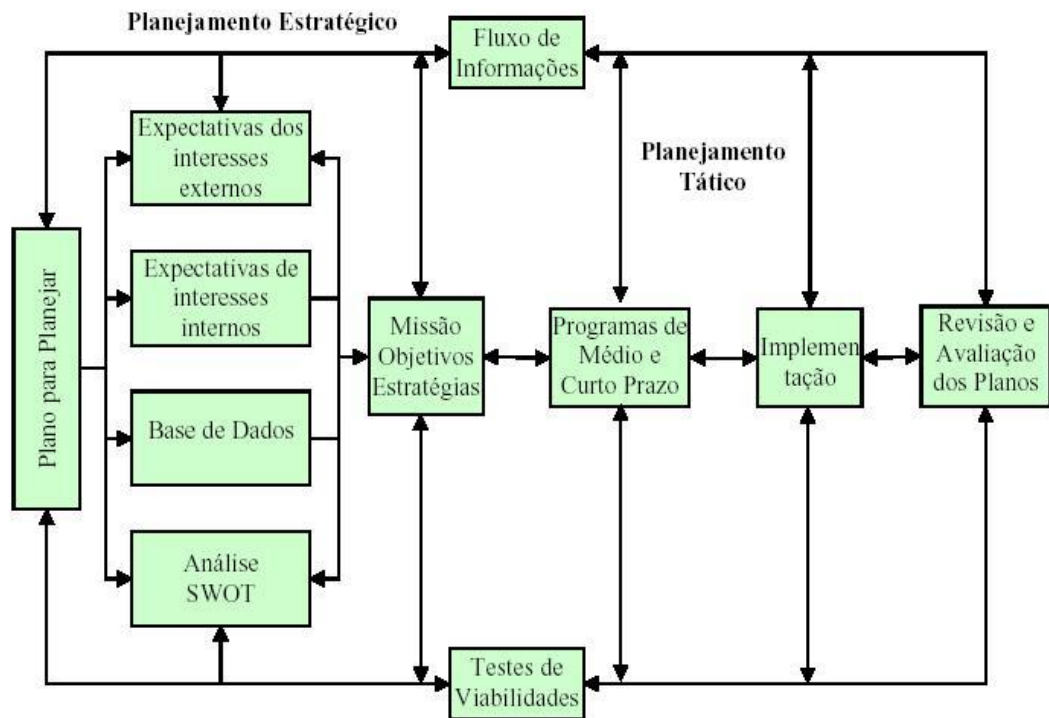
Já para Ansoff (1998), apenas um número reduzido de organizações utilizam o Planejamento Estratégico válido. As maiores partes das organizações permanecem utilizando as retrógradas técnicas do Planejamento em Longo Prazo, que se fundamentam em extrapolação das circunstâncias passadas.

O procedimento para a realização do Planejamento em Longo Prazo foi ampliado nos Estados Unidos nos anos 50, com densa influência da tecnologia de planejamento dos países com economia delineada em longo prazo. Os planos em longo prazo tornaram-se importante para conseguirem lucro sem muito proveito, concebidos por uma assombrosa quantidade de papel e uma restringida quantidade de pensamento estratégico. Tais planos não consentem prever a realidade ambiental futura. (ANSOFF, 1998, p.48)

Kotler (1985), um dos defensores de empregar nas organizações o planejamento estratégico, alvitra a seguinte opinião: “O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que consente dispor a direção a ser adotada pela empresa, tendo em vista o maior grau de influência mútua com o espaço”. A direção engloba os seguintes artifícios: campo de atuação, políticas funcionais, macro-objetivos, filosofia de atuação, macropolíticas, estratégias funcionais, macroestratégia, objetivos funcionais.

Embora nos últimos anos, passaram a existir diferentes divulgações sobre os procedimentos a cerca do planejamento estratégico, na percepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007) a maior parte deles resume-se na própria ideia, ou seja, acompanham a mesma percepção fundamental: a divisão do procedimento em fases, a articulação de cada uma das classificações de verificação e diferentes técnicas, formulação de caminhos, capital e planos. Em que tais procedimentos são repetidas vezes apresentadas em forma de esquemas, conforme comprova a figura 2, abaixo, o diagrama da metodologia indicada por Steiner (1989).

Figura 2: Composição e procedimento do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de STEINER (1989, p. 28).

O objetivo para planejar é um primeiro caminho para que se faculte promulgar o que os administradores ambicionam do planejamento. Também pode ser apontado como orientação ou manual do planejamento. O próximo passo é a apreciação ou análise da posição atual.

A cada atividade desempenhada, algumas características são estabelecidas dispendo-se a encarar os aspectos entendidos por meio do levantamento feito pelos exames internos e externos da organização. Dessa maneira, deve-se partir das estratégias para se atingir as finalidades propostas. As possíveis estratégias organizadas nesta fase de análise são congregadas e se chega então às grandes estratégias”. (ALMEIDA, 2004, p. 54)

Segundo Camargo e Dias (2003) *apud* Souza *et al* (2005), qualquer que seja a definição de estratégia, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre elas: mudanças, competitividade, desempenho,

posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que muitas vezes reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

O modo de preparar um planejamento estratégico é de encargo dos níveis mais elevados da organização que respondem tanto pela formulação de finalidades quanto à seleção dos cursos de atuação a serem adotados para se conseguir, levando em conta as necessidades internas e externas à organização. (OLIVEIRA, 2010, p.187).

2.2 Estratégia

A expressão estratégia foi herdada dos gregos, e faz reverência ao cargo ou a dignidade de ministro da guerra, ou seja, chefe militar de uma batalha, em Atenas, na Grécia Antiga. Büllow *apud* Oliveira (2010) explica de maneira genérica que a estratégia é a ciência das movimentações dos guerreiros longe da visão do general, é a tática utilizada no campo de guerra.

Segundo Maximiano (2010):

Estratégia é a palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a arte dos generais. *Estrategos* eram os generais, os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na Antiga Grécia. A estratégia era o plano que os generais faziam para derrotar os inimigos. De acordo com Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória. (MAXIMILIANO, 2010, p.330).

Ainda de acordo com o autor, o conceito de estratégia chegou nas organizações no início do século XX, ele aponta Pierre Du Pont e Alfred Sloan como os primeiros administradores a aplicarem planos de estratégia de forma lógica.

No que se refere à origem Silveira Júnior e Vivacqua (1999) fazem referência à procedência grega da palavra estratégia, ou *stratos*, e que adéqua ainda as seguintes derivações: *strategós*, que denota o comandante do exército, e *strategia*, que significa o comando do general.

Conforme Ferreira, Reis e Pereira (2001) a estratégia ganha lugar no âmbito dos negócios na metade dos anos 60, como uma resposta que resolve até então tradicionais formas de planejamento de médios e longos prazos. A consideração moderna de estratégia nos leva a refletir que, no período da

formulação de estratégias, não é presumível enumerar todas as probabilidades de projetos que serão identificadas. Assim sendo, a formulação de estratégias deve fundamentar-se em dados bastante agregados, inacabados e incertos a respeito de classes de vicissitudes.

Ainda de acordo com os autores, uma vez que tanto a estratégia quanto os fins são empregados para filtrar novas concepções, elas parecem ser análogas. Os objetivos arquitetam os fins que a corporação está tentando obter, enquanto a estratégia é o caminho para alcançar esses fins. Estes objetivos são preceitos que levam as decisões de estado mais alto. A estratégia e os objetivos são equivalentes, tanto em ocasiões diferentes quanto em níveis distintos de uma empresa. Assim, algumas características de desempenho passam a ser um objetivo do empreendimento num período e também podem ser sua estratégia em outra ocasião. Além do mais, quando os objetivos e a estratégia vão sendo organizados por toda uma organização, aparece uma relação hierárquica característica: os elementos de estratégia em um nível gerencial mais alto tornam-se objetivos de um plano mais baixo.

2.2.1 Administração e Formulação Estratégica

De acordo com Sagionetti e Fascina (2004), “O gerenciamento estratégico pode ser determinado como a arte e a ciência de formular, programar e analisar linhas de atuação concernentes às interações da organização (analisando suas forças e fraquezas) com seu clima (levando em cálculo suas conveniências e ameaças) para atingir seus objetivos de longo prazo, concernentes a suas missões, seus produtos, serviços, clientes, concorrentes, sociedade, etc”.

Sua formulação caracteristicamente não causa qualquer ação fecunda concreta contígua na empresa. Sobre tudo, é um processo custoso, tanto em marco de dinheiro quanto da ocasião da administração. Como a administração é uma atividade pragmática e retrocedida em direção dos resultados, um observante empresarial habilitado é capaz de identificar uma estratégia específica na maior parte das empresas bem-sucedidas. Contudo, embora sejam identificáveis em muitos casos, repetidamente as estratégias não são apontadas. Ou passam a ser um conceito particular, de uso geral pelos mais altos administradores, ou oferecem

um sentido longo, entendido em termos específicos, mas raramente verbalizado, de uma terminação com toda a empresa.

Estratégia é:

padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (QUINN, 2001, p..20)

Ainda, segundo Quinn (2001), a Estratégia é um protótipo ou plano que agrega as maiores metas de uma organização. Uma estratégia bem estabelecida ajuda a distribuir e colocar os recursos de uma instituição dentro de uma maneira única e viável, fundamentado nas suas concernentes competências e falhas internas, precocidade das mudanças ambientais e ocasionais movimentos dos opositores inteligentes.

Costa (2008) observa que a estratégia para chegar aos resultados almejados, é necessária ser conhecida por todos os funcionários em todos os níveis da organização, os mesmos devem conhecer quais são os objetivos e as medidas financeiras e não-financeiras. Os objetivos almejados devem ser comunicados para toda organização, por meio de boletins, quadros de avisos, ou algum outro meio de comunicação que garanta a comunicação entre todos. Os funcionários por meio da comunicação passam a conhecer os objetivos críticos que precisam ser alcançados para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

Após serem esclarecidas as estratégias e os objetivos e identificados os assuntos estratégicos críticos, a gestão deve disseminar estas questões aos outros níveis da organização, definindo a estratégia para que o objetivo seja alcançado.

A participação e empenho de todos os coparticipantes, no processo da prática da estratégia, são considerados fundamentais para o sucesso da transformação exigida pela nova estratégia da organização. Somente após entenderem nitidamente as questões estratégicas fundamentais como missão, visão e a conveniente estratégia organizada pela instituição, os funcionários terão a

capacidade de estabelecer metas locais, particulares, que amparam a estratégia geral da organização e de conseguir os esforços e ações individuais aos métodos de mudanças solicitados pela nova estratégia determinada para a organização. (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* MARTINS, 2003).

2.3 Planejamento Estratégico

Segundo Sagionetti e Fascina (2004), planejar estrategicamente constitui reconhecer (e acompanhar) o presente, compreender as próprias limitações e benefícios e trabalhar para que o futuro seja melhor, por meio da adoção de políticas e diretrizes que nos auxiliem. Planejamento não é um fim em si mesmo, mas um método que nos permite, se bem praticado, seguir as alterações dos meios, interior e exterior, empregando as oportunidades e modificando as ameaças em possibilidades de crescimento.

Drucker (1998) diz que o conceito de planejamento estratégico pode ser simplificado como um plano abreviado do que fazer para ser bem-sucedido, um conjunto de deliberações adotadas antecipadamente a respeito do que deve ser feito em longo prazo, ela é a plataforma que leva ao futuro. O conceito de estratégia está intensamente unido a à competição, por estar a frente da concorrência, a ação de preparar-se para as transformações do ambiente e passar a liderá-las tomando desta maneira uma atitude antecipada dos acontecimentos. O fundamental emprego do planejamento estratégico é promover a inclusão da empresa como um todo, proporcionando uma direção para que seja admitida a união entre as atuações dos distintos indivíduos e interesses que compõem as organizações. Ela procura a inclusão da organização e de seu encargo no ambiente em que ela está operando.

Ainda, de acordo com Drucker (1998) o planejamento estratégico é o procedimento sucessivo e ordenadamente com o maior conhecimento plausível do futuro contido, adotar decisões atuais que envolvem precipitação, estabelecer metodicamente as atividades indispensáveis ao cumprimento dessas decisões e, por meio da observação organizada e metódica, avaliar o resultado dessas decisões em comparação com as perspectivas alimentadas.

Percebe-se a unanimidade, entre os autores que abordam do Planejamento Estratégico, a comprovação de que o mais importante, nesse

procedimento, não é o plano, mas a presteza do Planejamento, que exige a participação e uma possibilidade de mudança por parte de todos os setores da Organização. A essa consideração, deste modo se proferem Silveira Jr. e Vivacqua (1999):

O principal produto de um Planejamento Estratégico desenvolvido com a utilização de uma metodologia participativa não é o plano estratégico, mas a mudança organizacional proporcionada pelo processo. A organização passa de um patamar de resistência a mudanças para um estágio de ansiosa e aberta às mudanças que estão por vir com a implementação do plano (SILVEIRA JR.; VIVACQUA, 1999, p. 87).

Retomando Sagionetti e Fascina (2004), os autores afirmam que pode depender daí, que o planejamento estratégico procura tentar um clima de transformação institucional, requerendo o engajamento dos mais diversos atores nesse procedimento. O princípio de um trabalho de planejamento estratégico compreende uma fase de diagnóstico de bom emprego destes conceitos, ou seja, até que ponto a compreensão do interesse da empresa está clara para seus líderes principais. Além disso, deve ficar também evidente o benefício competitivo que ela causa. Uma vez padronizado este conhecimento, passa-se para uma etapa de constituição de panoramas futuros que estructurem as dúvidas que as transformações estão provocando nos negócios.

Ainda continuando, Silveira Jr. e Vivacqua (1999), o Plano Estratégico em si incide em objetivos e atuações estruturadas em um apoio temporal para praticar estes ajustes. Além da estruturação estratégica propriamente dita, a concretização de um trabalho deste tipo causa outras consequências positivas como: alinhamento dos partícipes à estratégia da organização, tanto por suas opiniões durante a etapa de diagnóstico dos problemas quanto pela franqueza empregada na discussão da visão de cada um em consideração a concepção atual do interesse da empresa; o empenho coletivo em debater os desacordos existentes até a aquisição de uma convergência de opinião, condição essencial para a aquisição de uma visão estratégica participada pela liderança. A concepção detalhada de como se compõe taticamente o negócio da organização beneficia a construção de um procedimento decisório mais instantâneo e alinhado aos interesses da organização de seus clientes.

Segundo Andion (2002) o gestor que não planeja torna-se um solucionador de problemas; ele acaba dirigindo-se simplesmente naquilo que é emergente e não consegue se adiantar os acontecimentos.

2.3.1 Planejamento Estratégico em uma Unidade Básica de Saúde.

Segundo Tancredi, Barrios e Ferreira (1998) o planejamento estratégico em saúde necessita possuir uma visão da direção e dos caminhos prováveis, observando a força que ele exerce sobre a obrigação dos indivíduos relacionados aos objetivos institucionais. Nas organizações de saúde em que os funcionários são inseridos juntamente com a missão institucional, as finalidades estratégicas e aos programas de trabalho, observa-se um maior comprometimento com os resultados visível do trabalho (por exemplo, com a satisfação dos usuários/clientes e com a decisão essencial dos problemas de saúde), ao oposto de organizações em que os colaboradores apenas se preocupam em desempenhar as tarefas que lhes são designadas (por exemplo, conseguir atender tantas consultas por jornada de trabalho ou completar de forma correta um relatório). Percebe-se, portanto que o planejamento estratégico é também uma maneira de educação para a qualidade.

De acordo com Martins (2003) o planejamento estratégico é uma ferramenta importante para sustentar o desenvolvimento das organizações e dos sistemas de saúde sob a ótica administrativa. Gerar um costume institucional em que os administradores estão habituados a meditar sobre o intuito das ações empreendidas é uma primorosa forma de melhorar a qualidade e efetividade do trabalho. Na medida em que o planejamento educa os agentes sociais, e estes vão analisando de forma sistemática as organizações, seus sistemas e as variáveis significativas deste contexto, podem encontrar as possibilidades de atendê-las, e passam a pensar estrategicamente.

Para Pedro (2011) o pensar na área da saúde é difícil idealizar que sua atividade profissional é um empreendimento; que este depende inteiramente do desempenho das pessoas. O que dizer então quando abordamos a necessidade destas estarem atuando de acordo com o planejamento estratégico. Mas, para a área da saúde existe um verdadeiro planejamento estratégico?

Retomando Tancredi, Barrios e Ferreira (1998) o planejamento estratégico não é apenas um instrumento de trabalho, é um conjunto de metodologias e procedimentos que podem ser aplicados a uma determinada circunstância.

Continuando os autores:

Em uma organização como o centro de saúde, para que alcance os objetivos propostos pelo planejamento estratégico é necessário envolver seus diretores, chefes de departamentos ou setores, profissionais prestadores de serviços e, não raro, os próprios usuários ou clientes. Muitos dos grandes objetivos do sistema de saúde são igualmente compartilhados por representantes de variadas correntes políticas; porém, a forma de atingi-los quase sempre varia muito e é o cerne das disputas de poder. Aqueles que detêm o poder num determinado momento obviamente têm mais chances de fazer prevalecer sua visão de futuro e seus métodos para alcançá-lo; mas, numa sociedade democratizada, auscultarão e farão acordos com seus oponentes e com os vários segmentos da sociedade, até como forma de reduzir a incidência de resistências ao seu plano de trabalho. É sobejamente sabido em administração que a implementação de decisões é muito mais ágil e eficiente quando as pessoas conhecem suas razões e origens e, em particular, quando tomaram parte na sua elaboração. Objetivos amplamente discutidos e em que há consenso são mais facilmente aceitos e compreendidos por aqueles que, de alguma forma, participarão da execução das tarefas necessárias para atingi-los. (TRANCREDI, BARRIOS E FERREIRA, 1998).

Os sistemas sociais, como o sistema de saúde, configuram-se enquanto sistemas de problemas quase estruturados e segundo Rivera, 1995 *apud* Martins, (2003), no que diz respeito ao conhecimento de suas transformações. Estas não são inteiramente identificadas e também não são dadas antecipadamente as respostas ou alternativas de interferência promovendo, de forma clara, a capacidade criadora dos atores envolvidos para sua formulação. Essas alternativas são diferenciadas por serem, na sua maioria, políticas, logo, como diz (Testa, 1992 *apud* Martins, 2003), “são propostas de distribuição de recursos, o que as tornam de difícil consenso”.

De acordo com Motta (2001) a criatividade desempenha um papel acentuado para a formulação de propostas que se adequem às ocorrências nos fatos estabelecidos. Assim, torna-se imprescindível a articulação de múltiplas visões

para a geração dessas ideias, o que pode ser efetivado por meio do processo coletivo de imaginação estratégica.

Martins (2003) afirma que a formulação estratégica no presente se baseia menos em valores do passado e disposição do presente e cada vez mais em dados do futuro. A reflexão estratégica formula referências futuras com os seus cenários e visões, permitindo aos participantes do procedimento que abram caminhos diversificados e suas interligações, fortalecendo suas capacidades de relacionamento, de forma sistêmica, os elementos contextuais.

Construir cenários

é uma tentativa de organizar, de maneira lógica e compartilhável, um grande número de informações e de imaginações individuais sobre o futuro. Cenários dão sentido a eventos, dados, informações e histórias que surgem de forma contraditória, fragmentada, ameaçadora e contestadora dentro do serviço ou da equipe. O cenário organiza “eventos” futuros segundo um padrão lógico e imaginativo de interdependência de fatos externos à organização ou à equipe. (MOTTA, 2001, p.105).

A ansiedade gerada pela governabilidade torna o Planejamento Estratégico Situacional um método de planejamento prioritariamente voltado para a política, que tem sido utilizado e muito adequado para organizações de complexidade características. Deste modo, a técnica de cenários empregada por Matus (2003) aponta por identificar no contexto informações que venham a interferir na implementação dos projetos, prever e acelerar os fatores e as extensões que transformam com a circunstância e, assim, arquitetar a viabilidade das operações e concepções do plano.

Para Matus (1993), a pessoa que executa o planejamento necessita possuir preparo para empregá-la nas situações que aparecem, sejam elas favoráveis ou não. Assim, os planejamentos devem ser seguidos de outro plano, chamado de plano de contingências ou de processos e denúncias, que acontecerá sobre cada um dos cenários previstos. No setor da saúde, o planejamento é o instrumento que admite melhorar desempenho, tornar ótimo a produção e elevar a eficiência e eficácia dos sistemas no desenvolvimento das funções de proteção, promoção, recuperação e reabilitação da saúde.

Segundo Martins (2003) o planejamento estratégico situacional, em seu momento explicativo, considera a situação do problema, desencadeando uma

metodologia de inter-relação causal entre muitas variáveis de um dado sistema, a forma de constituir um fluxograma situacional que flui na dimensão das regras, passando pelas acumulações até alcançar os fatos, numa representação da teoria da produção social.

O planejamento estratégico preside e precede a ação para a formulação de um futuro desejado; no entanto, de acordo Rivera (1989), o planejamento estratégico situacional solicita um complemento que admita uma maior previsão do comportamento das variáveis que entreveem sobre o contexto prospectivo.

Isso pode constituir que, ao se ter uma visão ampla do empreendimento, se perceberá com amplitude e se tecerá uma visão de futuro. Uma visão de futuro é fundamentalmente saber antecipar o que deve ser produzido, que modo de competências será necessário e como se produzirá o relacionamento entre quem produz e quem consome, no tempo futuro.

Segundo Senge (2000) possuir uma visão de futuro é condição enorme para que uma liderança consiga produzir e movimentar, além dos recursos materiais para a prática de propostas, os anseios e paixões tão imprescindíveis quando se procura levantar um projeto coletivo.

A visão de futuro auxilia, mas se não se encontrar seguida de uma adequada competência de efetivação, não será de muito amparo, a previsão do futuro deve servir para nortear as atuações na constituição de um contexto adequado e aceitar uma antecipação sobre os acontecimentos adversos.

É imprescindível à demarcação de estratégias de ação, que dirijam à procura da gestão adequada e dinâmica, pois um dos grandes desafios dos centros de saúde é a diminuição de gastos e a conquista de recursos, estes elementos são principais ao desenvolvimento e ininterrupção de suas atividades.

Os secretários de saúde e os seus conselhos devem buscar informações úteis para adotar as medidas necessárias, visto que os planejamentos devem preocupar-se em mensurar a qualidade do atendimento, o contentamento do cliente/paciente final e a sobrevivência da instituição.

De acordo com Costa (2008), a prática de medidas de avaliação de desempenho mais extensas é indispensável, pois é um importante instrumento que consente ao administrador mensurar os efeitos conseguidos, por um funcionário ou

por um grupo, em determinado momento e área especial, também na gestão de pessoas que obedece a uma análise metódica do desempenho do profissional em cargos nas atividades que desempenha, das metas determinadas, dos resultados conseguidos e do seu potencial de desenvolvimento.

2.4 Avaliação da Visão Social

Os problemas nos centros de saúde, enquanto problemas sociais, só podem ser determinados a partir do social mesmo. Pois o conjunto social não é divisível, não pode ser dividida em partes. Não é imaginável transtornar o social com propostas setoriais, elas podem, somente, criar condições para abrirem o caminho para a transformação do social. (TESTA, 1986 *apud* GIOVANELLA, 1990).

O autor ressalta ainda que, para a transformação do social, é indispensável pensar na questão do Poder, pois o Poder é divisão central no diagnóstico da dinâmica social. É necessário pensar como programar uma ação de saúde, a estratégia, induz a conseguir certa condução de poder, uma política, adequada à resolução do problema. Portanto, as estratégias em saúde excedem o setorial, compreendendo o conjunto social, e fornecem um efeito às propostas em longo prazo. Para isso é preciso reconhecer o Poder, o que ele determina, as relações, os recursos, e encontrar maneiras para analisá-lo em sua classificação setorial.

Para melhor entender os problemas que ocorrem em um centro de saúde Testa (1986 *apud* GIOVANELLA, 1990) indica três tipos de diagnóstico: ideológico, administrativo e estratégico.

O diagnóstico ideológico é o diagnóstico do sistema de idéias dos grupos sociais que possuem interesses em saúde, é o diagnóstico de seus entendimentos sobre a saúde e a sociedade, consciência sanitária e social, e seus exercícios correspondentes.

O diagnóstico administrativo faz parte do exame de cálculos habituais do planejamento da saúde. Por meio deste diagnóstico podem-se observar as doenças, população, óbito, os recursos disponíveis e as atividades desempenhadas em saúde podem ser enumerados e quantificados. Por meio de

critérios técnicos e de efeito e ação, os recursos e atividades indispensáveis são calculados.

O diagnóstico estratégico é o exame das relações de domínio no setor. Com este diagnóstico, são identificadas e consideradas as desigualdades, na condição de saúde e no cuidado à saúde, entre grupos sociais, originadas por diferenças de classe social. É a análise das relações de poder que ocorrem, no centro de saúde, e procura identificar a classificação dos três tipos de poder em saúde: o político, o assistente-técnico e o administrativo. Na composição de setor faz-se uma análise sobre o poder administrativo realizado pelo dirigir dos recursos e intercedido pelo financiamento, diagnosticando os grupos sociais relacionados aos processos financeiros.

Para Marx (1996) "As circunstâncias fazem os homens, assim como os homens fazem as circunstâncias".

O que não é aceitável é apresentar conta de toda a complicação que é a sociedade e a abordagem quanto ao futuro, especialmente em circunstâncias de confusões e vontades advindas de interesses adversos, por meio de uma série de técnicas e procedimentos. É possível, somente, se aproximar dessa complexidade.

Segundo Tacredi, Barrius e Ferreira (1998) toda força deve ser empregada no planejamento e no funcionamento dos serviços de saúde devendo concentrar para determinar novos resultados e não apenas produtos. Isto é, quando se planeja o funcionamento de uma unidade do sistema municipal de saúde, juntamente com os programas de atendimento a grupos de risco específicos, por exemplo, a finalidade não são as consultas produzidas, mas, sim, o resultado que esses procedimentos terão sobre a saúde dos indivíduos e o impacto que as ações planejadas terão sobre os indicadores de saúde da população.

3 ESTUDO DE CASO: CENTRO DE SAÚDE PESQUISADO

A gestão da Secretaria Municipal de Saúde pesquisada é marcada pelas profundas e significativas mudanças que transformaram o atendimento à saúde no município, foram implantadas duas equipes do programa saúde da família com a contratação de duas médicas (endocrinologista e pediatra), duas enfermeiras, duas auxiliares de enfermagem e onze agentes comunitários de saúde. Também

houve contratação de um médico ginecologista, uma psicóloga, uma nutricionista, uma fonoaudióloga, e uma enfermeira, um farmacêutico e permanência de um bioquímico. Implantação do centro de fisioterapia, aquisição de mais uma ambulância e demais ações.

Uma gestão dedicada a excelência de seus atendimentos e serviços, recursos humanos qualificados, serviços oferecidos que garantam resolutividade, entre outros, garantindo assim a todos os munícipes uma saúde direcionada aplicada conforme os princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).

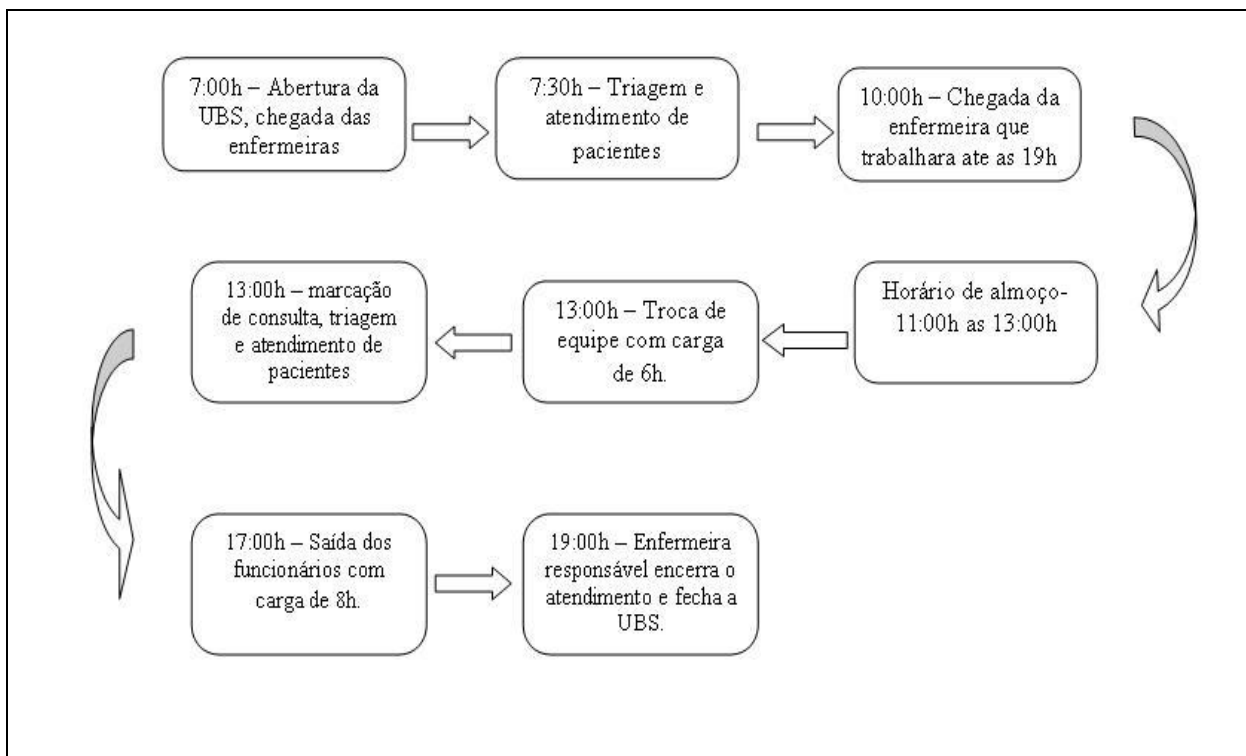
O Centro de Saúde pesquisado atende de segunda à sexta-feira das 7h às 19h. Recepção, 7h às 19h; Atendimento de Enfermagem 7h às 19h; Vigilância Epidemiológica das 7h às 19h; Almoxarifado das 7h às 17h; Farmácia 8h às 12h; Agendamento 7h às 11h e 13h às 17h; Secretaria de Saúde 8h às 12h e 14h às 17h; Programa Saúde da Família 7h30min às 11h30min e 13h às 17h; Psicólogas: quarta-feira das 8h às 15h (pacientes); Nutricionista: segunda e quarta-feira 8h às 15h; Fonoaudióloga: segunda e quarta-feira 8h às 15h; Centro de Fisioterapia de segunda a sexta-feira das 7h às 11h30min; Centro de Fisioterapia Dra. Fernanda quarta e sexta-feira das 12h30min às 15h; Telefonista 7h às 19h; Laboratório 7h às 13h; Centro Odontológico de segunda a sexta-feira das 7h às 17h.

Em relação ao assunto reclamações a organização tem a consciência que este não é um assunto que se refere somente aos clientes/pacientes. Neste caso, além do cliente/paciente têm-se outros. São eles todos os que, de uma forma ou de outra, interferem ou sofrem interferência do seu trabalho, como, as chefias, os colegas de serviço e dos demais setores, etc. Portanto, ao executar um serviço, deve-se fazê-lo da melhor forma possível, para evitar ter que refazê-lo, para eliminá-la é necessário que faça o serviço com máxima atenção e cumprindo com as normas e procedimentos que lhes são determinados, é necessário também que previna os problemas em vez de deixá-los acontecer, ou seja, tomar a iniciativa de buscar soluções quando verificar que algo possa estar errado. E em último caso, se o problema já gerou reclamações, não fuja deles, dar atenção a alguém que reclama é o primeiro passo para apaziguar o problema, para lidar com reclamações, os procedimentos mais recomendados são os de ouvir o cliente/paciente. Não prometer solução que não seja de sua competência, mas deixando claro que irá tomar uma atitude imediatamente, para que o cliente

/paciente não que não está dando importância ao assunto. Não tente justificar ou inventar desculpas, pois isso pode irritar, ainda mais o reclamante.

É exigido sempre que se deve comunicar o fato a um superior imediatamente, sem omitir informações, e aguardar instruções, tendo em mente que se não levar o assunto à chefia, certamente o cliente/paciente o fará. Se a reclamação envolver algum colega de trabalho, não tente esconder isso do chefe, achando que está protegendo o colega, pois poderá contribuir para agravar o fato, siga sempre as instruções da chefia e evite gerar comentários, uma reclamação nunca é boa para o funcionário e para a empresa e, portanto, deve servir de exemplo para não ser repetido. Há também um livro de registros de reclamações, ouvidoria municipal em cumprimento a uma resolução municipal, referente ao procedimento administrativo do ministério da saúde 63/97

Figura 4: Fluxo de funcionamento da UBS.



Fonte: Pesquisa dos autores

Já na figura 5, abaixo, é apresentado o organograma da UBS pesquisada.

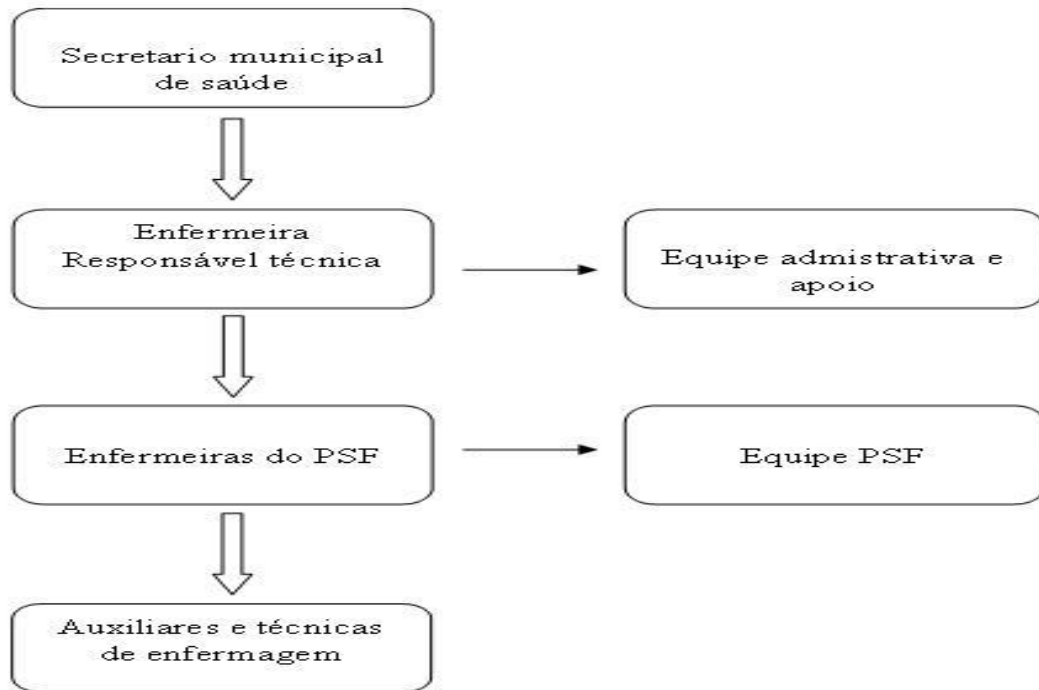


Figura 5: Organograma da UBS pesquisada
Fonte: Os autores

3.1 Finalidades do Centro de Saúde Pesquisado

A finalidade da existência do órgão é prestar atendimento voltado às ações de prevenção, proteção, controle e recuperação da população da área urbana e os distritos pertencentes, disponibilizando atendimento à saúde de todos. Consórcio Intermunicipal de Saúde do Norte do Paraná (CISNOP) para consultas e exames de especialidades.

A equipe de Programa de Saúde da Família (PSF) tem como objetivo promover prevenção, proteção, promoção e recuperação da saúde com cobertura de 100% da população; o centro de fisioterapia presta atendimento diariamente, bem como atendimento domiciliar a pacientes impossibilitados de se deslocarem até o Centro de Saúde.

O laboratório de coleta tem a finalidade de realizar coleta de material para exame, tendo autonomia para realizar alguns tipos e enviando amostra para laboratórios de referência. A Vigilância Epidemiológica tem a finalidade de

recomendar e adotar as medidas de prevenção e controle das doenças e agravos. Vigilância sanitária executa ações capazes de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários.

Quanto ao centro odontológico presta-se atendimento e prevenção de saúde bucal. Serviços de nutrição, psicologia e fonoaudiologia fornecem atendimento especializado para melhor qualidade de vida da população. São prestados outros serviços também como atendimento como imunização, curativo, nebulização, pequenos procedimentos, administração de medicamentos, pré e pós-consultas, consultas médicas ambulatorial de baixa complexidade.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A finalidade desta pesquisa foi evidenciar a utilização de um planejamento estratégico em uma unidade básica de saúde (UBS) e suas contribuições junto aos gestores na tomada de decisão. Assim caracteriza-se como um estudo exploratório que segundo Gil (2010), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de mostrar a visão geral, do tipo aproximado, em relação a determinado fato.

Quanto aos objetivos das pesquisas exploratórias, Gil (2010) esclarece que elas procuram desenvolver, clarificar e modificar idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. O autor enfatiza, ainda, que pesquisas dessa natureza, frequentemente, envolvem levantamento bibliográfico e pesquisa documental para sua realização.

Segundo Marconi e Lakatos (2009), a observação sistemática o pesquisador sabe o que busca e o que necessita de importância em determinada circunstância; reconhecendo os prováveis erros e extinguir sua influência sobre o que vê ou recolhe. Os dados deste artigo de curso foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. Cabe observar que as perguntas, foram previamente formuladas, servindo como um roteiro de apoio ao pesquisador.

Como delimitação desta pesquisa utilizou-se a abordagem de diversos autores, de maneira especial os que discorrem sobre o planejamento estratégico, já que o objetivo primordial do estudo é definir de que maneira o gestor utiliza o planejamento estratégico na Unidade Básica de Saúde (UBS).

5 ANÁLISE E DISCUSSÕES DE RESULTADOS

Neste artigo procurou-se enfatizar a seriedade da formulação do planejamento estratégico dentro da metodologia de uma administração em saúde, por meio de entrevista com o gestor do Centro de Saúde do Município pesquisado ficou manifestada na presente pesquisa que o método de elaboração de planejamento estratégico e prognóstico de execução proporciona a organização uma maior qualidade na gestão permitindo um novo modelo de saúde pública que apresenta um crescimento tranquilo e sólido neste setor e, por conseguinte uma demanda maior de parcerias representando uma respeitável fonte provida de recursos financeiros para garantir o trabalho no centro de saúde. Deste modo, a elaboração de um planejamento estratégico, é visto pelo gestor do Centro de Saúde como um instrumento estabilizador, ele observa-o como um instrumento que dinamiza a gestão, que apresenta a formulação de decisões adiantadas sobre como seguir um caminho e executa-lo de acordo com a organização na realização de sua missão.

O gestor entrevistado vê o planejamento como um elemento essencial e necessário à gestão do centro de saúde. Entretanto, ele acha que para colocá-lo em prática de modo efetivo, é necessário que o gestor distinga bem cada um de seus elementos, o seu emprego e suas fronteiras. É essencial que possua sabedoria para empregar bem os seus instrumentos sendo flexível o bastante para compreender que planejar deve estar alinhado ao mesmo plano do fazer.

Percebe-se através da entrevista que o centro de saúde possui um planejamento estratégico e é utilizado como uma técnica, que consegue preparar, obter e acionar outras técnicas. Quando inteiramente ligado ao prestar diretamente serviços para a população em geral, o planejamento estratégico é apresentado como um aliado ao trabalho da gestão.

Portanto, o sucesso do planejamento estratégico, depende da efetivação dos resultados mantendo sua relação direta com a propriedade dos dados. Na saúde, estes dados necessários dizem importância tanto à distinção dos aparelhamentos, da unidade de atendimento e como os indivíduos os utilizam.

Com a análise das respostas obtidas percebe-se o presente atingiu os objetivos propostos, o primeiro ponto a ressaltar é que ao verificar a existência ou não, de ferramentas de planejamento estratégico na UBS, percebe-se claramente que o gestor utiliza a área da epidemiologia como uma fonte de informação que identifica as necessidades de saúde e auxiliando no planejamento estratégico dos serviços utilizando os subsídios e informações em saúde sistematizando dados, cujo diagnóstico capaz é de sustentar o procedimento realizado através do planejamento estratégico e da tomada de decisões do administrador.

A pesquisa demonstra que o gestor ao tomar decisões utiliza o planejamento estratégico e suas ferramentas, ele também emprega os vários meios para conhecer indicadores e técnicas que possibilitam avaliar a quantidade de consultas, procedimentos e exames realizados pelo sistema de saúde pela clientela e avaliar a necessidade dos serviços prestados para garantir um bom atendimento. Em relação à prestação destes serviços, pode-se calcular a disposição na qual esta sendo executado atualmente. Onde os dados oferecem base para analisar e realizar o ajustamento do sistema frente às necessidades de seu público alvo.

Quanto à demonstração das atividades do planejamento, conforme as dificuldades surgem a cada período, o respondente revelou que é por meio da realização do planejamento em saúde, que se consegue alcançar as mudanças necessárias, transformando uma determinada circunstância em outra melhor, pois ele é um potente aliado da equipe de saúde e do gestor, uma vez que disponibiliza novas ferramentas importantes para identificar os problemas e definir as intervenções eficientes e eficazes, o gestor vê o planejamento estratégico como uma obra social transformadora.

Assim pode-se afirmar que os objetivos propostos neste artigo foram alcançados, uma vez que a pesquisa demonstrou que para uma completa realização do planejamento estratégico é necessário o apoio e empenho de todo o corpo operacional da organização no caso, o centro de saúde, por ocasião da prática das diversas obras estratégicas dele decorrentes.

A finalidade da metodologia de planejamento estratégico em saúde deve prever uma visão transformação social. Refletir sobre esta transformação constitui pensar na constituição de uma nova sociedade, intervindo na formulação de uma nova história voltada para o social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo procurou enfatizar a importância da formulação do planejamento estratégico dentro do processo de administração de um Centro de Saúde Básica, dispondo-se como uma ferramenta proveitosa para a gestão dessa organização, ficou evidente que o método de formulação de estratégias e diagnóstico da execução pode proporcionar a organização uma maior qualidade em sua gestão. Portanto, a elaboração do planejamento estratégico, é mais que um documento estático, deve ser visto como uma ferramenta dinâmica de gestão, que contém decisões adiantadas sobre a linha de ação a ser adotada pela organização na realização de sua missão.

Foi possível com a pesquisa, concluir que o planejamento estratégico, juntamente com a globalização e a propagação do conhecimento, já não possui uma singular e específica linha de pensamento, mas sim, muitas. Atualmente o ambiente externo pressiona os gestores a não errarem, pressagiando as transformações que ocorrerão no futuro, os clientes/usuários da UBS estão cada vez mais informados e exigentes e as transformações são cada vez mais velozes e repentinas.

A revisão de literatura embasou o trabalho no tema em questão e levou-nos a descobrir que o planejamento estratégico deve possuir, antes das boas teorias, bons métodos de gestão.

O planejamento estratégico é um instrumento que permite melhores resultados para organização, pois, é por meio dele que a mesma terá uma visão de quais os caminhos a serem percorridos e o que ambiciona alcançar ao realizar esse caminho, por isso, sugere-se que o gestor da UBS acompanhe de perto a realização dos planos de ações, para garantir a efetivação das tarefas e que elas sejam desempenhadas e até mesmo para mudar algumas ações, caso seja preciso.

Durante o desenvolvimento deste artigo, observou-se no centro de saúde, a implantação de novos planos diretores, que vinculam o centro de saúde à capacitação dos principais responsáveis pelo USB, este projeto prevê a implantação de novas diretrizes que serão utilizadas por todos os funcionários e gestores públicos de saúde.

A implantação será gradual tendo em vista alguns objetivos para a saúde do cidadão do Estado do Paraná, promovendo e protegendo a vida, melhorando o acesso a Atenção Primária a Saúde (APS), reduzindo a mortalidade materna e infantil, ampliando a longevidade, além de melhorar o atendimento e a resolutividade da atenção à saúde em todo Estado. Todas essas ações vão tornar a população uma das mais saudáveis do Brasil, por meio do estímulo à mudança do estilo de vida e a oferta de serviços eficientes e efetivos para todos.

Para isso, o Governo do Estado promoverá meios para que a secretaria de saúde do Estado do Paraná seja um modelo de gestão da saúde pública no Brasil, adotando compromisso com os princípios da ética, transparência, cooperação, equidade, qualidade e participação do cidadão com a finalidade de proporcionar à população mais saúde e qualidade de vida no município onde reside.

A estratégia para alcançar estes objetivos do plano de governo do estado é organizar as redes de atenção integral à saúde nas vinte e duas regionais de saúde. E para isso o fortalecimento da atenção primária em saúde é de fundamental importância. Poderia ser aprofundado o estudo a cerca desse novo plano de governo em centros de saúde.

Como proposta para estudos futuros, os autores julgam ser de grande valia uma pesquisa mais aprofundada e também a realização deste tipo de pesquisa nas regionais de saúde do estado para se conhecer a utilização de um planejamento estratégico na área da saúde.

REFERENCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDION, M. C. Gestão planejar em épocas de incerteza e possível. **Revista FAE Business**. n.3, p.40-43, set. 2002. Disponível em:<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n3_set_2002/gestao4_planejar_em_epocas_de_incerteza_e_possivel.pdf> Acesso em: 10 out 2011.

ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T.. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.10, n. 1,p. 27-39. jan/mar 2003.

- CERTO, S. C. **Administração estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 2005.
- COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. São Paulo:, Saraiva, 2008.
- DAFT, R. L. **Administração**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira, 2008.
- DAL POZ, M. R. Inovação política em saúde, tecnologia e recursos humanos. **Revista de Saúde Coletiva**,1998. Disponível em: <http://www.scielo.br>> . Acesso em: 01 maio 2011.
- DRUCKER, P. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dia, evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GIL, A.C. **Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIOVANELLA, L. Planejamento estratégico em saúde: uma discussão da abordagem de Mario Testa. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p.129-153, abr./jun. 1990.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no ambiente de negócio**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1997.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura,1985.
- MATUS, C. **Política, Planejamento & Governo**. 3.ed. Brasília: Ipea, 1993.
- _____,**Projetos de Saúde: uma articulação possível**. Rio de Janeiro: Fiocruz Escola Nacional de Saúde Pública, 2003.
- MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARX, Karl. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Hucitec. 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de Empresa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____, **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MOTTA, F. C. P. **Introdução à organização burocrática**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, P. R., **Desempenho em equipes de saúde: manual**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

PEDRO, M. J. C.; **Gestão de pessoas aplicada a área da Saúde 2011**. Disponível em: <<http://www.odontosites.com.br/odonto/gestao/gestao-de-pessoas-e-o-planejamento-estrategico-na-area-de-saude.html>>- Acesso em: 16 out. 2011.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In. MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIVERA, F. J. U. **Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico**. São Paulo: Cortez, 1989.

SAGIONETTI, V. L.; FASCINA, M. N. **O Planejamento Estratégico como Balizador das Ações Empresariais**. 2004, 58fls. Monografia (Especialização em Planejamento e Gerenciamento Estratégico) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná- PUC PR, Londrina, 2004.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. São Paulo : Best Seller, 2000.

SILVEIRA JR, A.; VIVACQUA, G.; **Planejamento Estratégico como instrumento de mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUZA, E. G. J.; VALADÃO V. M.; SÁ, R. C. R.; **Formulação Estratégica em Instituições do Terceiro Setor: o caso de uma Ong**. Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://portalweb04.saude.gov.br/sispacto>> Acesso em: 11 out. 2011.

STEINER, George A.; **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York. Free Press, 1989, Tradução Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1991.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas no Brasil e no PR**, Disponível em: <www.sebraepr.com.br/visualiz>. Acesso em: 15 out..2011.

TANCREDI, F. B.; BARRIOS, S. R. L.; FERREIRA, J. H. G.; **Saúde e cidadania: planejamento em saúde.** Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.

TESTA, M. **Pensar em Saúde.** Tradução Walkiria M. F. Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABdoAAAF/saude-cidadania-planejamento-saude>>. Acesso em: 15 out 2011.

_____ **Pensar en Salud.** Buenos Aires:Lugar Editorial, 1986.

MIMEO. **Pensamiento Estratégico, Lógica de Programación, Estrategia y Programación.** Buenos Aires, 1986. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/csp/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em 18 out. 2011.

FNQ. Disponível em: <<Http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>. Acesso em: 22 out 2011.