

## GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE: UMA ANÁLISE DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DA ASSOCIAÇÃO DOS DEFICIENTES FÍSICOS DE ALAGOAS

Amanda Ferreira da Silva - Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

Diego da Guia Santos - Instituto Federal de Alagoas (IFAL)

Submetido em: 16 de maio de 2023

Aceito em: 02 de janeiro de 2024

### Resumo

A gestão em saúde é uma tarefa complexa. As pessoas exigem qualidade, e as organizações que atuam neste ramo precisam atender as demandas desde surgimento de doenças e tratamentos. Adotar uma estratégia de gestão diante desses cenários é o grande diferencial para manter a sobrevivência da organização de saúde. Esta pesquisa visa analisar elementos estratégicos da Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas – Adefal. O método adotado foi uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo, e uso do estudo de caso. A entrevista foi utilizada como técnica de coleta de dados, com aplicação de roteiro de entrevista. O construto da pesquisa está fundamentado no modelo de planejamento estratégico de Pereira (2011). Os resultados revelaram que a organização não possui um planejamento estratégico definido, apenas planejamentos pontuais de atividades. Porém, alguns elementos estratégicos como missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, oportunidades, ameaças, fraquezas, forças, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas foram identificados. Algumas dificuldades foram constatadas à implantação do planejamento estratégico, como falta de comunicação, engajamento de todos os colaboradores e pandemia do Covid-19. Devido à complexidade do setor de saúde, é importante que a Adefal dê prioridade ao estabelecimento de um planejamento estratégico para garantir a sustentabilidade da organização.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica em Saúde; Planejamento Estratégico; Adefal.

## STRATEGIC MANAGEMENT IN HEALTH: AN ANALYSIS OF STRATEGIC ELEMENTS OF THE ALAGOAS ASSOCIATION OF PHYSICALLY DISABLED PEOPLE

### Abstract

Health management is a complex task. People demand quality, and organizations that work in this field need to meet demands from the emergence of diseases and treatments. Adopting a management strategy in the face of these scenarios is the great differential to maintain the survival of the health organization. This research aims to analyze strategic elements of the Physically Handicapped Association of Alagoas – Adefal. The method adopted was a qualitative, descriptive approach, using a case study. The interview was used as a data collection technique, with the application of an interview script. The research construct is based on Pereira's (2011) strategic planning model. The results revealed that the organization does not have a defined strategic planning, only occasional planning of activities. However, some strategic elements such as mission, vision, values, critical success factors, opportunities, threats, weaknesses, strengths, strategic issues, strategies and strategic actions were identified. Some difficulties were found in the implementation of strategic planning, such as lack of communication, engagement of all employees and the Covid-19 pandemic. Due to the complexity of the healthcare sector, it is important for Adefal to prioritize the establishment of a strategic plan to ensure the organization's sustainability.

**Keywords:** Strategic Management in Health; Strategic planning; Adefal.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de saúde é um setor complexo. Requer profissionais capacitados, e depende de equipamentos (medidor de pressão, de glicose), leitos hospitalares, medicamentos, tecnologias de informação e comunicação (computadores, internet, demais aparelhos eletrônicos) entre outros materiais e produtos, uma vez que as pessoas exigem uma excelente qualidade de vida. A garantia de saúde envolve políticas econômicas e sociais para reduzir doenças e preveni-las; mas essa missão é um grande desafio para as instituições que prestam serviços de saúde, dada a quantidade crescente da população e de recursos escassos.

No Brasil, os desafios são vários. O elevado crescimento de pessoas e o aumento da expectativa de vida são fatores que exigem um número maior de atividades em saúde. Outro desafio são as doenças que surgem com características novas que precisam de novos tratamentos, de equipamentos, tecnologias, ou seja, carece de mais investimentos e serviços.

A partir desse contexto, o ambiente organizacional de saúde enfrenta mudanças, como a necessidade de inovar os serviços: redução da hospitalização (tratamentos na casa do paciente), realização de exames complexos (tomografia), tratamentos contínuos para doenças crônicas, teleatendimentos médicos e outros, devido à evolução de doenças e situações que impedem o deslocamento dos assistidos. Para atender às demandas do setor, com o fito de acompanhar o paciente e zelar pela prestação de serviço multidisciplinar, é preciso adaptação e acompanhamento. A instituição que atua neste ramo terá que adaptar-se às alterações ocorridas para que possa manter a sobrevivência e a sustentabilidade dos serviços. Nesse sentido, adotar uma estratégia para possibilitar a permanência da gestão organizacional resistente diante das oscilações do ambiente, é fundamental e necessário.

Administrar estrategicamente é utilizar a inovação e a criatividade para atividades competitivas que garantam o sucesso da organização nos negócios atuais, além de construir as competências suficientes a fim de efetivar o progresso nos negócios futuros. É saber adotar uma estratégia capaz de fazer o empreendimento dar certo hoje e amanhã (MOYSÈS FILHO *et al*, 2010).

Assim, ter a gestão estratégica em instituição que oferta serviços de saúde requer visão de futuro baseada em análises passadas mais a intenção de manter a organização em operação continuamente. A grande estratégia de uma entidade é conhecer a própria instituição e adotar uma postura que a mantenha apta a sobreviver no respectivo espaço de trabalho.

No Brasil, várias entidades atuam no setor de prestação de serviços de saúde, além de prestar outros serviços juntos, como assistência jurídica, social, lazer e esporte. Em Alagoas, existe uma variedade, entre elas a Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas – Adefal.

Fundada inicialmente para desenvolver um trabalho voltado para área social e em defesa dos direitos das pessoas com deficiência, essa organização instituiu o serviço de Medicina Física e Reabilitação, e credenciou-se ao Sistema Único de Saúde – SUS, em 1994. Então, a preocupação em oferecer um serviço de qualidade em saúde aumentou e possibilitou aos gestores uma reflexão sobre a forma como iriam administrar a instituição.

A instituição em estudo atua no Estado de Alagoas e trabalha com serviços de saúde, assistência social, lazer, esporte e trabalho, pesquisa, ciência e outros, voltados, exclusivamente, às pessoas com deficiência com atendimento de média e alta complexidade. Logo, está inserida em um ambiente amplo com serviço de saúde que requer cuidados e bastantes ações e gastos, e por isso, é recomendável o conhecimento e a utilização de ferramentas de gestão estratégica. Isto envolve uma análise do ambiente externo e interno, as ameaças e oportunidades da entidade, a missão, visão, valores, cultura organizacional, objetivos, indicadores de desempenho. Essa gestão permite o aumento da capacidade governativa e de solução de dificuldades aos gestores de serviços relativos à saúde.

A partir da análise da gestão da Adefal, um modelo de planejamento estratégico pode ser levantado, considerando que a gestão em saúde apresenta suas particularidades e desafios. Esse planejamento pode fornecer diretrizes ao desenvolvimento do processo de gestão estratégica de organizações e cooperar para melhor obtenção dos objetivos estratégicos e maior eficiência na utilização dos recursos das organizações que atuam nesse setor (PEDROSO, 2010).

A pesquisa justifica-se também pelo fato de que uma gestão deficitária em saúde resulta em prejuízos, seja na qualidade ou no acesso da população às atividades de saúde. Fracassar não é a intenção de organização alguma. Obter o sucesso envolve atingir objetivos, que neste caso é a prestação do serviço em saúde pela Adefal, e para isso, planejar é essencial. É importante salientar, que as pesquisas que utilizam os modelos de planejamento estratégico em serviços de saúde podem gerar contribuições relevantes às organizações do setor. É o caso da Kaiser Permanente (um consórcio americano de assistência gerenciada em saúde) que investe em pesquisas em saúde (NUNES, 2014), e que por esta iniciativa têm alcançado melhorias na qualidade dos serviços (testes de tecnologias, com o uso de robôs, processos de

cuidado ao paciente que envolve levar médicos e pacientes a escolherem as inovações a serem implementadas), e redução de custos de saúde (PEDROSO, 2010).

Em virtude disso, por ser uma entidade que trabalha com diversas áreas, entre elas a da saúde, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta: como é o planejamento estratégico da Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas?

Esta pesquisa apresenta como objetivo principal analisar o planejamento estratégico da Associação de Deficientes Físicos de Alagoas. Os objetivos específicos incluem: i) identificar as etapas no processo de implantação do planejamento estratégico segundo o modelo de Pereira (2011); ii) enunciar as dificuldades para implantação e aplicação.

A divisão do estudo compreende na introdução, a contextualização do tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. Em seguida, no referencial teórico, a conceituação de Gestão Estratégica, Planejamento Estratégico e Modelos desse planejamento, requisitos essenciais para o sucesso do mesmo, Gestão Estratégica em Saúde e os Estudos Anteriores relacionados à temática da pesquisa serão explicados. Em um segundo momento, apresentou-se os procedimentos metodológicos. Depois, os Resultados Obtidos, as conclusões, as recomendações e as referências serão exibidas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO OU TÓPICO PRIMÁRIO**

### **2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A palavra gestão tem origem do latim *gestione* e significa o ato de gerir, gerência, administração. Surgiu após a revolução industrial quando os profissionais encontraram uma solução para os problemas através da administração dos negócios da época com a aplicação de modelos e técnicas administrativas. Eles indicavam o que fazer através de gestos.

Gestão é o exercício de atividade complexa e compreende combinar e coordenar todos os recursos que a entidade possua, sejam eles humanos, materiais e físicos com a finalidade de produzir bens ou serviços oferecidos a um preço capaz de ser pago. Neste caso, o ambiente de trabalho torna-se agradável e aceitável para todos os envolvidos (DRUCKER, 1994).

Em relação à estratégia, esta surgiu na Grécia antiga, no âmbito militar e significava a arte de liderar uma tropa. No campo das ciências, existem vários conceitos de estratégia; em sentido organizacional, ela pode entendida como a postura reativa que uma organização tem diante de situações para obtenção de objetivos em busca de sucesso (FERREIRA *et al*, 2009).

A partir da ideia de organizar um sistema com planejamento e execução obtém-se a gestão estratégica que surgiu durante as guerras quando o guerrilheiro mais capaz, mais

inteligente, aquele que sabia liderar, e possuía métodos alternativos para vencer as adversidades era o escolhido para batalhar (THAYLLON, 2012). O soldado escolhido era o que tinha uma estratégia para derrotar o inimigo e conquistar a vitória diante das batalhas.

O objetivo macro da estratégia é conhecer o ambiente em que se situa. Se no campo de batalha o soldado deveria saber com quem lutar, quais armamentos os adversários utilizavam, e os pontos fortes e fracos de cada um, no ambiente organizacional o conhecimento amplo das instituições e os fatores relacionados são primordiais à própria sobrevivência.

A gestão estratégica compreende analisar e decidir sobre mudanças ocorridas ao longo do tempo para atender os fins estratégicos da organização. (PEDROSO, 2010).

Dessa forma, para que a entidade mantenha as atividades em operação, sem comprometer o funcionamento no futuro, diante das mudanças de gestão e de novos métodos de serviço, é viável que possua uma gestão estratégica capaz de torná-la competitiva no ambiente em que atua. A essência da gestão estratégica é a convicção de que fatores adversos podem trazer fracassos à instituição, e por isso um planejamento de gestão é uma alternativa de solução; ter um plano estratégico em curso é o grande diferencial de uma organização.

Pôncio (2016, p.1) afirmou que o “planejamento consiste em uma importante tarefa de gestão e administração, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. É fundamental organizar por definições em cada área da empresa”. Então, planejar é um ato que reúne passos a seguir, cujo fim é o acerto de um propósito.

Ressalta-se que foi em 1950 que o plano estratégico passou a ser utilizado como um instrumento de gestão através de Sun Tzu, um general estrategista de guerra conhecido pelo tratado militar, *A Arte da Guerra*, composto de diretrizes de gestão (BARBOSA; CORREA; FENILI, 2017).

Diante do exposto, a ação gerencial depende de uma descrição detalhada que o gestor fará sobre a organização de própria competência. Planejar estrategicamente carece de diálogo entre colegas, subordinados e superiores, assim como precisa de criatividade, entusiasmo, pensamento de progresso e de conhecimento sobre a entidade.

O planejamento estratégico possui vários momentos. Para Pereira (2011) são três: Diagnóstico estratégico; Planejamento; Implementação, Acompanhamento e Controle.

### **2.1.1 Diagnóstico Estratégico**

Nesta fase, ocorre uma pesquisa pela organização para saber o momento ideal para desenvolver um Planejamento Estratégico. Outros fatores considerados são: existência de

conflitos entre diretores, risco de fechamento da instituição, necessidade de demitir funcionários, saber se a diretoria tem ciência do que é o planejamento e que ela terá que desenvolvê-lo. Esses elementos, caso ocorram, precisam ser resolvidos antes de o planejamento estratégico ser iniciado.

### **2.1.2 Planejamento**

Serão executadas as fases do plano estratégico na própria essência. São elas:

a) Valores – representam os princípios, normas, crenças e fatores éticos considerados relevantes para a empresa e que devem ser respeitados por ela (OLIVEIRA, 2007).

b) Missão – é a razão de existir da empresa; é a explicação pela qual ela foi criada e aonde ela quer ir. (OLIVEIRA, 2007).

c) Visão – é a imagem ou posição futura sobre o que os gestores da entidade desejam que ela seja ou venha a ser no futuro (PEREIRA, 2011).

d) Fatores Críticos de Sucesso - são as condições essenciais da organização para obter sucesso no ramo de atuação. (PEREIRA, 2011).

e) Análise do ambiente externo – acontece a identificação das ameaças e oportunidades da organização (PEREIRA, 2011).

f) Análise do ambiente interno – é a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa para orientar o processo do planejamento. (PEDROSO, 2010).

g) Questões Estratégicas, Estratégia e Ações Estratégicas – as questões estratégicas são projetos a elaborar conforme a definição da Visão. As estratégias correspondem àquilo que a instituição irá fazer para resolver a questão estratégica. As Ações Estratégicas consistem na metodologia empregada para resolver a estratégia. (PEREIRA, 2011).

### **2.1.3 Implementação, Acompanhamento e controle do planejamento estratégico**

É realizado por uma equipe que terá que colocar o planejamento estratégico em prática. A equipe irá acompanhar, avaliar e resolver possíveis problemas que as pessoas possam enfrentar quando da implementação do planejamento estratégico. (PEREIRA, 2011).

Durante a implementação (execução) do planejamento, a estratégia ou a ação estratégica pode ser mudada. Nesta etapa, a organização deve tornar ao conhecimento de todos os funcionários o lançamento do planejamento estratégico. Essa publicação pode ser em vídeo postado na rede interna da entidade com a apresentação do planejamento; pode ser via cartazes no estabelecimento da mesma; entre outras formas, desde que seja um documento

formal oficializado (PEREIRA, 2011). Nessa fase, a equipe irá averiguar se a execução do planejamento estratégico está a ocorrer, se há a relação entre o planejado e o executado.

## 2.2 REQUISITOS ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A execução do planejamento é composta de uma série de etapas. Enquanto isso ocorre, circunstâncias adversas e contrárias podem acontecer e prejudicar o êxito do mesmo. Em decorrência disso, alguns requisitos são fundamentais para o sucesso do plano.

Os elementos a considerar compreendem: a participação de uma equipe numerosa de pessoas da organização; captar informações sobre mercado (clientes, dependentes de serviços prestados), concorrentes e fornecedores; preocupar-se com a gestão financeira da organização; e refletirem versões diferentes para o futuro da entidade (PEREIRA, 2011).

## 2.3 MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Modelo de planejamento é uma representação gráfica de um procedimento adotado e executado pela organização. Para o desenvolvimento da gestão estratégica, um modelo de planejamento estratégico pode conceder diretrizes às organizações que prestam serviços de saúde para maior eficiência ao utilizar os recursos, além das melhorias no desempenho dos fatores econômicos, sociais e científicos da área (PEDROSO, 2010). Os itens a seguir, apresentarão dois modelos de planejamento estratégico: o de Pereira e o de Certo e Peter.

### 2.3.1 Modelo de Pereira

Esse modelo foi introduzido, em 2011, pelo autor mencionado e possui três momentos para a construção do planejamento estratégico. As etapas devem acontecer para que ele exista.

O primeiro momento é marcado pela decisão da alta gestão da organização em fazer ou não o planejamento. Se optar por fazer, deverá no segundo momento formar uma equipe comprometida e responsável, de diversas áreas da instituição para que esta possa estabelecer todas as etapas: definição de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. O terceiro momento envolve o processo de implantar, executar, acompanhar e controlar o planejamento estratégico; é o ato de colocar em prática os elementos fixados no momento anterior.

### 2.3.2 Modelo de Certo e Peter



O modelo foi elaborado, em 1993, pelos estudiosos mencionados. Para ambos, o modelo traz a definição do que seria administração estratégica, uma sequência de etapas a cumprir pela organização em determinado tempo, após a decisão de efetivá-lo.

A primeira etapa consiste em análise dos ambientes da organização em que serão avaliados no ambiente externo, aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, tecnológicos; clientes, concorrentes, mão de obra, fornecedores, entre outros. O ambiente interno da organização também será avaliado, como pessoal, produção, finanças, marketing e outros. A segunda etapa é o estabelecimento de uma missão e de objetivos organizacionais (metas).

Na próxima etapa, a estratégia será formulada e a entidade escolherá a tática que melhor atenda às necessidades. Ela poderá optar pela estratégia de reduzir despesas, de crescimento, de manter os próprios negócios ou ficar com um único nível de negócio.

Na quarta etapa, a estratégia será implementada. Nessa fase a estrutura e a cultura organizacional serão analisadas; a possibilidade de mudanças e os resultados também serão avaliados, além de que o desempenho da organização será medido e comparado com metas e padrões fixados e as atitudes de correção necessárias serão tomadas. Nessa etapa, decisões como a introdução de um serviço, por exemplo, podem atrasar o processo de implantação do plano estratégico (CERTO; PETER, 1993).

A quinta etapa é composta de três fases distintas que devem ser seguidas para executar o processo de controle estratégico da organização. São elas: medir o desempenho organizacional; comparar o desempenho organizacional com as metas e padrões estabelecidos; tomar as atitudes corretivas necessárias.

## 2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM SAÚDE

A área da saúde envolve várias organizações com interesses distintos (operadoras de planos de saúde, hospitais, laboratórios), exige profissionais altamente capacitados (médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos), trabalha com tecnologia de ponta (aparelhos médicos, ferramentas cirúrgicas). Essas características tornam-se um desafio para as partes envolvidas no setor referido, uma vez que as demandas e os gastos são altos (DAMÁZIO, 2013).

Esse desafio ganha dimensões maiores quando fatores sociais – crescimento populacional, urbanização –, novas doenças, novos tratamentos, equipamentos e outros itens estão envolvidos. Isso significa que a mão de obra empregada terá que ser maior, e os gastos



também. Essas inovações e exigências mercadológicas conduzem a um cuidado multidisciplinar (assistência de vários especialistas da área da saúde ao paciente).

Com isso, a adoção da gestão estratégica possibilita a sobrevivência e a sustentabilidade dos serviços de saúde. A gestão estratégica em saúde consiste em analisar os ambientes internos e externos da organização, atentar-se às possíveis mudanças, adequar-se às estratégias atuais ou criar novas estratégias caso seja necessário (DAMÁZIO, 2013).

A aplicação da gestão estratégica em instituição de saúde requer visão de futuro com análises passadas na intenção de manter a organização em operação. Além disso, exige pessoas preparadas para atuarem em todos os níveis da organização (MOYSÉS FILHO *et al*, 2010).

A gestão estratégica é um caminho de solução dos problemas do setor de saúde. É importante para a organização de saúde assimilar as condições de mercado do ambiente em que se situa, captar informações sobre o que acontece ao redor, em termos de demanda, concorrência; e conhecer as oportunidades de negócios e os obstáculos próprios da área (DAMÁZIO, 2013). Contudo, o plano estratégico é a ferramenta de gestão adequada para isso.

Existe uma série de vantagens provenientes da gestão estratégica em uma organização. Entre elas destacam-se: indica problemas emergentes antes de ocorrerem; ajuda os administradores a estarem mais envolvidos com a organização; coordena a execução das táticas que compõem o plano; diminui os recursos e o tempo reservado a corrigir erros de escolhas; cria uma estrutura de comunicação interna entre as pessoas; concede vantagem sobre os concorrentes; desperta o pensamento positivo por parte do pessoal; estimula a motivação no ambiente organizacional (CERTO; PETER, 1993).

O planejamento estratégico na gestão estratégica em organizações de saúde segue as mesmas orientações dos modelos apresentados nesta pesquisa. Basicamente, a instituição precisará definir os valores, a missão, a visão, analisar o ambiente interno e externo, elencar os fatores críticos de sucesso, implementar a estratégia, acompanhá-la e controlá-la. Essas organizações podem também criar questões estratégicas como forma de evidenciar os programas e projetos desenvolvidos na entidade.

## 2.5 ESTUDOS ANTERIORES

O item vigente traz uma relação de pesquisas já realizadas por estudiosos sobre o tema deste estudo, com a finalidade de ampliar a compreensão a respeito da gestão estratégica e do

planejamento estratégico em organizações de saúde. Além de contribuir para o conhecimento e construção da análise dos resultados.

O quadro seguinte exhibe quatro seções que integram o conteúdo principal de cada estudo encontrado: nomes dos autores, os objetivos, a metodologia e os resultados.

Essa correlação de trabalhos científicos passados, nessa linha de pesquisa, garante a agregação de valor para a presente pesquisa, contribui para solidificar o raciocínio e o entendimento, permite a comparação de resultados encontrados e promove o incentivo à promoção de mais escritos pela comunidade acadêmica relativo ao que não foi explorado.

**Quadro 1 – Detalhamento dos Estudos Anteriores.**

AUTORES	OBJETIVOS	METODOLOGIA	RESULTADOS
Henrique, Forte, Diniz (1998)	Asseguraram a participação do corpo técnico do Núcleo de Atenção Médica Integrada (NAMI) da Universidade de Fortaleza, no seu planejamento.	Pesquisa-ação; seminários de planejamento estratégico, reuniões, oficinas e grupos focais entre a coordenação do NAMI.	Missão: desenvolver ações de saúde à população adscrita. Visão: várias estratégias em pesquisas, capacitações e práticas em saúde. Estratégias: 1. Engajar os alunos do Centro de Ciências da Saúde nas ações comunitárias; 2. Aperfeiçoar as ações de saúde da família; 3. Buscar tecnologias e metodologias inovadoras em prática de saúde.
Chonan e Kehrig (2008)	Desenvolveram um modelo de gestão estratégica na Secretaria de Saúde e Desenvolvimento Social de Frei Rogério, Santa Catarina.	Pesquisa-ação; observação e análise da realidade; entrevistas; reuniões com o Pessoal da secretaria de saúde.	Missão: oferecer serviços de saúde aos munícipes. Visão: atendimento de qualidade, priorização das ações de proteção à saúde e prevenção de riscos. Desenho do <i>Balanced Scorecard</i> por serviço.
González (2009)	Analisaram o modelo de planejamento estratégico em saúde, no município de Campo Bom (Rio Grande do Sul).	Estudo observacional, qualitativo; documental e avaliação de tecnologias de processo na gestão de saúde.	Missão: Proteger e melhorar saúde. Visão: Ser referência de sistema municipal. Análise de Situação: Município, jovem, metropolitano. Análise SWOT: divergência de modelos. Estratégias: Saúde e Desenvolvimento. Projetos em Saúde: Análise, Vigilância, Planejamento, Promoção, Proteção, Meio Ambiente e Atenção.
Fascina e Silva (2011)	Analisaram o plano estratégico em uma unidade básica de saúde pública de uma cidade do Paraná.	Estudo exploratório; observação sistemática; questionário; entrevista semiestruturada. Pesquisa bibliográfica.	Planejamento estratégico utilizado como uma técnica, para conhecer indicadores que avaliam aos serviços prestados. O gestor entrevistado vê o planejamento como um elemento essencial e necessário à gestão do centro de saúde.
Barbosa, Correa, Fenili (2017)	Buscaram o entendimento dos servidores públicos do complexo de regulação de exames e consultas em Blumenau (Santa Catarina) sobre a existência do plano	Pesquisa exploratória; questionário de amostragem universal do setor; entrevista. Análise SWOT (força, fraqueza,	A maioria dos entrevistados desconhece os conceitos de missão, visão e valores do plano estratégico. Técnica top-down: os gestores decidem a estratégia a ser adotada e tomam decisões. Força: qualificação técnica dos recursos humanos; Fraqueza: mudança sazonal de governo; Oportunidade: recursos federais;

	estratégico.	oportunidade e ameaça).	Ameaça: rotatividade de funcionários.
Alemão et al (2018)	Descreveram a visão de gestores sobre gestão estratégica, conhecimentos e habilidades profissionais em hospitais públicos de urgência e emergência da Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais. (FHEMIG).	Estudo de natureza qualitativa e descritiva; entrevistas com gestores estratégicos de serviços de saúde.	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC), os indicadores relacionados à produção hospitalar, o próprio acordo de resultados, o ciclo PDCA ( <i>Planejar; Fazer; Checar; Agir</i> ), plano de ação, análise, acompanhamento e avaliação dos resultados, definição de missão, visão e valores institucionais, a gestão da qualidade e o Sistema de Gestão Hospitalar (SIGH).

Fonte: Dados dos Autores (1998-2018).

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem por objetivo analisar o planejamento estratégico da Associação de Deficientes Físicos de Alagoas. Adotará um caráter descritivo cujo fim é relatar as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis através da utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistêmica (GIL, 2002).

Para Gil (2002), os pesquisadores sociais que estão preocupados com a atuação prática, habitualmente realizam as pesquisas descritivas e exploratórias.

Em relação à natureza da pesquisa, a abordagem é qualitativa, uma vez que esta trabalha os dados e busca o significado dos mesmos baseada em percepções do fenômeno dentro do seu contexto. A abordagem visa explicar a origem do fenômeno e as relações envolvidas. (TRIVIÑOS, 1987). Dessa forma, este relato científico trabalhou os dados sobre planejamento estratégico da organização, característica típica da análise qualitativa.

A fonte direta da pesquisa qualitativa são os dados coletados dentro do ambiente natural, e o principal instrumento utilizado é o pesquisador. (OLIVEIRA, 2011). Neste método de estudo, o pesquisador tem um contato direto e prolongado com o ambiente e a situação investigada através do trabalho intensivo de campo. Os dados obtidos são descritivos, o foco é o processo estudado, e o tipo de forma assumida é a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. (BIKLEN; BOGDAN, 2003).

O procedimento utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, visto que é um método para investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto da vida real. Ele possibilita um aprofundamento do conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados (YIN, 2001). Portanto, houve uma investigação sobre o planejamento estratégico adotado pela Adefal.

O construto da pesquisa está fundamentado no modelo de planejamento estratégico de Pereira (2011), por ser um modelo validado pelo meio acadêmico, e ainda por ser explicativo, simples e apropriado para a realidade das organizações.

Na delimitação do estudo, foi utilizada como unidade de análise a sede da Adefal, localizada na Rua Clementino do Monte, nº 312 B, no Bairro do Farol, em Maceió – Alagoas.

A técnica de coleta de dados empregada foi composta por entrevista que consiste em um encontro de duas ou mais pessoas para obtenção de informações sobre algum assunto através de conversa de ordem profissional (LAKATOS; MARCONI, 2001). Para isso, inicialmente, houve um primeiro contato presencial, em 2019, com o responsável pelo centro de estudos da organização para verificar a possibilidade de realização da pesquisa. Esse responsável confirmou a chance de efetuar o estudo e apresentou a condição à Psicóloga Organizacional, que se encarregou de ajudar na coleta de dados.

O segundo contato com a psicóloga foi efetuado, na Adefal, no dia 17 de setembro de 2020, para marcar a data da coleta de dados; e no dia 22, houve um terceiro encontro para o agendamento da entrevista, após análise das informações solicitadas.

A entrevista aconteceu no dia seguinte, e durou uma hora, com a Supervisora Técnica de Planejamento no Centro Administrativo da Adefal, funcionária há 16 anos na instituição. A entrevista foi gravada pelo aplicativo de gravação do celular da pesquisadora juntamente com as anotações manuscritas pela mesma no instrumento de pesquisa, via papel. A entrevistada consultou documentos de propriedade da organização armazenados em computador e em pastas para a composição dos resultados da coleta de dados do estudo.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista com questões semiestruturadas. Também houve uma consulta no site da instituição, de duas emendas parlamentares relatadas na entrevista, componente do resultado da pesquisa. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo para tratamento dos dados que foram verificados (áudio, emendas parlamentares e roteiro de entrevista manuscrito) e registrados em tópico específico no trabalho.

Para a construção dos estudos anteriores, como forma de fundamentar este trabalho, foram consultadas seis pesquisas publicadas entre 1998 a 2018, e indexadas em bases científicas como DOAJ (Directory of Open Access Journals), Fundación Dialnet, Scielo e Google Acadêmico. Com a finalidade de buscá-las foram utilizados os termos *Gestão Estratégica em Saúde* e *Planejamento Estratégico em Saúde*. Em seguida, foram organizados cronologicamente e evidenciados no Quadro 1.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, serão explicitados os resultados alcançados após a efetivação da coleta de dados e a caracterização da Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ASSOCIAÇÃO DOS DEFICIENTES FÍSICOS DE ALAGOAS

A Adefal é uma Organização da Sociedade Civil – OSC, filantrópica, sem finalidade econômica, do terceiro setor, criada em 1981, mas foi em 1980 que o grupo Fraternidade Cristã dos Deficientes (FCD) da Igreja de Nossa Senhora Carmo (Igreja do Salgadinho) reunia-se na sacristia da Igreja em busca da valorização e dos direitos da pessoa com deficiência (PCD).

Segundo informações da instituição, via site oficial, com o tempo, o grupo aprimorou a ideia inicial e desenvolveu um trabalho direcionado para a área social, em defesa dos direitos e da cidadania da PCD. Nesse intuito, chegou a criar uma associação que deixou de ser apenas um grupo ligado à igreja, e passou a funcionar no atual endereço, quatro anos após ser fundada.

A Adefal atua nos direitos da Pessoa com Deficiência cuja atividade principal é a saúde e presta demais serviços como assistência social. Possui um centro de reabilitação em saúde com 263 funcionários e atende pessoas com deficiência física, auditiva, intelectual e autista.

Conforme dados do site da Adefal, atualmente tem três unidades de atendimento: a sede (Reabilitação Física e Intelectual), o Anexo II (Serviço de Reabilitação Auditiva) e o centro social. Possui uma área de 3.000 m<sup>2</sup> e presta atividades de serviços em saúde, defesa de direitos, orientação jurídica, medicina física e reabilitação, Órteses e Próteses, e atendimento ambulatorial, nas áreas de: Fisioterapia, Fonoaudióloga, Neurologia, Neuropediatria, Ortopedia pediátrica, acessibilidade e inclusão social às pessoas com deficiência física entre outros serviços, e atende hoje cerca de 1.500 pessoas.

### 4.2 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir serão apresentadas as etapas do processo de planejamento estratégico da Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas, conforme o modelo de Pereira (2011).

Inicialmente identificou-se que não existe um planejamento estratégico formal definido, o que existe são planos que norteiam as atividades da organização, armazenados em computador e fisicamente em pastas no armário, mas que não estão agrupados enquanto

planejamento estratégico. Por esta razão, a descrição seguinte trará a composição dos dados da coleta sobre o que foi entendido desta temática, coletados apenas por uma entrevistada.

#### **4.2.1 Diagnóstico Estratégico**

A Adefal possui planejamentos pontuais de atividades e não um plano estratégico definido. Em 2018, houve uma tentativa para estabelecer uma ferramenta estratégica, porém sem sucesso. Em 2020, houve outra tentativa, mas devido à pandemia do Covid-19 (doença causada por um vírus contagioso detectado em 2019), não foi possível uma definição.

A pessoa que é responsável pela implantação do planejamento estratégico da organização é a supervisora técnica de planejamento que fica sobrecarregada em realizar diversas tarefas, sem a presença de uma equipe própria para tratar desta matéria. Essa funcionária solicita dados em outros setores e armazena-os para compilar os dados para descrever a estratégia da Adefal, depois apresenta-os em Assembleia Geral dos Associados.

#### **4.2.2 Etapas do Planejamento Estratégico da Adefal**

A seguir estarão descritos os elementos estratégicos identificados na coleta de dados que compreendem a definição de planejamento estratégico:

a) Valores – Para a supervisora técnica de planejamento, estes compreendem Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Economicidade, Eficiência, Ausência de Discriminação social, de raça, cor, sexo ou religião.

b) Missão – A entrevistada citou que o motivo de existir da organização consiste em defender os interesses das pessoas com deficiência através de ações nas diversas áreas.

É importante ressaltar que quando a organização foi fundada, a missão era focada apenas em prestar atividades de saúde para as pessoas com deficiência. Essa informação está alinhada ao estudo de Chonan e Kehrig (2008) que encontrou uma missão semelhante, na Secretaria Municipal de Saúde e Desenvolvimento Social de Frei Rogério (SC), voltada para oferta de serviços de saúde aos municípios.

A missão inicial da Adefal também é parecida com a missão encontrada na pesquisa aplicada por Henrique, Forte, Diniz, (1998), no Núcleo de Atenção Médica Integrada (NAMI) da Universidade de Fortaleza, cuja finalidade era desenvolver ações de saúde à população adscrita, em nível de atenção primária, protegendo, e reabilitando de maneira integrada e interdisciplinar, visando à melhoria da qualidade de vida de seus usuários.

O estudo de González (2009) apresentou uma missão também voltada para proteção e serviços em saúde no município de Campo Bom (RS), o que reforça a razão de existir inicial da Adefal que decidiu ampliar a missão e envolver demais áreas.

c) Visão - Segundo a supervisora, a visão da Adefal consiste em desenvolver ações no âmbito da reabilitação e inclusão social de pessoas com deficiência para obtenção de melhorias nas condições de existência e ampliação da integração na sociedade.

Esta atual visão é ampla, diferentemente de quando a organização fora criada em que focava a realização apenas de atendimentos na área de saúde. No entanto, a visão anterior a esta tem identidade com a visão encontrada por Chonan e Kehrig (2008), que visava o atendimento de qualidade, priorização das ações de proteção à saúde e prevenção de riscos para a população.

Acrescenta-se também que a entrevistada reconheceu os conceitos de missão, visão e valores do planejamento estratégico, diferentemente do que ocorreu na pesquisa de Barbosa, Correa, Fenili (2017), em que a maioria dos entrevistados na pesquisa aplicada no complexo de regulação de exames e consultas no município de Blumenau (SC) desconhecia tais termos.

d) Fatores críticos de Sucesso – Conforme a entrevista da dialogava, foi constatado que para o sucesso da Adefal é necessário obter a parceria com os órgãos públicos, o aporte financeiro, o envolvimento e engajamento dos profissionais.

e) Análise do Ambiente Externo – Durante a entrevista, foi possível realizar uma análise do ambiente externo, ao qual a Adefal está envolvida. Assim, foram descobertas ameaças e oportunidades da organização.

As oportunidades relatadas pela supervisora incluem a parceria com o Sistema Único de Saúde (SUS); a Aprovação do projeto Volkswagen na comunidade a nível nacional para música com crianças deficientes; a Contratação com musicoterapeuta; a Ampliação das Instalações Físicas da Adefal através da captação de recursos pela Emenda Parlamentar nº SICONV 81785125/2018 com vigência de setembro de 2019 a 31/12/2020 e com vigência de novembro de 2018 a 31/12/2020 do Ministério da Saúde; a Habilitação da Oficina Ortopédica; os Novos convênios com o SUS (SICONV 886499/2019); e a Nota Fiscal Cidadã (2018).

É essencial destacar que quando a organização foi criada, uma das primeiras oportunidades foi a parceria com o SUS. Essa conquista aconteceu, em 1996, por intermédio



das portarias do Ministério da Saúde que exige os requisitos necessários à efetivação das parcerias. Nota-se que essa oportunidade (captar recursos federais) é a mesma encontrada no estudo de Barbosa *et al* (2017), e isso é uma vantagem que torna essas organizações bem competitivas.

As ameaças relatadas pela entrevistada incluem concorrência; retrocesso das legislações que prejudicam as bonificações (recursos) recebidas para melhorias (medicamentos, qualificação profissional); mudança de Governo Federal (novos planos de reestruturação que excluem os serviços de saúde voltados à pessoa com deficiência) que compromete a disponibilidade de recursos; retrocesso das legislações de inclusão social.

É válido destacar que a gestão da Adefal percebe a ocorrência de ameaças quando acontece mudança de plano de governo federal, pois em alguns casos, o governo decide em investir demais áreas e não destina recursos para a instituição. Como a organização depende prioritariamente de recursos federais (maior aporte), com base em legislação federal, o efeito causado é maior, apesar de receber recursos do governo estadual e municipal.

Diferentemente da ameaça encontrada por Barbosa. Correa, Fenili (2017), a Adefal não fica prejudicada pela rotatividade de funcionários, pois isso é um procedimento planejado.

f) Análise do Ambiente Interno – através da conversação com a entrevistada, foi possível realizar a análise do cenário interno da Adefal. Para isso, foram identificados os pontos fortes e fracos da mesma.

A entrevistada informou que as forças da organização compreendem corpo grande de funcionários; profissionais conceituados que são referência no Estado; gestão democrática com participação dos associados à prestação de contas e transparência em assembleia; credibilidade da instituição; reconhecimento; prêmio de direitos humanos (AUTOR, 2005); treinamento, investimento e capacitação dos profissionais; equipamentos e materiais; qualidade no atendimento do serviço; localização da Adefal; local com acessibilidade para pessoas com deficiência; construção do regimento interno; reformulação do estatuto social; definição do organograma; mudança na cultura institucional; divisão organizacional em setores e gerências.

Ressalta-se que a contratação de funcionários acontece através de recrutamento e seleção de pessoal e que os demais pontos fortes ocorreram por iniciativa do presidente da

Adefal, em 2017, pela militância em defesa dos direitos da pessoa com deficiência em conquistar uma gestão democrática, transparente e com qualidade nos serviços.

Ademais, Barbosa, Correa, Fenili (2017) encontrou uma força semelhante à encontrada na Adefal na pesquisa realizada no complexo de regulação de exames e consultas no município de Blumenau (SC), qual seja: qualificação técnica dos recursos humanos.

As fraquezas da Adefal, relatadas pela supervisora, incluem limitação de recursos financeiros; impossibilidade de conceder aumentos e benefícios salariais.

No estudo de Barbosa, Correa, Fenili (2017), a mudança sazonal de governo foi considerada uma fraqueza. Essa mesma situação foi encontrada na Adefal, e foi classificada, pela entrevistada, como uma ameaça porque prejudica a prestação dos serviços da organização.

g) Questões Estratégicas – segundo a entrevistada, os projetos em execução da Adefal são: Projeto de Captação de Recursos; Plano de Ação para Adequação de Espaço; Projeto de Montagem de Espaço para Treinamento de Vida Diária para as Pessoas com Deficiência; Projeto Saúde Auditiva Itinerante; Projeto de Informatização da Adefal; Projeto de Construção do Centro Social; Projeto de Ambientação Institucional; Projeto de Inclusão Digital; Projeto de Qualificação de Equipamentos de Serviços de Saúde.

Os projetos identificados nesta pesquisa são semelhantes aos encontrados por González (2009), em que a atenção é voltada para programas desenvolvidos na área da saúde.

h) Estratégias – conforme informou a entrevistada, para a realização dos projetos ou questões estratégicas, é necessário buscar parcerias políticas para acionar emendas parlamentares e buscar, em editais, instruções para submeter projetos de captação de recursos através de uma assessoria vinculada à Presidência da organização.

Sendo assim, as estratégias da organização estão voltadas basicamente em ações para captação de recursos.

i) Ações Estratégicas – a entrevistada relatou que para a execução das estratégias, a assessoria responsável pela realização dos projetos realiza pesquisas pela internet, um tipo de

ação estratégica, procura as emendas parlamentares com os prazos definidos e submete o projeto. Em seguida aguarda a aprovação.

Observou-se que a Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas possui elementos estratégicos, mas não um plano definido e regularmente executado. O inverso ocorre com a pesquisa de Fascina e Silva (2011), que descobriu um planejamento estratégico utilizado como uma técnica em uma unidade básica de saúde pública de uma cidade do Paraná.

Apesar disso, a presente pesquisa identificou a mesma preocupação encontrada pelo gestor entrevistado do estudo de Fascina e Silva (2011): vê o planejamento como um elemento essencial e necessário à gestão do centro de saúde.

#### 4.2.3 Implementação, Acompanhamento e Controle do Planejamento Estratégico

O processo de implementação ou execução do planejamento estratégico da Adefal é inexistente, pois a organização apenas possui planejamentos pontuais de atividades. Segundo informou a entrevistada, existe uma equipe responsável pela execução do planejamento pontual de atividades da organização.

Por não ser um planejamento estratégico definido, este não é divulgado ao público externo. Porém, alguns elementos estratégicos encontrados nesta pesquisa são divulgados internamente no site oficial da Adefal.

#### 4.2.4 Dificuldades encontradas no processo de implementação do Planejamento Estratégico

Para a implementação do planejamento estratégico da Adefal, algumas dificuldades foram encontradas. O quadro a seguir demonstra essas dificuldades.

**Quadro 2 – Dificuldades do processo de implementação do planejamento estratégico da Adefal**

<b>ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DO PLANEJAMENTO</b>	<b>DIFICULDADES</b>
Valores	As condutas pessoais são entraves, pois conforme a entrevistada, alguns colaboradores não respeitam os valores impostos.
Missão	No âmbito da política partidária; aprovação e efetivação das leis; dificuldades da sociedade em reconhecer as pessoas com deficiência como cidadãos de direitos; ausência de decreto que determine medidas para as pessoas com deficiência no período de pandemia.
Visão	Captação de recursos; financiamentos com o poder público do Estado; falta de visibilidade e reconhecimento do direito da pessoa com deficiência, multa retirada pelo governo federal às empresas que não respeitarem o percentual necessário de contratação de pessoas com deficiência e isso prejudica a inclusão social promovida pela Adefal.

Fatores Críticos de Sucesso	Burocracia em realizar parcerias com os órgãos públicos; baixa produtividade durante a pandemia pela redução de usuários que comparecem à organização para receber os serviços; recurso limitado pelo quantitativo de pacientes; antiga cultura organizacional desmotivadora; dificuldades de aumento salarial para os funcionários para que ele possua um engajamento na organização.
Oportunidades	Adequação das exigências de portarias para captar recursos, e o aporte financeiro, pois para executar os projetos, tais recursos são necessários.
Forças	Promoção da cultura organizacional e o aporte financeiro porque os recursos financeiros são elementos principais para as ações em saúde, e a cultura da entidade voltada para um planejamento estratégico é fundamental.
Questões Estratégicas	Burocracias legais; realização de três orçamentos e de prestação de contas externas; conseguir parcerias para obter recursos para financiar os projetos.
Estratégias	Nos critérios solicitados, pois nem sempre a Adefal possui as exigências formais e o retorno dos parlamentares em aprovar as emendas de recursos.
Execução do Planejamento Estratégico	Adesão de todos os envolvidos, pois alguns deles acreditam que não é necessária a realização de um plano estratégico; dificuldades das pessoas em não querer efetuar o planejado; falta de comunicação; pandemia do Covid-19.

Fonte: Dados obtidos com a entrevistada da Adefal

Em síntese, esses impedimentos relacionados à missão dificultam o cumprimento da razão de existir da Adefal que é a defesa dos interesses das Pessoas com Deficiência através de ações nas diversas áreas. Os relacionados aonde a organização quer chegar no futuro, impossibilitam a visão, quando ocorridas. Além disso, as dificuldades ligadas aos fatores essenciais ao sucesso da instituição comprometem a permanência da organização no ramo de atuação que precisa adaptar-se e controlar o cenário.

É importante ressaltar que como a organização não realiza controle do planejamento estratégico porque não possui um plano estratégico, não foi possível evidenciar esse resultado nesta pesquisa. Porém, foram encontradas dificuldades no controle dos planos de atividades pontuais como fazer as pessoas compreenderem a importância desse controle, a pandemia do Covid-19 que interrompeu a efetivação do mesmo e a sobrecarga ou excesso de trabalho.

Na execução das ações estratégicas e na divulgação dos elementos do planejamento estratégico não foram identificadas dificuldades.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica em saúde possui uma fundamental importância para as organizações, pois permite realizar um planejamento estratégico que possa analisar os ambientes internos e externos a elas, além de possibilitar adequação às estratégias atuais, e as que possam ser criadas, assim como a realização de um controle desse plano. Por esta razão, é necessário o desenvolvimento de pesquisas relacionadas à administração estratégica que analisem planejamentos estratégicos para evoluir a gestão das organizações de saúde, principalmente pelo baixo número de estudos nessa área.

Nesse sentido, conforme os objetivos apresentados, este estudo analisou alguns elementos do planejamento estratégico da Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas e enunciou as dificuldades para implantá-lo e executá-lo.

Assim, foi realizada uma pesquisa descritiva que relatou as características de alguns elementos do planejamento estratégico da Adefal, conforme o modelo utilizado na aplicação dos resultados. Com isso, constatou-se que a organização não possui um planejamento estratégico definido, apenas planejamentos pontuais de atividades.

Todavia, alguns elementos estratégicos como missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, oportunidades, ameaças, fraquezas, forças, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas foram identificados, na Adefal, em um possível planejamento estratégico, indefinido. Quanto ao processo de implantação e controle do mesmo, isso não foi encontrado, pois a instituição não o faz.

Ainda, sobre os objetivos desta pesquisa, descobriu-se várias dificuldades para o processo de implementação do planejamento estratégico, como condutas pessoais, política partidária, captação de recursos, burocracias legais; adesão de todos os envolvidos; falta de comunicação; financiamentos com o poder público do Estado; e pandemia do Covid-19.

Em vista dos argumentos apresentados, é imprescindível que a Associação dos Deficientes Físicos de Alagoas realize a implantação de um planejamento estratégico devido à complexidade do setor de saúde, que exige profissionais altamente qualificados com uso de equipamentos de tecnologia e demais materiais, e que a todo instante incorre em mudanças como a necessidade de inovação em prestação de serviços.

Em suma, este estudo contribuiu para evoluir as pesquisas de Gestão Estratégica em Saúde, principalmente no Estado de Alagoas, com foco em planejamento estratégico. Ocorreu outra contribuição prática, que estimulou à empresa a necessidade de estabelecer um planejamento estratégico definido, baseado em estudiosos da área.

Para o avanço e continuidade desta pesquisa, sugere-se replicar este estudo em demais organizações como unidades básicas de saúde e hospitais. Recomenda-se uma análise aprofundada deste trabalho (pesquisa de campo), com o uso do Balanced Scorecard na Adefal. A limitação desta pesquisa foi que os resultados esperados não ocorreram como o previsto porque não foi possível identificar as demais etapas do planejamento estratégico, como implementação, acompanhamento e controle devido à ausência de um plano estratégico definido na organização; a aplicação do estudo foi apenas na Adefal; e o número de

entrevistados para coleta dos dados foi apenas um (supervisora técnica de planejamento), pois segundo a gestão organizacional somente ela detinha as informações solicitadas ao estudo.

## REFERÊNCIAS

ALEMÃO, Márcia Mascarenhas; OLIVEIRA, Fernanda Esthefane Garrides; ROQUETE, Fátima Ferreira; SANTOS, Aline de Sousa. A gestão estratégica em serviços de urgência e emergência de uma fundação hospitalar de Minas Gerais. **Revista Médica de Minas Gerais**, Minas Gerais, v. 28, s. 5. 2018. Disponível em:

<http://rmmg.org/exportar-pdf/2446/v28s5a19.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

ALAGOAS. ASSOCIAÇÃO DOS DEFICIENTES FÍSICOS DE ALAGOAS (ADEFAL). **Nossa história**. Disponível em: <http://adefal.org/institucional>. Acesso em: 6 out. 2019.

ALAGOAS. ASSOCIAÇÃO DOS DEFICIENTES FÍSICOS DE ALAGOAS (ADEFAL). **Unidades**. Disponível em: <http://adefal.org/unidades>. Acesso em: 30 ago. 2020.

BARBOSA, Leonardo; CORREA, Carla Eunice Gomes; FENILI, Romero. Planejamento estratégico em saúde: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde. **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**. Brasília, v. 8, n. 1, p. 18-36. jan., 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3676>. Acesso em: 14 jul. 2020.

BIKEN, Sari Knopp; BOGDAN, Robert. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12. ed. Porto: Porto, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHONAN, Reginalda Shizue; KEHRIG, Ruth Terezinha. Potencialidade do uso combinado do *Balanced scorecard* e da aprendizagem organizacional na gestão estratégica de saúde em município de pequeno porte. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**. Santa Catarina, Unoesc, v. 7, n. 1, p. 27-38, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/377/121>. Acesso em: 30 ago. 2020.

DAMÁZIO, Luciana Faluba. **Os desafios da gestão estratégica na saúde**. São Paulo: FDC, 2013. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/FDC%20Executive/2013/FDCexecutive1306.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FASCINA, Marcos Nicácio; SILVA, Maria Carolina da. Planejamento estratégico no serviço público: o caso de uma unidade básica de saúde de uma cidade do interior do Paraná. **Revista Gestão e Conhecimento: do curso de Administração**. Paraná, v. 3, n. 3, p. 1-31. jan./dez., 2011. Disponível em: <https://faculadecatui.com.br/wp-content/uploads/2020/03/2011PL1.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

FERREIRA, João José de Matos; MAINARDES, Emerson Wagner; TONTINI, Gerson. O entendimento do conceito de estratégia e de gestão estratégica dos formandos em administração. **Revista de Ensino e Aprendizagem da Administração no Brasil**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, out./nov./dez 2009. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/180/144>. Acesso em: 30 ago. 2020.

MOYSÉS FILHO, Jamil *et al.* **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. Rio de Janeiro: FVG, 2010. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=0b51DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Planejamento+e+gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+em+organiza%C3%A7%C3%B5es+de+sa%C3%BAde&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwiMk6TfpM3qAhXMILkGHXzBBu4QuwUwAHoECAUQCQ#v=onepage&q=Planejamento%20e%20gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20em%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20de%20sa%C3%BAde&f=false>. Acesso em: 6 out. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar as pesquisas?** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 24 set. 2020.

GONZALEZ, Martin Maximino Leon. Planejamento estratégico em saúde com base em determinantes: o caso do município de Campo Bom (RS). Uma proposta metodológica para a gestão descentralizada. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**. Rio Grande do Sul, v. 14, s. 1, p. 1587-1597, set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/csc/v14s1/a32v14s1.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2020.

HENRIQUE, Sérgio; FORTE, Cavalcante; DINIZ, Rita de Cássia Moura. Planejamento estratégico do núcleo de atenção médica integrada – NAMI. **Revista do Centro de Ciências da Saúde. Fortaleza**, v. 11, n. 1, p. 9-13. 1998. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/RBPS/article/view/1842/1943>. Acesso em: 30 ago. 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NUNES, Nathalia. **Por dentro do centro de inovação da Kaiser Permanente**. São Paulo: Saúde Business, 2014. Disponível em: <https://saudebusiness.com/mercado/por-dentro-do-centro-de-inovacao-da-kaiser-permanente/>. Acesso em: 30 ago. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em administração**. Goiás: UFG, 2011. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf). Acesso em: 24 set. 2020.



PEDROSO, Marcelo Caldeira. **Um modelo de gestão estratégica para serviços de saúde**. 2010. 439 f. Tese. (Doutorado em Ciências) – Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/5/5137/tde-24052011-115333/en.php>. Acesso em: 6 out. 2019.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Administração estratégica**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2011. Disponível em: [http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao\\_livros\\_admpub/16-administra%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro\\_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf](http://www.ead.uepb.edu.br/arquivos/licitacao_livros_admpub/16-administra%E7%E3o%20estrat%E9gica/livro_grafica%20administra%E7%E3o%20estrat%E9gica.pdf). Acesso em: 30 ago. 2020.

PÔNCIO, Rafael José. **O que é planejamento**. João Pessoa, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-planejamento>. Acesso em: 14 out. 2019.

THAYLLON, Gustavo. **Gestão estratégica: uma breve viagem a história**. João Pessoa, 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-estrategica-uma-breve-viagem-a-historia>. Acesso em: 14 out. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.