

Evidências científicas do planejamento estratégico em hospitais públicos: revisão de escopo

Scientific evidence of strategic planning in public hospitals: scope review

Daniely Bezerra de Castro Sena^{1*}, Kamyła de Arruda Pedrosa¹, Márcio de Oliveira Mota¹

RESUMO

O estudo foi delineado como uma Revisão de Escopo e objetiva mapear o processo de planejamento estratégico em hospitais públicos através da estratégia de busca nas bases de dados PubMed, Scopus, Web of Science, CINAHL e BVS/Lilacs. Foram incluídos artigos relacionados ao planejamento e sua aplicabilidade em hospitais, publicados nos últimos oito anos na literatura nacional e internacional. Os dezesseis estudos selecionados eram predominantemente do tipo qualitativo e para a organização dos dados e análise de conteúdos utilizou-se o software Nvivo e Excel, onde foi evidenciado que o planejamento estratégico em hospitais está relacionado às questões organizacionais e avaliativas dos serviços, como também a qualificação dos profissionais de saúde da instituição quanto à relevância e sistematicidade deste processo para a melhoria da qualidade da assistência. Apesar do planejamento estratégico ser reconhecido como uma ferramenta valiosa para a gestão em saúde, sua aplicabilidade ainda é pouco difundida, sendo imprescindível torná-lo real nos hospitais públicos. Ademais, evidenciou-se uma prática bastante comum em alguns países, porém escassa na literatura brasileira. Poucos estudos apontaram investimentos em capacitações envolvendo profissionais da instituição, entretanto, dentre aqueles que investiram foi comprovado a construção de um planejamento democrático, participativo e legítimo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Gestão em saúde; Hospitais.

ABSTRACT

This study was designed as a Scope Review and aims to map the Strategic Planning process in public hospitals through a search strategy in PubMed, CINAHL, Web of Science, Scopus and BVS/Lilacs databases. Articles were included related to planning and its applicability in hospitals, published in the last eight years in national and international literature. The sixteen selected studies were predominantly qualitative, and we used Nvivo and Excel for content analysis. The outcomes show that strategic planning in hospitals is related to organizational and evaluative issues of services, as well as the qualification of health professionals in the institution regarding the relevance and systematicity of this process to improve the quality of healthcare. Although strategic planning is recognized as a valuable tool for health management, its applicability is still not widespread, and it is essential to make it real in public hospitals. We found that this practice is quite common in some countries, but scarce in the Brazilian literature. Few studies indicated investments in training involving professionals from the institution, however, among those who invested, the construction of democratic, participatory and legitimate planning was proven. Resumo em inglês, com as mesmas regras e a mesma formatação do anterior.

Keywords: Strategic planning; Health management; Hospitals.

¹ Instituição de afiliação 1. Universidade Estadual do Ceará.

* Correspondente autor, e-mail address: daniely.sena@aluno.uece.br

INTRODUÇÃO

Planejar é um processo que consiste na identificação de problemas e na definição e execução das ações que contribuem para sua solução. Este processo, aparentemente simples é composto pela identificação, caracterização e análise dos problemas, e simultaneamente das ações realizadas para solucioná-los, resultando na definição de objetivos e metas, seguido da execução, acompanhamento e avaliação das ações realizadas em tempo e lugares definidos, pelos gestores e profissionais de uma organização (TEIXEIRA, 2010).

Apesar do ato de planejar ser considerado um processo de racionalização das ações humanas, realizado cotidianamente por qualquer pessoa que pense no que quer, no que deve e no que pode fazer diante de um problema que desafie sua inteligência e sua vontade, na maioria das vezes, não é sistemático, não obedece a uma lógica, uma metodologia pré-definida, e não chega a ser formalizado em um plano ou programa de ação. Todavia, quando se referir a uma ação coletiva, o planejamento requer certo grau de sistematização para que todos os envolvidos participem ativamente (SALVADOR, 2020).

Assim deve ser o planejamento em saúde nos hospitais, elaborado através de um processo coletivo que envolve a definição do “que fazer” diante dos problemas de saúde da população e/ou dos sistemas e serviços de saúde, que exigem a construção do consenso e do compromisso coletivo para o seu enfrentamento. Por isso, têm-se desenvolvido várias abordagens teórico-metodológicas sobre essa temática, por ser na atualidade uma área de estudo, pesquisa e intervenção em ascensão no campo da Saúde Coletiva.

A saúde incorpora e emprega a lógica do planejamento em seus serviços com fins organizacionais, os quais constituem uma possibilidade de aproximação real às necessidades e demandas da população, ou seja, é um modo de, no tempo presente, construir um futuro resolutivo. Daí a complexidade do ato de planejar, pois há visões e defesas diferentes sobre como descrever a realidade a ser planejada (ABRAHÃO, 2007).

O processo de planejamento avança por ser um elemento central da pactuação e responsabilização na saúde pública, ganhando notoriedade com o Pacto de Gestão em 2006, seguido do Decreto Nº 7.508/2011 e, com maior ênfase em 2013, por meio da Portaria Nº 2.135, que estabelece diretrizes para o planejamento no âmbito do Sistema Único de Saúde. Entre os principais objetivos do Pacto de Gestão destaca-se a

necessidade de implementar, difundir a cultura de planejamento e formular metodologias e modelos de instrumentos básicos do processo através da criação de um sistema de planejamento integrado, solidário e ascendente (ROCHA; SOUZA, 2018).

Ante ao exposto podemos afirmar que o processo de planejamento norteia a administração pública no enfrentamento dos problemas e necessidades de saúde da população de um determinado território, estado ou município. Assim sendo, esse processo além de necessário é fortalecedor das práticas organizativas de saúde, proporcionando maior resolutividade e qualidade dos serviços (BRANDÃO, 2019). Nesse sentido, buscamos através deste estudo realizar um mapeamento na literatura científica que embase a seguinte questão: quais as evidências científicas sobre o processo de planejamento estratégico nos hospitais públicos nos últimos 8 anos?

Com o intuito de responder a esse questionamento, realizou-se um mapeamento da produção científica sobre a temática em estudo, visando identificar as principais evidências quanto ao processo de planejamento em hospitais mencionadas na literatura, entre 2013 a 2021, período de grande relevância deste por força do arcabouço jurídico outrora mencionado.

O presente estudo se justifica por referir-se a um assunto menorizado por muitos, portanto, pouco explorado nas instituições de saúde pública, apesar de obrigatório juridicamente pelas instâncias governamentais. Destarte, objetivamos identificar e contribuir na elaboração de novas estratégias de aplicabilidade do processo de planejamento em hospitais, a partir das análises evidenciadas na literatura, sob diversos pontos de vista e saberes.

REFERENCIAL TEÓRICO

As declarações de visão de uma instituição de saúde normalmente são “ser o melhor sistema de saúde da região” ou “ser uma organização líder mundial em saúde para o consumidor”, ou ainda “moldar o futuro da saúde para o consumidor”, de forma que as declarações sempre são voltadas para o futuro, definindo um objetivo de longo prazo da instituição. Uma declaração de visão revela o que a instituição almeja realizar e ser reconhecida no futuro, entretanto para alcançar determinada meta é imprescindível conhecer os métodos para atingí-los, o que pode ser possível através do planejamento

estratégico elaborado pelos profissionais e colaboradores da instituição, monitorado e avaliado sistematicamente.

Conforme a OPAS (1993), a instituição hospitalar visa a recuperação da saúde da população sob responsabilidade de uma equipe humana devidamente preparada e selecionada, atender às expectativas e demandas dos usuários, geralmente relacionadas a diferentes aspectos da qualidade, aplicando critérios de planejamento, organização, satisfação do trabalhador, eficiência, melhoria permanente, feedback e ética, de forma que os anseios de todas as partes interessadas sejam atendidas (RIAÑO-CASALLAS; GARCÍA-UBAQUE, 2016).

O planejamento estratégico é um processo através do qual uma organização define sua estratégia, ou direção, e traça decisões sobre a alocação de seus recursos para executar essa estratégia. "A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo" e a melhor maneira de construir esse futuro é por meio do planejamento estratégico. Os principais componentes do planejamento estratégico incluem a compreensão da visão, missão, valores e estratégias da instituição e envolve o acompanhamento contínuo de todo o ciclo (ALAM; ALABDULAALI, 2015).

Quanto aos benefícios do planejamento estratégico Alam e Alabdulaali (2015) apontam ser: auxiliar os gestores a compreender o presente, pensar no futuro e reconhecer os sinais que sugerem mudanças, além de proporcionar um ambiente proativo em vez de reativo, e incentivar a inovação e a mudança dentro da organização para atender às necessidades de situações dinâmicas.

Hao Aimin et al. (2016) afirmam que o principal objetivo do planejamento estratégico é melhorar a qualidade dos serviços médicos dos hospitais públicos, pois este aspecto é o de maior relevância na escolha de um hospital específico para tratamento de saúde. Assim, o objetivo inerente do PE no serviço público hospitalar não deve ser apenas para obter um serviço excelente, mas realmente buscar o mais alto nível possível de qualidade, conveniência, eficiência e satisfação do paciente, ou seja, superar as expectativas dos usuários e dos profissionais envolvidos.

METODOLOGIA

Delineou-se o estudo como uma Revisão de Escopo (scoping review) com o objetivo de mapear os principais conceitos que apoiam o processo de planejamento em

hospitais, verificar sua extensão, alcance e natureza da investigação, sintetizar e divulgar os dados da investigação e identificar as lacunas de pesquisas existentes (ARKSEY; O'MALLEY, 2005).

O *Scoping review* baseia-se nos cinco estágios estabelecidos pelos autores supracitados: identificação da questão de pesquisa; identificação de estudos relevantes; seleção do estudo; mapeamento dos dados e agrupamento, resumo e relato dos resultados. Para o desenvolvimento desta revisão seguiu-se as recomendações do checklist PRISMA-ScR (PRISMA extension for Scoping Review) (TRICCO et al., 2018), e com o intuito de garantir a cientificidade desta pesquisa realizou-se a validação através da revisão por pares.

Com o apoio do acrônimo PCC foi elaborada a estratégia de busca onde o P designa o planejamento estratégico; C as evidências científicas; e o outro C refere-se aos hospitais públicos conforme sugere Peters et al. (2015). Os tópicos-chave do PCC correlacionados aos objetivos deste estudo, originaram a questão norteadora desta revisão de escopo.

A estratégia de busca foi realizada em periódicos indexados nas bases de dados MEDLINE/PubMed, CINAHL, Web of Science, Scopus e BVS/Lilacs. Adotou-se como critérios de inclusão os estudos publicados nos últimos 8 anos, nos idiomas português, espanhol e inglês, textos com resumo, completos e disponíveis na web e excluídos os estudos duplicados, incompletos, pagos, revisões, cartas ao editor e cujo foco não correspondessem à temática da pesquisa.

A captação eletrônica realizou-se de junho a julho de 2021, utilizando-se dos descritores “Planejamento Estratégico AND Hospital” nos três idiomas, segundo a leitura dos títulos, resumo, introdução e conclusão por um dos revisores para identificar os potencialmente elegíveis, seguido da leitura na íntegra e confirmação da pertinência à pergunta de revisão e extração dos dados de interesse. Segundo a literatura, as revisões de escopo não preveem a exclusão de artigos por critérios de qualidade metodológica, mas, para apoiar a sumarização dos dados, os artigos mantidos na revisão foram submetidos à avaliação de qualidade metodológica por instrumentos do Joanna Briggs Institute (2014).

Após as extrações, os artigos pré-selecionados foram analisados e categorizados, o que permitiu a síntese dos achados em planilhas. O Mendeley® foi o gerenciador utilizado para o manejo das referências e remoção dos artigos duplicados. Utilizou-se os

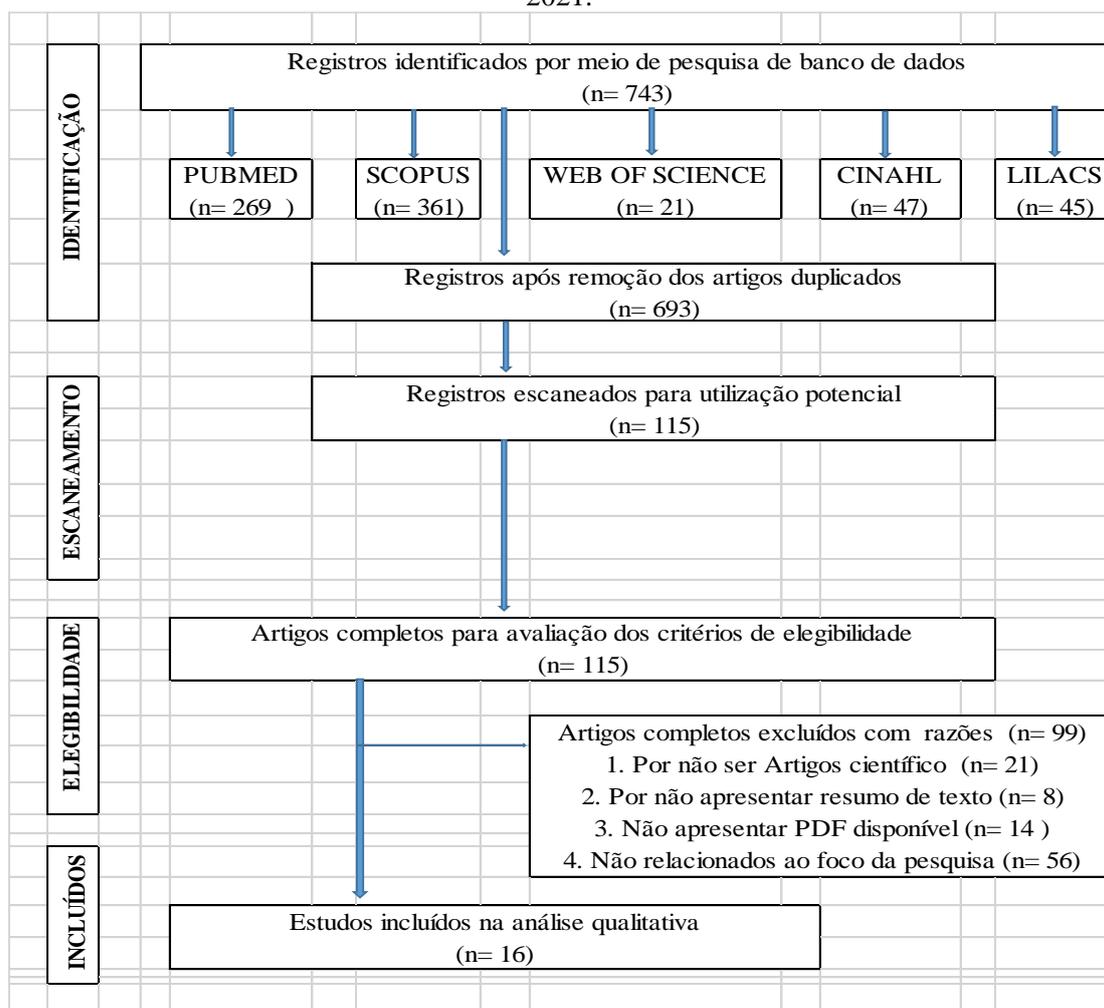
Softwares Nvivo® versão 11 e o Excel® versão 19 na realização do agrupamento, síntese e relatório dos resultados, objetivando a organização dos dados coletados.

RESULTADOS

Seleção dos estudos

Foram captadas nas cinco bases de dados eletrônicas um total de 743 referências. Após aplicação dos critérios de exclusão, os títulos e os resumos dos 693 artigos selecionados foram avaliados, e somente 115 estudos foram considerados potencialmente relevantes para leitura integral. Os mesmos foram lidos e submetidos aos critérios de elegibilidade, e destes, 99 foram excluídos por não apresentarem texto completo, disponíveis ou por serem capítulos de livros. Os resultados de cada etapa da análise foram especificados conforme o modelo PRISMA e descritos na Figura 1.

Figura 1 –Fluxograma da seleção das publicações para a revisão de escopo. Fortaleza, Brasil, 2021.

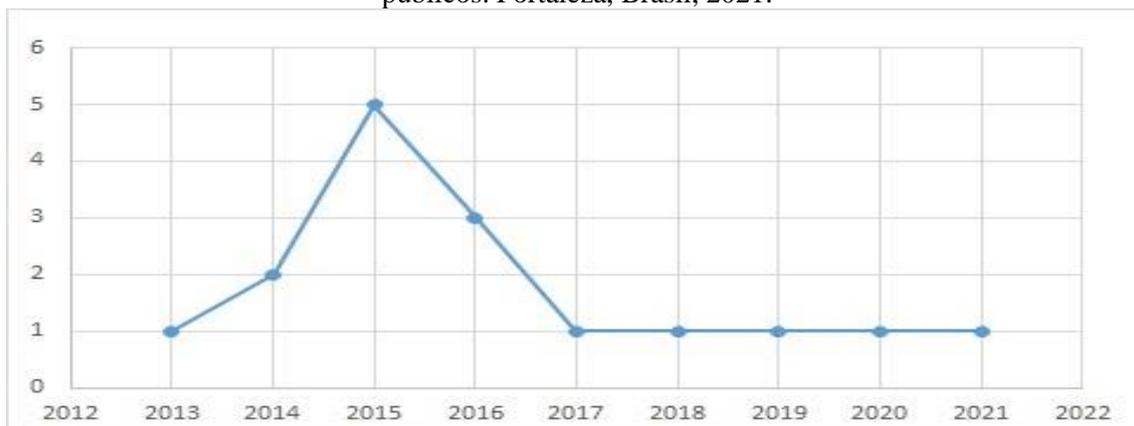


Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Perfil dos estudos selecionados

Num total de dezesseis artigos, todos apresentavam metodologia qualitativa, em sua maioria composto por estudos descritivo e exploratório. Desta forma, destacam-se a seguir algumas características das publicações.

Gráfico 1 - Frequência anual de publicações sobre planejamento estratégico em hospitais públicos. Fortaleza, Brasil, 2021.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Constatou-se que, do total de referências selecionadas, aproximadamente 68,7% (11) foram publicadas no ano de 2013 a 2016 e que 31,3% (5) foram publicadas de 2017 a 2021, ratificando portanto que as selecionadas representam as publicações dos últimos 8 anos, como demonstra o Gráfico 1.

Figura 2 - Países onde foram desenvolvidos os estudos sobre planejamento estratégico em hospitais públicos. Fortaleza, Brasil, 2021.



Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Ademais, verifica-se a diversidade de localização dos estudos, sendo a maioria realizados no Brasil 25% (4), Estados Unidos da América com 18,7% (3), Índia e Irã com 12,5% (2) cada, e as demais publicações ocorreram na Alemanha (1), Argentina (1), China (1), Colômbia (1) e Sérvia (1).

Categorização das publicações

Durante a etapa de categorização realizou-se a análise de conteúdo dos artigos por meio da técnica “nuvem de palavras” disposta no Software Nvivo® 11, possibilitando a visualização dos dados linguísticos.

A técnica de construção da nuvem consiste em:

Usar tamanhos e fontes de letras diferentes de acordo com as ocorrências das palavras na categoria analisada, gerando uma imagem que apresenta um conjunto de palavras, coletadas do corpo do texto e agregadas de acordo com sua frequência, sendo que as palavras mais frequentes aparecem no centro da imagem e as demais em seu entorno, de modo decrescente. Dessa maneira, a aplicabilidade desta técnica contribui para a visualização do que é mais relevante nos artigos selecionados (GUSMÃO; REIS, 2017, p.65).

Figura 2 - Nuvem de palavras de estudos sobre planejamento estratégico em hospitais públicos. Fortaleza, Brasil, 2021.



Fonte: elaborado pelos autores (2021) no *Software Nvivo®* versão 11.

A Figura 2 é fruto da leitura e análise dos dezesseis artigos. Assim, por meio da análise da nuvem de palavras, destaca-se que o planejamento estratégico nos hospitais públicos está relacionado à gestão estratégica, ferramentas de implementação do monitoramento e avaliação das ações e serviços de saúde, organização e qualidade dos serviços ofertados, além da capacitação dos profissionais e gestores hospitalares, os quais contribuem diretamente para o processo de melhoria da assistência.

Figura 3 - Estudos relacionados pelo número de referências categorizadas. Fortaleza, Brasil, 2021.



Fonte: elaborado pelos autores (2021) no Software *Nvivo*® versão 11.

As temáticas de maior relevância ocorreram entre os anos de 2014 a 2017 e referem-se a avaliação da implantação do PE em hospitais, seguido pela capacitação dos gestores e profissionais da instituição, e na gestão estratégica como modelo de sucesso nas organizações de saúde, assim considerada por fornecer às organizações um caminho importante para antecipar e responder às mudanças.

DISCUSSÃO

Um relevante achado que subsidia esta discussão é a considerável diferença da quantidade de publicações encontradas no idioma inglês, o que pode estar relacionado a tendência mundial de estabelecer o inglês como língua internacional na ciência, já que

estudos demonstram que artigos publicados em inglês recebem mais citações, portanto, são mais lidos e disseminados em maior escala (SANCHES, 2018).

Corroborando com a OPAS (1993), Hao Aimin et al. (2016) e com Riano-Cassallas e García-Ubaque (2016), surgem os estudos de Lima et al. (2019) ratificando que o planejamento estratégico é útil para o delineamento das ações em saúde, no entanto sua eficácia depende do comprometimento dos profissionais envolvidos. Por conseguinte, há a necessidade da sensibilização e qualificação destes profissionais com o intuito que todos estejam aptos a participar e colaborar na elaboração de um planejamento estratégico mais adequado à realidade institucional, capaz de garantir uma assistência à saúde com qualidade e ainda que a satisfação dos usuários seja atingida.

Terzic-Supic et al. (2015) abordam a importância das capacitações referentes ao planejamento aos gestores hospitalares, apresentando efeitos positivos desde a implantação até a execução e monitoramento dos planos de ação como resultados da aprendizagem. Em concordância surgem os estudos de Ghanem et al. (2015) afirmando que a educação complementar da equipe médica e gestores hospitalares, bem como a definição das ações estratégicas específicas devem ser consideradas para otimizar o ambiente de saúde, sendo o planejamento estratégico essencial para garantir a sustentabilidade, além de identificar sinais fracos e “pontos cegos” na instituição.

Silva et al. (2015) mencionam que apesar dos gestores reconhecerem o valor do planejamento e suas ações estratégicas, ainda praticam ações muito mais voltadas para a manutenção do sistema vigente do que para gerar mudanças com vistas à consolidação da melhoria contínua assistencial. É válido salientar que apesar de reconhecida ferramenta de gestão, o planejamento estratégico ainda é bem mais utilizado em hospitais privados, enquanto que nos hospitais públicos os executivos possuem pouco conhecimento quanto à gestão estratégica e suas ferramentas, necessitando portanto investir em treinamentos voltados ao conhecimento e uso dessas ferramentas (DEMIR; UGURLUOGLUO, 2019).

Dharyanti et al. (2019) apontam que o processo de implementação do plano estratégico não tem funcionado adequadamente nas organizações de saúde por falhas nos recursos financeiros e humanos, na comunicação, e na disposição da estrutura burocrática. Para lograr êxito é imprescindível envolver a todos, considerar os fatores internos e externos, estabelecer comunicação eficaz, além de monitorar e avaliar sistematicamente. Ressaltam ainda a importância dos treinamentos e incentivos para fomentar o comportamento e o compromisso dos profissionais na implementação dos planos, de

forma que a equipe conceba e inicie continuamente melhorias criativas na qualidade e forneça uma assistência eficiente e eficaz.

Normalmente os planos estratégicos são formulados seguindo o ciclo de planejamento estratégico mencionado por diversos estudiosos, e composto pelas seguintes etapas: definição da visão, missão e valores; análise do status atual; SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças); análise no geral e também por cada departamento/setor do hospital e priorização das estratégias propostas por departamentos/setor. Seguido pela formulação de metas estratégicas, objetivos específicos, indicadores de desempenho, plano de monitoramento e métodos de avaliação.

O PE é uma importante ferramenta de gestão porém, somente alcançará seu objetivo com o apoio e comprometimento de todo o corpo funcional, tanto na implementação como na operacionalização das ações estratégicas decorrentes, proporcionando assim aumento na eficiência e eficácia da assistência hospitalar ofertada (CAVALCANTE et al., 2014).

A literatura internacional enfatiza que o planejamento é uma ferramenta que permite lidar com os crescentes desafios enfrentados pela gestão hospitalar (GHANEM et al, 2015), e ainda afirmam ser um instrumento capaz de conduzir de forma racional as instituições de saúde na direção almejada (AMBROSIO, 2015), atribuindo a ineficácia do planejamento à ausência de plano definido, ao planejar e não executar, e executar ações não impactantes.

Segundo Neal Fogler (2020), o planejamento estratégico é um processo que muitas organizações empreendem para determinar seu status e propósito atuais, bem como preparar e orientar seu futuro, sempre partindo de uma reunião dos interessados, onde dialogam e produzem uma visão comum, e por fim possuirão um instrumento para tomada de decisão. Contudo, para que esse planejamento atinja todo o seu potencial precisa ser continuamente monitorado quanto ao êxito nas ações recomendadas, entretanto para identificar a relevância das metas e ações faz-se necessário analisar sistematicamente.

Weiner et al. (2015) ressaltam a utilização de painéis digitais como instrumento integrador das decisões estratégicas e operacionais, imperioso para alinhar o planejamento estratégico à tecnologia de informação e dar suporte às metas operacionais através de indicadores-chave de desempenho (KPIs). Os aplicativos dos Painéis também

geraram benefícios como o rastreamento das metas estabelecidas, permitindo o monitoramento pelas devidas lideranças. Os Painéis devem ser instalados em locais de destaque na instituição, favorecendo assim a transparência nos processos de planejamento e monitoramento.

Reforçando as idéias acima surgem os estudos de Heim et al. (2018) sobre o monitoramento do planejamento estratégico através de indicadores em um hospital público, resultando no fortalecimento dos laços entre os gestores e os profissionais assistencialistas, logrando êxito quanto a evolução organizacional a partir dos registros contínuos e análise sistemática para a tomada de decisão orientada por fatos e práticas reais.

Hwa et al. (2013) sugeriam a implantação da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) como parte de uma estratégia de planejamento a qual é fundamental para o alcance do sucesso em múltiplos domínios, haja vista proporcionar visão ampla do desempenho, com transparência e responsabilidade, e ainda envolve todos os profissionais, garantindo assim que os dados construídos coletivamente orientem as decisões estratégicas além de proporcionar o monitoramento e avaliação.

Corroborando com os estudos supracitados encontra-se o relato de Silva e Calandrine (2021) quanto a implementação da ferramenta BSC no planejamento estratégico da Fundação Santa Casa de Misericórdia o Pará, onde foi possível traçar os indicadores e metas de gestão, construir missão, visão e valor, haja vista que essa ferramenta ordena conceitos e idéias preexistentes de forma lógica, objetiva e inteligente, fortalecendo cada vez mais a política de qualidade e segurança do paciente, e ainda favorecendo uma assistência focada na excelência e centrada no indivíduo.

Muito frequentemente encontramos na literatura científica que alguns hospitais possuem planejamento estratégico como requisito do Sistema Nacional de Acreditação, entretanto a implementação das estratégias e ações relacionadas ao monitoramento estratégico não ocorrem de forma sistemática, ocorrendo assim o negligenciamento do processo (SADEGHIFAR et al., 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a gestão estratégica é considerada uma abordagem salutar às organizações que operam em ambientes dinâmicos para ter sucesso, pois determina a

direção a ser seguida para alcançar resultados desejados, além de antecipar e responder às mudanças. Com esse estudo foi possível constatar que organizações hospitalares que possuem o planejamento estratégico instalado, utilizam uma excelente ferramenta de desempenho para sistematicamente resolver seus problemas, atender e superar as necessidades e expectativas do usuário, bem como minimizar falhas e riscos.

Em dissonância, esta pesquisa revelou também que apesar das vantagens desta ferramenta de gestão, a mesma ainda é pouco utilizada pelos gestores de hospitais públicos, que parecem ignorar a otimização dos resultados e não sentir a mesma necessidade de prosperidade proveniente dos executivos de hospitais privados.

Ainda que o objetivo principal dos hospitais públicos não seja a obtenção de lucros, a busca incessante pela sobrevivência financeira, a competitividade e a assistência à saúde com a qualidade almejada, podem ser alcançadas com a construção e aplicabilidade do planejamento estratégico, aos modos do que ocorre nos hospitais privados.

Teoricamente toda organização precisa de uma estratégia de negócio, porém não faz sentido apenas ter, é preciso cumprir, transformar planos em realidade e, que estes realmente impulsionem a organização a um nível máximo de desempenho. Estratégias devem ser definidas a partir de tendências adquiridas, frutos da análise profunda dos mais diversos enfoques de probabilidades e realidades futuras (OLIVEIRA, 2020).

Conforme Kotler (2000, p. 67), “o segredo das organizações bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do Planejamento Estratégico”. Diante dessa afirmativa acredita-se que os resultados desta pesquisa superaram as expectativas, haja vista que revelou os grandes benefícios e a importância do processo de planejamento para a otimização do desempenho e da qualidade dos serviços de saúde hospitalar, bem como enfatizou a necessidade de investimentos em capacitações para os gestores e profissionais de saúde, o que favorecerá o sucesso profissional e organizacional.

Os resultados deste Scoping Review demonstram que a elaboração de um Planejamento Estratégico participativo é uma solução viável para as decisões gerenciais das organizações hospitalares, além de otimizar a assistência à saúde. Percebe-se que o campo de estudo é pouco explorado pela literatura nacional, refletindo uma grande lacuna a ser preenchida com pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, A.L. Notas sobre o Planejamento em Saúde. *In*: MATTA, G.C.; PONTES, A.L. de M. (Org.). **Políticas de Saúde: organização e operacionalização do Sistema Único de Saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV / Fiocruz, capítulo VI, p. 163-194, 2007. Disponível em: <https://moodle.ead.fiocruz.br/modulos_saude_publica/sus/files/media/Políticas_de_saude.pdf> Acesso em: 18 de jul. 2021.

ALAM, A. Y. & ALABDULAALI, M. K. Hospital vision and mission strategic planning and departmental performance. **Journal of the Pakistan Medical Association**. Arábia Saudita, v. 65, n. 4, p. 345-346, April 2015. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/274255976>> Acesso em: 20 de jun. de 2021.

AMBRÓSIO, A. Importância do Planejamento Estratégico nos Serviços de Saúde. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & II INOVARSE, 11, 2015, Rio de Janeiro. **Anais CNEG**: Agosto 2015, 15p. <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_001M.pdf> Acesso em: 18 de jun. de 2021.

ARKSEY, H. & O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. **Internacional Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005. Disponível em: <<https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>> Acesso em: 20 de jul. 2021.

BRANDÃO, C.C.; SCHERER, M.D dos A. Capacidade de governo em Secretarias Municipais de Saúde. Rio de Janeiro: **Saúde em debate**, v. 43, n. 120, p. 69-83, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-1104201912005>> Acesso em 24 de jul. 2021.

BRASIL. **Portaria Nº 2.135, de 25 de setembro de 2013**. Lex: Diretrizes para o processo de planejamento no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt2135_25_09_2013.html> Acesso em: 20 de jul. 2021.

CAVALCANTE, T.R.; ESTENDER, A.C. & VANZO, G. Planejamento Estratégico com foco na Gestão hospitalar. *In*: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11, 2014, Rio de Janeiro. **Anais Gestão do Conhecimento para a sociedade**, 2014, p. 1-11. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/922068.pdf>> Acesso em: 22 de jul. 2021.

DEMIR, I.B. & UGURLUOGLU, O. **Avaliação do uso de ferramentas de gestão estratégica por executivos de hospitais na Turquia**. *Journal of Healthcare Management*, Turquia, v. 21, n. 1, p. 38-52, 2019. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0972063418822216>> Acesso em: 21 de jul. 2021.

DHARYANTI, F., JATI, S.P., PRAMUKARSO, D.T. Implementation Processo f strategic Planning at district general Hospital. **Jurnal Administrasi Kesehatan Indonésia** – JAKI, Indonésia, v. 7, n. 2, p. 123-131, dec. 2019. Disponível em: <<https://www.e-journal.unair.ac.id/JAKI/article/view/13110/8607>> Acesso em 21 de jul. 2021.

GHANEM, M.; SCHNOOR, J.; HEYDE, C.E.; KUWATSCH, S.; BOHN, M.; JOSTEN, C. **Hospital management strategies: scenario planning**. *GMS Interdisciplinary Plastic and Reconstructive Surgery – DGPW*, Germany, v. 4, n. 6, p. 1-7, 2015. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4604740/>>_Acesso em: 21 de jul. 2021.

GUSMÃO, M.F. & REIS, L.A. **Efeitos do treinamento sensório-motor no equilíbrio de idosos: revisão sistemática**. Bahia: *Revista de Saúde Coletiva da UEFS*, v. 7, n. 1, p. 64-70, 2017. Disponível em: <<http://periodicos.uefs.br/index.php/saudecoletiva/article/view/1056>> Acesso em: 19 de jul. 2021.

HAO, AIMIN et al. **Strategic management of Public Hospitals' medical services**. China: *JBUON*, v. 21, n. 2, p. 473-477, 2016. Disponível em: <<https://jbuon.com/archive/21-2-473.pdf>> Acesso em 11 de jul. 2021.

HEIM, S.; GARCÍA, M.P. & GONZÁLEZ, V.M.G et al. Relato de experiência: Grupo de monitoreo del plan estratégico de um Hospital público in Argentina. Argentina: **Revista del Hospital El Cruce**, v. 20, p. 38-45, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.hospitalelcruce.org/>>_Acesso em: 18 de jul. 2021.

HWA, M.; SHARPE, B.A. & WACHTER, R.M. Desenvolvimento e implementação do Balanced Scorecard em um grupo hospitalista acadêmico. Califórnia: **Journal of Hospital Medicine**, v. 8, n. 3, p. 148-153, 2013. Disponível em: <<https://www.journalofhospitalmedicine.com/jhospmed/article/128204/academic-hospitalist-balanced-scorecard>> Acesso em: 23 de jul. 2021.

INSTITUTE REVIEWER'S MANUAL: 2015 edition. Adelaide, Australia, 2015. Disponível em: <<https://nursing.lsuhsu.edu/JBI/docs/ReviewersManuals/Scoping-.pdf>> Acesso em: 18 de jul. 2021.

JORGE, M.S.B.; CARVALHO, M.R.R. & COSTA, L.S.P. Gestão em Saúde dos Serviços Médicos de emergência: uma revisão de escopo. São Paulo: **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 9, n. 11, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i11.10703>>_Acesso em: 22 de jul. 2021.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacoes-em-tempos-de-criese>> Acesso em: 24 de jul. 2021.

LIMA, F.F.F., ALENCAR, N.E.S., FERNANDES, M.A., MOURA, E.C.C., SILVA-JÚNIOR, F.J.G. Situational strategic planning in a psychiatric institution: contributions

and challenges. São Paulo: SMAD **Rev Eletrônica Saúde Mental Álcool Drogas**, v. 15, n. 2, p. 20-28, 2019. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.11606/issn.1806-6976.smad.2019.000377>> Acesso em: 20 de jul. 2021.

NEAL, F. **Elements of a Strategic Plan to Revisit During Challenging Times**. Pensilvânia: PennState Extension online, junho 2020. Disponível em: <<https://extension.psu.edu/elements-of-a-strategic-plan-to-revisit-during-challenging-times>> Acesso em: 20 de jul. 2021.

OLIVEIRA, S.S. Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: Estudo de caso em uma clínica de saúde. Volta Redonda: **Revista Valore**, v. 5 (Edição especial), p. 98-113, 2020. <<https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/859>> Acesso em 21 de julho 2021.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD. **Desarrollo y fortalecimiento de los sistemas locales de salud em la transformación de los sistemas nacionales de salud: Lá participación social em el desarrollo de la salud**. Washington: El hospital público tendencias y perspectivas, 1993. Disponível em: <<https://iris.paho.org/handle/10665.2/37703>> Acesso em: 22 de jul. 2021.

PETERS, M.D.J.; GODFREY, C.M.; KHALIL, H.; MCINERNEY, P.; PARKER, D., & SOARES, C.B. **Orientações para conduzir Revisões sistemáticas de escopo**. Estados Unidos: International Journal of Evidence-Based Healthcare, v. 13, n. 3, p. 141-146, 2015. Disponível em: <https://journals.lww.com/ijebh/fulltext/2015/09000/guidance_for_conducting_systematic_scoping_reviews.5.aspx> Acesso em: 18 de jul. 2021.

RIAÑO-CASALLAS, M.I. & GARCÍA-UBAQUE, J.C. **Gestión estratégica para hospitales universitarios**. Spanish: Rev. Fac. Med., v. 64, n. 4, p. 615-20, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v64n4.54816>>

ROCHA, A.A.R.M. & SOUZA, M.K.B. **Planejamento em saúde: concepções, “tentativas” e desafios para a prática**. In: SOUZA, M.K.B., comp. Planejamento e gestão em saúde: caminhos para o fortalecimento das hemorredes. Salvador: EDUFBA, p. 15-43, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.7476/9788523220273.0003>> Acesso em: 19 de jul. 2021.

SANCHES, K.S.; TEIXEIRA, P.T.O.; RABIN, E.G. The scenario of scientific publication on palliative care in oncology over the last 5 years: a scoping review. São Paulo: **Rev Esc Enferm USP**, v. 52, p. 1-9, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017009103336>> Acesso em: 24 de jul. 2021.

SADEGHIFAR, J.; TOFIGHI, S.; ROSHANI, M. et al. **An assessment of implementation and evaluation phases of strategic plans in Iranian hospitals**. Iran: SAGE Open Med, v. 5, p. 1-6, 2017. Disponível em: <<https://us.sagepub.com/en-us/nam/open-access-at-sage>> Acesso em 22 de jul. 2021.

SECRETARIA MUNICIPAL DA SAÚDE DO SALVADOR. Diretoria Estratégica de Planejamento e Gestão. **Guia de Planejamento e Gestão da SMS**, Salvador: Diretoria

Estratégica de Planejamento e Gestão, 1ª edição, 84 p., 2020. Disponível em: <<https://www.saude.salvador.ba.gov.br/>> Acesso em 18 de jul. 2021.

SILVA, B.F.S.; WANDEKOKEN, K.D.; DALBELLO-ARAÚJO, M. & BENITO, G.A.V. **A importância do planejamento como prática de gestão na microrregião de saúde de São Mateus.** Espírito Santo: Revista Saúde em Debate, v. 39, n. 104, p. 183-196, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/dKZ6TDYZgxrPPhLCzhzxx9v/abstract/?lang=pt#>> Acesso em 20 de jul. 2021.

SILVA, E.M.D.A; CALANDRINE, E.F. et al. **Structuring Strategic Planning in a Public Organization: Application of the balanced Scorecard Method.** Índia: Internacional Journal of Advanced Engineering Research and Science – IJARS, v. 8, n. 1, p. 136-142, 2021. Disponível em: <<https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.81.20>> Acesso em: 20 de jul. 2021.

TEIXEIRA, C.F. (Organizadora). **Planejamento em Saúde: conceitos, métodos e experiências.** Salvador: EDUFBA, 161 p, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/6719>> Acesso em: 21 de jul. 2021.

TERZIC-SUPIC, Z. et al. **Training hospital managers for strategic planning and management: a prospective study.** Sérvia: BMC Medical Education, v. 15, n. 25, p. 2-9, 2015. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/273701272>> Acesso em 22 de julho 2021.

TRICCO, A.C.; LILLIE, E.; ZARIN, W.; O'BRIEN, K.K.; COLQUHOUN, H. *et al.* **PRISMA Extension for Scoping Reviews (PRISMA-ScR): checklist and explanation.** Annals of Internal Medicine, v. 169, n. 7, p. 467-473, 2018. Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/30178033/>> Acesso em 24 de jul. 2021.

WEINER, J.; BALIJEPALLY, V. & TANINIRU, M. **Integrando a tomada de decisões estratégicas e operacionais usando painéis baseados em dados: o caso do Hospital St. Joseph Mercy Oakland.** Michigan: Journal of Healthcare Management, v. 60, n. 5, p. 319-330, 2015. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/287812040>> Acesso em: 19 de jul. 2021.

Recebido em: 15/07/2022

Aprovado em: 23/08/2022

Publicado em: 25/08/2022