



O PLANEJAMENTO NA ÁREA DA SAÚDE PÚBLICA: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO MUNICIPAL DE SAÚDE DE SANTA ROSA/RS

Simone da Silva Castro
Carlos Eduardo Ruschel Anes
Dionéia Dalcin

Resumo

A Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa (FUMSSAR) desenvolve ações para assegurar o acesso das pessoas à saúde, suprimindo as demandas através da organização de uma estrutura por intermédio do Sistema Único de Saúde (SUS). Para que isso aconteça de uma maneira eficiente é primordial que haja planejamento. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo verificar as características predominantes do planejamento utilizado pela Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS. Para sustentar a pesquisa são utilizadas interpretações teóricas sobre o Planejamento Normativo, o Planejamento Estratégico Empresarial, o Planejamento Estratégico Situacional, e do Planejamento Estratégico Participativo. A abordagem metodológica pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, baseada no método descritivo-analítico. Foi utilizado roteiro de entrevista semiestruturado aplicado a 13 servidores da FUMSSAR, buscando aprofundar o tema e não generalizar os seus resultados. Além disso, foram pesquisados documentos oficiais e utilizada a técnica da observação. Os resultados alcançados demonstraram que o planejamento da FUMSSAR possui características do Planejamento Normativo, do Planejamento Estratégico Empresarial, do Planejamento Estratégico Situacional, e do Planejamento Estratégico Participativo. No entanto, há o predomínio do Planejamento Estratégico Situacional.

Palavras-chave: Administração. Planejamento. Saúde Pública.



1. Introdução

A Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa (FUMSSAR) desenvolve ações para assegurar o acesso das pessoas à saúde, a mesma busca suprir as demandas através da organização de uma estrutura por intermédio do Sistema Único de Saúde (SUS). O SUS é um sistema único que assegura o ingresso integral universal e igualitário dos cidadãos brasileiros ao simples atendimento ambulatorial até o transplante de órgãos (BRASIL, 2006a).

O município de Santa Rosa se destaca, seja, economicamente, em 2012 tinha o maior PIB (Produto Interno Bruto) do COREDE Fronteira Noroeste¹ (RIO GRANDE DO SUL, 2015). Seja na área da saúde, como referência para especialidades: oncologia, neurologia, nefrologia e traumatologia (FUMSSAR, 2014). Para tanto, a FUMSSAR tem construído e organizado um planejamento que contemple a abrangência e referência regional.

Para uma administração eficiente é primordial que haja planejamento. Santos (2014) afirma que para um plano ser politicamente viável é necessário que o mesmo tenha determinado grau de apoio da sociedade sobre a qual irá agir. Para que seja executado é preciso apoio administrativo, envolvendo a alta administração e os níveis intermediário e executivo. Este mesmo autor destaca que o planejamento estratégico do setor público sofre pressão social sobre a oferta de infraestrutura e serviços públicos, e sobre espaços adequados à ocupação e uso. Além da intensificação do uso do conhecimento e da informação, sendo estes apenas alguns dos desafios a serem enfrentados.

O planejamento no Sistema Único de Saúde é uma atribuição gestora que ultrapassando o requisito legal, é uma das principais maneiras para garantir a unicidade e os princípios constitucionais do SUS. Evidencia as responsabilidades dos gestores de cada esfera de governo quanto à saúde da população do território, em relação à integração da organização sistêmica. Para planejar é necessário conhecimento técnico que se exterioriza em instrumentos e ferramentas desenvolvidas em processos de trabalho (BRASIL, 2016b).

¹ COREDE (Conselho Regional de Desenvolvimento) é um fórum de discussão e decisão sobre políticas e ações que objetivam ao desenvolvimento regional. Foram constituídos pela Lei nº 10.283, de 17 de outubro de 1994 e regulamentados pelo Decreto nº 35.764, de dezembro de 1994. Possuem como finalidades: a realização do desenvolvimento regional harmônico e sustentável; a união dos recursos e das ações do governo na região; a melhoria da qualidade de vida da população; a distribuição equitativa da riqueza gerada; o incentivo à permanência do homem em sua região; e a preservação e recuperação do meio ambiente (COREDE-SUL, 2018).



Dessa forma, este trabalho tem como objetivo verificar as características predominantes do planejamento utilizado pela Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS. Nesse sentido, percebe-se a importância de verificar as características do planejamento da Fundação e, analisa-las com diferentes interpretações teóricas do conceito de “planejamento”.

Assim, este artigo encontra-se estruturado, inicialmente, com uma revisão de literatura que apresenta a Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS (FUMSSAR) e, posteriormente, aborda interpretações teóricas sobre o Planejamento Normativo; Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico Empresarial; Planejamento Estratégico Situacional e o Planejamento Estratégico Participativo. Na sequência, apresenta-se a metodologia e as discussões dos resultados encontrados. E, para finalizar, as considerações finais seguidas das referências pesquisadas.

2.A Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS

A Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS foi criada por meio da Lei nº 2.912 de 27/12/1995. A partir de sua constituição passou a ser a responsável pela elaboração das políticas de saúde locais, o planejamento, a organização, a execução, a avaliação e o controle das ações e serviços de saúde no seu espaço de ação (FUMSSAR, 2013).

Além de atender as demandas de saúde da população de Santa Rosa, a FUMSSAR presta alguns serviços aos municípios da Região de Saúde Fronteira Noroeste (região número 14, a qual Santa Rosa pertence), e que abrange 22 municípios, os quais são: Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Giruá, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, São Paulo das Missões, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva e Tuparendi. A 14ª Região de Saúde possui em torno de 226.933 pessoas, de acordo com o Censo 2010 (RIO GRANDE DO SUL, 2018b).

A partir da expansão e da qualidade que o sistema de saúde obteve no município e sua atuação regional, pretende-se verificar as características predominantes do planejamento utilizado pela Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS, a qual



administra organizações que possuem atuação na região como o CEREST (Centro Regional de Saúde do Trabalhador) Fronteira Noroeste, CER (Centro Especializado em Reabilitação Auditiva e Intelectual) e o Hemocentro Regional de Santa Rosa.

A FUMSSAR está organizada em quatro departamentos. São eles: Gestão da Rede Complementar de Saúde; Gestão da Atenção Básica à Saúde; Gestão Administrativa e Gestão Estratégica e Participativa (FUMSSAR, 2018a). Atualmente, a fundação possui 417 funcionários, destes 120 são celetistas, ou seja, ocupa emprego público, sete ocupam cargos comissionados e 290 são efetivos (estatutários) (FUMSSAR, 2018b).

O seu nível estratégico é formado pela Presidência, Departamento de Gestão da Rede Complementar à Saúde, Departamento de Gestão da Atenção Primária à Saúde, Departamento de Gestão Administrativa e Departamento de Gestão Estratégica e Participativa (FUMSSAR, 2018b). Os três primeiros departamentos estão ligados diretamente a instituições que são geridas pela FUMSSAR, mas que, muitas vezes, não estão no mesmo prédio físico que a mesma.

O nível tático é composto pelos gerentes, coordenadores e chefes de setores da Fundação e das organizações administradas pela mesma. E o nível operacional são todos os demais profissionais, como exemplo tem-se o agente administrativo, que trabalha no prédio administrativo da FUMSSAR e, o técnico de enfermagem que trabalha na Unidade Básica de Saúde. Dentro da estrutura da FUMSSAR, o departamento que é responsável pelas Unidades de Saúde é o Departamento de Gestão da Atenção Primária à Saúde (DGAPS). As Unidades Básicas de Saúde no município são 17, possuindo ainda 3 unidades avançadas na zona rural (FUMSSAR, 2018a).

A corresponsabilidade entre os departamentos, as equipes e os profissionais é um requisito para a garantia do desenvolvimento do atendimento e produção de saúde. Assim, a gestão em saúde é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e a administração do trabalho, e para a discussão na tomada de decisão entre as equipes de maneira a permitir o envolvimento dos diferentes profissionais implicados no processo (JUNGES; SELLI; BENETTI, 2008).



3 Os tipos de Planejamento

Existem várias interpretações teóricas sobre tipos de planejamento, no entanto para sustentar este estudo, optou-se pelo aprofundamento dos conceitos do Planejamento Normativo, do Planejamento Estratégico Empresarial, do Planejamento Estratégico Situacional, e do Planejamento Estratégico Participativo.

No Planejamento Normativo, segundo Xavier (2006), é estabelecida uma norma que deverá ser cumprida. Em complemento a essa afirmativa, Matus (1993) expõe que o Planejamento Normativo tem como base a hipótese que o ator que planeja está fora ou acima da realidade planejada e, nesta realidade, ele não convive com outros atores que também planejam.

O Planejamento Normativo tradicional possui sua fundamentação no planejamento econômico. Por isso, apresenta a cultura de planejamento que atribui à técnica e à teoria econômica um papel de destaque e que se impulsiona sobre outras considerações sociais e políticas. Nesse sentido, planejar seria uma atividade especializada reservada àqueles que detêm técnicas quantitativas e estabelecem medidas de intervenção de maneira supostamente imparcial e objetiva (MISOCZKY; GUEDES, 2012).

Visando caracterizar e diferenciar o Planejamento Normativo e o Planejamento Estratégico, Matus (1993) destaca seis postulados de cada um. No Planejamento Normativo, o postulado um, afirma que o sujeito é diferenciável do objeto. Ou seja, o planejamento prevê um sujeito que planeja um objeto, sendo que eles são independentes, e o primeiro pode controlar o segundo. O postulado dois coloca que não pode haver mais de uma explicação verdadeira. Para Matus (1993, p. 73) “há um só ator que planeja, corresponde um só diagnóstico, um só conceito de tempo e uma verdade única e absoluta”.

O postulado três assegura que explicar é descobrir as leis que regem os objetos. Neste sentido, o objeto planejado obedece a leis e é incapaz de produzir movimentos imprevisíveis para o sujeito que planeja. A governabilidade do sistema conseguirá ser total, exceto algum circunstancial imprevisto da natureza. Toda a realidade social é esclarecida por meio do desenho de modelos analíticos fundamentados em relações sistêmicas de causa e efeito, ou relações de comportamento. Toda ação é uma ação-comportamento, salvo o ato criativo do sujeito único que planeja. O objeto planejado não possui atores



sociais capazes de criar ações estratégicas, mas, agentes econômicos passíveis a comportamentos previsíveis (MATUS, 1993).

Já o postulado quatro, destaca que o poder não é um recurso escasso. O único ator que planeja é o Estado e não há outros atores com capacidades equivalentes, esse ator possui todo o poder, sendo assim, apenas os recursos econômicos são escassos. O postulado cinco coloca que não existe a incerteza mal definida. O postulado seis, afirma que os problemas a que se refere o plano são bem-estruturados e têm solução conhecida. O plano diz respeito a um grupo de objetivos próprios e possui, no papel, um final fechado, pois a situação é conhecida da mesma forma que os meios para atingi-la (MATUS, 1993).

Na interpretação de Xavier (2006), no plano normativo o planejador é um técnico trabalhando para uma força social, é quem controla a técnica de realizar planos. Planeja referindo-se aos problemas por instâncias. Elabora diagnósticos de uma única perspectiva.

Com características diferentes do planejamento normativo, o planejamento estratégico é interpretado como a definição de um conjunto de providências a serem realizadas pelo gestor para a situação em que o futuro é propenso a ser diferente do passado. No entanto, a organização possui condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de maneira que consiga operar alguma influência. O planejamento também é um processo contínuo, um exercício mental que é realizado pela organização, independentemente de desejo específico de seus gestores, por isso, determinadas organizações não possuem um processo de planejamento estruturado, mas, mesmo assim, têm algumas ações que podemos denominar de planejadas (OLIVEIRA, 2013).

Para Chiavenato e Sapiro (2010), planejamento estratégico é um processo primordial dentro da organização, tendo em vista que estabelece as diretrizes para a elaboração dos planos de ação, que resultarão em vantagens competitivas e sustentabilidade no longo prazo. Ele reconhece recursos potenciais, alinha competências, admite forças e fraquezas e define um grupo de medidas integradas a serem realizadas para garantir que se atinja os resultados planejados. No entanto, apenas alcança sua eficácia máxima quando reconhecido, compreendido e realizado na prática, por todas as pessoas da organização em uma cooperação permanente e orquestrada.

Souto-Maior (2013) resume ao afirmar que o planejamento estratégico é uma ferramenta capaz de elucidar o propósito (missão) de uma organização, em que condição



ela deseja estar no futuro (visão), como vai chegar lá (estratégia), e se está no percurso certo (monitoramento).

Além disso, o planejamento estratégico presume a necessidade de um processo decisório que acontecerá antes, durante e depois de seu desenvolvimento e execução na organização (OLIVEIRA, 2013). Os benefícios do Planejamento Estratégico são agilizar as decisões; aperfeiçoar a comunicação; aumentar a capacidade gerencial para tomar decisões; proporciona uma consciência coletiva; promove uma visão de conjunto; possibilita uma direção única para todos; orienta os programas de qualidade; aperfeiçoa o relacionamento da organização com seu ambiente interno e externo (GOMES, L.; GOMES, C., 2014).

No entendimento de Maximiano (2000), a necessidade de planejar estrategicamente é consequência de dois grupos de forças: o primeiro abarca as oportunidades e desafios gerados pelas variáveis do ambiente como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria-prima e outros fatores. O segundo são os problemas e oportunidades que aparecem nos sistemas internos da empresa, como competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, sua disponibilidade de capital e outros fatores.

O planejamento estratégico para Maximiano (2017) possui como etapas principais: a análise da situação estratégica; a análise externa (investigação das ameaças e oportunidades do ambiente); a análise interna (investigação dos pontos fracos e fortes dos sistemas internos da empresa); e desenvolvimento do plano estratégico, consistindo nos objetivos e estratégias.

A partir do Planejamento Estratégico desenvolveram-se outros tipos de planejamento, dentre os quais o Planejamento Estratégico Empresarial, que fundamenta este estudo e possui características próprias. Pedrosa (2017) afirma que é essencial compreender que planejamento governamental² e Planejamento Estratégico não são sinônimos. Tendo em vista que, o objetivo principal de uma empresa é gerar lucro, e o objetivo do Estado é promover o bem-estar social. Neste sentido, refere-se a um processo

² O planejamento é a função administrativa fundamental, pois é o alicerce para todas as outras funções utilizadas. Quando se fala em Governos, o planejamento tem por finalidade estabelecer os objetivos de futuro da sociedade e determinar os meios para atingi-los, de maneira que as transformações sociais não sejam definidas por circunstâncias externas ou fortuitas, e sim, sejam um resultado de decisões conscientes geradas pelos gestores e cidadãos (SOUZA, 2004).



notadamente mais complexo por abranger diversos atores e campos de atuação. O planejamento empresarial compreende o planejamento mercadológico, financeiro, de produção, de recursos humanos e organizacionais, por exemplo. Já o Estado, necessita trabalhar com a economia, segurança territorial, saúde, educação, transportes, mineração e ainda outros campos.

Porém, é importante ressaltar que nota-se atualmente a prática sistemática do “fazer o Planejamento Empresarial”, no mínimo uma vez por ano, e uma (re)visita crítica ao que foi elaborado nos anos anteriores, como maneira de se avaliar o que deu e não deu certo, visando comemorar, ignorar, punir, premiar ou para aprender. Com isso, a documentação através do Planejamento Empresarial torna-se, no mínimo, uma ferramenta de aprendizagem organizacional, melhorando a racionalidade e a curva de experiência dos gestores. Sua representação documental é importante às empresas, pois, quanto maiores, mais indispensável se torna desenvolvê-lo, como uma efetiva carta ou mapa de gestão (GONÇALVES; OLIVEIRA, 2008).

Diferente do Planejamento Empresarial, o Planejamento Estratégico Situacional é um método e uma teoria do Planejamento Estratégico Público. O qual foi criado visando servir aos dirigentes políticos, no governo ou na oposição. Seu conteúdo são os problemas públicos e é também cabível a qualquer órgão onde o centro de jogo não seja restrito ao mercado, mas, o jogo político, econômico e social (HUERTAS, 1996).

O modo de governar é como um jogo social movimentado e complexo, sua complexidade é devido à presença de atores sociais criativos (não apenas agentes com comportamento previsível), com variados interesses e com a existência de conflitos diversos. O jogo é jogado por múltiplos atores, com recursos variados e sob regras próprias de cada jogo. Sendo que, os atores podem ser uma força social organizada, instituições, personalidades que controlam centros de recursos de poder, estes, por sua vez, de diferentes tipos e naturezas (MATUS, 1993).

Na interpretação de Garcia e Cardoso Junior (2014), os atores caracterizam-se por disporem de um projeto, controlarem um recurso importante para o jogo e possuírem capacidade de criar fatos no jogo social. Os recursos movimentados pelos atores para participar de um jogo social são de diversos tipos: econômicos, políticos, organizacionais, comunicacionais, conhecimento/informação ou outros relativos à natureza de cada jogo.



Certo jogo social, dado o seu domínio e suas características, será exigente em certo recurso crítico, mesmo que não dispense a contribuição secundária de outros.

O Planejamento Estratégico Situacional pode ser descrito como o sistema que abarca o agir no presente (do dirigente) com direcionalidade, para a situação objetivo. Visando governar com sucesso (fazer o que prometeu) é preciso conseguir, interruptamente, o equilíbrio de três variáveis-chave: o projeto de governo, a capacidade de governar e a governabilidade, que formam o que Matus denominou de triângulo de governo (GARCIA; CARDOSO JUNIOR, 2014).

Matus aponta que alguns dos motivos que formam a explicação do problema são críticas, para concentrar e tornar prática a ação designada a alterar os descritores da situação inicial do problema. No Planejamento Estratégico Situacional, são os denominados nós críticos ou causas críticas do problema. Estas devem realizar três exigências: possuir grande impacto na mudança do problema; ser um centro prático de ação, isto é, o ator pode operar de maneira prática, efetiva e direta sobre a causa; e ser politicamente oportuno atuar sobre a causa identificada (CASSIOLATO; GUERESI, 2015).

O Planejamento Estratégico Situacional é uma ferramenta não somente para o planejamento governamental, mas, para o planejamento público de modo mais abrangente, abarcando o planejamento executado em organizações públicas, nos três níveis de governo, e também em organizações da sociedade, como organizações não governamentais e movimentos sociais (MISOCZKY; GUEDES, 2012). Nesse sentido, é importante destacar interpretações que vão ao encontro do conceito de Planejamento Estratégico Participativo.

Na linha de pensamento de Misoczky e Guedes (2012), o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) baseia-se na participação democrática, na autonomia do indivíduo, na democratização do conhecimento e na práxis técnico-política, e busca começar um processo de inversão do padrão histórico da capacitação dos servidores e agentes políticos, transformando-os solidariamente partícipes da discussão dos temas da gestão pública, num cenário de democratização das relações sociais e de poder.

Nesta mesma linha de pensamento, Araújo Filho (2002) afirma que o Planejamento Estratégico Participativo é um instrumento, uma ferramenta de elaboração coletiva de identidades democráticas no setor público. Representa uma tentativa, fundamentada e legitimada num projeto de governo democrático-participativo e quiçá deva ser o núcleo



inicial de uma Escola de Governo que transforme, consideravelmente, o olhar do gestor público referente ao seu papel e seu compromisso social. Permite capacitar quadros técnico-políticos para desempenhar as atividades de elaboração, gestão e monitoramento de programas de complexa governabilidade.

No entendimento de Araújo Filho (2002), a participação não é somente desejada por proporcionar a integração e harmonia na organização, mas, porque oportuniza apreender a realidade situacional com muito maior capacidade e bom senso, assegurando a realização desejável aos projetos planejados.

Enfim, na interpretação de Souto-Maior (2013), quanto mais participativo e comunicativo for o método de elaboração, implementação e avaliação de estratégias, mais altos serão: o grau de harmonia entre os objetivos, normas e valores das organizações e aqueles dos seus *stakeholders* e da região como um todo; o nível de coerência entre os bens e os serviços gerados pelas organizações e aqueles necessitados e desejados pelos seus *stakeholders*; o grau de satisfação dos seus *stakeholders* internos e externos; o nível de confiança, reconhecimento, credibilidade e legitimidade conferidos pelos *stakeholders*; o grau de apoio político-institucional e financeiro por parte dos *stakeholders* externos, em especial, das agências governamentais (Estado) e das empresas privadas (Mercado).

4. Metodologia

O presente estudo, em relação a sua abordagem metodológica pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa, baseada no método descritivo-analítico. Nesse sentido, Taylor e Bogdan (1998) afirmam que os pesquisadores qualitativos são sensíveis aos efeitos que eles mesmos causam nas pessoas que são objeto do seu estudo. Eles procuram entender as pessoas dentro do marco de referência delas mesmas.

Dessa forma e, para atender o objetivo de verificar as características predominantes do planejamento utilizado pela Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS, os procedimentos foram ao encontro de uma pesquisa bibliográfica e documental. Os dados levantados a partir da pesquisa bibliográfica se constituíram a partir de fontes secundárias coletadas em repositórios e bases de dados acadêmicas disponibilizadas em biblioteca e em ambiente *web*.



Para atender a pesquisa documental, foram pesquisados documentos na FUMSSAR, como o Plano Municipal de Saúde de Santa Rosa 2014-2017; o Plano Municipal de Saúde de Santa Rosa 2018-2021; a programação anual de saúde 2017; a programação anual de saúde 2018 e; o relatório anual de gestão 2017. Também foi utilizada a ata da reunião do Conselho Municipal de Saúde do ano de 2017 onde foi discutido o Plano Municipal de Saúde 2018-2021 e a programação anual de saúde 2018, ata número 18 de 2017 e as atas número 15 de 2017, número 16 de 2017 e número 17 de 2017, referentes às reuniões do Conselho Municipal de Saúde. Estes documentos foram solicitados ao conselho e utilizados conforme autorização do mesmo.

Para coleta de dados foi utilizado o roteiro de entrevista semiestruturada e a observação. Foram entrevistados servidores da FUMSSAR até que ocorresse a saturação, ou seja, até o assunto se esgotar, quando as respostas obtidas começaram a se repetir. No total, foram entrevistados 13 servidores da FUMSSAR, buscando aprofundar o tema e não generalizar os seus resultados.

Os entrevistados foram nominados por letras A, B, C, D, E e F, de acordo com a quantidade de entrevistados e o nível do qual faziam parte, por exemplo: entrevistado A do nível estratégico, entrevistado B do nível estratégico, entrevistado A do nível tático, entrevistado A do nível operacional. Todos foram chamados de “entrevistado” os homens e mulheres respondentes, visando manter o anonimato.

Assim, a partir do método utilizado, encaminha-se para a próxima seção, a qual se discute os resultados encontrados na pesquisa, por meio da análise das características do planejamento da FUMSSAR, em relação a diferentes interpretações teóricas sobre planejamento.

5. As características do planejamento da FUMSSAR: Um olhar teórico

Nesta seção é apresentado o resultado da análise do planejamento da FUMSSAR a partir de interpretações teóricas sobre os tipos de planejamentos, ou seja, o Planejamento Normativo, o Planejamento Estratégico Empresarial, o Planejamento Estratégico Situacional e o Planejamento Estratégico Participativo.

O planejamento da Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa é normativo no sentido que necessita seguir as normas e legislações existentes relacionadas à saúde. A



própria legislação define alguns planejamentos que a instituição necessita ter, tais como, o Plano Municipal de Saúde, a Programação Anual de Saúde, por exemplo.

Percebe-se que a legislação é a base do planejamento da FUMSSAR, todos os entrevistados do nível estratégico abordaram sobre as leis quando questionados sobre como é elaborado o planejamento, quais diretrizes o norteiam. Na interpretação de Xavier (2006) o planejamento é normativo quando a realidade está vinculada às leis, por isso, é preciso conhecê-las para prever o futuro.

Outra característica identificada é que na FUMSSAR o planejamento é organizado por setores e/ou organizações, isto se deve porque a mesma administra toda a rede de saúde do município de Santa Rosa. Gerindo algumas organizações que atendem uma demanda regional, como o CEREST (Centro Regional de Saúde do Trabalhador) Fronteira Noroeste, o CER (Centro Especializado em Reabilitação Auditiva e Intelectual) e o Hemocentro. E estas instituições possuem peculiaridades e seguem legislações específicas. A FUMSSAR também gerencia organizações que se encontram espalhadas pelos vários bairros do município como as Unidades Básicas de Saúde, sendo estas dezessete e mais três postos avançados no interior.

O Planejamento Normativo tradicional possui sua fundamentação no planejamento econômico. Por esse motivo, apresenta uma cultura de planejamento que confere à técnica e à teoria econômica um papel essencial e que se impulsiona sobre outras considerações sociais e políticas. Planejar, nesse sentido, é uma atividade especializada reservada àqueles que detêm técnicas quantitativas e estabelecem medidas de intervenção de maneira supostamente imparcial e objetiva. A solução dos problemas se fundamenta no conhecimento de comportamentos e pode ser obtida através da racionalidade técnica (MISOCZKY; GUEDES, 2012).

Quando questionados sobre o planejamento que desenvolvem, a maioria dos servidores do nível tático abordaram as ações do dia a dia, um planejamento em curto prazo, operacional, documentado em alguns setores parcialmente. O que pode ser visualizado nas transcrições a seguir:

O planejamento segue um cronograma pré-estabelecido, no nosso caso seguindo diretrizes de programas do governo Estadual e Federal. O planejamento vai sendo executado de acordo com prazos que esses programas estabelecem.... No nosso setor o planejamento se restringe mais



às atividades cotidianas... (Entrevistado A do nível tático).

O planejamento do setor já vem com normas, já vem pronto das comissões. No setor é feita a execução...O planejamento se baseia nas leis, nos prazos e definições das comissões...em relação ao planejamento das atividades do setor algumas estão padronizadas... (Entrevistado B do nível tático).

Nessas assertivas confirma-se a característica do planejamento normativo, pois se constata que estes planejamentos também estão diretamente ligados a legislações e normas. Além disso, há certa separação entre os setores e/organizações e a FUMSSAR, os entrevistados demonstraram dificuldade de interligar seus planejamentos com o da Fundação, e sim, somente com as legislações pertinentes ao seu setor.

Percebe-se que realizar o planejamento por setores, cada instituição realizar o seu separadamente, algumas vezes, tem causado alguns contratempos. Observou-se durante a pesquisa que esses contratempos são, por exemplo: retrabalho, porque dois setores não planejaram em conjunto uma atividade que envolvia ambos, ou até mesmo, o reagendamento de consultas de pacientes.

O entrevistado C, do nível tático, aborda sobre um planejamento que realiza anualmente, o qual revisa periodicamente e está documentado, no entanto, este também é uma exigência legal.

... dentro do planejamento o diretor da minha área nos repassa o que diz respeito ao nosso serviço... então quando tem alguma decisão ele nos passa, mas do planejamento mais direcionado a nossa instituição, e não da Fundação toda em si... para receber (recursos) nós precisamos ter um plano de ação anual, então ali por novembro senta-se com a equipe e se decide possíveis ações para o outro ano. É elaborado um planejamento do que iremos trabalhar e após ele (o planejamento) necessita passar, nós também temos um conselho gestor... tem que passar pelo conselho dos secretários, isso por que nossa instituição é Regional... durante o ano vamos revisando o plano para vermos se precisamos fazer alguma alteração... (Entrevistado C do nível tático).

Todos os entrevistados do nível tático possuem conhecimento sobre os objetivos da Fundação em relação ao seu setor/organização e o seu próprio planejamento. No entanto, uma parte que atua no gerenciamento de instituições que são ligadas à FUMSSAR, mas estão em um espaço físico diferente e que possuem uma legislação específica que devem seguir, demonstraram uma dificuldade em se perceberem dentro do planejamento da FUMSSAR.



Cabe ressaltar que documentado está o Plano Municipal em vigência 2018-2021, a Programação Anual de Saúde. O conhecimento que os servidores do nível tático da Fundação têm sobre o planejamento da instituição vem desses documentos, mas, principalmente do que é repassado pelo nível estratégico nas reuniões. E o nível tático, da mesma forma, repassa oralmente ao nível operacional.

No entanto, através das entrevistas realizadas e da observação foram identificadas ações que estavam presentes em todos os setores e organizações, e que são projetos que estão sendo implementados pela gestão da FUMSSAR. Por exemplo, o projeto de padronização que está sendo feito em todos os setores e organizações administradas pela Fundação. Os servidores estão escrevendo suas rotinas e documentando as mesmas.

Percebe-se que todos os níveis dentro da FUMSSAR possuem legislações que precisam ser cumpridas e, no nível estratégico ficou evidente através dos documentos como o Plano Municipal de Saúde e a Programação Anual de Saúde; no nível tático, com as legislações dos setores; e no nível operacional, os próprios profissionais que atuam na saúde possuem protocolos e normas que definem seus limites de atuação e condutas, redigidos, inclusive alguns, por suas categorias profissionais.

É importante salientar que todo planejamento precisa ter a dimensão normativa, porque se não existe norma, não há planejamento e planejador. O normativo integra o estratégico, por meio da direcionalidade econômica e política do processo estratégico, no entanto, buscando o equilíbrio entre o “deve ser” e o “pode ser”, entre o político e o econômico (XAVIER, 2006).

Ao considerar o planejamento da FUMSSAR com base nas características do Planejamento Estratégico Empresarial é possível fazer algumas constatações. Pode-se afirmar que a Fundação, na lógica do Planejamento Estratégico Empresarial, dentro das fases da metodologia de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas empresas, a organização apresenta características ligadas aos instrumentos prescritivos e quantitativos.

Para a implantação de projetos e do planejamento em si, a Fundação está fazendo uso de várias ferramentas frequentemente usadas no meio empresarial. O que chamou a atenção foi a quantidade de ferramentas e de conceitos utilizados na instituição. Pode-se perceber, por exemplo, quando é analisada a transcrição a seguir:



Os benefícios são muitos quando se começa a falar em planejamento, a própria expressão planejamento, ela já te dá um norte de que tudo o que você faz, tudo o que você planeja, pra se ter uma execução boa, é preciso planejar. Eu gosto muito da ferramenta que é o PDCA. Aonde todo e qualquer trabalho você começa com planejamento, pra depois ir pra o D que significa o “Do” fazer, pra você controlar, e depois ir para algumas ações. Visando que aquele trabalho seja bem executado. Então, o planejar é a primeira atividade de qualquer departamento, qualquer atividade fundamental para execução no trabalho precisa planejar (Entrevistado A do nível estratégico).

O PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é uma ferramenta muito utilizada no meio empresarial na busca pela melhoria. Seja englobando toda a organização ou uma atividade específica de um setor. Busca-se com o PDCA desenvolver o hábito de planejamento associado a ações realizadas em qualquer nível da empresa (PALADINI, 2012).

A FUMSSAR vem buscando aperfeiçoar-se, melhorando continuamente e, para isso, tem adotado alguns conceitos e instrumentos do meio empresarial. O gestor A do nível estratégico coloca que “...todo projeto, inclusive nas minhas apresentações eu digo que devemos ter um tripé para ter sucesso dentro do teu projeto: padronizar, treinar, e fazer melhoria contínua...”. A melhoria contínua vem cada vez mais sendo valorizada e trabalhada pelas empresas, visando melhorar o seu desempenho. E está ligado ao planejamento, principalmente, por sua característica de planejar ações, realizá-las, controlar e avaliá-las num ciclo contínuo.

Verificou-se que a FUMSSAR tem projetos estruturados e documentados, no entanto, não possui um planejamento estratégico documentado. Ele está sendo elaborado, há um esboço do mesmo, algumas diretrizes que foram desenvolvidas pelo nível estratégico. O que a Fundação possui, atualmente, são projetos gerados com base nestas diretrizes.

Os resultados do planejamento estratégico em organizações públicas dependem do empenho político para executar o plano, devido a, muitas vezes, as equipes acreditarem que não permanecerão em uma troca de governo e assim estão propícios a não se esforçarem para implementar o processo de mudança resultante do planejamento estratégico (ALMEIDA, M.; ALMEIDA, F., 2005).

Outra ferramenta aplicada normalmente no âmbito empresarial, a metodologia dos “5S”, foi identificada na fala de um servidor do nível tático, e de um do nível operacional,



como se pode constatar:

...Outra coisa que eu achei interessante é essa implantação que estamos fazendo dos 5S, eu acho que ela é bem importante, você acaba eliminando várias coisas que não se usa, eliminando não, remanejando pra outro setor que ocupa e que no nosso setor está sobrando... (Entrevistado D do nível tático).

...uma das nossas prioridades é fazer os POPs (Procedimento Operacional Padrão), se começou a fazer alguns a um tempo atrás, no então, os POPs que fizemos já mudou, as rotinas já mudaram. E ainda não se conseguiu terminar, mas é importante os POPs, nós também pensamos que tem que ter... Aqui não chegou ainda essa dos 5S.... não se implantou esse sistema aqui... (Entrevistado A do nível operacional).

Os 5Ss podem ser considerados como uma simples ferramenta de arrumação para organizar áreas de trabalho que destacam ordem visual, organização, limpeza e padronização. Isso facilita para acabar com os tipos de desperdícios ligados à incerteza, à espera, à busca por informações importantes, entre outros (SLACK, CHAMBERS, JOHNSTON; 2009).

Enfim, o planejamento da FUMSSAR possui características do Planejamento Estratégico Empresarial, assim como do Planejamento Normativo. No entanto, estes dois tipos não abrangem todas as características identificadas, por isso, é necessária análise em relação ao Planejamento Estratégico Situacional.

Nesse sentido, a pesquisa apontou que existem vários atores que participam e influenciam o planejamento da FUMSSAR. Como exemplo, a população, através de suas demandas; o Conselho Municipal de Saúde, fiscalizando a saúde; o governo Federal e Estadual, por meio de pactuações e recursos; os outros municípios que trazem seus municípios para serem atendidos em alguns serviços regionais de Santa Rosa, prestadores de serviços e as características e condições epidemiológicas do município.

Dessa forma, se evidencia uma relação direta com o Planejamento Estratégico Situacional (PES). Na interpretação de Huertas (1996), o PES possui atores definidos, em um jogo de conflito e cooperação. Esses atores podem ser identificados nas transcrições a seguir:

...o orçamento da Fundação, ele é montado pelo setor de planejamento, após ele é levado para audiência pública, também passa pelo conselho (CMS) para votação, nestes momentos o usuário pode participar,... então o



orçamento anual, por exemplo, leva por base o Plano Municipal de Saúde, que é respaldado pela Conferência Municipal de Saúde, espaços em que o usuário pode participar...(Entrevistado C do nível estratégico).

...então basicamente hoje nós atendemos à legislação com os planejamentos. As pactuações acho importante também citar, as quais também são uma forma de planejamento...as pactuações dos indicadores de saúde são feitas pela Comissão Intergestora, CIB (Comissão Intergestora Bipartite) aonde se definem objetivos que você precisa atingir dentro do planejamento...(Entrevistado A do nível estratégico).

Huertas (1996) ainda destaca que um ator para atingir suas metas necessita vencer a resistência ativa e criativa de outros atores. A afirmação na sequência se refere a esta dificuldade:

... ainda há uma dificuldade, não somente no nível tático, é até a nível de gestão, nós ainda precisamos ter, não sei se a palavra certa é um alinhamento melhor, porque parece que quando se fala num projeto, você fala em objetivos, em controle. Então as pessoas, mesmo em nível de gestão elas queixam-se que é mais serviço. Sim ele é um serviço a mais, porém você tem que trabalhar para poder eliminar outro serviço que se faz, e que, no entanto, é desnecessário... (Entrevistado A do nível estratégico).

Pode-se interpretar que a FUMSSAR ainda precisa trabalhar mais o planejamento, disseminá-lo, envolver os seus participantes. Mostrar aonde a instituição quer chegar, o plano e as estratégias traçadas para se alcançar os resultados pretendidos, desenvolver o aspecto estratégico. Sá (2001) afirma que o enfoque estratégico em planejamento simboliza uma ruptura com os pressupostos positivistas, com a inserção da dimensão humana e política, passando de ser administração das coisas pelos homens, mas, a interação entre os homens na procura de seus objetivos.

Outra característica identificada foi a análise situacional. Através dos dados da pesquisa verificou-se que no nível operacional, nos setores e/ou instituições que atendem diretamente a população, mesmo existindo protocolos, e com a implantação dos procedimentos operacionais padrão, normalmente cada caso têm suas especificidades. Nenhum paciente é igual ao outro, as ações para atender aquela pessoa resolver o seu problema tem como base a legislação, os protocolos, no entanto, não é possível atender todos da mesma forma.

Um exemplo das especificidades que existem na FUMSSAR é o Plano Terapêutico Singular. Muitas vezes, as Unidades Básicas de Saúde discutem na sua reunião de equipe



um plano para determinado paciente. Este plano é discutido pela equipe formada por diferentes profissionais, leva em consideração as características e condições do paciente, e visa resolver ou amenizar seus problemas.

A análise situacional exige diferenciar as explicações, pois cada ator analisa o jogo social de maneira específica e age de acordo com sua própria interpretação da realidade. A jogada mais eficiente que o sujeito seja capaz de realizar não depende somente do que ele faça, mas depende também do que seu adversário faça (HUERTAS, 1996). No caso da FUMSSAR, a sua operacionalização depende de outros atores, por exemplo, o governo Federal, Estadual e o Conselho Municipal de Saúde.

Teixeira (2004) aponta que o enfoque situacional apresenta as necessidades e demandas dos atores envolvidos, suas posições frente aos problemas e soluções exibidas, num sistema movimentado de negociação e pactuação de compromissos e responsabilidades.

A área da saúde se relaciona com o Planejamento Estratégico Situacional. A própria legislação traz o termo análise situacional, como pode ser visto na Portaria nº 2.135 de 25 de setembro de 2013, a qual define em seu Art. 3º o Plano de Saúde como:

...instrumento central de planejamento para definição e implementação de todas as iniciativas no âmbito da saúde de cada esfera da gestão do SUS para o período de quatro anos, explicita os compromissos do governo para o setor saúde e reflete, a partir da análise situacional, as necessidades de saúde da população e as peculiaridades próprias de cada esfera.

A norma determina que o Plano de Saúde que é elaborado por cada esfera da gestão do SUS, deve ser o resultado de uma análise situacional, a qual procura verificar as necessidades relacionadas à saúde da população. Os problemas que precisam ser resolvidos.

O PES trabalha com problemas, pois a realidade cria problemas, ameaças e oportunidades (HUERTAS, 1996). No entanto, o grau de êxito do plano depende, além de variáveis não controláveis do cenário, do estabelecimento claro de responsabilidades, de procedimentos e ferramentas de prestação regular e sistemática de contas, da competência comunicativa e da flexibilidade diante das mudanças, o que exige da gestão pública esforço em elaborar mecanismos de articulação de vários atores e arenas políticas (ANDRADE; ROBERTO, 2017).



Em vista dos aspectos observados, pode-se afirmar que características do Planejamento Estratégico Situacional estão presentes no planejamento da FUMSSAR. No entanto, podem-se perceber características consonantes com interpretações teóricas sobre o Planejamento Estratégico Participativo. A participação é uma característica presente no planejamento da FUMSSAR. Há espaços para os servidores contribuírem com o planejamento, por meio de grupos e comissões que debatem e sugerem ações dentro de determinada temática. Já a participação dos usuários ocorre através do Conselho Municipal de Saúde, audiências públicas e reuniões com a comunidade.

Os gestores do nível estratégico acreditam que a participação é fundamental para o bom andamento do planejamento, e para a implantação de novas metodologias. A afirmação na sequência ratifica esta ideia:

...é ali que estão as soluções ricas dos problemas, é com os servidores... primeiro: é difícil de implantar quando o servidor não participa, outra questão é que não se conseguirá ter conhecimento suficiente das peculiaridades que existem, você vai ter problemas ali na frente com o que você está querendo padronizar. Além disso, há outras questões que têm quando não se coloca o servidor junto, o servidor precisa fazer parte ou um representante. Claro que você não vai chamar todos os servidores, isso não é possível, mas um representante por categoria, tanto que tem a equipe da gestão do cuidado... um representante por categoria sempre buscamos ter ou das categorias específicas... (Entrevistado B do nível estratégico).

A gestão do cuidado referida pelo entrevistado são grupos de profissionais que reúnem-se periodicamente para aprofundar o estudo de determinada temática, eles são os responsáveis por coordenar atividades e eventos relacionados ao assunto estudado. São as chamadas Linhas de Cuidado, uma estratégia para um cuidado qualificado, com a atualização frequente dos profissionais e da literatura científica utilizada.

As Linhas de Cuidado procuram dar uma atenção da saúde de maneira transversal que vincule as várias Linhas de Cuidado existentes. Atualmente são 7 Linhas de Cuidado: Saúde Mental; Saúde da Criança e do Adolescente; Saúde do Idoso; Doenças Crônicas; Deficiências; Saúde da Mulher e Saúde do Homem.

O planejamento da FUMSSAR possui características do Planejamento Estratégico Participativo, assim como de outros tipos de planejamento, sendo formado por vários elementos distintos. Verifica-se que o planejamento desenvolvido pela FUMSSAR não segue totalmente um modelo, um tipo teórico, mas incorporou características de vários. No



entanto, os aspectos do Planejamento Estratégico Situacional, se sobressaíram. Enfim, percebe-se que o planejamento da FUMSSAR possui características dos quatro tipos de planejamento abordados no referencial teórico, com certo predomínio do Planejamento Estratégico Situacional.

6. Considerações Finais

Por meio deste estudo verificou-se que o planejamento da FUMSSAR não segue totalmente nenhum modelo descrito no referencial teórico. No entanto, possui algumas características de todos os modelos apresentados. Cabe destacar que os aspectos do Planejamento Estratégico Situacional, de certo modo se sobressaíram.

Isso se deve ao fato da área da saúde utilizar mais este tipo de planejamento, tendo em vista que este modelo possui características que se moldam às questões e peculiaridades do campo da saúde. Como a existência de vários atores, a questão política no planejamento e análise situacional identificadas no planejamento da Fundação.

Outro fator é que a própria legislação relacionada à saúde estabelece uma ligação por exemplo, quando traz o termo “análise situacional”, para averiguar as necessidades de saúde da população e a capacidade de oferta pública de ações, serviços e produtos para o seu atendimento.

Quanto ao Planejamento Normativo, a FUMSSAR possui as características de guiar-se por normas e legislações, as quais a instituição deve seguir. E que estabelecem, inclusive, algumas ferramentas de planejamento na área da saúde pública, bem como delimitam algumas ações.

As características do Planejamento Estratégico Empresarial identificadas foram a utilização de instrumentos prescritivos, ou seja, está elaborando projetos e planos de ação. Para a implantação desses projetos e do planejamento em si, a Fundação está fazendo uso de várias ferramentas empregadas no meio empresarial, como o PDCA e os 5S.

Em relação ao Planejamento Estratégico Situacional, observou-se a existência de vários atores, os quais interferem no planejamento da FUMSSAR, como os usuários, o Conselho Municipal de Saúde, os governos Federal e Estadual, outros municípios da região, outras instituições que prestam serviços para a Fundação.

A última característica deste tipo de planejamento é a análise situacional. A própria



legislação traz o termo análise situacional, a área da saúde em si sofre uma grande influência do Planejamento Estratégico Situacional. Verificou-se que no nível operacional, nos setores e/ou instituições que atendem diretamente a população, mesmo existindo protocolos, e com a implantação dos procedimentos operacionais padrão, normalmente cada caso têm suas especificidades.

Comparado aos demais tipos de planejamento verifica-se o predomínio de características do Planejamento Estratégico Situacional no planejamento da FUMSSAR. Isso se deve a existência de vários atores, da análise situacional e a da questão política serem aspectos relevantes no planejamento na área da saúde.

Quanto ao Planejamento Estratégico Participativo, destaca-se a característica da participação. Existem na FUMSSAR diversos espaços para a participação, seja dos profissionais nas reuniões de categoria, seja os usuários nas reuniões do Conselho Municipal de Saúde, as quais são abertas à população em geral e, reuniões entre as Unidades Básicas de Saúde e as comunidades. Existem projetos em andamento que visam à padronização de processos que contam com representantes de diversas categorias profissionais, e há ainda projetos que serão implantados visando aproximar ainda mais a Fundação e os usuários.

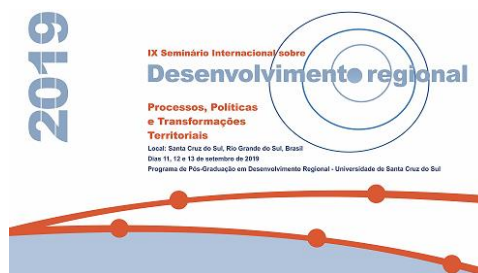
Por fim, este estudo não teve a pretensão de esgotar o assunto, mas sim, verificar as características predominantes do planejamento utilizado pela Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa/RS. Assim, com base nas interpretações teóricas sobre os tipos de planejamento, foi possível a realização de reflexões relevantes para a gestão da área da saúde, tão importante para a população.

7.Referências

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ALMEIDA, Francisco Ribeiro de. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Org). **Estratégia: direcionando negócios e organizações**. São Paulo: Atlas, p. 75-94, 2005.

ANDRADE, Iara Maria Silva; ROBERTO, Rúbia Fonseca. A importância do Planejamento Estratégico Situacional na Administração Pública. **Revista Científica Univiçosa Anais IX SIMPAC**, Viçosa, v. 9, n. 1, p. 342-348, jan./dez., 2017.

ARAÚJO FILHO, Afonso Comba de. Secretaria da Coordenação e Planejamento, Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Democracia e participação: uma metodologia necessária. In: VII



CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, Lisboa, Portugal, p. 8-11 Oct. 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde, Fundação Osvaldo Cruz. **Manual de planejamento no SUS**. Brasília, 2016b.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Entendendo o SUS**. Brasília, 2006a.

CASSIOLATO, Martha; GUERESI, Simone. Como elaborar modelo lógico: roteiro para formular programas e organizar avaliação. In: CARDOSO JUNIOR, José Celso; CUNHA, Alexandre dos Santos (Org.). **Planejamento e avaliação de políticas públicas**. Brasília: IPEA, 2015.

CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COREDE-SUL. Conselho Regional de Desenvolvimento da Região Sul. **O que são e como funcionam os COREDES-RS**. Disponível em: <<http://www.coredesul.org.br/Pagina/9/O-QUE-SAO-E-COMO-FUNCIONAM-OS-COREDES-%96RS>>. Acessado em: 01 de maio de 2018.

FUMSSAR. Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa. **Organograma**. Disponível em: <<http://www.fumssar.com.br/wp-content/uploads/2016/07/organograma-fumssar-2016.png>>. Acessado em: 29 de jan. de 2018a.

FUMSSAR. Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa. **Plano Municipal de Saúde 2014-2017**. Santa Rosa, 2013.

FUMSSAR. Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa. **Portal da transparência**. Disponível em: <<https://fmssantarosa.atende.net/?pg=transparencia#!/grupo/4/item/2/tipo/1>>. Acessado em: 29 de jan. de 2018b.

FUMSSAR. Fundação Municipal de Saúde de Santa Rosa. **Relatório de Gestão do 3º Quadrimestre de 2013 e Relatório Anual de Gestão Municipal de Saúde Santa Rosa – RS**. Santa Rosa, 2014.

GARCIA, Ronaldo Coutinho; CARDOSO JUNIOR, José Celso. Governo e planejamento em democracias progressivas: desafios para a América Latina. In: CARDOSO JUNIOR, José Celso; COUTINHO, Ronaldo (Org.). **Planejamento estratégico governamental em contexto democrático: lições da América Latina**. Brasília: ENAP, 2014.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; GOMES, Carlos Francisco Simões. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro. A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 225-240, mai./ago. 2008.

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. São Paulo: FUNDAP, 1996.

JUNGES, José Roque; SELLI, Lucilda; BENETTI, Silvia Pereira da Cruz. **Humanização e Clínica Ampliada na Atenção Primária**. In: MEDEIROS, José Eri de; GUIMARÃES, Cristian Fabiano (Organizadores). **Sementes do SUS**. 2. ed. Sapucaia do Sul: IB Saúde, 2008.



MATUS, Carlos. **Política, Planejamento e Governo**. Brasília: IPEA: 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Metodologia e Práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas. 2013.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; GUEDES, Paulo. **Planejamento e programação na administração pública**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

MISOCZKY, Maria Ceci Araujo; GUEDES, Paulo. **Planejamento e programação na administração pública**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos**,

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PEDROSA, Flavio Mascarenhas Roriz. **Planejamento Estratégico como ferramenta de Planejamento Governamental: Experiências do Governo Federal, Minas Gerais e Distrito Federal**. 2017. 108 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão Governamental) - Curso de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Governamental, Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, 2017.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Saúde. **Coordenadorias Regionais de Saúde: 14ª CRS (Santa Rosa)**. Disponível em: < <http://www.saude.rs.gov.br/crs> >. Acessado em: 21 de março de 2018b.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Planejamento, Mobilidade e Desenvolvimento Regional. Departamento de Planejamento Governamental. **Perfil Socioeconômico COREDE Fronteira Noroeste**. Porto Alegre, 2015.

SÁ, Marilene de Castilho. Subjetividade e projetos coletivos: mal-estar e governabilidade nas organizações de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1. p 151-164, 2001.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUTO-MAIOR, Joel. Estratégias Comunicativas para efetividade e sustentabilidade. In: **Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional**. Santa Catarina, Blumenau. v. 1, n. 2, p. 141-155, 2013.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados**. 4. ed. Espanã: Paidós Ibérica, 1998.

XAVIER, Maria da Graça. **Análise do modelo de projetos para financiamento do Fundo Nacional de Saúde tendo como referência o Planejamento Estratégico Situacional**. 2006. 41f. Monografia (Especialização em Políticas Públicas e Gestão Estratégica em Saúde)



– Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curso de pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2006.