

## Planejamento em gestão: Desafios e práticas em saúde

Management planning: Health challenges and practices

Planificación de la gestión: Desafíos y prácticas en salud

Recebido: 06/12/2022 | Revisado: 22/12/2022 | Aceitado: 24/12/2022 | Publicado: 27/12/2022

**Maria Andhiara Kaele Feitosa Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8401-8528>

Centro Universitário Maurício de Nassau, Brasil

E-mail: [andhiarapsi@gmail.com](mailto:andhiarapsi@gmail.com)

**Joseanne Maria Xavier de Albuquerque Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0613-5446>

UNEATLÂNTICO, Espanha

E-mail: [joseannexavieralb.silva@gmail.com](mailto:joseannexavieralb.silva@gmail.com)

**Cláudio Gonçalves da Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6169-4195>

Centro Universitário Leonardo da Vinci Uniasselvi, Brasil

E-mail: [clagsilva@gmail.com](mailto:clagsilva@gmail.com)

**Nelma Sandra Alves Penha**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6169-4195>

Faculdade Facuminas, Brasil

E-mail: [nelmasandra18@gmail.com](mailto:nelmasandra18@gmail.com)

**Marcos Antônio Bedendo Junior**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9217-4195>

Centro Universitário Fametro, Brasil

E-mail: [Mbedendo@hotmail.com](mailto:Mbedendo@hotmail.com)

**Cássio Moura de Sousa**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0590-256X>

Faculdade de Itaituba, Brasil

E-mail: [Cassiomoura0495@hotmail.com](mailto:Cassiomoura0495@hotmail.com)

**Valeska Gomes de Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1193-4784>

Universidade CEUMA, Brasil

E-mail: [enfermeiravaleskagomes@outlook.com](mailto:enfermeiravaleskagomes@outlook.com)

**Thais Monteiro Goes Almeida**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0886-2564>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Brasil

E-mail: [thais.goes@ifpa.edu.br](mailto:thais.goes@ifpa.edu.br)

**Mayara Vanessa Dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3476-9892>

Centro Universitário Maurício de Nassau, Brasil

E-mail: [mayaravanetos@gmail.com](mailto:mayaravanetos@gmail.com)

**Jaqueline Fernandes Ribeiro**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1234-9483>

Centro de Estudos Superiores de Maceió, Brasil

E-mail: [Jafribeiro@hotmail.com](mailto:Jafribeiro@hotmail.com)

### Resumo

O planejamento em gestão tem sido uma importante ferramenta no campo da saúde, a fim de promover a inserção de atividades voltadas para o atendimento à sociedade, bem como na busca por minimizar os desafios em atender toda a demanda de pessoas que utilizam dos serviços de saúde na atualidade. Dessa forma, a presente pesquisa possui como objetivo geral compreender a importância do planejamento em gestão na minimização dos desafios e contribuição na prática em saúde. Nessa concepção, a metodologia utilizada correspondeu ao método de revisão integrativa, a fim de promover reflexão sobre o estado da arte, respeitando as ideias e relações dos autores. Mediante a isso, os resultados apontaram o quanto o planejamento em gestão apresenta as etapas de definição de políticas; analisa a situação de saúde; constrói módulos operacionais bem como as análises de viabilidade, e possibilita uma relação de minimizar os desafios existentes na área de saúde, pensando também nas metas a serem alcançadas em médio a longo prazo. Os autores também destacaram sobre o quanto as estratégias e ações inseridas no planejamento em gestão, agrega valor na equipe multiprofissional, buscando direcionar em quais pontos devem ser melhorados e como alcançar as metas estipuladas. A pesquisa concluiu acerca da importância do planejamento em gestão contribuir na minimização dos desafios e práticas em saúde, devido fornecer o subsídio necessário aos profissionais, trabalhando em equipe com o viés da gestão em

saúde compreender quais metas devem ser alcançadas e como os profissionais devem criar estratégias para alcançar seus objetivos.

**Palavras-chave:** Planejamento; Desafios e práticas; Saúde.

### **Abstract**

Management planning has been an important tool in the field of health, in order to promote the insertion of activities aimed at serving society, as well as in the quest to minimize the challenges in meeting all the demands of people who use health services. nowadays. Thus, the present research has the general objective of understanding the importance of management planning in minimizing challenges and contributing to health practice. In this conception, the methodology used corresponded to the integrative review method, in order to promote reflection on the state of the art, respecting the ideas and relationships of the authors. Through this, the results pointed to how much management planning presents the stages of policy definition; analyzes the health situation; builds operational modules as well as feasibility analyses, and enables a relationship to minimize existing challenges in the health area, also thinking about the goals to be achieved in the medium to long term. The authors also highlighted how much the strategies and actions included in management planning add value to the multidisciplinary team, seeking to direct which points should be improved and how to achieve the stipulated goals. The research concluded about the importance of planning in management to contribute to the minimization of challenges and practices in health, due to providing the necessary subsidy to professionals, working as a team with the bias of health management to understand which goals must be achieved and how professionals must create strategies to achieve your goals.

**Keywords:** Planning; Challenges and practices; Health.

### **Resumen**

La planificación de la gestión ha sido una herramienta importante en el campo de la salud, con el fin de promover la inserción de actividades encaminadas al servicio de la sociedad, así como en la búsqueda de minimizar los desafíos en la atención de todas las demandas de las personas que utilizan los servicios de salud en la actualidad. Así, la presente investigación tiene el objetivo general de comprender la importancia de la planificación de la gestión en la minimización de desafíos y contribuir a la práctica de la salud. En esta concepción, la metodología utilizada correspondió al método de revisión integradora, con el fin de promover la reflexión sobre el estado del arte, respetando las ideas y relaciones de los autores. A través de esto, los resultados apuntaron cuánto presenta la planificación de la gestión las etapas de definición de la política; analiza la situación de salud; construye módulos operativos, así como análisis de factibilidad, y posibilita una relación para minimizar los desafíos existentes en el área de la salud, pensando también en las metas a alcanzar en el mediano y largo plazo. Los autores también destacaron cuánto las estrategias y acciones incluidas en la planificación del manejo agregan valor al equipo multidisciplinario, buscando orientar qué puntos se deben mejorar y cómo alcanzar las metas estipuladas. La investigación concluyó sobre la importancia de la planificación en la gestión para contribuir a la minimización de los desafíos y prácticas en salud, debido a que proporciona el subsidio necesario a los profesionales, trabajando en equipo con el sesgo de la gestión en salud para comprender qué objetivos deben ser alcanzados y cómo. Los profesionales deben crear estrategias para lograr sus objetivos.

**Palabras clave:** Planificación; Desafíos y prácticas; Salud.

## **1. Introdução**

Os desafios na prática em saúde estão presentes desde a ausência de infraestrutura adequada para atender os pacientes, bem como em um orçamento que contemple os objetivos e metas estipuladas no planejamento. Conseqüentemente, a gestão busca delinear a organização pautada em novas práticas e a minimização de desafios para transformar ações em consonância com a realidade local (Gurgel; Bessa Jorge, 2021). Mediante, é possível perceber que, através de ações geradas pelo planejamento em gestão consegue desenvolver novas intervenções voltadas para agregar valores e benefícios aos usuários, assim como também no processo de alcance de bons resultados na área da saúde (Biscalho, 2022)

Além disso, o planejamento em gestão promove maior enfoque no que deve ser melhorado no setor de saúde, a fim de organizar intervenções pautadas na eficácia do atendimento aos pacientes (Furtado, 2022), que esteja inserido na realidade local. Nesse sentido, é preciso mencionar a necessidade de padronizar as ações em saúde diante do orçamento pouco abaixo do esperado, o que dificulta o alcance dos objetivos e metas estipuladas (Tenório, 2022). Compreender a realidade é uma forma de analisar como funciona a criação de planejamento, e a partir disso, estabelecer intervenções (Brasil, 2020). O trabalho em conjunto assegura uma boa gestão, principalmente para que haja promoção em saúde aos usuários (Almeida, 2019).

Nessa concepção, Fernandes (2020) e Figueira (2022) relacionam o quanto o planejamento em gestão torna-se essencial, principalmente para minimizar os desafios existentes na área da saúde nos campos hospitalares e clínicos.

Adicionalmente, o planejamento permite que haja tomadas de decisões pautadas na eficácia de execução de ações em saúde, trazendo suas práticas que viabilizam evitar sobrecarga nos profissionais, valorização profissional, capacitação dentre outros fatores das quais requer investimento (Almeida *et al.*, 2022). O presente trabalho visa abordar sobre o planejamento em gestão e sua relevância na minimização dos desafios e a contribuição na prática em saúde, de modo a cooperar no meio acadêmico como referência para os próximos pesquisadores da área de saúde que visam trabalhar esse tema, que necessita de mais problematizações no campo científico. Dessa forma, a presente pesquisa possui como objetivo geral compreender a importância do planejamento em gestão na minimização dos desafios e contribuição na prática em saúde.

## 2. Metodologia

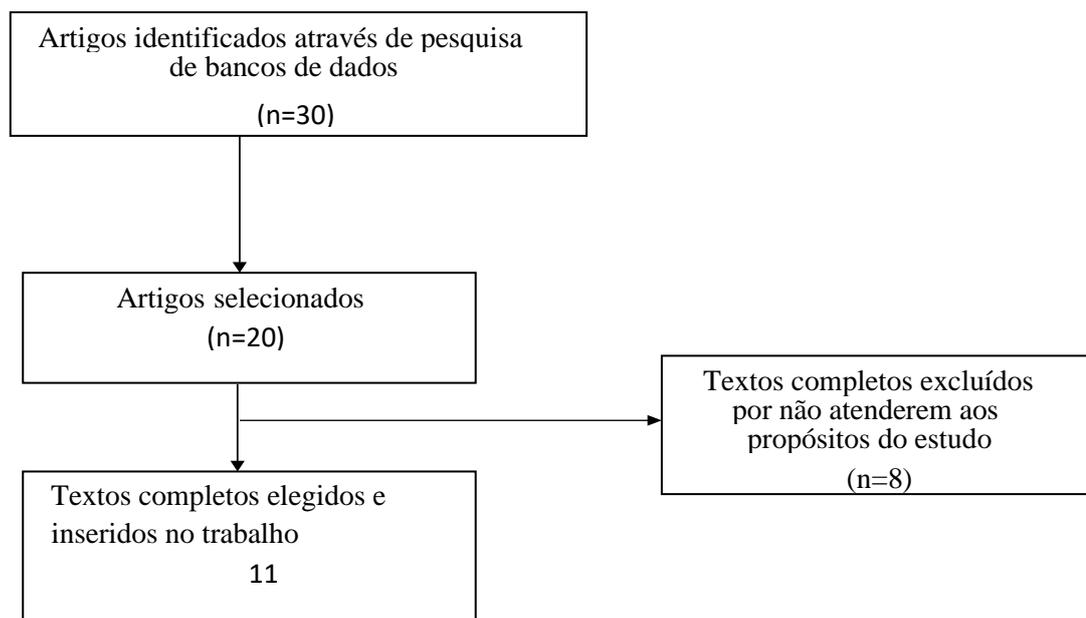
O método adotado na presente pesquisa consistiu em revisão integrativa com o intuito de fornecer subsídio ao artigo. Além de assegurar o posicionamento dos autores, também destacou a visão dos pesquisadores, sendo essa metodologia vista como um estado da arte a qual possibilita compreender o pensamento de cada autor por meio das produções científicas contempladas nos trabalhos científicos (Praça; Furtado, 2022), além disso, a utilização da análise de conteúdo que segundo Almeida *et al.*, (2022) assegura maior compreensão e verificação do objeto de estudo. Nesse sentido, a problemática levantada foi a seguinte: de que forma as pesquisas elencam sobre a importância do planejamento em gestão na minimização dos desafios e contribuição na prática em saúde?

Diante disso, no mês de novembro do ano de 2022, foi realizada coleta de dados nas principais plataformas de pesquisas científicas como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e os Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PEPSIC), para que fossem inseridos artigos publicados nos últimos quatro anos, ou seja de 2019 a 2022, contemplando os descritores em Ciências da Saúde: Planejamento; Desafios e práticas; Saúde. Além disso, utilizou-se o operador *booleano AND* para unir os termos.

Ademais, os critérios de inclusão corresponderam: a) trabalhos publicados em língua portuguesa brasileira, b) artigos que contemplasse planejamento em gestão e desafios e práticas em saúde, c) estudos originais, d) estudos disponíveis na íntegra para leitura completa. Em contrapartida, excluíram-se: a) *preprints* b) trabalhos escritos em outro idioma, c) pesquisas duplicadas. A escolha de artigos publicados eminentemente em português do Brasil, justifica-se à medida que, a pesquisa busca analisar de forma crítica-reflexiva a abordagem investigada verificando os desafios e práticas de planejamento em gestão. Essa decisão culminou, numa primeira busca, em 30 artigos. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, seis artigos foram elegíveis para análise final inseridos no quadro.

Fornecendo ênfase no processo de coleta e análise de dados, o fluxograma apresenta de forma sucinta sobre essa coleta de pesquisas com base na metodologia adotada. Nesse sentido, no fluxograma abaixo apresenta o processo de seleção de estudos, sendo ocorrido da seguinte forma:

**Figura 1** - Metodologia do processo de seleção dos estudos encontrados na presente pesquisa.



Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

### 3. Resultado e Discussão

O referido tópico apresenta no Quadro 1 os respectivos artigos selecionados, em que aborda pontos importantes sobre planejamento em gestão com ênfase em desafios e práticas em saúde elucidando diversos estereótipos de contextos científicos. Diante disso, foram inseridas seis pesquisas contempladas da seguinte forma:

**Quadro 1** - Resumo dos artigos que constituem amostra da revisão.

Autor (ano)	Título	Objetivo	Método
Bezerra et al. (2022)	Evidências científicas do planejamento estratégico em hospitais públicos: revisão de escopo.	Mapear o processo de planejamento estratégico em hospitais públicos	Qualitativo
Figuereido; Gonzales (2022)	Aportes e Ferramentas para o Planejamento Estratégico em Saúde na Atenção Primária.	Identificar os aportes e as principais ferramentas de gestão utilizados pelos enfermeiros da APS à luz do Planejamento Estratégico em Saúde.	Descritiva de abordagem quantitativa e qualitativa
Vieira (2022)	Avanços e desafios do planejamento no Sistema Único de Saúde.	Descrever a evolução do planejamento no sistema, por meio da análise de documentos legais e materiais técnicos publicados pelo Ministério da Saúde.	Qualitativa
Alves et al. (2022)	Práticas de Gerenciamento de Projetos e PMO em hospitais: revisão integrativa da literatura	Verificar o que foi desenvolvido na literatura científica mundial em práticas de gerenciamento de projetos (GP) e implantação de Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) em hospitais.	Qualitativa
Almeida et al. (2022)	A Estratégias e desafios da gestão da Atenção Primária À Saúde no controle e prevenção da obesidade	Analisar as estratégias utilizadas na construção de planejamentos voltados no controle da obesidade e apontar possíveis desafios a serem superados no âmbito da APS	Qualitativa
Nascimento et al. (2022)	Processo de planejamento, gestão e articulação da vigilância em saúde com a estratégia saúde da família	Descrever como a vigilância em saúde se integra com as equipes da Estratégia Saúde da Família para otimizar as ações de planejamento e gestão da prática do cuidado na promoção de saúde, no município de Presidente Figueiredo, estado do Amazonas.	Descritiva e explicativa, numa abordagem qualitativa e quantitativa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Mediante ao que foi destacado no primeiro artigo de Bezerra *et al.* (2022) os autores elucidam sobre o quanto é essencial o planejamento em hospitais públicos, a fim de promover uma análise da demanda atendida traçando melhorias nas práticas em saúde. Além disso, o referido estudo encontrou como resultados a importância de avaliar os serviços ofertados também, sendo uma estratégia eficaz de minimizar os desafios na área de saúde, melhorando também na assistência aos pacientes.

No que tange ao planejamento e qualidade, o estudo de Figueredo; Gonzales (2022) correlacionou a necessidade de existir capacitações dos profissionais da instituição que trabalha frente ao planejamento e gestão, a fim de promover a construção de planejamento de cunho participativo, legítimo e democrático.

Por meio do segundo artigo elencado sobre a relação de ações, planejamento, Vieira (2022) destaca o planejamento em gestão deve envolver a participação de todos os profissionais de saúde, já que são que presenciam os desafios enfrentados no seu exercício profissional com o intuito de instrumentalizar ações voltadas no gerenciamento de recursos, contratação de pessoas, dentre outros fatores que possam minimizar os desafios existentes no campo hospitalar ou clínico.

Além disso, é importante mencionar que o planejamento em gestão se configura como uma ferramenta importante segundo os estudos de Alves *et al.* (2022). Os autores correlacionaram que os resultados de uma boa gestão são vinculados no trabalho em conjunto com a equipe de saúde, principalmente para que todos possam chegar a uma tomada de decisão melhor em relação às ações e estratégias a serem conduzidas na promoção em saúde da comunidade. Por isso que Almeida *et al.* (2022) salientam a necessidade de existir olhares criteriosos na formulação de regulamentos, vinculação entre ação e recurso, além da relevância de verificar a obtenção de diretrizes que estejam ligadas ao monitoramento das metas, dentre outros fatores.

Na concepção de Nascimento *et al.* (2022) a efetivação do planejamento em saúde requer uma análise sucinta acerca dos desafios enfrentados no campo hospitalar e clínico, para que a partir disso a equipe responsável desenvolva estratégias, ações e intervenções pautadas nas políticas de saúde na condução de melhorias efetivas, assegurando a destinação de recursos necessários para que as metas sejam atingidas.

As práticas da gestão requerem conhecimento por parte do profissional com o intuito de compreender quais áreas necessitam de mais atenção, principalmente na busca por minimizar os desafios existentes na área da saúde, priorizando atendimento e serviços de qualidade (Guizardi et al., 2022). Além disso, colaborando com a ideia do referido autor, nota-se também que Ferreira et al. (2022) adentrar nessa mesma relação quando destaca o processo de trabalho da gestão precisa de melhorias no sentido de buscar por meio do trabalho em conjunto, compreender quais as problemáticas e lacunas existentes a fim de promover melhores condições e promoção em saúde aos usuários. E com isso, Reis et al. (2022) em sua pesquisa menciona o quanto é preciso planejar, com base na realidade existente, e acatar sugestões dos profissionais de saúde em relação a melhorias na promoção e qualidade aos usuários. E seguindo nesse mesmo raciocínio Gomes et al. (2022) relaciona o perfil dos gestores como um fator necessário que possua conhecimento teórico e prático sobre como funciona a gestão em saúde, e busque resultados satisfatórios diante da demanda local. Além de minimizar os desafios existentes neste campo. Para Tinto Silva et al. (2022) os avanços são significativos na gestão, porém, necessita de muitas melhorias em prol do coletivo, além de saber comunicar-se com os demais profissionais na busca por qualidade nos serviços prestados e uma boa gestão.

Por fim, os resultados apontaram sobre o quanto o planejamento em gestão apresenta as etapas de definição de políticas; analisa a situação de saúde; constrói módulos operacionais bem como as análises de viabilidade, e possibilita uma relação de minimizar os desafios existentes na área de saúde, pensando também nas metas a serem alcançadas em médio a longo prazo. Os autores pesquisados também destacaram sobre o quanto as estratégias e as ações inseridas no planejamento em gestão, agrega valor na equipe multiprofissional, buscando direcionar em quais pontos devem ser melhorados e como alcançar as metas estipuladas.

#### 4. Conclusão

O planejamento em gestão possibilita que sejam criadas estratégias para ampliar a eficiência dos serviços de saúde, efetivando as ações das políticas de saúde, minimizando os desafios existentes nessa área, além de atender as demandas da sociedade atual. Diante disso, percebeu-se também que a partir da construção do planejamento em equipe, há possibilidade de pensar em metas e também como funcionará o acompanhamento dos resultados a partir da prática, pois, trazer integridade no processo de gestão, torna-se essencial.

Nesse sentido, o planejamento em gestão viabiliza orçamentos baseados na sua demanda, além de verificar quais áreas necessitam de mais investimentos, integrado nas potencialidades. Todavia, existem desafios referentes sobre a demanda de usuários de serviços de saúde, além do ínfimo orçamento conforme foi destacado nos resultados. Portanto, destaca-se a necessidade de existir intervenções do Estado em investir no campo da saúde para atender essas demandas, e evitar que as metas não sejam alcançadas pela escassez de recursos financeiros.

Assim, a pesquisa concluiu acerca da importância de o planejamento em gestão contribuir na minimização dos desafios e práticas em saúde, devido fornecer o subsídio necessário aos profissionais, trabalhando em equipe com o viés da gestão em saúde em buscar compreender quais metas devem ser alcançadas e como os profissionais devem criar estratégias para alcançar seus objetivos.

Por fim, os objetivos da pesquisa foram atendidos, em que constam que o planejamento em gestão é fundamental para minimizar os desafios e práticas em saúde, a fim de atender as demandas da sociedade, assegurando equidade no atendimento à população, e alcançar os objetivos e metas propostas.

Diante do discorrido, sugere-se a realização de trabalhos futuros, visando instigar novos pesquisadores a problematizar acerca do planejamento em gestão com ênfase nos desafios e práticas em saúde assegurando maior problematização nesse campo científico.

#### Referências

- Almeida, L.M. de. et al. (2022) As Estratégias e desafios da gestão da Atenção Primária À Saúde no controle e prevenção da obesidade. Rev. G&S [Internet]. 31º de janeiro de 2017 [citado 19º de novembro de 2022];8(1):114-39. <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3700>
- Almeida, M. (2019). Gestão compartilhada de recursos públicos da saúde: desafios para o desenvolvimento de um modelo de avaliação de implementação. Brasília. Dissertação [Mestrado em Ciências da Saúde] - Escola Superior em Ciências da Saúde.
- Alves, A L F et al. (2022). Práticas de Gerenciamento de Projetos e PMO em hospitais: revisão integrativa da literatura. *Research, Society and Development*, 11 (1).
- Barbosa, J. et al. (2022). Processo de planejamento, gestão e articulação da vigilância em saúde com a estratégia saúde da família. *Psicologia E Saúde Em Debate*, 8(2), 74–86.
- Bezerra, S. C. et al. (2022). Evidências científicas do planejamento estratégico em hospitais públicos: revisão de escopo. *Conjecturas*, 22(12), 335–351. <https://doi.org/10.53660/CONJ-1498-2B57>
- Biscalho, Marcio. Gestão em saúde e os desafios existentes. (2022). *Psicologia E Saúde Em Debate*, 10(4), 89-99.
- Brasil. (2020). Secretaria de Saúde do Distrito Federal. Gestores da Saúde assinam acordo de gestão regional e local. <http://www.saude.df.gov.br/gestores-da-saude-assinam-acordos-de-gestao-regional-e>
- Ferreira, L. R. et al. (2022) Desafios na avaliação da atenção básica a partir de um programa de melhoria da qualidade. *Esc. Anna. Nery*, 5 (9), 1-10.
- Fernandes, M. C. (2020). Gestão em saúde e seus desafios contemporâneos. *Revista Saúde*, 2 (19), 1-19.
- Figueira, I. V. da S. ., Pereira, K. S. . (2022). Desafios e potencialidades para a gestão do cuidado: a perspectiva dos residentes de enfermagem de saúde da família e comunidade do município do RJ. *Revista Multidisciplinar Em Saúde*, 1–17. <https://doi.org/10.51161/rem/3548>.
- Figueredo, R.C. Gonzales, R.I.C. (2022). Aportes e Ferramentas para o planejamento estratégico em Saúde na atenção Primária. *Revista Científica do ITPAC*, 15 (1), 29-28.
- Furtado, R. a. (2022) Planejamento estratégico em saúde:: ferramenta de gestão para o complexo de regulação em saúde. Rev. G&S 8(1):18-36. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3676>

- Gomes, A.P.L. et al. (2022). Perfil dos gestores da atenção primária em saúde, desafios e oportunidades. Com. *Ciências Saúde*. 33(01), 1-20.
- Guizardi, F.L. et al. (2022). Comunidade de Práticas da Atenção Básica à Saúde: memória do horizonte de uma gestão coletiva da saúde. *Trab. educ. saúde*, 2 (20), 1-9.
- Gurgel J., F.; Bessa Jorge, M. S. B. (2021). Management of care in primary health care: practices and challenges from the eyes of nurses and managers. *Research, Society and Development*, [S. l.], 10 (11).
- Praça, C.V. Furtado, M.V. (2022) Metodologia e suas perspectivas. *Revista Eletrônica De Comunicação, Informação & Inovação Em Saúde*, 14 (7).
- Vieira, Fabiola Sulpino. (2022). Avanços e desafios do planejamento no Sistema Único de Saúde. *Cien Saude Colet [periódico na internet]* (2007/Dez), 2 (11), 19-29.
- Reis, A. C. et al. (2022). Estudo de avaliabilidade do Sistema de Informação da Atenção à Saúde Indígena: potencialidades e desafios para apoiar a gestão em saúde no nível local. *Cad. Saúde Pública* 38 (5), 1-5.
- Tenório, Marcio. 2022. Planejamento e compromisso da nova gestão da Sociedade Brasileira de Atividade Física e Saúde (2022-2024). *Rev. Bras. Ativ. Fís. Saúde* [Internet]. 2 (7) :1-2. Disponível em: <https://rbafs.org.br/RBAFS/article/view/14940>
- Tinto silva, J. F. et al. (2022). Avanços e desafios na gestão e implementação da rede cegonha no Brasil. *Revista de Casos e Consultoria*, [S. l.], 13 (1), 19-29.