

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA GESTÃO HOSPITALAR**

Anne Paulina Silva do Nascimento<sup>1</sup>

Rocelly Dayane Teotônio da Cunha<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. A pesquisa teve como objetivo geral, analisar criticamente a importância da estratégia como ferramenta na gestão hospitalar, de forma a entender especificamente a relação existente entre o planejamento estratégico e gestão hospitalar; e apresentar o planejamento estratégico como ferramenta diferencial no âmbito de uma gestão hospitalar. Buscando alcançar os objetivos, optamos por metodologia de pesquisa uma revisão bibliográfica, que foi desenvolvida por meio de livros e artigos científicos. O levantamento se deu no período de abril a novembro de 2016, nas bases de dados: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde); SCIELO (Scientific Electronic Library). Os critérios de seleção do material didático selecionado para o estudo deu-se a partir da credibilidade da fonte informativa e temas que abordem o estudo em apreço.

**Palavras-chave:** Estratégia. Ferramenta. Gestão Hospitalar.

### **STRATEGIC PLANNING AS A TOOL ESSENTIAL HOSPITAL MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

Strategy is a set of offensive or defensive actions to create a defensible position in an industry, to successfully tackle competitive forces, and thus achieve a

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão Hospitalar e Saúde do Centro Universitário. E-mail: pawlyne@hotmail.com.br

<sup>2</sup> Professora e orientadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão Hospitalar e Saúde do Centro Universitário. E-mail: rocellycunha@hotmail.com

greater return on investment. The objective of the research was to critically analyze the importance of strategy as a tool in hospital management, in order to specifically understand the relationship between strategic planning and hospital management; And to present strategic planning as a differential tool within the scope of hospital management. In order to reach the objectives, we opted for a research methodology, a bibliographical review, which was developed through books and scientific articles. The survey took place from April to November 2016, in the following databases: LILACS (Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences); SCIELO (Scientific Electronic Library) The criteria for selecting the didactic material selected for the study was based on the credibility of the information source and topics that address the study in question.

**Keywords:** Strategy. Tool. Hospital management.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações que utilizam o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, tendem a ganhar espaço e promover-se cada vez mais no mercado competitivo. Na área de saúde, o planejamento estratégico se torna um eixo norteador. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. Corroborando com os autores acima, o planejamento estratégico pode-se entender como um processo que envolve diversos fatores, nos quais se destacam: formulação de estratégias, avaliação e planejamento.

De acordo com Teixeira et al. (2003) o gerenciamento na área da saúde se apresenta de forma mais complexa do que em qualquer outro tipo de organização. Afinal, na gestão hospitalar o cliente também é o paciente, demandando cuidados administrativos que vão ter como consequência a eficiência na resolução no quadro de saúde de um ser.

Na visão de Oliveira (2007, p. 53) a estratégia:

[...] é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente desafios e metas estabelecidos, no

melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

É de grande importância compreender a proposta de humanização hospitalar sirva também como ferramenta para o planejamento estratégico. E conhecer as suas atuais perspectivas, uma vez que a mesma tem como objetivo possibilitar um melhor atendimento e proporcionar a reabilitação dos clientes atendidos em ambulatório e hospitalizados, justificando assim a sua importância desse ser o tema abordado e estudado nesse trabalho.

Dessa forma, a pesquisa teve como objetivo geral, analisar criticamente a importância da estratégia como ferramenta na gestão hospitalar. De forma a compreender especificamente a relação existente entre o planejamento estratégico e gestão hospitalar e apresentar o planejamento estratégico como ferramenta diferencial numa gestão hospitalar.

Os critérios de seleção do material didático selecionado para o estudo deu-se a partir da credibilidade da fonte informativa e temas que abordem o estudo em apreço. Os achados científicos serão analisados qualitativamente embasados nos dados literários pesquisados.

Com esta pesquisa, espera-se que os profissionais atuantes na área da saúde possam rever toda a temática aqui abordada, por em prática alguns destes conceitos de acordo com a sua realidade. Além de possuir a relevância científica de possibilitar um estudo dos objetivos propostos, visa contribuir academicamente para futuras discussões entre profissionais, professores e alunos.

Assim, contribuirá de forma positiva para a sociedade, mostrando-a realidade, realidade esta que na maioria das vezes não se tem conhecimento dos resultados, surgindo assim as críticas assim como os comentários negativos. Dessa forma, acredita-se que o trabalho será um importante investimento na formação inicial dos acadêmicos, que servirá como fonte de pesquisa para aqueles que se interessarem sobre o assunto.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A gestão estratégica é hoje um dos principais desafios de gestores em todas as organizações. O mercado está cada vez mais imprevisível e competitivo,

aumentando a necessidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. Para todo gestor que realmente deseja tornar-se um líder de sucesso, é preciso começar a entender melhor como funciona a gestão estratégica, sua importância e relevância tanto para o setor público como o privado.

Vive-se num tempo de constante evolução, logo, as empresas não conseguem sobreviver no tão complexo mercado competitivo e globalizado, quando somente alguns dos gestores estão envolvidos na elaboração e implementação de estratégias. Para o desenvolvimento de qualquer organização, todos devem estar envolvidos no processo: gestores e colaboradores precisam entender a importância de conhecer e perceber a gestão estratégica como uma ferramenta de mudança com a finalidade de garantir o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações no mercado.

Segundo Tavares (2005), esse conjunto de mutações tem incitado o pensamento sobre os formatos organizacionais mais sensíveis e adaptáveis. De maneira bem simples, pode-se dizer que a responsabilidade maior das empresas que adotam a gestão estratégica é desenvolver a capacidade de aprendizado envolvendo toda a organização. Tavares (2005) complementa que a forma de construir o futuro depende das ações que se ampliam no presente. A gestão estratégica é, desse modo, uma referência. Serve para avaliar o presente e o futuro da empresa.

Para Kotler (1998, p. 26):

A organização de uma empresa incide de sua estrutura, política e cultural, que tendem a tornarem-se ultrapassados em um ambiente de negócios de mudanças simultâneas. Percebe-se que, enquanto a estrutura e as políticas podem ser mudadas com grandes dificuldades, é muito difícil isso ocorrer com a cultura da empresa. Contudo, mudar a cultura de uma empresa é, repetidamente, a chave para programar uma nova estratégia bem-sucedida para as organizações.

De acordo com Oliveira (2007, p. 177) “A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas e ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos”.

Algumas pessoas confundem a *Gestão Estratégica* com o *Planejamento Estratégico*, porém é importante um esclarecimento sobre suas definições e conceitos.

O Planejamento Estratégico é um método gerencial que diz respeito à elaboração de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua efetivação, levando em conta as condições internas e externas da organização e sua evolução esperada. Já a Gestão Estratégica é uma técnica de acrescentar novas informações de reflexão e ação ordenada e continuada, a fim de analisar a posição, elaborar projetos de modificações estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação. Tudo isso é uma forma de gerir toda uma organização, com foco em ações estratégicas em todas as áreas da empresa.

## 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO HOSPITALAR

A tendência no setor da saúde tem sido adotar cada vez mais sistemas de gestão que garantam a qualidade, porque existe uma concorrência cada vez mais acirrada, associada a uma forte regulamentação do setor, em um cenário de economia globalizada (COUTO; PEDROSA, 2007). Segundo Malagón-Londoño, Morera e Laverde (2003), “o hospital é o ponto focal das promessas mais comprometedoras do sistema de saúde”

O hospital é uma instituição com características peculiares, cuja concepção como empresa é recente. O desafio de implantar o planejamento estratégico implica definir que posição se quer atingir no mercado, identificar recursos internos, suas competências e deficiências, e conhecer seus concorrentes (PORTER; TEISBERG, 2004).

O ambiente hospitalar é constituído por diferentes organismos que interagem com empresas e profissionais do mercado de saúde e os influenciam. É um segmento com características distintas, com variáveis controláveis, tal como o gerenciamento dos colaboradores, e variáveis incontroláveis, como a situação política e econômica do país, que interferem na qualidade de serviços prestados à população (KUAZAQUI; TANAKA, 2008). Como já defendemos anteriormente no âmbito hospitalar o cliente, pessoa que direciona a finalidade do planejamento estratégico de uma empresa, também trata-se do paciente que ao contratar um serviço de saúde tem como expectativa central o reestabelecimento de sua saúde. Assim, esse planejamento estratégico também deve prezar por funcionamento de gestão que tenha em suas essencialidades a humanização dos cuidados.

## 2.2 A HUMANIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

A qualidade nos serviços de saúde é um tema que vem ganhando destaque, devido a falta de estrutura e a péssima qualidade em que o sistema oferece. Dessa forma, nas palavras de Zagone (201) comenta que a Qualidade é uma nova abordagem, que permite que as empresas acompanhem as mudanças e até mesmo se antecipem a elas, pois enfatiza a melhoria contínua de produtos e serviços, pela utilização do método científico e monitorização de dados que embasam a tomada de decisões. Além disso, tem se mostrado útil em qualquer empresa, seja ela produtora de bens ou serviços, grande ou pequena, pública ou privada (ZAGONEL, 2010).

A humanização do ambiente hospitalar ou da assistência à saúde somente se concretiza quando o mesmo contempla em seu todo não somente fatores motivacionais externos ou somente no usuário, mas sim o valor e o respeito à dignidade da pessoa humana, indiferente de ser paciente, familiar ou o próprio profissional que nele trabalha, e os mesmos devem ter asseguradas condições para um atendimento de qualidade. Torna-se necessário que o hospital reconheça e valorize a individualidade e singularidade de cada um dos seus trabalhadores, sendo o ser humano um ser de relações e não só de contatos. Humanização do ambiente institucional pressupõe um processo de relações horizontais e dialógicas (MARUITI, 2012).

“Humanizar a assistência hospitalar é dar lugar não só a palavra do usuário como também a palavra do profissional de saúde, de forma que tanto um quanto o outro possam fazer parte de uma rede de diálogo” (BRASIL, 2010, p.34).

O profissional da área de saúde deve refletir sobre suas condições de trabalho e suas atitudes no ambiente profissional, inserindo-se na realidade com mais consciência e mantendo um modo crítico.

[...] o hospital é parte integrante de um sistema coordenado de saúde cuja função é dispensar à comunidade completa assistência médica, preventiva e curativa, incluindo serviços extensivos à família em seu domicílio e ainda um centro de formação dos que trabalham no campo da saúde e para as pesquisas biossociais (MEZZONO, 2011, p. 20).

Problematizar e concretizar a humanização do ambiente, a partir do trabalhador, necessita que haja uma reflexão repensada por valores e pela prática

social de modo a assumirem sua condição de sujeitos e agentes de transformação. Sendo assim, os profissionais de saúde, necessitam dispor de condições psicológicas e estruturais do ambiente de trabalho para que possa estabelecer um contato efetivo com os usuários, de forma digna e justa (BECCARIA et al., 2010).

Para que aconteça um processo participativo para a produção de conhecimentos em um determinado foco, Vila et al., (2010, p.25) “[...] um jogo tático por parte do educador/coordenador com os trabalhadores e não sobre eles e a substituição de uma maneira mais ingênua de conhecer a realidade por outra mais crítica de interligar os serviços”. Produzir conhecimentos acerca da humanização nas instituições de saúde pressupõe, nesse contexto, estabelecer um processo educativo dinâmico, criativo, participativo e sistemático, a fim de que os trabalhadores assumam efetivamente o seu papel de sujeitos da produção.

A humanização do ambiente hospitalar requer a valorização e reconhecimento dos méritos de toda a equipe envolvida, iniciativas de projetos e/ou programas na instituição, tendo presente um dos objetivos do Programa Nacional de Humanização “de fortalecer e articular todas as iniciativas de humanização já existentes nos serviços de saúde”. Leão (2010, p. 129) enfatiza que:

O ambiente hospitalar é hostil e tolhe a alegria do ser humano. Resgatar os sentimentos dos pacientes é talvez mais importante do que só tratar a patologia ou realizar o curativo com todas as técnicas. O cliente precisa estar feliz para poder ter esperança e consequentemente melhorar; entretanto assim a relação interpessoal entre profissionais de saúde e usuários se estabelece mais facilmente.

É importante ressaltar que para qualquer processo de trabalho que se pretende humanizar é de suma importância que todos sejam tratados humanamente, com reconhecimento e valorização do seu papel desenvolvido dentro do ambiente de trabalho. De acordo com Bennis (2011) complementa que para isso, é preciso tornar conhecido o trabalho de humanização como sendo um espaço de transformação da cultura organizacional.

Humanizar a assistência à saúde é dar lugar não só à palavra do usuário como também à palavra do profissional de saúde, de forma que tanto um quanto outro possam fazer parte de uma rede de diálogo, promovendo o trabalho em equipe e facilitando o processo de humanização no ambiente hospitalar (HOGA, 2012).

Entre as inúmeras manifestações proferidas pelos trabalhadores, Hoga (2012) destaca que “humanização significa melhorar a aparência do refeitório, do vestiário e da sala de descanso dos trabalhadores, para tornar o ambiente mais descontraído e agradável”. Queiroz (2013) estabelece que a humanização assuma o caráter de um ambiente de cuidado, através da capacidade de combinar o valor técnico e estrutural com o valor ético e estético, no sentido de fortalecer os laços e as qualidades humanas e melhorar a qualidade de vida.

Campos (2012) sugere que haja uma mudança nas pessoas, no seu modo de trabalhar e na parte estrutural, realizando verdadeiras combinações para obter o resultado desejado em todo o processo saúde/doença/intervenção com novos modos de trabalho. Portanto, utilizando-se da humanização dentro dos hospitais, o planejamento estratégico seria também uma forma de humanizar a gestão hospitalar. Fazendo assim, fluir os seus serviços com mais rapidez e credibilidade.

### 2.3 HUMANIZAÇÃO: ATUAIS PERSPECTIVAS COMO ESTRATÉGIA

A humanização do ambiente de trabalho é um subproduto da necessidade de incorporar o amor nas relações profissionais e interpessoais; é a administração dos ressentimentos. Portanto, segundo Queiroz (2013) entendida, ainda, como a capacidade de se colocar no lugar do outro, a equipe passa a cuidar o cliente com respeito e dignidade numa medida que vise, sobretudo, tornar efetiva a assistência ao indivíduo criticamente doente, considerando-o como um ser biopsicossocioespiritual.

Rios (2009) no nosso horizonte histórico, a humanização desponta no momento em que a sociedade pós-moderna passa por uma revisão de valores e atitudes. Não é possível pensar a humanização na saúde sem antes observar o que acontece no mundo contemporâneo. A época da pós-modernidade é caracterizada pelo reordenamento social decorrente do capitalismo multinacional e a globalização econômica. No campo das relações, a perda de suportes sociais e éticos, somada ao modo narcísico de ser, cria as condições para a intolerância à diferença. A ‘humanização’ enquanto política pública de saúde vem se afirmando atualmente como criação de espaços/tempos que alteram as formas de produzir saúde (BARROS; PEREIRA, 2013).

Na área da Saúde surgiram várias iniciativas com o nome de humanização, “umas duas décadas atrás, na luta anti-manicomial, na área da Saúde Mental e do movimento feminista pela humanização do parto e nascimento, na área da Saúde da Mulher” Queiroz (2013). Desde esse período vários hospitais, iniciaram nas suas atividades a desenvolver ações que chamavam de “humanizadoras”.

A Humanização, como um conjunto de estratégias para alcançar a qualificação da atenção e da gestão em saúde no SUS, estabelece-se, portanto, como a construção/ativação de atitudes ético-estético-políticas em sintonia com um projeto de co-responsabilidade e qualificação dos vínculos interprofissionais e entre estes e os usuários na produção de saúde. Éticas porque tomam a defesa da vida como eixo de suas ações. Estéticas porque estão voltadas para a invenção das normas que regulam a vida, para os processos de criação que constituem o mais específico do homem em relação aos demais seres vivos. Políticas porque é na pólis, na relação entre os homens que as relações sociais e de poder se operam, que o mundo se faz (BRASIL, 2004).

A implementação da PNH pressupõe a atuação em vários eixos que objetivam a institucionalização, a difusão dessa estratégia e, principalmente, a apropriação de seus resultados pela sociedade (BRASIL, 2004).

Na atualidade são várias as manifestações de ideais e programas que abordam o tema e que fazem da humanização um assunto e uma ação motivadora na área da Saúde. “Participação, autonomia, responsabilidade e atitude solidária são valores que caracterizam esse modo de fazer saúde que resulta ao final, em mais qualidade na atenção e melhores condições de trabalho” (QUEIROZ, 2013).

As mudanças sociais e culturais transformaram a medicina nas suas práticas de saúde, chegando ao surgimento da humanização na Saúde, iniciada por ações isoladas e amadoras a humanização desenvolveu conceitos e tecnologias na atuação de relação entre profissionais-pacientes. No campo da gestão, a humanização adentrou a política pública na Saúde. Entretanto, a falta de processos relacionados à gestão, compromisso com o resultado do trabalho, falta de projetos assistências de saúde, uma equipe participativa torna a humanização um projeto distante da realidade para ser posto efetivamente em prática (BRASIL, 2010).

Observa-se que a Secretaria de Estado da Saúde coordenando a área de humanização vai além desses problemas estruturais referentes à gestão dos serviços. Outro problema que é menos evidente que também dificulta muito as

mudanças de comportamento no que se refere à humanização ser efetivamente posta em prática nos setores de saúde e assistência médica. Rios (2009) afirma que trata-se do que cada profissional espera da sua profissão. Para muitos, o trabalho é o dever a ser cumprido para dar direito ao salário. Para outros é também caminho para a satisfação pessoal, a superação de desafios impostos pela vida diariamente (RIOS, 2009).

Na atualidade se exige dos profissionais muitas competências, não apenas na área específica de formação, mas também na vivência dos valores éticos. “A humanização só terá assegurado seu lugar na relação do profissional com o paciente quando se mostrar indispensável para os bons resultados que o profissional deseja de si mesmo no seu trabalho” Queiroz (2013). Para isso, é necessário instigar a recuperação do desejo e do prazer de cuidar, algo que, de tão distante dos valores culturais que predominam na contemporaneidade, parece perdido. Ainda para Queiroz (2013) perante a necessidade do cuidar bem será movido um interesse de aprender, ser, fazer e realizar a humanização em sua totalidade.

A humanização é um processo que acontece em longo prazo com algumas complexidades pelo caminho, muitos profissionais oferecem resistências por envolver mudanças de comportamento que muitas vezes causa medo e insegurança aos envolvidos. Os padrões já estabelecidos e seguidos desde longas datas conhecidos mais seguros, já para os que pretendem seguir utilizar a forma humanizadora de trabalhar precisa buscar uma forma única de trabalhar, pois não sendo única, não será de humanização (OLIVEIRA, 2011).

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Este trabalho é de natureza qualitativa, de acordo com Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados e utiliza como método a etnografia. Conforme Severino (2007), o objetivo da revisão bibliográfica é realizar um levantamento e análise a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, entre outras fontes, sobre determinada temática.

O levantamento se deu no período de abril a novembro de 2016, nas bases de dados: LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde); SCIELO (Scientific Electronic Library Online); MEDLINE (*Medical Literature Analysis and Retrieval System Online*). Foram consideradas todas as publicações encontradas nos artigos que abordassem o tema relacionado a planejamento estratégico e gestão hospitalar entre os anos de 2006 a 2016.

A busca eletrônica identificou 73 artigos. Após leitura dos títulos, foram selecionados 23 artigos que foram lidos integralmente.

Foram utilizados os seguintes descritores na busca dos artigos: estratégia, ferramenta, gestão hospitalar.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho foi a de pesquisas bibliográficas oriundas de diversos livros, artigos de revistas e jornais, documentos tipografados e eletrônicos, principalmente obtidos via banco de dados on line, bem como a consulta de monografias com temáticas correlatas.

#### **4 CONCLUSÃO**

A utilização do planejamento estratégico como ferramenta ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico eficaz é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização e que pode ser implantado de forma simples.

A valorização das pessoas é o fator mais importante. Motivar passa a ser uma tarefa mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Torna-se uma busca diuturna e incessante da satisfação e realização através do trabalho, utilizando a estratégia como ferramenta.

As contribuições trazidas pelos teóricos nesta pesquisa reforçam a necessidade de se promover estudos sobre o tema, haja vista o fato que cada vez mais o meio em que se vive povoado por uma gama de informações e cobranças

permanentes, produzirá, em série, muitos males que acarretarão prejuízos ao trabalho, ao trabalhador e à organização hospitalar.

Diante da concretização deste trabalho, espera-se que haja o interesse de outros pesquisadores em desenvolver estudos sobre temáticas correlatas as sugestões apresentadas acima poderão servir como ponto de partida para o desenvolvimento de novos trabalhos.

## REFERÊNCIAS

ANGELO, M. Do empirismo à ciência: a evolução do conhecimento em enfermagem. **Rev Esc Enf USP**, v. 29, n. 2, 2007, p. 211-223.

ATKINSON, Leslei D. **Fundamentos da enfermagem**: introdução ao Processo de Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2009.

BARBIERI, A. R., & HORTALE, V.A. Desempenho gerencial em serviços públicos de saúde: estudo de caso em Mato Grosso do Sul, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 21, n. 5, 2010.

BERTONCELLO, N. M. F.; FRANCO, F. C. P. Estudo bibliográfico de publicação sobre a atividade administrativa da enfermagem em saúde mental. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 9, n. 5, p. 83-90, 2009.

BARROS, R; PEREIRA, R. **Dicionário da educação profissional em saúde**. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/hum.html>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde/DAPE. **Saúde Mental no SUS**: acesso ao tratamento e mudança do modelo de atenção. Relatório de Gestão 2003-2006. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério Da Saúde. Secretaria-Executiva Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização Política Nacional de Humanização. **A Humanização como Eixo Norteador das Práticas de Atenção e Gestão em Todas as Instâncias do SUS HumanizaSUS**. Série B. Textos Básicos de Saúde. Brasília, DF, 2004.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas; 2011.

BECCARIA, L. M. et al. Visita em unidades de terapia intensiva: concepção dos familiares quanto à humanização do atendimento. **Arq Ciênc Saúde**, v. 15, n. 2, p. 65-69, 2010.

CAMPOS, GWS. Humanização na saúde: um projeto em defesa da vida? **Revista Interface: Comunicação, Saúde, Educ.**, v. 9, n.17, 2012.

CIANCIARULLO, TI. C&Q: teoria e prática em auditoria de cuidados. São Paulo (SP): Ícone; **Revista Latino Americana de Enfermagem**, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ELLIS JR. **Enfermagem contemporânea**: desafios, questões e tendências. 5. ed. Porto Alegre: Artmed; 2010.

HOGA, LAK. **A dimensão subjetiva do profissional na humanização da assistência à saúde**: uma reflexão. São Paulo: USP, 2012.

KOTLER, P. **Administração e marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEÃO, E. R. **Uma canção no cuidar**. São Paulo: Nursing, 2010.

LIMA-GONÇALVES, SBS. A enfermagem no processo da acreditação hospitalar em um serviço de urgência e emergência. **Acta Paul Enferm.** 2010.

LUECKE, Richard, **Estratégia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARUITI, Marina Rumiko. Necessidades de familiares de pacientes internados em unidade de cuidados intensivos. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 1, p. 37-43, 2012.

NAUDERER, T. M.; LIMA, M. A. D. S. Imagem da enfermeira: revisão da literatura. **Rev. Bras. Enferm**, Brasília, v. 58, n. 1, 2009.

PERES, C.E.J.C; CIAMPONE, A.K. Humanização do atendimento em saúde: conhecimento veiculado na literatura brasileira de enfermagem. **Rev Lat Am Enfermagem**. 07, v. 13, n.1, p. 105-111, 2010.

PIENANANTON, C. R. As reformas do Estado, da saúde e recursos humanos: limites e possibilidades. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 6, n. 2, p. 341-360, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luis Martins Almeida. **O acolhimento de familiares de pacientes internados em UTI**: a tecnologia de grupo como estratégia para o cuidado de enfermagem. 2006. 85f. Dissertação (Doutorado) - Faculdade de Ciências da Saúde, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ALMEIDA, João Batista. **Classificação facetada**: um instrumento de organização do conhecimento. 2006. 71f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

QUEIROZ, M. V.; Jorge, M. S. Estratégias de Educação em Saúde e a qualidade de cuidar e ensinar em Pediatria: a interação, o vínculo e a confiança no discurso dos profissionais. **Interface – Comunic., Saúde, Educação**, v. 10, n.19, p. 117-30, jan./jun. 2013.

RIOS, Izabel Cristina. **Caminhos da humanização na saúde**: prática e reflexão. São Paulo: Áurea, 2009.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SANCHES, V. F. et al. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros. **Esc. Anna Nery**, v. 10, n. 2, 2009.

TEIXEIRA, José Manoel de Camargo; et. al. Planejamento estratégico e operacional em saúde. In: GONÇALVES, Ernesto Lima. **Gestão Hospitalar**: administrando o hospital moderno. São Paulo: Saraiva, pg. 34. 2006.

ZAGONEL, P.A. Construção e implementação de ações de enfermagem em ambulatório de gastroenterologia. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v.11, n.6, nov./dez. 2009.

ALMEIDA, João Batista. **Classificação facetada**: um instrumento de organização do conhecimento. 2006. 71f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2006.