

elementos importantes desenvolvimento do planejamento

... Olha pra mim, o planejamento ele tem que ter primeiro, é, é necessário um conhecimento muito amplo é, não só da assistência no HC, é necessário um conhecimento amplo com relação a assistência saúde no município, e também no estado

... Então eu entendo que o planejamento, pra você fazer um planejamento, você tem que ter uma idéia muito global, é, ter um conhecimento muito amplo do serviço de saúde.

O acesso as informações exige esforço dos gerentes.

...nós temos que sair é garimpando, é buscando a informação.

Este esforço poderia ser minimizado não só com uma maior integração entre as equipe, mas também através de um sistema de informações único.

...Então cê precisa ter alguma informação, algum padrão, alguma informação básica, e isso ainda eu acho que o hospital ainda precisa melhorar, melhorou muito, mas precisa pelo menos integrar essas informações, elas estão muito, elas estão muito espalhadas, elas não são, hoje elas não são interdependentes. Cê tem o SAME que faz uma coisa, o Custos faz outra, Financeiro faz outra, o Faturamento faz outra, a Contabilidade faz outra...

Quando se fala de informação em saúde é necessário também recorrer a Epidemiologia.

A Epidemiologia pode ser entendida como área do saber que estuda a distribuição e os determinantes do processo saúde-doença enquanto fenômeno coletivo visando intervenções contextuais que vão da promoção da saúde à prevenção, controle e

erradicação de enfermidades. Operacionalmente ela pode ser desdobrada em epidemiologia descritiva e analítica. A primeira descreve a distribuição do agravo. Neste sentido, a informação em saúde é fundamental para o diagnóstico situacional e posteriormente na elaboração de propostas de intervenção. Já a epidemiologia na sua vertente analítica trabalha com as determinações do processo saúde-doença em suas dimensões biológicas, econômicas e sociais. Esta divisão se apresenta mais como um artifício acadêmico, pois na prática esta segmentação não procede. (Dever, 1988; RouquayroL, 1999). Assim a Epidemiologia pode e deve ajudar no processo de planejamento e gestão dos serviços de saúde.

Observou-se nos discursos dos entrevistados que a Epidemiologia aparece intrínseca ao processo de planejamento quando da definição de diretrizes.

... Porque a Epidemiologia como eu disse, ela, ela te dá um norte, ela te fala de possibilidade, vou usar a palavra, tendências né, como eu disse, tendências com base nessas possibilidades estatísticas da Epidemiologia cê faz uma análise do seu momento, da sua história gerencial, da sua unidade, do lugar que você administra né e aí você tem uma noção.

... me dá um norte tá, ele é um instrumento interessante na questão do planejamento, a Epidemiologia

...As vezes eu não vou utilizar exatamente aquela, aquela fórmula, mas a linha de pensamento definido pela Epidemiologia é muito legal

Já em algumas falas priorizou-se a Epidemiologia como instrumental da informação.

...uma ferramenta indispensável para o planejamento em um serviço de saúde,

...Então a Epidemiologia é, ela te dá né, qual é a prevalência né, onde é que tá o quantitativo, ele me dá uma idéia de como é que vai ser a movimentação do meu serviço.

... não tem como você fazer análise nenhuma se não conhecer a questão epidemiológica, cê acha muito difícil,

Por fim, alguns discursos reforçam a necessidade de incorporação do referencial epidemiológico na formação e capacitação dos gerentes.

...eu fui aprender Epidemiologia, mesmo agora como gerente a gente não discuti, por isso que eu volto aqui na necessidade da instrumentalização técnico-científica pro gerente, a gente não discuti Epidemiologia, a gente aprendeu ouvir de Epidemiologia por causa das estatísticas, satisfação do usuário,

O domínio da informação no trabalho é considerado uma questão estratégica essencial à tomada de qualquer decisão. Para Tavares (1991) a comunicação é a essência de todo o planejamento bem sucedido.

Assim, falar da importância da informação e da comunicação parece tão óbvio que podemos concluir com as palavras de Wood (1996): "No processo de planejamento a informação é a principal matéria prima e a comunicação o principal catalisador."

6. CONCLUSÃO

Segundo Bardin (1988), a formação em análise de conteúdo se faz pela prática assim como o uso do processo dedutivo ou inferencial que não é raro na prática científica. A leitura exaustiva das entrevistas e com o tempo, a impregnação pelo conteúdo das mensagens subsidiada pela revisão da literatura, permitiram que neste

momento sejam feitas algumas considerações a respeito do planejamento desenvolvido do Hospital das Clínicas da UFMG.

Primeiramente é importante ressaltar que não se trata de uma avaliação do trabalho gerencial. Estes sujeitos colaboraram com esta pesquisa se expondo (de alguma forma) e também o seu trabalho. Percebe-se os gerentes desta Instituição como trabalhadores comprometidos e implicados com uma gestão inovadora e acima de tudo desafiante. Trata-se, pois, de uma reflexão do contexto onde se desenvolve o planejamento.

O primeiro desafio, que se apresentou na construção deste trabalho, foi separar pesquisador e trabalhador, ou seja, os achados apreendidos do material analisado com a percepção pessoal, já que faço parte deste universo como trabalhador e mais especificamente, como assessor de planejamento.

Vale lembrar que esta pesquisa foi realizada num determinado momento histórico da Instituição de mudança do modelo de gestão. Desta forma os métodos e/ou a prática do planejamento relacionam-se diretamente a esta dada realidade. Teriam os gerentes de outro hospital (com as mesmas características: Público, Universitário,...) trazido para o contexto desta pesquisa esta mesma concepção teórica e prática do planejamento? Esta é a primeira questão que fica aberta á futuras investigações.

Na abordagem da saúde e fundamentada no Planejamento Estratégico Situacional de Carlos Matus, referencial comumente utilizado na capacitação de gerentes de serviços de saúde, percebe-se uma dicotomia entre o método e a prática. O planejamento como método identifica problemas, define objetivos, metas e se concretiza em um documento formal que se convencionou chamar plano de ação. Assim, cumpre-se a "ritualização" dos momentos Explicativo (diagnóstico/levantamento de problemas) e

Normativo (desenho das operações/elaboração de planos de ação) do Planejamento Estratégico. Entretanto "falhasse" nos momentos Estratégico e Tático-Operacional.

Determinado projeto (ou plano) precisa "ganhar" de outro projeto, outros atores, oponentes que também coexistem na realidade e também fazem planejamento (Matus, 1993). Assim a análise de viabilidade de um plano é vital ao seu sucesso. Neste sentido como analisar e ou superar o momento estratégico e de viabilidade de um plano se estes atores (grande maioria) ignoram (ou pelo menos não explicitam) que existem opositores ao seu projeto? A análise de conteúdo das mensagens revela que houve pouco relato e/ou menção ao uso de estratégias na implementação dos planos. Pouco se falou sobre conflitos ou disputa de poderes e/ou projetos dentro das Unidades. Foram vários relatos de descontinuidade, interrupções dos planos e pouca menção aos recursos necessários à operacionalização dos mesmos. Estariam estes gerentes se ocupando apenas dos problemas normativos, ou problemas estruturados? Trabalhariam estes gerentes apenas com as possibilidades e não com as probabilidades?

Outra questão: os planos de ação se reproduzem até as bases ou se restringem aos colegiados? Esta também é uma forma de não se expor a conflitos e conseqüentemente, não encontrar opositores ao plano. Em contrapartida, a falta de apoio inviabiliza o sucesso do plano.

O que se percebe é um esforço enorme dos gerentes na mediação entre a implantação (ou implementação) de uma nova política e a prática do cotidiano. Em alguns discursos percebe-se nitidamente que o novo modelo de gestão e planejamento proposto "correm" paralelos ao cotidiano. A contratualização entre Diretoria e Unidade Funcional pressupõe algumas tarefas: é preciso fazer plano de ação, traçar objetivos, metas,

indicadores e medir os resultados. Por outro lado é necessário "fazer a máquina funcionar". Algumas vezes essas duas tarefas apresentam-se como incompatíveis ou de difícil compatibilização nas falas dos sujeitos entrevistados.

Assim os gerentes se ocupam (mais) do planejamento operacional do que do planejamento Tático e Estratégico. As hipóteses levantadas para esta questão são: não sabem delegar, não tem pessoal capacitado que possa fazê-lo sem uma supervisão direta e constante, não conseguem separar ações prioritárias, emergenciais.

Quanto à operacionalização do planejamento, percebe-se uma hipertrofia dos meios (definição de objetivos e metas) em detrimento dos fins. Ou seja, uma "preocupação excessiva com a eficiência" em detrimento à eficácia que na saúde se traduz em melhoria da situação de saúde da população. Neste sentido pergunta-se: estão estes serviços orientados para o atendimento e a satisfação do cliente externo? Estão estes gerentes orientados para os meios ou para os fins?

Esta preocupação excessiva com a viabilidade econômica dos serviços de saúde, os custos elevados destes serviços, não é "privilegio" desta Instituição tendo sido este comportamento identificado em vários serviços de saúde onde a necessidade de tornar os serviços "eficientes", "baratos" nas palavras de Onocko (2000), tem levado as Instituições para este caminho.

O planejamento envolve necessariamente todo um sistema de decisões e informações assim encontrados problemas na interlocução entre as Unidades e ainda, informação insuficiente quer seja do ambiente externo a Unidade e a Instituição, conseqüentemente faltam informações estratégicas e vitais à tomada de decisão.

Comprometidas às análises do ambiente externo (externo à unidade e à organização)

e ambiente interno compromete-se à definição de objetivos e conseqüentemente, todo o processo de planejamento. Além disto como se comportar (e agir) diante das ameaças e oportunidades do ambiente externo sem conhecê-las?

Este trabalho permitiu identificar o valor e a importância que os gerentes dão aos dois pilares de sustentação da organização: o plano diretor e o novo modelo de gestão.

Quando citado, o plano diretor realmente se constitui no instrumento que direciona as ações e decisões no âmbito interno das unidades. Entretanto há de se pensar numa forma de agregar o plano macro (plano diretor) e plano micro (desenvolvido no interior de cada UF). Os planos de ação devem ser compatíveis e o planejamento deve ser agregado e não um simples agregado de planos. Por sua vez o plano diretor deve nortear TODOS os planos setoriais.

A gestão participativa adotada no novo modelo aumenta a vitalidade da organização e tem incentivado o trabalho em grupo na medida em que agrega pessoas em torno de uma proposta, dá transparência a gestão, estabelece mecanismo de cobrança e controle e ainda assim é motivadora.

O planejamento, por sua vez, se mostrou um excelente instrumento na implementação desta política traduzida em um modelo de gestão participativa e cooperativa. Um instrumento para reflexão, avaliação e comunicação entre a multiplicidade de atores envolvidos na gestão. Entretanto ainda se expressa num discurso um tanto quanto normativo e, portanto limitado como instrumento de mudança e transformação de uma realidade tão complexa.

Assim para efetuar mudanças e avançar em seus propósitos a Instituição precisa capacitar continuamente estes gerentes e provê-los de informações estratégicas. Além disto é preciso manter uma escuta

permanente e aprofundada das necessidades destes gerentes e de suas equipes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, R. L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ACÚRCIO, F. A.; SANTOS, M. A.; FERREIRA, S. M. G.. O planejamento local de serviços de saúde. In: MENDES, E. V. (Org.). *A organização da saúde no nível local*. São Paulo: Hucitec, 1998.

ANSOFF, I.; DECLERCK, R.; HAYES, R. (Orgs.). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.

ANTUNES, J. L. F. *Hospital: instituição e história social*. São Paulo: Letras & Letras, 1991.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988. 225p

BERTOLLI FILHO, C. *História da saúde pública no Brasil*. 4.ed. São Paulo: Ática, 2004.

BORBA, V. R. *Planejamento empresarial hospitalar*. São Paulo: CEDAS-Centro São Camilo de Desenvolvimento de Administração de Saúde, 1989.

BRASIL. Ministério da Saúde e Ministério da Educação. Portaria Interministerial MS/MEC n. 1.704 de 17 de agosto de 2004. Certifica unidades hospitalares como hospitais de ensino. *Diário Oficial da União*, 2004

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria 2352/2004 *Diário Oficial da União*, 2004

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria no. 64 de 12 de Janeiro de 2005. *Diário Oficial da União*, 2005

BRASIL. Poder Legislativo. Lei n. 8080, de 19 de Setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e da outras providências. *Diário Oficial da União*, 20 set. 1990.

BRETON, P.P.; HENNING, D. A. Planning theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1961.

CAMPOS, G. W. S. Sobre a reforma da reforma: repensando o SUS. In: _____. *Reforma da reforma: repensando a saúde*. São Paulo: Hucitec, 1992

CAMPOS, G. W. S.; MERHY, E. E.; NUNES, E.D. (Orgs.). *Planejamento sem normas*. São Paulo: Hucitec, 1994

CARAPINHEIRO, G. *Saberes e poderes no hospital: uma sociologia dos serviços hospitalares*. 3.ed. Porto: Afrontamento, 1998.

CASTELAR, R. M.; MORDELET, P.; GRABOIS, V. (Orgs). *Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro*. Rennes, Fr: ENESP, 1995.

CECÍLIO, L. C. O. *É possível trabalhar o conflito com matéria prima da gestão em saúde?* Campinas: [s.n], 2002a. Mimeografado

CECÍLIO, L. C. O.; M., E. *Algumas reflexões sobre o singular processo de coordenação dos hospitais*. Campinas: [s.n.], 2002. Mimeografado

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 5.ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998. v.2 .

COHN, A.; ELIAS, P. *Saúde no Brasil: políticas e organização de serviços*. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2003.

COSTA, E. A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002

DEVER, G. E. A. *A Epidemiologia na administração dos serviços de saúde*. São Paulo: Pioneira, 1988. 394p.

DIAS, J. M. A. M. Planejamento organizacional: conceitos e tendências. In: VASCONCELOS FILHO, P.; FERNÁNDEZ, A. C. M.; DIAS, J. M. A. M. (Orgs.). *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

DRUCKER, P. *Administração total: responsabilidades, tarefas, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

- DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista. Administração Pública*, v.26, n.2, 1992.
- GIOVANELLA, L. (Org). *Planejamento estratégico, programação e orçamentação em saúde*. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz/ENSP, 1992. (Textos de apoio ao Ensino de Saúde Coletiva).
- JORGE, A. O. *A gestão hospitalar sob a perspectiva da micropolítica do trabalho vivo*. 2002, nf. Tese (Doutorado) - Departamento de Medicina Preventiva e Social, Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
- MATUS, C. O Planejamento estratégico-eituacional. In: RIVERA, F. J. U. (Org.). *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo, Cortez, 1993a.
- MATUS, C. *O plano como aposta*. São Paulo em perspectiva. [s.l.]: [s.n], 1991. Mimeografado.
- _____. *Política, planejamento e governo*. Brasília: IPEA, 1993a
- MENDES, E. V. *O planejamento da saúde no Brasil: origens, evolução, análise crítica e perspectivas*. Brasília: OPS, 1988. 9p. (Série de Desenvolvimento de Serviços de Saúde, n.8).
- MERHY, E. E. Planejamento como tecnologia de gestão: tendências e debates do planejamento em saúde no Brasil. In:
- GALLO, E. V. (Org.). *Razão e planejamento: reflexões sobre política, estratégia e liberdade*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1995
- MERHY, E. E.; ONOCKO, R. (Orgs.). *Agir em saúde: um desafio para o público*. São Paulo: Hucitec; Buenos Aires: Lugar Editorial, 1997.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 8.ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOLINOS, F.P.F. *Crise dos hospitais universitários: o que fazer?* [s.l.]: [s.n], 2000.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1973
- MOTTA, P. R. A função gerencial no mundo contemporâneo. In: MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

- MOTTA, P. R. *Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- NEVES, J. L. *Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades*. São Paulo: [s.n.], 1996. (Caderno de Pesquisas em Administração).
- OLIVEIRA, D. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ONOCKO, R. T. O planejamento em saúde sob o foco da hermenêutica. *Ciências e Saúde Coletiva*, v.6, n.1, p197-207, 2001.
- ONOCKO, R. T. Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos 90, no Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, v.16, n.3, p723-731, 2000.
- ORIENTAÇÃO para organização de Centros de Saúde: o planejamento local. Brasília: Ministério da Saúde / Centro de Documentação, 1988. (Serie A - normas e manuais técnicos).
- PAIM, J. S. O Movimento pelo planejamento de saúde na América Latina. *Revista Baiana de Saúde Pública*, v. 10, n. 1, 1983.
- PEREIRA, M. S. *Mudança organizacional na saúde: desafios e alternativas de um hospital universitário*. Belo Horizonte: Editora c/ Arte, 2004.
- RELATÓRIO da coordenação geral de acompanhamento das IFEs e Hus. [s.l.]: Ministério da Educação, 2003.
- RIVERA, F. J. U. (Org.). *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo: Cortez, 1993.
- ROUQUAYROL, M. Z. *Epidemiologia e saúde*. 5 ed. Rio de Janeiro: Medsi, 1999.
- SANTOS, L. A. A. *Planejamento e gestão estratégica nas empresas*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SCHERMERHORN JR, J. et al. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- SCHULTZ, R.; JOHNSON, A. *Administração de hospitais*. São Paulo: Livraria Pioneira, 1979.
- SERRA, F.; TORRES, M.; TORRES, A. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann& Affonso, 2002.
- SOUZA, M. S. L. *Guia para redação e apresentação de monografias, dissertações e teses*. 3.ed. Belo Horizonte: Coopmed, 2005. 170p.
- STEINER, G. A. *Política e estratégia administrativa*. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.
- STONER, J. A. F ; FREEMAN, R. E. A evolução da teoria da administração. In: STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STONER, J. A. F. A administração e os administradores. In: STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991.

TAVEIRA, M. C. *Repensando a prática do planejamento em saúde: elementos para discussão*. Rio de Janeiro: ENSP, [199-]. Mimeografado.

TERMINOLOGIA básica em saúde. 2.ed. Brasília: Ministério da Saúde / Centro de Documentação, 1985.

TESTA, M. O Pensamento estratégico em saúde. In: RIVERA, F. J. U. *Planejamento e programação em saúde: um enfoque estratégico*. São Paulo: Cortez, 1993.

THOMAS, C. E. St. A prática do planejamento empresarial. São Paulo : Mc Graw – Hill, 1974a.

THOMAS, C. E. St. O planejamento: instrumento da administração competitiva. In: _____. *Planejamento empresarial*. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1974b.

TRANSFORMAÇÃO da gestão de hospitais da América Latina e Caribe. Brasília:OPAS/OMS,2004. 398 p.

TRIVINOS, A. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa*. São Paulo: Atlas, 1988.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. *Resolução complementar n.01 de 29 jan. 2004*. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS Hospital das Clínicas - UFMG *Plano Diretor*. Belo Horizonte: UFMG, 1998 e 2000/2002. Mimeografado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS Hospital das Clínicas - UFMG *Regimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2000. Mimeografado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS Hospital das Clínicas - UFMG *Regulamento*. Belo Horizonte: UFMG,1976. Mimeografado.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS Hospital das Clínicas - UFMG *Relatório do Serviço de Arquivo Médico e Estatística SAME*. Belo Horizonte: UFMG,1976. Mimeografado.

VASCONCELOS, C. M. *Notas sobre a crise dos hospitais universitários no Brasil*. Campinas: [s.n.], [199-]. Mimeografado.

WOOD, Jr.T. Uma nau sem rumo. *Revista Carta Capital*, 1996.