

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO EM CIÊNCIAS DA SAÚDE E
DO MEIO AMBIENTE - MECSMA

ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES

**ENSINO EM SAÚDE/ENFERMAGEM: PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM DESTAQUE**

VOLTA REDONDA

2020

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO EM CIÊNCIAS DA SAÚDE E
DO MEIO AMBIENTE - MECSMA

**ENSINO EM SAÚDE/ENFERMAGEM: PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM DESTAQUE**

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado Profissional em Ensino em
Ciências da Saúde e do Meio Ambiente
como parte dos requisitos para obtenção
do título de Mestre.

Mestranda: Elizangela Ap. da S. de Laffitte
Alves

Orientadora: Prof^a Dra. Ilda Cecília Moreira
da Silva

Co orientadora: Prof^a Dra. Lucrécia H.
Loureiro

VOLTA REDONDA
2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Bibliotecária: Alice Tacão Wagner - CRB 7/RJ 4316

A474e Alves, Elizangela Aparecida da Silva de Laffitte Alves.

Ensino em saúde/enfermagem: planejamento estratégico em destaque. / Elizangela Aparecida da Silva de Laffitte Alves. - Volta Redonda: UniFOA, 2020. 80 p.

Orientador (a): Ilda Cecília Moreira da Silva

Dissertação (Mestrado) – UniFOA / Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente, 2020.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluna: Elizangela Aparecida da Silva de Laffitte Alves

**ENSINO EM SAÚDE/ENFERMAGEM: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
DESTAQUE**

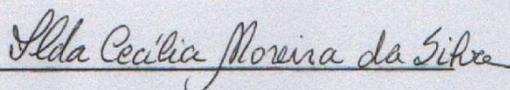
Orientador:

Prof^ª. Dr^ª. Ilda Cecília Moreira da Silva

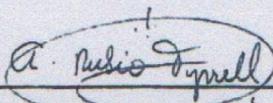
Co-orientador:

Prof^ª. Dr^ª. Lucrecia Helena Loureiro

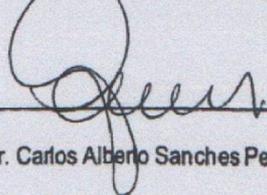
Banca Examinadora



Prof^ª. Dr^ª. Ilda Cecília Moreira da Silva



Prof^ª. Dr^ª. Maria Antonieta Rubio Tyrrell



Prof. Dr. Carlos Alberto Sanches Pereira

Dedico este trabalho à Deus por ter me dado força e condições de realizar o Mestrado.

Dedico também à toda minha família pelo apoio e ajuda de sempre.

Uma dedicatória especial ao meu esposo por sempre me incentivar e sempre ter suprido minha ausência junto ao nosso bebê.

E às pessoas que estiveram ao meu lado me encorajando nos momentos difíceis e me aplaudindo nas ocasiões de glória.

Um agradecimento especial a minha orientadora: Prof^a Dra Ilda Cecília Moreira da Silva pelo incentivo, apoio e orientação frente ao desafio da formação, e ao exemplo de determinação e postura.

Agradecer a Prof^a. Dr^a Lucrécia Loureiro pelo carinho e pelas valiosas correções durante todas as etapas deste trabalho.

E agradeço também todo o corpo docente do Mestrado de Ensino em Saúde e Meio Ambiente do Centro Universitário de Volta Redonda, que contribuíram para a minha formação.

*Você nunca sabe que resultados virão da sua ação.
Mas se você não fizer nada, não existirão resultados.*

Mahatma Gandhi

RESUMO

A intenção deste trabalho é inserir o planejamento estratégico para que ele dia a dia seja disponibilizado ao alcance de todos, nas instituições que ele é praticado percebe-se que a tomada de decisão é realizada de forma mais rápida, a fim de gerar maior qualidade assistencial. O objetivo deste trabalho é discutir a atuação do enfermeiro frente ao Planejamento Estratégico, elaborando uma estratégia de articulação entre a graduação e a pós-graduação – Stricto sensu, articulando ensino-aprendizagem com os três elementos: professor, aluno e o saber. O conceito de Planejamento Estratégico estabelece um conjunto de ações que deverão ser estabelecidas para que os objetivos sejam alcançados e definidos através da estratégia. Com esse trabalho a intenção é de reforçar sobre a importância de administrar uma instituição de saúde com planejamento, e é através do planejamento estratégico que as instituições de saúde sejam elas públicas ou privadas irão conhecer caminhos que irão percorrer ao longo de sua existência, norteadas para alcançar diversos objetivos, também serão definidas as estratégias que ajudarão a instituição de saúde a concretizar os objetivos definidos em sua missão. Neste estudo daremos foco para o Planejamento Estratégico em Saúde Pública, percebe-se uma preocupação crescente nos Cursos de Graduação em Enfermagem no que tange à preparação dos futuros profissionais para a realização de todas as atribuições relativas à profissão, incluindo a capacitação dos trabalhadores de Enfermagem. Trata-se de uma pesquisa tipo estudo de caso, no qual após a coleta de dados se tornou um estudo exploratório com intuito de disseminar o entendimento dos autores frente à gestão do Planejamento Estratégico. O campo de desenvolvimento do estudo foi o Centro Universitário de Volta Redonda- UniFOA, Rio de Janeiro, participaram da pesquisa acadêmicos do 5º ano do curso de graduação em enfermagem. Neste trabalho apresentamos como produto uma Oficina Educativa que tem como finalidade a contribuição na formação do acadêmico de enfermagem de modo que o acadêmico possa perceber que seu aprendizado é de forma significativa e pode beneficiar muito a prática. A proposta de elaboração dessa oficina fundamenta-se nos conceitos expressos na Teoria da Aprendizagem Significativa, proposta por David Ausubel, visando estimular a progressão das habilidades necessárias para sua aprendizagem e aplicação, considerando que isso dependerá da exploração dos conhecimentos prévios (subsunçores) e do nível de prática do aprendiz. Foi possível concluir que a aplicação dessa oficina com os principais conceitos de Planejamento Estratégico auxiliou os acadêmicos frente ao entendimento do assunto. Acredita-se que o presente estudo contribuiu para a prática do futuro Enfermeiro, uma vez que oferece uma oportunidade de planejar ações de melhoria estimulando a prática baseada em evidências e pesquisa.

Palavras-chave: Educação em Saúde. Enfermagem. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The intention of this work is insert on strategic planning so that it is day by day available to everyone, in the institutions in which it is practiced, it is clear that decision-making is carried out more quickly, in order to generate greater quality of care. The aim of this paper is to discuss the role of nurses in relation to Strategic Planning, developing a strategy for articulation between undergraduate and graduate courses – Strictosensu, articulating teaching and learning with the three elements: teacher, student and knowledge. The concept of Strategic Planning establishes a set of actions that must be established so that the objectives are achieved and defined through the strategy. With this work, the intention is to reinforce the importance of managing a health institution with planning, and it is through strategic planning that health institutions, whether public or private, will know the paths they will take throughout their existence, guided by achieve various objectives, strategies will also be defined that will help the health institution to achieve the objectives defined in its mission. In this study we will focus on Strategic Planning in Public Health, there is a growing concern in the Undergraduate Nursing Courses with regard to the preparation of future professionals to perform all the duties related to the profession, including the training of Nursing workers. It is a case study type research, in which after data collection it became an exploratory study in order to disseminate the authors' understanding regarding the management of Strategic Planning. The field of development of the study was the University Center of Volta Redonda- UniFOA, Rio de Janeiro, participated in the academic research of the 5th year of the undergraduate nursing course. In this work we present as product an Educational Workshop that aims to contribute to the training of the nursing student so that the student can perceive that his / her learning is significantly and can greatly benefit the practice. The proposal for the elaboration of this workshop is based on the concepts expressed in the Theory of Meaningful Learning, proposed by David Ausubel, aiming to stimulate the progression of the skills necessary for its learning and application, considering that this will depend on the exploration of previous knowledge (subsunitors) and the level of practice of the apprentice. It was possible to conclude that the application of this workshop with the main concepts of Strategic Planning helped the academics in understanding the subject. It is believed that the present study contributed to the practice of the future Nurse, as it offers an opportunity to plan improvement actions by stimulating evidence-based practice and research.

Keywords: Health Education. Nursing. Strategic planning.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 JUSTIFICATIVA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo Geral.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE.....	20
2.2 TERRITORIALIZAÇÃO EM SAÚDE.....	22
2.3 SISTEMA DE INFORMATIZAÇÃO EM SAÚDE.....	23
2.4 APRENDIZAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ENFERMAGEM À LUZ DA TEORIA DA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA.....	24
3. PERCURSO METODOLÓGICO.....	28
3.1 ASPECTOS ÉTICOS.....	28
3.2 NATUREZA DO ESTUDO.....	28
3.3 LOCAL DO ESTUDO.....	28
3.4 SUJEITOS DO ESTUDO.....	28
3.5 COLETA DE DADOS.....	30
3.6 ELABORAÇÃO DA OFICINA.....	31
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	33
4.1 RESULTADOS DA OFICINA EDUCATIVA.....	33
4.2 RESULTADOS DO PRÉ TESTE.....	35
4.3 RESULTADOS DO PÓS TESTE.....	40
5. PRODUTO.....	45
5.1 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO CURSO LIVRE.....	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICES.....	53
APENDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	54

APENDICE B - QUESTIONÁRIO DE PRÉ -TESTE/ QUESTIONÁRIO PÓS-TESTE.....	56
APENDICE C - PLANO DE CURSO.....	57
ANEXOS.....	73
ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DO ORIENTADOR PROF. DR. ILDA CECILIA AO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS.....	74
ANEXO B - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA O CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA PARA REALIZAÇÃO DA OFICINA E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	75
ANEXO C - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A SECRETARIA DE VOLTA REDONDA PARA REALIZAÇÃO DA VIVÊNCIA PROFISSIONAL.....	76
ANEXO D - FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS.....	77
ANEXO E - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS DO UNIFOA.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A	Acadêmico
ANA	<i>American Nurses Association</i>
ABEN	Associação Brasileira de Enfermagem
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
C.I.D	Cadastro Internacional de Doenças
CoEPS	Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MECSMA	Mestrado Profissional em Ensino em Ciências da Saúde e do Meio Ambiente.
MS	Ministério da Saúde
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PES	Planejamento Estratégico Situacional
SOBRAGEN	Sociedade Brasileira de Gerenciamento de Enfermagem
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UniFOA	Centro Universitário de Volta Redonda

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Balanced Scorecard de um Hospital Privado.....	37
Quadro 2 -	Canvas de uma Maternidade de Alto Risco.....	38
Quadro 3 -	Matriz SWOT.....	de 40

APRESENTAÇÃO

Após minha graduação em Enfermagem, no ano de 2005, realizei algumas especializações e entre elas Gestão em Negócios de Saúde pela Fundação Getúlio Vargas e Gestão em Qualidade pelo Instituto Albert Einstein. Durante esse processo de especializações, pude desenvolver minha atividade profissional frente à Gerência Técnica de um hospital privado em Volta Redonda, onde atuei durante 09 anos. Posteriormente, fui convidada a dirigir um hospital público da região Sul Fluminense e uma das metas frente à direção deste hospital público era implementar a gestão com apoio dos acadêmicos, uma vez que esse hospital além dele ser um grande hospital público da região sul fluminense, também é considerado um hospital escola.

Sempre atuei na área de gestão, seja nos hospitais públicos ou privados. Sou especialista titulada pela SOBAGEN (Sociedade Brasileira de Gerenciamento de Enfermagem). Atuo como membro suplente do Conselho Municipal de Saúde e membro da ABEN (Associação Brasileira de Enfermagem), em que minha característica principal é trabalhar o mapeamento dos processos para melhoria do gerenciamento diário, ou seja, desenvolver o Planejamento Estratégico diariamente no trabalho.

Estou na área de gestão há 15 anos, e no meu dia a dia observo uma carência de profissionais com bom entendimento frente à gestão, sendo assim, surgiu a ideia de elaborar uma oficina educativa de ensino para os acadêmicos de enfermagem, pois percebo que existe um acanhamento dos profissionais de enfermagem em falar sobre o tema, um assunto tão participativo do cotidiano, mas que acaba gerando muitas dúvidas.

A estima pela gestão trouxe à autora o interesse de pesquisar sobre Planejamento Estratégico, após aprofundar seus estudos na pós-graduação Stricto Sensu, a autora tem como finalidade compartilhar seus conhecimentos com os acadêmicos de enfermagem. Algo definido com maturidade e responsabilidade profissional, ou seja, ao longo desta caminhada chegou o momento de participar de discussões em sala de aula e oferecer o conhecimento em gestão.

1 INTRODUÇÃO

A saúde é uma das mais importantes dimensões da vida moderna, porém vivemos em uma sociedade que busca conceitos sobre múltiplos temas e as respostas são diversos.

Vale ressaltar que, em 1946, a Organização Mundial da Saúde (OMS) conceituou “saúde como sendo o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença e de enfermidade”, e, apesar de bastante conhecida, essa conceituação gera críticas por ser impossível de se concretizar de maneira clara o conceito de bem-estar social. Será irreal o conceito de o “perfeito bem-estar” nos dias de hoje? Assim busca-se entender o que é “perfeito bem-estar”, por acaso é a tradução da perfeição? Sobre essa reflexão busca-se o entendimento e apoio em textos de autores.

Para Ferraz (1997), o perfeito bem-estar mental está intimamente ligado à felicidade, que ganhou por médicos americanos na década de 90 uma entidade nosológica e um Cadastro Internacional de Doenças (C.I.D), a “síndrome da felicidade” incompatível com a situação do homem, com suas dificuldades. Seria dessa “felicidade” que a OMS tiraria parâmetros para caracterizar o “perfeito bem-estar mental”?

O conceito de saúde está inserido na perspectiva de se planejar um novo modelo de atenção à saúde que busca a qualidade de vida das populações, além disso, Silva (2007) aponta que a evolução rápida do mundo exige uma contínua atualização dos saberes, e que a qualidade na assistência à saúde e a humanização de serviços têm ocupado espaço prioritário na gestão.

No que se refere à qualidade de vida, Barbosa et al (2017) afirmam que esse parâmetro é usado para medir as condições de vida de um ser humano e a vulnerabilidade refere-se à chance de as pessoas estarem expostas a adoecerem.

À luz dos conceitos de promoção de saúde e qualidade de vida, concorda-se com Martins (2015) quando descreve que a justiça social e a equidade são pré-requisitos para alcançar a melhor saúde e o bem-estar da população, sendo a democracia e o respeito aos direitos humanos inerentes à construção de ambos. Promoção à saúde alcança, dessa maneira, uma abrangência muito maior do que a que circunscreve o campo específico da saúde, considerando-se o ambiente em

sentido amplo, o que abarca a perspectiva local e global, além de incorporar-lhe elementos físicos, psicológicos e sociais. Para colocar em prática esses conceitos citados acima, é necessário planejar, para que de fato aconteça. O planejamento está em todos os lugares, planejar a atuação da administração na área da saúde é uma tarefa bastante complexa.

Na concepção da autora, podemos e devemos realizar um bom planejamento nas unidades de saúde públicas ou privadas, acredita-se que este trabalho possa contribuir de forma eficiente e eficaz, demonstrando o que é planejar, a oportunidade de definir com antecedência o que a organização deverá realizar, e quais objetivos deverão ser atingidos, tudo isso é fundamental para o sucesso da instituição, e principalmente para a saúde dos pacientes.

É importante trabalhar para que o planejamento estratégico seja disponibilizado ao alcance de todos, em uma instituição que o pratica, percebe-se que a tomada de decisão é realizada de forma mais rápida, a fim de gerar maior qualidade assistencial.

De acordo com Oliveira (2009), o planejamento estratégico é a ferramenta determinante que trabalha o ponto de partida da organização e tenta antecipar o que a maioria das instituições necessita, ou seja, é definição de estratégias e agilidade na tomada de decisões, esses fatores contribuirão muito para o sucesso da instituição.

De Paiva (2013) afirma que o planejamento estratégico tem como finalidade definir de que maneira a organização aplicará os seus recursos com meios para alcançar os objetivos comuns propostos.

Vale ressaltar que esse autor contribuiu para a compreensão de que a elaboração do planejamento é de responsabilidade daqueles que ocupam o cargo mais alto da organização. Ela é uma ferramenta que servirá de auxílio nas tomadas de decisões para que possíveis erros sejam evitados, estabelecendo a direção a ser seguida, buscando sempre a interação dos fatores externos não controláveis.

Vale recordar ainda que o planejamento estratégico retrata a organização como um todo; ele é um produto de uma administração baseada no senso comum. Hoje isso no âmbito da saúde é essencial. Considerando que embora o planejamento seja uma ferramenta administrativa atual, cabe lembrar que surgiu ainda nos tempos antigos.

O autor Chiavenato (2009, p.48) já afirmava na década de 80 que:

O Planejamento Estratégico refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos geralmente é um planejamento global em longo prazo. (CHIAVENATO, 2009, p.48)

Ademais, Chiavenato (2009, p.18) afirma que “(...) o planejamento implica em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência principal consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso”. Assim, o planejamento é um processo que se inicia traçando os objetivos; definição de estratégias, políticas e detalhamento de planos para consegui-los; finalizando com decisões.

Chiavenato defende que é importante lembrar que não existe um modelo definido, uma metodologia universal, pois isso tudo é adequado de acordo com a instituição. Ao elaborar o Planejamento Estratégico, as metodologias deverão ser adaptadas ao perfil institucional sem esquecer-se de analisar todo ambiente organizacional.

Nesse cenário, acadêmicos do Curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário de Volta Redonda, UniFOA, que estão cursando o último ano, durante a sua formação foram estimulados a desenvolver a gestão. Segundo Gib *et al.* (2011) o período da graduação é fundamental para que o acadêmico receba uma sólida formação, levando-o a participar de atividades práticas.

Para tanto, torna-se necessário que sejam capacitados, que recebam os conhecimentos por meio de mecanismos que facilitem a aprendizagem, estimulando a prática (ARAUJO, 2009). Conforme a teoria da aprendizagem significativa de Ausubel, o processo de aprendizagem pode ser facilitado ao se trabalhar com os alunos sobre planejamento estratégico, partindo-se de seu conhecimento prévio, uma vez que o que eles já sabem é muito relevante para a teoria da aprendizagem significativa, por ser um aspecto determinante no processo do ensino (AUSUBEL; NOVAK & HANESIAN, 1980).

Ao final do processo de assimilação, ambos os conceitos estarão modificados e servirão de aporte para aprendizagem de novos conceitos (AUSUBEL, 2003). Como dizia Freire (2003), o fundamental é que professor e alunos tenham uma postura dialógica, aberta, curiosa, indagadora e não apassivada, enquanto uns falam, outros ouvem.

Com esse estudo, busca-se realizar ensaios que possam contribuir para o aprendizado dos alunos frente ao tema explorado, elaborando uma estratégia de articulação entre a graduação e a pós-graduação desenvolvendo ensino-aprendizagem com os três elementos: professor, aluno e o saber.

Trata-se de uma pesquisa tipo estudo de caso, no qual após a coleta de dados se tornou um estudo exploratório com intuito de disseminar o entendimento dos autores frente à gestão do Planejamento Estratégico.

Ao articular o tema Planejamento Estratégico junto aos acadêmicos do Curso de Graduação em Enfermagem, foi possível ancorar uma nova informação ordenada para se traduzir em aprendizagem significativa que se apoie na estrutura cognitiva do indivíduo. Assim, durante toda a descrição deste trabalho, a autora destaca as principais características do que se visa buscar: Ampliação do percurso metodológico e do processo formativo dos acadêmicos; desenvolvimento de atividades de pesquisa articuladas à vivência profissional; integração entre acadêmicos x gestores.

Enquanto estratégia educacional sistematizada de capacitação e adaptação dos indivíduos ao trabalho, esse processo propicia maior eficiência na realização das atividades, com possibilidade de mudanças no comportamento dos acadêmicos, que passam a perceber sua realidade enquanto futuro profissional, de outra maneira, transformando-a para melhor.

Durante esse trabalho a todo o momento, repensou-se a concepção da formação, que não pode ser resumida aos processos somente de transmissão e difusão de conhecimentos que ocorrem nos ambientes acadêmicos, o acadêmico agora exige diferenciar formação e escolarização (GUIMARÃES SILVA, 2010).

De acordo com (GURGEL, 2010), a extensão universitária, na direção de uma sociedade mais justa e igualitária, tem uma função de promover a comunicação entre a universidade e seu meio, possibilitando a sua realimentação em face da problemática da sociedade e a revisão permanente de suas funções de ensino e pesquisa, conceito que está de acordo com o que a autora busca diretamente com este trabalho.

1.1 JUSTIFICATIVA

Devido à ausência de aplicativos, artigos, cursos e ferramentas explanando sobre o Planejamento Estratégico com intuito de complementar a orientação verbal e auxiliar na vida profissional futura, houve a necessidade de aplicar uma oficina educativa para despertar o interesse do acadêmico frente ao tema do Planejamento Estratégico.

Ofertar aos acadêmicos da graduação conceitos sobre o Planejamento Estratégico, é o interesse da autora, e é importante para todos os futuros Enfermeiros atrelarem ao Programa de Reconhecimento de Magneto. Isso seria o ideal, programa esse que foi desenvolvido para reconhecer as organizações de assistência à saúde que proporcionam atendimento exemplar e mantém as tradições dentro da prática de qualidade profissional de enfermagem. O programa serve também como método ou meio de disseminar as melhores práticas e estratégias em enfermagem entre as instituições. Os hospitais magneto incorporaram as soluções comprovadas para abordar o recrutamento dos enfermeiros e favorecer a liderança de enfermagem (MELANIE, 2015).

O programa de Reconhecimento de Magneto é fundamentado nos indicadores de qualidade, e do planejamento estratégico e nos padrões da prática de enfermagem conforme definidos nos âmbitos e padrões para administradores de enfermagem, da (*American Nurses Association - ANA, 2008*)

A autora tinha o interesse de atrair esse público acadêmico para o seu objetivo final que era a oficina educativa, esta estratégia foi de grande valia, a adesão à oficina educativa foi bem aceita pelos futuros colegas de profissão. No nível da gestão pública hospitalar, percebe-se que o Planejamento Estratégico ainda é pouco explorado. Além disso, a compreensão da necessária articulação entre a Pós-Graduação e Graduação em Enfermagem, especialmente no que tange às estratégias de ensino, estimula a busca de textos que contribuem para o acadêmico da graduação ter interesse em trabalhar com a gestão.

Dessa forma, ofereceu a oportunidade aos acadêmicos do 5º ano do curso de graduação em enfermagem de participarem desta oficina, objetivando o aprimoramento e o comprometimento com a educação e gestão. Esta atividade foi

desenvolvida na disciplina de Educação em Saúde com conteúdo que aponta conceitos e ferramentas para desenvolver um adequado Planejamento Estratégico.

Segundo Barbosa (2017, p.114) “Define a gestão da qualidade como uma abordagem para melhorar a competitividade, efetividade e flexibilidade da organização como um todo”. E esse foi nosso exercício durante toda a aplicação da oficina. Sobre esse aspecto o autor ainda destaca:

Assim, a gestão da qualidade seria essencialmente uma maneira de planejar, organizar e compreender que cada atividade depende de cada indivíduo em cada nível da hierarquia, e essa busca ficará muito clara ao longo do trabalho.

A avaliação da qualidade de serviços hospitalares vem ganhando importância no mundo, sendo impulsionada pelas fragilidades identificadas nas equipes, e grande número de processos administrativos gerando sindicância que ocorrem devido à clientela cada dia mais exigente. As avaliações realizadas pelos serviços de saúde permitem obter indicadores importantes para a implementação de estratégias de melhoria contínua de qualidade. (BARBOSA; 2017; p. 114)

Na abordagem da oficina educativa os acadêmicos terão oportunidade de construir o Planejamento Estratégico em instituições públicas e privadas, por meio de ferramentas discutidas em sala, durante a oficina enfatizamos que é possível desenvolver o planejamento estratégico também em instituição pública, algo que muitas das vezes é percebido ao alcance somente das instituições privadas. Esta ênfase, em relação ao Planejamento Estratégico desenvolvido no Sistema Único de Saúde (SUS), partiu das inquietações e anos de vivências na gestão pública, e sem ter o real conhecimento que era possível desenvolver o Planejamento Estratégico na gestão pública, como também das leituras e consultas feitas ao HumanizaSus - Manual que traz as principais diretrizes do SUS.

Lima (2018) diz que a estratégia institucional pode ser definida como o processo de construção diário, aproveitando competências fundamentais da instituição, ou como um padrão de alocação dos recursos para realizar os objetivos da organização. O estudo buscou o conhecimento da autora frente ao Planejamento Estratégico, apresentando configurações de objetivos a longo prazo, o conjunto de critérios que visa orientação para as decisões e o conjunto políticas que levam adiante as atividades que são necessárias para alcançar determinados objetivos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Articular prática de ensino entre Pós-Graduação *Stricto Sensu* e Graduação em Enfermagem, por meio do Planejamento Estratégico em Saúde.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Destacar pontos relevantes as história do planejamento em saúde.
- b) Discutir a atuação do enfermeiro frente ao Planejamento Estratégico e identificar na fala dos acadêmicos do Curso de Graduação em Enfermagem, seu entendimento sobre Planejamento Estratégico.
- c) Elaborar uma estratégia de articulação entre a graduação e a pós-graduação – *Stricto sensu*, articulando ensino-aprendizagem com os três elementos: professor, aluno e o saber.
- d) Produzir uma oficina educativa sobre conceitos em Planejamento Estratégico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM SAÚDE

O Planejamento na América Latina foi introduzido, a partir da década de 1940, por influência da Organização das Nações Unidas (ONU), percebendo que havia a necessidade de diminuição das diferenças econômicas entre os países da América Latina e os países capitalistas centrais. Assim, o planejamento foi proposto como instrumento para direcionar o desenvolvimento, buscando crescimento do produto nacional, industrialização e modernização. O planejamento da América Latina surgiu com foco na economia, e não na saúde a qual é o foco deste trabalho.

Busato (2017, p. 27) diz que “o planejamento brasileiro nas organizações governamentais teve início também na década de 1940, em uma abordagem normativa, com a elaboração de planos que tinham como objetivo organizar o processo orçamentário”.

Em 1961, os Estados Unidos da América, por meio da Organização dos Estados Americanos, promoveram a reunião de ministros da Economia dos países das Américas, em Punta Del Este, no Uruguai, onde foi lançado o Programa Aliança para o Progresso.

O Brasil, a partir de 1964, viveu um regime autoritário sob o comando dos militares. O planejamento governamental dessa fase teve abordagem normativa e visava ao controle inflacionário, à aceleração do crescimento, à ampliação do emprego e ao crescimento industrial, agravando condições de vida da população, com piora dos indicadores sociais de saúde. A incorporação da abordagem estratégica em planejamento teve início na década de 1970, ainda nos governos militares (TEIXEIRA, 2015). Porém, a partir dessa data, a história de Planejamento estava cada vez tomando força e conquistando seu espaço.

Outro momento histórico que influenciou a necessidade de repensar o planejamento em saúde foi a realização da Conferência da Organização Mundial de Saúde de Alma-Ata, em 1978 que preconizava saúde como direito para todos no ano de 2000.

Sobre esse aspecto, Pereira *et al.* (2006, p.128) destacam que:

O processo de descentralização e a organização dos serviços de saúde seguem os princípios da regionalização e hierarquização, delimitando uma base territorial formada por agregações sucessivas como área de atuação dos agentes de saúde, da equipe de saúde da família e a área de abrangência de postos de saúde” (PEREIRA, et al., 2006, p.128)

Já o planejamento estratégico é como um segundo passo. É a formalização da gestão estratégica. O planejamento é realizado por gestores e equipe. A gestão cria as metas e o planejamento pensa em como colocá-las em prática. Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada.

Quem já trabalha na área de saúde sabe o quão é difícil manter as métricas e desafios. Por isso, a utilização de um planejamento e uma boa execução se fazem necessárias no auxílio do dia a dia. Já a Gestão e planejamento estratégico no dia a dia são usados para mostrar resultados, oportunidades, apontando riscos e fornecendo relatórios.

O planejamento estratégico é feito por gestores em uma instituição de saúde, enquanto a gestão estratégica é para aquele momento em que se deve analisar cada setor da instituição, definir as ações e monitorar cada uma delas. Isso dá a flexibilidade no planejamento. Por fim, o plano estratégico é a consolidação de ideias, preparando os objetivos e programas de ação para a execução.

Além disso, é importante lembrar que a gestão estratégica irá implementar o plano, objetivando melhores resultados, reformulando e reajustando com frequência todo o plano, visando sempre alavancar os negócios,

Em relação à gestão e planejamento estratégico, o acompanhamento constante é um dos maiores desafios para muitos gestores, pois no meio do caminho deixa-se muitas vezes de atualizar planos de ação, metas etc.

Na maioria das vezes, a verdade é que os gestores precisam estar lado a lado dos colaboradores para que tudo ocorra bem. Até porque, é preciso levar em conta que o mercado tem um ritmo muito mais acelerado nos dias de hoje, e os gestores não conseguem sempre estar por dentro de tudo que está acontecendo em todos os lados de uma instituição.

Logo, um planejamento feito no início do ano pode precisar ser atualizado apenas 3 meses depois, para conseguir atender todas as demandas da instituição, e

se o gestor não confia no colaborador, como ele vai identificar a real necessidade. Percebe-se assim que o planejamento estratégico, juntamente com a gestão auxilia a empresa /instituição de saúde a estudar o futuro, consistem em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Isso será crucial para o sucesso da sua organização seja ela empresarial ou de saúde.

2.2 TERRITORIALIZAÇÃO EM SAÚDE

Segundo Busato (2017), a territorialização em saúde é uma metodologia utilizada para provocar mudanças no modelo assistencial e nas práticas sanitárias vigentes. Tem grande afinidade com o Planejamento Estratégico Situacional (PES) e, nos dias de hoje, inicia a exploração dele frente às secretarias de saúde municipais. O conceito de território se diferencia em duas correntes: a do território-solo, caracterizada por delimitação geográfica e topográfica, e a do território-processo, que é um espaço em permanente construção.

As duas correntes, território-solo e território-processo, são utilizadas para desenvolver o Planejamento Estratégico em Saúde conforme Busato (2017), o autor descreve que uma das diretrizes da atenção básica é ter territórios bem definidos, pelos quais as equipes do Programa Saúde da família têm responsabilidades sanitárias e, na grande maioria das vezes, desenvolvem ações.

A delimitação de população apontada pela Política Nacional de Atenção Básica norteia o Planejamento no momento explicativo e estratégico, utilizando-se dos conceitos de território. Assim, a delimitação permite descrever o perfil epidemiológico da população, bem com os atores sociais nele envolvidos, essa delimitação é de grande importância a todo município e estado. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2017).

Um sistema de informação integra conceitos sobre coleta de dados, processamento de dados e divulgação de informações. Algo que todas as unidades deveriam ter, mas não é a realidade de todo município. Dessa forma, fica quase impossível fazer um levantamento de dados de forma adequada sem realizar um Planejamento Estratégico em Saúde. O sistema de informação é responsável pela qualidade e disponibilidade da informação, bem como por onde e quando essa

informação será necessária para a tomada de decisão dentro do planejamento e da gestão (CARVALHO; EDUARDO, 2008).

2.3 SISTEMA DE INFORMATIZAÇÃO EM SAÚDE

Um sistema de informação pode ser então definido como um conjunto de atividades que contemplam a coleta e o processamento de dados. É de suma importância que essa coleta seja informatizada, se não é importante ter os dados trabalhados para gerarem informações. Já a informação é o produto obtido de uma combinação de dados da avaliação e da interpretação feitas sobre determinada situação para conhecer, avaliar ou intervir. Ela serve para reduzir a incerteza acerca de algum estado ou evento.

O processo de implantação do SUS assinalou a necessidade de novos modelos de gestão que pudessem garantir a efetivação de suas diretrizes centrais em relação à equidade, integralidade e universalidade. Isso demanda mudança do processo de trabalho em saúde. Deve-se ainda considerar que o processo de trabalho em serviços de saúde sempre passa por fatores intervenientes, como avanço e incorporação de tecnologia, perfil epidemiológico e momento socioeconômico, política intersetorial fortalecida e articulação entre as áreas da saúde e da educação (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

Um dos pontos fundamentais na gestão de pessoas e processo de trabalho é promover o acesso às instituições de saúde.

O acesso inclui ações de proteção e prevenção relativas a riscos e agravos à saúde e ao meio ambiente, as devidas informações relativas às ações de vigilância sanitária e epidemiológica e os determinantes da saúde individual e coletiva (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

Como atividade fundamental da Gestão de Processos de Trabalho, a análise da cadeia de valor, por si só, já se revela um grande processo de aprendizado. Na orientação está descrito que ao realizar esta análise, a organização coloca foco nos processos que agregam valor para entrega do produto, separando-os dos processos

de suporte. A gestão de recursos desafia o alcance dos objetivos propostos pelo planejamento em saúde, visto que a garantia de suprimento ideal para a realização das atividades é impossível. Essa gestão exige assegurar a provisão de materiais necessários ao funcionamento da organização de saúde, tendo como um dos pontos mais importantes a aquisição.

As gestões de recursos incluem bens duráveis, com destaque para a gestão patrimonial e equipamentos, bens não duráveis, que são materiais, insumos e medicamentos, entre outros. É importante lembrar que qualquer material envolvendo recursos financeiros públicos exige o cumprimento de lei federal, com realização de licitação pública.

Foi na implantação das normas operacionais que estados e municípios obrigaram-se a direcionar seus planejamentos em saúde para as novas ações e responsabilidades que agora deveriam desempenhar no SUS.

2.4 APRENDIZAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ENFERMAGEM À LUZ DA TEORIA DA APRENDIZAGEM SIGNIFICATIVA

Toda literatura acima está interligada com o Planejamento Estratégico, dessa forma planejar também é ir ao encontro das teorias que nos fornecem subsídios para o desenvolvimento do trabalho na área acadêmica.

Em uma reflexão rápida sobre teorias da aprendizagem, previamente faz-se necessário compreender os aspectos que envolvem a aprendizagem e seus correlatos com o desenvolvimento cognitivo, maturação e linguagem. Junta-se ao certame a neurociência cognitiva, integrando as acepções teóricas de aprendizagem. Sendo assim, serão tratadas as investigações epistemológicas de David Ausubel (MOREIRA, 2011) como contribuições à Teoria de Aprendizagem.

A Teoria da Aprendizagem Significativa de Ausubel (2003, p.47) diz: “descubra o que o aluno já sabe e tome isso como base para iniciar o processo de aprendizagem”. Assim, um novo conceito é aprendido de forma significativa quando interage com os conhecimentos já existentes, especificamente relevantes, existentes na estrutura cognitiva do aprendiz e este, por sua vez, dispõe-se a construir redes de relações que possibilitem a utilização destes conceitos em novas situações. Esse

conhecimento (conceito, ideia, proposição, representação) que servirá de âncora para o novo conhecimento e, ao mesmo tempo, modificar-se- à em função da ancoragem, é chamado de subsunçor.

Gomes *et al.* (2008) ressaltam que, após essa relação consolidada pela agregação aos “subsunçores” (significados), cria-se um e mais abrangente conceito. Esse processo, somado à experimentação do estímulo e à interação com o acadêmico, possui uma maior probabilidade de tornar-se um conhecimento significativo para o aprendiz.

Foi necessário que o acadêmico do quinto ano de graduação em enfermagem encontrasse o sentido no que está aprendendo, para que significativamente ele pudesse aprender, e foi necessário, em sala de aula, partir dos conhecimentos que o aluno já possuía. Esses acadêmicos adquiriram conhecimento ao longo do estágio ou da vida profissional, assim a pretensão é que eles correlacionem os conceitos aprendidos com os praticados, o que torna significativa a sua aprendizagem.

Na perspectiva da Teoria da Aprendizagem Significativa, segundo Ausubel et al (1980), existem dois tipos de aprendizagem, a mecânica e a significativa, que estão nos extremos opostos de um mesmo contínuo e são distintas conforme o tipo de relação estabelecida entre o novo conhecimento e os conhecimentos prévios do indivíduo.

A aprendizagem mecânica é a aquisição de novas informações com pouca ou nenhuma interação com conceitos relevantes já existentes na estrutura cognitiva, característica que só permite ao indivíduo usá-lo repetindo literalmente os conceitos aprendidos, o que dificulta sua aplicação em situações novas e diferentes das já experimentadas/vivenciadas. Porém, como a aprendizagem mecânica está no extremo oposto à aprendizagem significativa de um contínuo, nada impede que conceitos aprendidos mecanicamente se tornem significativos ao longo do processo (MOREIRA, 2012).

Existem duas condições para a ocorrência de aprendizagem significativa: a organização de um material de ensino potencialmente significativo de acordo com a relação entre o que aluno já sabe e a natureza do conhecimento a ser aprendido, e a intencionalidade do aluno para aprender de forma significativa, relacionando de forma substantiva os significados adquiridos do material potencialmente educativo. Essas condições devem estar em sincronia e, por isso, exigem uma corresponsabilidade entre professor e aluno (AUSUBEL, 2003).

Para que a aprendizagem seja significativa, são necessários três fundamentos indispensáveis. Primeiro, que os indivíduos tenham disposição para aprender, estejam motivados e queiram aumentar o conhecimento já adquirido. Segundo, que o conhecimento seja significativo para as pessoas inseridas naquela realidade. E terceiro, que já exista um conhecimento prévio para que o indivíduo consiga cognitivamente fazer uma relação entre o novo conhecimento e o já existente. Quando o conhecimento é formado de maneira lógica, isso possibilita uma assimilação do conteúdo, porém a formação da ideia e de sua importância varia de acordo com a filtragem e assimilação que cada indivíduo realiza (PELIZZARI, *et al* 2002; AUSUBEL, 1982).

As vantagens da aprendizagem significativa são evidentes de três formas essenciais. Em primeiro lugar, aumenta a capacidade de retenção por mais tempo. Em segundo, aumenta a capacidade da aprendizagem de conteúdos diversos de maneira mais fácil, mesmo que a informação inicial /original tenha sido esquecida. Por fim, em terceiro, ainda que tenha sido esquecida, ficará mais fácil a aprendizagem seguinte. Logicamente que esse processo depende da estrutura prévia formada cognitivamente pelos indivíduos (AUSUBEL, 1982).

A aprendizagem significativa é um processo no qual o aprendiz se apropria de novos conceitos por meio da associação com ideias relevantes presentes em sua estrutura cognitiva. O outro fator de extrema relevância para a aprendizagem significativa é a predisposição para aprender, o esforço deliberado, cognitivo e afetivo, para relacionar de maneira não-arbitrária e não literal os novos conhecimentos à estrutura cognitiva.

Assim a busca por Ausubel ocorreu devido ao apoio para esposar a aprendizagem significativa enquanto princípio do processo de ensino-aprendizagem, destacando o papel do material didático, nesse caso a oficina educativa teve o apoio na estratégia de ensino e a sua verdadeira aplicação. E a aprendizagem significativa pressupõe que o acadêmico relacione os objetos de aprendizagem com a sua possível prática no ambiente de trabalho e que o material de aprendizagem seja potencialmente significativo para ele.

Este estudo trouxe a proposta de aplicação da oficina educativa para acadêmicos de enfermagem. A proposta apresentada pretende ser um instrumento facilitador da aprendizagem contando com a participação ativa do acadêmico, dessa maneira vai ao encontro da teoria de aprendizagem de David Paul Ausubel (1918-

2008), pois é um processo que envolve a interação da nova informação abordada com a estrutura cognitiva do acadêmico, e considera o conhecimento prévio que o indivíduo possui como ponto de partida para um novo conhecimento, esse foi o ponto chave desse trabalho.

Em resumo, tem-se a intenção de uma participação ativa dos acadêmicos por meio de um processo educativo no qual eles não são simplesmente uma cópia do educador, mas sim pessoas que formam suas próprias opiniões, tornando o conhecimento adquirido realmente significativo e de modo que consigam colocá-lo em prática na sua vida profissional, melhorando assim a qualidade do atendimento. Acredita-se que os acadêmicos que tiveram a oportunidade de participar da oficina educativa se tornarão enfermeiros com uma grande colaboração no desenvolvimento do planejamento estratégico da sua instituição.

Com base nesse entendimento, foi desenvolvido este produto que possibilitou a oferta de conhecimentos sobre o tema proposto que assume um modelo dialógico, essencial para a Educação em Saúde, e isso será abordado a todo o momento com dinamismo em sala de aula, para os acadêmicos do 5º ano da Graduação em Enfermagem do Centro Universitário de Volta Redonda.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

3.1 ASPECTOS ÉTICOS

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa de Seres Humanos do Hospital Municipal Dr. Munir Rafful sob o número de CAAE 04391618.4.0000.5255. (Anexo E), e foram respeitados os critérios éticos de pesquisa envolvendo seres humanos conforme a resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, em todas as etapas da pesquisa.

3.2 NATUREZA DO ESTUDO

Este estudo corresponde à construção, experimentação e avaliação preliminar de Oficina Educativa iniciada ainda na academia e ao final de todo o projeto, teve como resultado um Curso Livre. O estudo foi desenvolvido no período de junho de 2018 a novembro de 2019, refere-se a uma estratégia de pesquisa com foco na avaliação de conceitos e ferramentas sobre o tema “Planejamento Estratégico”. Este instrumento introduziu para os acadêmicos os principais conceitos de planejamento estratégico e suas principais ferramentas de gestão.

Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso e um estudo exploratório no qual após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa ou unidade de saúde, sistema de produção ou produto (PEROVANO, 2014).

3.3 LOCAL DO ESTUDO

O estudo foi realizado nas dependências do Centro Universitário de Volta Redonda - UniFOA com os acadêmicos do Curso de Graduação em Enfermagem,

com a anuência da instituição (Anexo B). O cenário da pesquisa localiza-se no Município de Volta Redonda, interior do estado do Rio de Janeiro. Trata-se de um município com área de 182, 483 km², com uma população estimada de 257.803 habitantes, sendo 99,95% de habitantes em região urbana e 0,05% em região rural. Volta Redonda se tornou a maior cidade da região Sul Fluminense e a terceira maior do interior do estado. A cidade é limitada pelos municípios de Barra Mansa (Norte, Noroeste, Oeste e Sudoeste), Barra do Piraí (Nordeste), Pinheiral e Piraí (Sudeste e Leste), e Rio Claro (Sul). Juntamente com os municípios de Barra Mansa (7 km de distância), de Pinheiral (15 km de distância), constitui uma aglomeração que ultrapassa os 460 mil habitantes, conforme as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2014).

Hoje, o município de Volta Redonda possui uma das redes de saúde mais completas do interior do estado do Rio de Janeiro, temos 34 Unidades de Estratégia de Saúde da Família, 08 Unidades Básicas de Saúde, 02 Centros de Assistência Intermediária e 08 Hospitais sendo eles 04 privados e 04 públicos, por isso acredita-se que o produto desenvolvido será de grande valia para utilização na gestão dos setores citados.

A escolha pelo município se deu pelo fato de ser a cidade onde a autora exerce a função de gestora, local onde se tornou possível o Enfermeiro assumir cargos de gestão e colocar em prática do Planejamento Estratégico no dia a dia de trabalho, seja ela em unidades públicas ou privadas.

3.4 SUJEITOS DO ESTUDO

Os sujeitos do estudo foram 35 acadêmicos matriculados e cursando o 5º ano do Curso de Graduação em Enfermagem do Centro Universitário. Os acadêmicos foram informados quanto aos objetivos do estudo, assegurados o direito à privacidade, sigilo, bem como a liberdade de se retirarem do estudo se assim desejassem sem que esse fato represente qualquer tipo de prejuízo para si. Vinte sete acadêmicos aceitaram participar da pesquisa e assinaram em duas vias o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido- TCLE (Apêndice A), conforme a Resolução

nº196/96, publicada no Diário Oficial da União em 10/10/96, que institui as Normas de Pesquisa em Saúde com Seres Humanos.

Após essa etapa, foi solicitado o preenchimento do questionário pré-teste (Apêndice B).

3.5 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados durante a aula da disciplina de Educação em Saúde. A disciplina é oferecida às segundas feiras no horário de 18h45 as 20h25. A pesquisadora foi apresentada para os acadêmicos pela professora responsável pela disciplina, que explicou o objetivo da atividade proposta, que seria dividida em cinco etapas.

Antes de abordar a temática “Planejamento Estratégico” foi distribuída aos acadêmicos presentes em sala (27 sujeitos) a primeira etapa do trabalho. Essa etapa correspondeu ao preenchimento pelos acadêmicos do questionário pré-teste (Apêndice B) com duração média 10’; a segunda etapa foi o início da oficina educativa que aconteceu no mesmo dia da aplicação do pré-teste que foi o início da oficina, quando desenvolveu juntos aos acadêmicos uma abordagem inicial sobre os conhecimentos que eles tinham frente ao Planejamento Estratégico.

A aula teve duração média de 40’; a terceira etapa foi a segunda aula com o tema “Aspectos Históricos do Planejamento Estratégico: aplicação em saúde” com duração de 50’; a quarta etapa foi a Implantação do Planejamento Estratégico, a quinta etapa foi a aula com o tema: Apresentação das ferramentas do planejamento estratégico com duração de 50’ e em seguida já entramos na 2ª aula com atividade prática e com duração de 40’; e por último foi aplicação do questionário pós-teste, com duração de 10’. Para análise dos resultados optou-se por utilizar um banco de dados armazenados em uma planilha Excel.

Os dados foram coletados por meio do pré-teste junto aos acadêmicos de enfermagem, contendo questões relativas ao entendimento dos mesmos sobre o Planejamento Estratégico (Apêndice B). As questões fechadas do questionário geraram informações que foram tratadas e serviu junto com as questões abertas para elaborar o produto proposto.

3.6 ELABORAÇÃO DA OFICINA

Foi elaborada uma oficina para exploração do tema de Planejamento Estratégico para os sujeitos da pesquisa. A intenção da aplicação da oficina foi apresentar os principais conceitos do tema para que possa despertar o interesse dos acadêmicos no tema explorado, e foi o momento de escolha para aplicar o questionário pré e pós-teste.

A oficina educativa proposta neste estudo objetivava apresentar aos acadêmicos de enfermagem da disciplina Educação em Saúde, a importância do Planejamento Estratégico no dia a dia de trabalho e conhecer suas principais ferramentas, métodos estes que poderiam ser utilizadas ao longo da sua vida profissional.

Vale ressaltar que essa oficina foi direcionada para introduzir os principais conceitos de planejamento estratégico e suas principais ferramentas na enfermagem, foram utilizados métodos de ensino capazes de apresentar aos acadêmicos as ferramentas necessárias para um bom desenvolvimento de gestão na vida profissional. Além disso, foi realizada a prática das ferramentas *Balanced Scorecard*, *Quadro Canvas* e *Matriz de Swot* com intuito deles se familiarizarem com elas.

Inicialmente houve a apresentação teórica do tema e depois a prática educadora. Durante a oficina, a prática foi contemplada com a aplicação das ferramentas do planejamento estratégico os acadêmicos foram subdivididos em três grupos de nove integrantes, perfazendo um total de 27 acadêmicos. Os grupos foram orientados a finalizar a tarefa em aproximadamente 15' e depois deveriam apresentar a conclusão do grupo aos demais acadêmicos. Ao primeiro foi dada a tarefa de fazer o "*Balanced Scorecard*" de um Hospital Privado, o segundo grupo solicitou o "*QuadroCanvas*" de uma Maternidade Alto Risco e o terceiro grupo para desenvolver a "*Matriz de SWOT*" de um Pronto Socorro Público.

O primeiro grupo de nove acadêmicos foi disposto em círculos, em seguida a pesquisadora forneceu um modelo da ferramenta "*Balanced Scorecard*" (financeiro, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento), foi solicitado desenvolvimento da ferramenta pensando em um ambiente hospitalar privado. Para o segundo grupo de acadêmicos, foi solicitada a tarefa de aplicar o "*Quadro Canvas*" hipoteticamente para uma maternidade de alto risco, esta ferramenta trabalha o plano

de negócio em que se estudam nove perspectivas de negócio até colocá-lo fielmente para funcionar, ela faz o ranking de mercado estudando: parceiros chaves, atividades chaves, recursos chaves, preposições de valores, relacionamento com os clientes, canais, segmentos de clientes, custos e receitas. Para o terceiro e último grupo, a tarefa foi de montar a “Matriz de SWOT” de um pronto socorro público, para isso o grupo precisava identificar pontos fortes e fracos do ambiente interno e externos e trazer as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do setor.

É importante citar que a aplicação da oficina foi em sala de aula arejada, ampla, com iluminação artificial. Dentre os recursos auxiliares utilizados estava o equipamento para projeção de slides, slides em Power Point (Office), cadeiras (para 8 a 9 participantes), 3 folhas A4 com exemplos da atividade sugerida e 3 folhas A4 em branco para realizar a proposta da oficina.

Entretanto, a pesquisadora, durante as oficinas, necessitava considerar que o material usado é um elemento auxiliar na promoção da aprendizagem, e que as oficinas exigem material diversificado (MOTA, 2006).

À medida que os acadêmicos participantes da oficina terminavam suas discussões, um representante do grupo realizava a exposição de ideias para toda sala, e a pesquisadora fazia considerações pertinentes ao Planejamento Estratégico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 RESULTADOS DA OFICINA EDUCATIVA

A fim de responder a primeira pergunta do pré teste “Você sabe o que é Planejamento Estratégico?” 25 acadêmicos ou seja (93%), responderam que “não” e 02 acadêmicos (7%) responderam “sim”,

De Paiva (2013) diz que para você fazer uma boa definição de Planejamento Estratégico é antes de tudo refletir o que é planejamento estratégico, você precisa estar ciente da definição de planejamento em si. Planejar nada mais é do que criar um plano para alcançar determinado objetivo.

E a estratégia? Seria como uma “arte” de explorar as melhores condições para chegar também a um objetivo. Agora, à definição: o que é planejamento estratégico em uma empresa ou unidade hospitalar? Trata-se de todo o processo de criação e execução de uma estratégia para alcançar objetivos dentro da organização. Desde a definição das metas, até as tomadas de decisão, mobilizações e efetivas ações para alcançar o que se propôs com foco no sucesso empresarial.

Na segunda pergunta do pré teste: “Durante a graduação você teve um bom entendimento sobre Planejamento Estratégico?” 21 acadêmicos (78%) responderam que “não”, somente 06 acadêmicos (22%) responderam o questionário como “sim”.

Na terceira questão do pré teste, com o intuito de investigar o interesse do acadêmico em aprender sobre a temática com a seguinte pergunta: “Caso você não saiba sobre Planejamento Estratégico, você teria interesse em aprender?”. Dessa forma, 25 acadêmicos (93%) responderam que sim e somente 02 acadêmicos, ou seja, (7%) responderam que não.

Os dados obtidos nas questões discursivas foram analisados, exaustivamente e por similaridade das respostas foram agrupados e referenciados à luz de um autor. Para Manzini (2006, p. 371) “[...] os dados podem ser analisados, tendo como procedimento de coleta uma entrevista ou questionário, são inúmeros e o produto verbal transcrito é um dos possíveis recortes desses dados [...]”.

Assim, foi questionado ao grupo de acadêmicos, e suas respostas foram descritas no texto com a abreviatura A (acadêmico). “Em sua opinião, qual a importância do Planejamento Estratégico dentro de uma instituição?

“Planejar cada passo dado na instituição [...]” (A₁)

“Ajuda a equilibrar as oportunidades encontradas nos ambientes internos e externos, para alcançar o objetivo esperado [...]” (A₁₁)

“Nivelamento dos objetivos de todos [...]” (A₂₂)

Percebe-se que o acadêmico de enfermagem avalia como sendo importante o Planejamento Estratégico dentro de uma instituição, entretanto, vale ressaltar a necessidade em investir na qualificação, visto que a grande maioria não tinha o entendimento acerca da temática, apesar de terem interesse em aprender.

De acordo com Campos (2004), o planejamento estratégico é composto por ações para se atingir em breve, as quais visam trazer mudanças estruturais na empresa, unidade de saúde etc. Dessa forma, todo estabelecimento de saúde pública ou privada que aplica as ferramentas do planejamento estratégico está com vistas ao alcance de grandes objetivos, cabendo ao gestor definir os prazos de conclusão dos processos dentro da organização.

Muitas empresas e instituições de saúde questionam se o investimento em treinamento da equipe vale à pena. Desde já, podemos dizer que a resposta é mais do que positiva, tanto para os colaboradores quanto para o crescimento do próprio negócio, e esse treinamento incluir o Planejamento Estratégico como diferenciador.

Por isso, é essencial que as empresas não negligenciem o preparo dos seus colaboradores e busquem o interesse de criar uma verdadeira motivação da segurança do trabalho no seu ambiente profissional, além de buscar o apoio da tecnologia.

Para os acadêmicos envolvidos na pesquisa, por unanimidade ao responderem à pergunta: Em poucas palavras descreva o que espera com a matéria eletiva de Planejamento Estratégico? A grande maioria dos acadêmicos iniciam um pensamento frente à gestão, alguns com respostas mais estratégicas outros não, conforme as falas a seguir:

“Atingir o potencial da organização [...]” (A₄)

“Auxilia nos pensamentos a longo prazo de uma organização [...]” (A₁₁)

“Espero aprender a ter uma visão inteligente mediante ao presente e ao futuro [...]” (A₁₆)

Percebe-se, nas falas dos acadêmicos, o entendimento da importância do planejamento dentro das organizações para o sucesso e principalmente o futuro. Corroborando, Oliveira (2009, p. 53) afirma que “estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos, desafios e metas estabelecidos”. É importante estabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades.

Tanto na teoria, quanto na prática, planejar as ações cotidianas deve ser uma prioridade principalmente no trabalho gerencial. Os Enfermeiros necessitam, na visão dos autores, reverem a sua prática e o seu papel gerencial e mostrarem concretamente o seu engajamento nas discussões que dizem respeito à gestão na saúde.

Finalizada a aplicação do pré-teste, partimos para a prática que era aplicação do produto (oficina educativa) com elementos necessários para desenvolver um planejamento estratégico dentro da empresa ou instituição de saúde, conforme toda orientação metodológica descrita acima, observou-se que os acadêmicos se apresentaram com uma postura adequada e de grande valia. Era necessário realizar a aplicação da oficina educativa com intuito de analisar as discussões de todos os acadêmicos. E assim foi feito.

4.2 RESULTADOS DO PRÉ TESTE

Ao primeiro grupo foi dada a tarefa de fazer o “*Balanced Scorecard*” de um Hospital Privado. Kaplan e Norton (1997, pág 20) diziam:

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de planejamento estratégico na qual a empresa tem claramente definidas as suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através de indicadores quantificáveis e verificáveis. (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 23)

De acordo com os criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), Robert S. Kaplan e David P. Norton, o BSC traduz a missão e a visão da estratégia segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas do *Scorecard* equilibram os objetivos de médio e longo prazo, sendo que essas medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

Conforme (PADOVEZE, 2007, p. 121) “o BSC é um sistema de informação para gerenciamento da estratégia empresarial. Traduz a missão e a estratégia da empresa”. Dessa forma, a estratégia de realizar o BSC com os discentes durante a oficina, foi mostrar como funciona o BSC e de que forma ele contribui no processo de gestão da empresa.

Essa ferramenta gerencial permite aos gestores comunicar a estratégia, ligando os objetivos empresariais aos departamentais e individuais. O *Scorecard* proporciona aos gestores uma forma de assegurar que todos os níveis da organização entendam as estratégias de longo prazo e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estão alinhados entre si (PADOVEZE, 2007, p. 122).

Ao final da oficina educativa, os acadêmicos chegaram à conclusão, representado no quadro 1.

Quadro 1: *Balanced Scorecard* de um Hospital Privado

MAPA ESTRATÉGICO: MÉTODO BSC (<i>Balanced Scorecard</i>)	
Perspectiva financeira	<i>Ampliar o Hospital, credenciamento de novos serviços frente à ANS, criarem um plano de saúde próprio para comercialização [...]</i>
Perspectiva de clientes:	<i>Ampliar o roll de especializações, valor do plano (custo x benefício), obtenção de mais clientes [...]</i>
Processos internos	<i>Redução de gastos desnecessários, contratação de novos profissionais, implementação de processos assistenciais e políticas [...]</i>
Aprendizado e Crescimento	<i>Parcerias com instituições de ensino superior, treinamentos profissionais através da educação continuada, atendimento humanizado qualificado [...]</i>

Fonte: Elaborado pelos acadêmicos de Enfermagem, UniFOA, 2019.

No trabalho, conforme Ackoff (apud. Padoveze, 2007, p. 28) “planejar eficientemente não é saber onde você quer estar no futuro e, então, traçar uma linha entre pontos A e B para chegar até lá”. Planejar é trabalhar a partir do ponto aonde você quer chegar (B) e fazer o caminho para trás, para alcançar o lugar em que você está (A): não no futuro, nem no passado, mas no presente.

Vale ressaltar que o *Balanced Scorecard* é um plano de comunicação entre um conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros. O alinhamento desses profissionais facilitará o estabelecimento de metas locais, o *feedback* e a responsabilidade pela orientação estratégica da unidade de negócios.

Para segundo grupo foi solicitado construir um plano de negócios, preenchendo o “*Quadro Canvas*” de uma Maternidade Alto Risco, conforme quadro 2:

Quadro 2: Canvas de uma Maternidade de Alto Risco.

Parceiros principais	Atividades chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes	Segmentos de clientes
Planos de saúde	“UTI neonatal, centro obstétrico e emergência obstétrica [...]”	Equipamentos adequados, atendimentos especializados e ser referência na cidade [...]	Mídia Social, qualidade no atendimento, consulta domiciliar pós alta, rodas de conversa com os pais dos bebês de UTI neonatal/pediátrico [...]	Plano de Saúde, Atendimento Gestantes, Crianças e Neonatal [...]
	Recursos principais		Canais	
	“Equipe multidisciplinar capacitada para trabalhar com a gestante [...]”		Rede Social, Banner, Televisão, Telefone. [...]	
Estrutura de Custos		Fontes de Receita		
Funcionários, Marketing, Equipamentos e Suprimentos em geral [...]		Através dos Planos de Saúde e Particulares prestando um atendimento de qualidade, agilidade, eficácia [...]		

Fonte: Elaborado pelos acadêmicos de Enfermagem, UniFOA, 2019.

O Quadro Canvas é de grande valia para o gestor desde o projeto de arquitetura, construção ou nos casos de reforma de algum setor ou unidade, é importante que se faça um Modelo de Negócio, com intuito de estudar o mercado.

Cavalcante Kesting e Ulhoi (2011) descrevem o modelo de negócio como uma forma de “fornecer estabilidade para o desenvolvimento de atividades de uma unidade e, ao mesmo tempo, ser flexível o suficiente para permitir a mudança”. Já para os autores Osterwalder e Pigneur (2011), modelo de negócio consiste na descrição simplificada das atividades de oferta de produtos e serviços de uma organização, tendo como função o auxílio na forma de realizar negócios sob condições de incerteza.

Para que o modelo de negócios aconteça, os representantes/gestores precisam compreender como funciona o seu negócio, internamente (as atividades e recursos essenciais), e externamente (a maneira como o produto/serviço é oferecido aos clientes), para desta forma, delinear a forma um modelo de como o negócio irá funcionar, guiando a execução da estratégia para colocá-la em prática (OROFINO, 2011).

O termo modelo de negócio é um fenômeno relativamente recente, segundo Orofino (2011), tem recebido destaque na literatura de gestão sob diversas conceituações, porém, não existe um consenso entre os autores sobre a definição ou natureza do que é modelo de negócio, aparecendo na literatura sob diferentes características e componentes, para os autores Orofino (2011) e Teece (2010), ambos descrevem modelo de negócio como um conjunto de dados e outras evidências que apresentam a proposta de valor aos clientes, a estrutura viável de receitas e os custos para entregar esse valor.

Em outras palavras, um modelo de negócio evidencia o que os clientes querem, como querem e o quanto estão dispostos a pagar, como uma unidade deve organizar para atender às necessidades do público-alvo, e obter os lucros provenientes das vendas (TEECE, 2010).

Para o terceiro e último grupo, foi solicitado desenvolverem a “*Matriz de SWOT*” de um Pronto Socorro Público. A matriz de SWOT é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A pesquisadora procurou durante toda a oficina exemplificar o Planejamento Estratégico e a Matriz de SWOT como uma ferramenta relevante e trabalhada dentro do Planejamento.

Quadro 3: Matriz de SWOT

STRENGTHS (Força)	WEAKNESSES (Fraquezas)
<i>Profissionais capacitados com experiência em Pronto Atendimento</i> <i>Elaboração de Rotinas para o setor [...]</i> <i>Programas de educação continuada [...]</i>	<i>Dificuldade de relacionamento entre redes [...]</i> <i>Carência de profissionais capacitados em Pronto Atendimento [...]</i> <i>Rotatividade de funcionários [...]</i>
OPORTUNITIES (Oportunidades)	THREATS (Ameaças)
<i>Acreditação Hospitalar [...]</i> <i>Ampliar das especialidades [...]</i> <i>Ampliar a abrangência [...]</i>	<i>Dificuldade no dimensionamento das equipes [...]</i> <i>Falta de Infraestrutura [...]</i> <i>Equipamento Sucateado [...]</i> <i>Má administração [...]</i>

Fonte: Elaborado pelos acadêmicos de Enfermagem, UniFOA, 2019.

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. Para Daychouw (2007), é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente. Corroborando com esta assertiva, destacamos Mccreadie (2008) que apresenta em seu artigo que a planilha SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.

Segundo Daychouw (2007), a Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é por meio da matriz que a unidade apresenta uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externa. Dessa forma, com os resultados obtidos os gestores conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

Após a apresentação dos grupos, foi possível observar que a participação dos acadêmicos ocorreu de forma colaborativa, possibilitou que eles relatasse suas experiências (quando possuíam) ou dessem sugestões, gerando, a partir desses aspectos, formas de discussão. A fala dos acadêmicos durante a oficina destacava: as suas experiências profissionais, sugestões de melhorias, simples mais com grande significado, entendendo um pouco sobre a importância do Planejamento Estratégico e exemplificando as realidades existentes.

Após a oficina educativa, passou-se então para o último momento em sala de aula, que foi a aplicação dos pós-teste, ele foi aplicado com um tempo de 10 min, e após o recolhimento dos mesmos as respostas foram satisfatórias. Sobre as oficinas, Hernandez (2003, p.11) afirma que:

Nas oficinas o aluno executa tarefas com responsabilidade, tornando-se participante ativo no processo de aprendizagem. Professor e aluno estão envolvidos no trabalho, como colaboradores, buscando a resolução das tarefas estabelecidas no projeto em execução. É o que se pode chamar de liberdade com responsabilidade, tudo isso aliado ao prazer de ver o resultado. (HERNANDEZ, 2003, p.11)

4.3 RESULTADOS DO PÓS TESTE

Com o objetivo de coletar dados relativos à avaliação dos acadêmicos de enfermagem sobre a oficina realizada, foi utilizado como instrumento o Pós Teste (Apêndice B), estabelecendo conexões entre o tema abordado, aplicação da oficina e o aproveitamento do aluno, conforme constatados abaixo tiveram avanços no Pós Teste.

Lembrando mais uma vez que questões fechadas do questionário geraram informações que foram armazenadas em banco de dados do Excel e tratadas com a utilização do Software.

A fim de responder a primeira pergunta do questionário “você sabe o que é Planejamento Estratégico?”, 27(100%) dos acadêmicos responderam que “sim” e 0 (0%) responderam “não”. Nesse momento, a autora teve um sentimento de realização, ou seja, a semente da Gestão naquele momento tinha sido plantada.

Na segunda pergunta do questionário: “durante a graduação você teve um bom entendimento sobre Planejamento Estratégico?” Somente 04 (15%) depoentes disseram que não tiveram um bom entendimento durante a graduação, e para surpresa de todos 23 (85%) disseram que sim, ou seja, meta alcançada.

Análise dos dados aponta que os acadêmicos compreenderam o assunto, a grande maioria disse que teve um bom entendimento sobre tal assunto ainda na graduação, dado bem diferente do pré-teste que a grande maioria - 21 acadêmicos - representando 78% afirmaram não tiveram um bom entendimento na graduação sobre o Planejamento Estratégico, alguns ainda acrescentaram nos comentários que o entendimento começava ali naquele momento.

Na terceira questão do questionário, com o intuito de investigar o interesse do acadêmico em aprender sobre a temática com a seguinte pergunta: “Caso você não saiba sobre Planejamento Estratégico, você teria interesse em aprender? 24 (89%) responderam que sim e somente 03 (11%) responderam que não. Pode-se interferir, com base na observação e nas respostas, que os acadêmicos responderam que a explanação do assunto discutido durante as oficinas foi de grande aprendizado.

Os dados coletados, a partir da pergunta de nº 4 do questionário de entendimento sobre o tema, foram interpretados. Em uma análise de gestão à vista, podemos perceber que fomos cuidadosos ao escolher o tema Planejamento Estratégicos enquanto ferramenta de trabalho, pois não era tema de conhecimento da maioria dos alunos.

Abaixo segue os resultados das questões subjetivas que faziam parte do pós-teste:

Questão 4: Em sua opinião, qual a importância do Planejamento Estratégico dentro de uma instituição?

Questão 5: Em poucas palavras descreva o que espera com a matéria eletiva de Planejamento Estratégico?

“Remover todo medo de ser gestor” [...] (A₄)

“Obter conhecimento para colocar em prática” [...] (A₇)

“Aprendizado em gerenciamento, coordenação” [...] (A₁₆)

Os acadêmicos que participaram da oficina/aula puderam perceber a importância das principais ferramentas do Planejamento Estratégico e tiveram oportunidade de apresentar o Planejamento Estratégico de diversas unidades possíveis que eles possam trabalhar, os resultados foram positivos. Vale ressaltar que este trabalho estava focado na busca ativa de entendimento dos acadêmicos frente ao tema de Planejamento Estratégico.

Segundo Ausubel (2003), a aprendizagem significativa é um processo cognitivo no qual o conceito de mediação está plenamente presente, pois para que haja aprendizagem significativa é necessário que se estabeleça uma relação entre o aprendiz e o que será aprendido, ele exige a incorporação de novos conceitos e informações em uma estrutura cognitiva que se organiza de uma forma particular.

O paradigma da transferência de informações se aplica ao impacto da experiência prévia sobre a aprendizagem atual, mas a experiência prévia neste caso é entendida como aquela cumulativamente adquirida, e é organicamente relacionável à nova tarefa de aprendizagem, o desenvolver da atividade proposta na oficina educativa com a aplicação das ferramentas de Planejamento Estratégico são exemplos da citação acima.

Mintzberg (2004) afirmou que dentre as formas de planejamento estratégico, há diversas formas de aplicação, inclusive o “jogo de números”, a gestão aplicada identifica-se a esse formato, feita de várias formas e por várias pessoas por ser um método de planejamento mais fácil voltado para o desempenho, é voltada para a criação de objetivos da estratégia, e fazer os planos para o futuro da organização, algo citado nos comentários dos estudantes, e algo que eles de uma forma indireta construíram ao longo da oficina.

Mintzberg (2004) ainda afirma que muitos defensores do planejamento negam qualquer evidência de falhas do planejamento estratégico, porém existem sim falhas em quaisquer empresas, unidades de saúde etc., alguns críticos afirmam inclusive que o processo é retro e é um mecanismo que deve ser informal dentro da empresa. A intenção é que a comunicação do Planejamento chegue para todos, é um dos desafios que não pode ser esquecido. Para que o Planejamento seja bem-sucedido, a grande maioria precisa entender e fazer parte dele.

O que foi exposto até agora nos possibilita iluminar melhor o ato de ensinar e aponta também caminhos a seguir em futuras pesquisas. Para Ausubel (1968), a estrutura cognitiva existente, tanto o conhecimento de um indivíduo, como suas

propriedades organizacionais, num assunto específico, num determinado momento é o principal fator que influencia a aprendizagem significativa. O desafio imediato que se coloca para o professor é como conhecer a estrutura cognitiva de seus alunos e como contribuir para que ela possa se tornar clara, estável e organizada adequadamente.

Após o término das apresentações, a educadora/autora observou que os acadêmicos estavam mais familiarizados com o tema que se refere ao Planejamento Estratégico, ao responderem o pós-teste os acadêmicos de enfermagem foram questionados, se eles sabiam o que era planejamento estratégico e 100% responderam que sim, mediante as estas e outras respostas nos pós-teste e durante as apresentações dos grupos na oficina, a educadora considerou que conteúdo apresentado foi absorvido pelos acadêmicos.

Vale ressaltar que Ausubel define o conceito de Aprendizagem Significativa como um processo de aquisição de novos conhecimentos, a partir do qual concebe o significado como resultado desse processo.

Por fim, para que a aprendizagem seja significativa, o aprendiz deve querer relacionar os novos conhecimentos, de forma não arbitrária (lógica) e substantiva (não literal) a seus conhecimentos prévios. Isso não significa que o acadêmico se mostre motivado ou tenha preferência pela temática estudada; significa que o aluno esteja predisposto a relacionar os novos conhecimentos com os conhecimentos prévios, deixando-os mais elaborados, mais enriquecidos, mais estáveis; do mesmo modo, os novos conhecimentos adquirem significado e são integrados à estrutura cognitiva. Pode se observar os consequentes do conceito de Aprendizagem Significativa.

Durante a realização da análise do conceito de Aprendizagem Significativa, identificaram-se diferentes atributos nas definições de Aprendizagem Significativa, utilizadas pelos autores dos estudos, o que levou a resgatar distintas concepções do processo de ensino-aprendizagem, revelando, dessa forma, que a Enfermagem ainda apresenta, no entorno educacional, paradigmas do ensino tradicional, mas que gradativamente vem modificando e atribuindo novos significados na forma de pensar, agir e educar na dinâmica docente-discente no processo do aprender. Sendo assim, observou-se que a Enfermagem, na condição de ciência do cuidado, vem utilizando teorias a fim de elevar a qualidade do ensino, pesquisa e consequente assistência prestada; trabalhos dessa natureza contribuem para a disseminação do conhecimento novo, muitas vezes, ainda desconhecidos para docentes e pesquisadores e por

acadêmicos no processo de sua formação acadêmica e científica na área da Saúde e do Cuidado Humano.

5 PRODUTO

5.1 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA DO CURSO LIVRE

O estudo resultou na articulação entre a prática da Pós-Graduação *Stricto sensu* e Graduação em Enfermagem, abordando um importante tema que é o Planejamento Estratégico em Saúde.

Para chegar ao produto ofertado, foi necessário que a autora identificasse junto aos acadêmicos da Graduação em Enfermagem, seus entendimentos sobre Planejamento Estratégico, e isso foi feito quando foi ofertada a Oficina Educativa em sala de aula e, por fim, o resultado de tudo isso levou a elaboração de um produto que é um Curso Livre, com intuito de futuramente tornar o tema de Planejamento Estratégico mais acessível aos profissionais de saúde e quem sabe até transformá-lo em um aplicativo, que servirá como uma ferramenta de aprendizagem teórico e prático para todos que tiverem interesse em aprender, principalmente para os colegas enfermeiros que queiram conhecer ou até mesmo aplicar no dia a dia de trabalho ferramentas do Planejamento Estratégico.

O produto elaborado apresenta um conjunto de informações sobre o tema Planejamento Estratégico e suas principais ferramentas que têm como sugestão a utilização em atividades didáticas. Constitui o público alvo desse produto, profissionais de saúde que têm interesse de entender um pouco sobre gestão.

Após receber a dica da banca no exame de qualificação, a autora e sua orientadora desenvolveram o Curso Livre com intuito que chegasse ao alcance da grande maioria de pessoas que trabalham em instituições de saúde.

Conforme apresentação abaixo, era necessário também correlacionar o produto com a diretriz de ensino. O formato abaixo é apenas um esboço do que será o Curso Livre, instrumento este que poderá ser reelaborado ou reeditado pelo educador dependendo do grupo a que se destina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito apresentar a aplicação de uma oficina educativa para os acadêmicos de enfermagem. Ela foi desenvolvida levando-se em consideração os seguintes aspectos: o ensino e o aprendizado do aluno que o acadêmico já trazia ao longo da graduação.

No tocante aos objetivos do ensino e aprendizagem, acredita-se que se deve adotar um processo incentivador e de reflexão, instrumentalizando o acadêmico para que, diante de situações reais, ele seja capaz de se posicionar ou de elaborar argumentos fundamentados a favor e contra os fatos apresentados, porque na gestão passa-se muito por todo esse caminho.

Este estudo buscou aprofundar a reflexão sobre o Planejamento Estratégico, a partir de intervenções que os acadêmicos da graduação em enfermagem tiveram na oficina educativa, reforçando a necessidade da inclusão desses profissionais no mercado de trabalho, afinal se tornaram futuros raros profissionais. Ressalta-se que dentre os obstáculos encontrados ao realizar esta dissertação, destaca-se a escassez de material bibliográfico que permeia tal assunto frente às instituições hospitalares.

No entanto, mediante as pesquisas, obtiveram-se respostas, que permitiram compreender a importância sobre tal assunto em relação ao modelo de gestão hospitalar no qual estamos inseridos. Além disso, foram obtidas informações importantes sobre a visão dos acadêmicos frente ao processo de implantação do planejamento estratégico na instituição de saúde.

Neste estudo foram apresentados exemplos de aplicação de teorias, modelos e estruturas específicas na administração e gestão de enfermagem. Os modelos, que foram descritos juntamente com as aplicações relacionadas, proporcionarão ao futuro enfermeiro os fundamentos para ele atuar no ambiente de organizações de assistência à saúde complexas em mudança constante, hoje e no futuro. As futuras organizações de assistência à saúde prometem muito para os enfermeiros da prática avançada, eles serão convidados a assumirem papéis empreendedores na prestação de cuidados de qualidade, custos-efetivos.

As falas citadas pelos acadêmicos deixaram a autora contente com o desempenho de todos na Oficina, o que os leva a responderem de uma forma satisfatória sobre o tema apresentado.

Dentro desses pressupostos, percebemos que o ensino e aprendizagem e a busca ativa para melhorias dos processos, tem a facilidade de promover o engajamento e a motivação dos acadêmicos auxiliando no desenvolvimento deles. Os acadêmicos que participaram da oficina/aula aprenderam as principais ferramentas do Planejamento Estratégico e tiveram oportunidade de apresentar o Planejamento Estratégico de diversas unidades possíveis que eles possam trabalhar, os resultados foram positivos. Vale ressaltar que, esta pesquisa estava focada na busca ativa de entendimento dos alunos frente ao tema de Planejamento Estratégico.

Observando nossos resultados, percebemos a importância da abordagem didática do ensino por investigação e suas metodologias, mas vemos também que este tipo de atividade não é muito comum nas salas de aula. Acreditamos que nosso estudo, além de reafirmar a importância deste tipo de abordagem, pode servir para discussões sobre uma aprendizagem mais moderna e significativa para nossos alunos provocando uma reflexão crítica sobre a formação docente que tenha repercussão em novas práticas pedagógicas por parte dos professores.

Concluindo que aquilo que o aprendiz já sabe é o grande influenciador do aprendizado, isso faz parte de uma psicologia educacional bastante principiante, considerando que o desenvolver da oficina educativa e a aplicação das ferramentas do Planejamento Estratégico promoveram uma grande interação entre o aluno e o profissional em educação, com a intenção de alcançar o objetivo proposto que é discutir a atuação do enfermeiro frente ao Planejamento Estratégico, e fazer uma articulação prática de ensino entre Pós-Graduação *Stricto sensu* e Graduação em Enfermagem, por meio do Planejamento Estratégico em Saúde, a adoção de uma abordagem participativa, comunicativa e coletiva é recomendada no processo de construção do Curso Livre.

Sua viabilidade permite recomendar a adoção dessa abordagem a outras iniciativas. É importante lembrar que os materiais didáticos podem proporcionar maior interação entre os alunos e a disciplina, tornando as aulas mais dinâmicas, algo observado na aplicação da oficina, desde o momento que foi ofertado material de apoio. Acredita-se que, no processo de construção de recursos educativos, é recomendada a interação entre as pessoas envolvidas.

Essa interação, associada ao comprometimento da participação para a promoção da saúde, é premissa importante da metodologia da pesquisa-ação. É necessário esclarecer que o curso de extensão universitária deve ser considerado

como recurso complementar disponível aos discentes do curso de graduação de enfermagem em campos de prática após sua formação. Seu conteúdo auxilia no desenvolvimento de um planejamento adequado em saúde. Na manipulação do material didático, a ênfase não está sobre os objetos e sim sobre as operações que com eles se realizam.

Nesse sentido, analisar o conceito de aprendizagem significativa possibilitou a ampliação da compreensão tanto do conceito quanto da aplicabilidade deste mediante a definição dos seus atributos, antecedentes e consequentes, sendo possível esclarecer o seu verdadeiro significado.

Espera-se, portanto, que a partir do maior conhecimento sobre o planejamento estratégico obstáculos sejam rompidos, prioridades sejam estabelecidas. Além disso, almeja-se que este estudo possa elucidar novas pesquisas sobre o tema e, que provoque nos futuros profissionais da saúde a motivação necessária para se sentirem inseridos nesse processo de gestão.

REFERÊNCIAS

- AMERICAN NURSES ASSOCIATION. **Nursing quality indicators: definitions and implications**. 2008. Disponível em: <http://www.nursingworld.org>. Acesso em 28 de janeiro de 2020.
- ARAUJO, J.R.; PINTO, M.F. Percepções dos profissionais de enfermagem sobre as ações de educação em saúde no planejamento familiar. In: **ANAIS DO VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM OBSTÉTRICA E NEONATAL**. Teresina. Brasil. 2009.
- AUSUBEL, D.P. **Aquisição e Retenção de Conhecimentos: Uma Perspectiva Cognitiva**. Lisboa: Plátano, 2003.
- AUSUBEL, D.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Educational Psychology, a Cognitive View**. New York: Holt, Reinhart and Winston, 1978.
- AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicologia educacional**. Tradução: Eva Nick. Rio de Janeiro: Editora Interamericana Ltda., 1982.
- BARBOSA, F. M., GAMBI, L. N., GEROLAMO, M. C. G. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. **Gest. (Prod)**. São Carlos. v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017
<http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>
- BARCELLOS, C.; SABROZA, P.C.; PEITER, P.; ROJAS, L.I. Organização espacial, saúde e qualidade de vida: A análise espacial e o uso de indicadores na avaliação de situações de saúde. **Informe Epidemiológico do SUS**. v.11(3), p.129-138. 2002.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria no. 2.436 de 21 de setembro de 2017**. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 2017.
- _____. Ministério da Saúde. Portaria GM nº 4.279, de 30 de dezembro de 2010. **Estabelece diretrizes para a organização da Rede de Atenção à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)**. 2010. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 30 dez. 2010. Disponível em: <<http://bvsms.saude.gov.br/>
- BUSATO, I. M. S. **Planejamento estratégico em saúde**. 1º Ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- CARVALHO, A. O.; EDUARDO, M. B. P. Sistema de Informações em Saúde para municípios. **Saúde e Cidadania**. v. 6. 2008.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. **Management Decision**, v. 49, n. 7-8, p. 1327-1342. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DE PAIVA, L. M.; LEPRE, M. A. **A importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf>.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FERRAZ, F.C. Departamento de medicina Legal, Ética Médica e Medicina Social e do Trabalho da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. **Revista de Saúde Pública Faculdade de Saúde Pública da USP**, 31 (5), p.538-42. 1997.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GIB, M.C. et al., C. Projeto de Complementação do ensino médico em cirurgias ambulatoriais. **Revista Brasileira Educ. Med.** v.25(3), p.64-67. 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, A. P. *et al.* A Educação Médica entre mapas e âncoras: a aprendizagem significativa de David Ausubel, em busca da arca perdida. **Revista Brasileira de Educação Médica**. v. 32 (1), p.105-111. 2008.

GUIMARAES, D. A.; SILVA, E. S. **Formação em ciências da saúde: diálogos em saúde coletiva e a educação para a cidadania**. Ciênc. saúde coletiva, v.15, n. 5, p.2551-2562. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000500029&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 de fevereiro de 2012.

GURGEL, R. M. **Extensão universitária: comunicação ou domesticação**. São Paulo: Cortez; 2010.

HERNÁNDEZ, F. O Projeto Político Pedagógico vinculado à melhoria das escolas. **Revista Pátio**. Ano VII, n. 25. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Pesquisa a população de Volta Redonda**. 2014. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=330630>.

LIMA, J. S. O. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão**. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 03, V. 03, pp. 58-69. 2018.

- MANZINI, E. J. Considerações sobre a entrevista para a pesquisa social em educação especial: um estudo sobre análise de dados. In: JESUS, D. M.; BAPTISTA, C. R.; VICTOR, S. L. **Pesquisa e educação especial: mapeando produções**. Vitória: UFES, 2006, p. 361-386.
- MARTINS, A. S. R. **A intersectorialidade das políticas de saúde e de assistência social no sistema de atenção domiciliar em Franca/SP**. 2015. 176 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, São Paulo, 2015.
- MARTINS, L. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas de enfermagem**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2016.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOREIRA, M. A.; MASINI, E.A.F.S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. 2ª ed. São Paulo: Centauro Editora, 2012.
- MOREIRA, M. A. **Mapas conceituais e aprendizagem significativa**. São Paulo: Centauro Editora, 2011.
- MOREIRA, M. A. O que é afinal aprendizagem significativa?. **Revista cultural La Laguna Espanha**, 2012. Disponível em: <http://moreira.if.ufrgs.br/oqueeafinal.pdf>. Acesso em: 22/02/2019.
- MOTA, S. M. C. Escola de tempo integral: da concepção à prática. In: VI SEMINÁRIO DA REDESTRADO. **Regulação Educacional e Trabalho Docente**. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2006. p.1-10.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 f. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011.
- PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007

PAIVA, C. H. A.; TEIXEIRA, L. A. Reforma sanitária e a criação do Sistema Único de Saúde: notas sobre contextos e autores. **História, Ciências, Saúde**. v.21, n.1, p.15-35. 2014.

PEREIRA, M. P.; BARCELLOS, C. O território no programa de saúde da família. **HYGEIA, Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**. v.2 p.47-55. 2006.

PEROVANO, G.D. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2016.

SILVA, F. O conhecimento dos enfermeiros sobre a sistematização da assistência de enfermagem. **Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde**, vol. 16, núm. 1, 2007, pp. 69-82 Universidade Anhanguera Campo Grande, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26025372005>.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172- 194. 2010.

TEIXEIRA, C. A.; ALONSO, V. L. C. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT)**, XI, 2014.Rio de Janeiro: Anais, 2015.

APÊNDICES

APENDICE A**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos–CoEPS/ Hospital Municipal Munir Rafful

1 Identificação do responsável pela execução da pesquisa:

Título do Projeto: Planejamento Estratégico enquanto objeto de aprendizagem: Aplicação em saúde
Coordenador do Projeto: Elizangela Aparecida da Silva de Laffitte Alves
Telefones de contato do Coordenador do Projeto: 24 999815791
Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa: Avenida Jaragua nº 1020 Retiro Volta Redonda Rio de Janeiro cep: 27277130

2 Informações ao participante ou responsável:

(a) você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo: Capacitar os acadêmicos do 5º ano do Curso de Graduação em Enfermagem a utilizar uma ferramenta de qualidade voltada para o Planejamento Estratégico em saúde no ambiente hospitalar;

(b) Antes de aceitar participar da pesquisa, leia atentamente as explicações abaixo que informam sobre o procedimento;

(c) você poderá recusar a participar da pesquisa e poderá abandonar o procedimento em qualquer momento, sem nenhuma penalização ou prejuízo. Durante o procedimento em fevereiro de 2019 você poderá recusar a responder qualquer pergunta que por ventura lhe causar algum constrangimento.

(d) A sua participação como voluntário, ou a do menor pelo qual você é responsável, não auferirá nenhum privilégio, seja ele de caráter financeiro ou de qualquer natureza, podendo se retirar do projeto em qualquer momento em prejuízo a V.Sa. ou menor.

(e) A sua participação não envolverá riscos.

(f) serão garantidos os sigilo e privacidade, sendo reservado ao participante ou seu responsável o direito de omissão de sua identificação ou de dados que possam comprometê-lo.

(g) na apresentação dos resultados não serão citados os nomes dos participantes.

(h) confirmo ter conhecimento do conteúdo deste termo. A minha assinatura abaixo indica que concordo em participar desta pesquisa e por isso dou meu consentimento.

Volta Redonda, de fevereiro de 2019

Participante: _____

APENDICE B

QUESTIONÁRIO DE PRÉ -TESTE/ QUESTIONÁRIO PÓS-TESTE

Mestranda: Elizângela Aparecida da Silva de L. Alves Turma MECSMA 2018

Pesquisa: Planejamento Estratégico enquanto objeto de aprendizagem: Aplicação em Saúde.

Questionário:

Identificação (não obrigatório):

Idade:

Já trabalha na área de saúde? () Sim () Não

Se sim, qual

1- Você sabe o que é Planejamento Estratégico?

() Sim () Não

2- Durante a graduação você teve a disciplina Planejamento Estratégico?

() Sim () Não

3- Caso não saiba sobre o Planejamento Estratégico, você teria interesse em aprender?

() Sim () Não

4- Em sua opinião, qual a importância do Planejamento Estratégico dentro de uma instituição?

5- Em poucas palavras descreva o que você espera com a matéria eletiva de Planejamento Estratégico?

PRODUTO

APENDICE C

PLANO DE CURSO

CURSO LIVRE

**“ENSINO EM SAÚDE/ENFERMAGEM:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
DESTAQUE”**



Elizangela Ap. da Silva de Laffitte Alves

Ilda Cecília Moreira da Silva

Lucrécia Helena Loureiro



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente

**“ENSINO EM SAÚDE/ENFERMAGEM:
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM DESTAQUE”**

CURSO LIVRE

PRODUTO DO MESTRADO

Volta Redonda, 2020



**Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente**

Mensagem para o profissional de saúde

Este trabalho é resultado de dissertação apresentada no programa de pós-graduação do Mestrado Profissional em Ensino da Saúde e do Meio Ambiente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA), e tem como fator motivador convidar os profissionais de saúde para despertar o interesse pela gestão.

Devido à importância de se ter uma mão de obra especializada na área de saúde, observa-se que, dentro das instituições de saúde principalmente nos hospitais públicos, a gestão é pouco explorada. Os profissionais de saúde compõem grande parte do contingente hospitalar no que tange aos serviços prestados diretamente aos usuários e pouco deles desenvolvem a gestão de qualidade atrelada ao Planejamento Estratégico institucional, serviços esses que podem resultar na oferta de um serviço com maior qualidade.

Desse modo, o proposto curso livre foi elaborado para instigar o interesse por parte dos profissionais de saúde sobre a importância do Planejamento Estratégico e suas principais ferramentas de Gestão, além de salientar a importância de sua participação ativa desses profissionais em todo este processo.



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente

Bem-vindo ao Curso Livre de Planejamento Estratégico

É com enorme prazer e grande satisfação que convidamos vocês, profissionais de saúde, a conhecerem o mundo da gestão, convidamos vocês a mergulharem nesse universo maravilhoso que é a gestão, com ênfase inclusive no serviço público.

No cenário atual do SUS (Sistema Único de Saúde), acreditamos que não são muitos os profissionais de saúde que estão atuando na gestão, e com esse curso um dos nossos objetivos é trazer mais profissionais com interesse nessa temática.

O presente curso foi estruturado com o interesse de oferecer entendimento frente às ferramentas do Planejamento Estratégico, dar suporte ao desenvolvimento das habilidades de gestão e processos de decisão para os profissionais de saúde.

O projeto deste curso fundamenta-se em: Planejamento Estratégico, Serviço Público e Gestão.



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente



Guia do Curso: Ensino em Saúde/Enfermagem: Planejamento Estratégico em destaque.

Docente: Elizangela Aparecida da Silva de Laffitte Alves

Carga Horária Total: 30hs

1. Apresentação

O curso está voltado para os profissionais de saúde/enfermagem que pretendem ou desejam trabalhar com a gestão, seja ela primária, secundária ou terciária, sendo ela pública ou privada. Além disso, o curso possui um enfoque teórico e prático nas ações de Planejamento Estratégico baseado no dia a dia de trabalho desses profissionais e em suas reais necessidades frente à gestão. A perspectiva do curso é apresentar o Planejamento Estratégico como ferramenta para o cotidiano de trabalho na gestão pública ou privada.

Duração do Curso: o curso terá carga horária de 30hs, dividida em seis módulos e visitas na unidade hospitalar da rede pública. O aluno deste curso, para receber o certificado, necessita da realização de todos os módulos, os seis módulos terão duração de 02 finais de semana (10 hs) ou 05 encontros semanais (4 hs), sendo compostos por aulas teóricas e encontros de Vivência Profissional no ambiente hospitalar.



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente

2. Conteúdo programático do Curso

O curso livre apresenta-se em seis módulos, conforme descrição abaixo:

O módulo I do curso apresenta: Aspectos históricos - conceituais de planejamento em saúde

O módulo II do curso apresenta: Planejamento Estratégico Ambiente, território e saúde

O módulo III do curso apresenta: Implantação do Planejamento Estratégico

No módulo V, são abordados os seguintes temas: Ferramentas do Planejamento e praticar o Planejamento Estratégico.

E no módulo VI: Vivência Profissional na Unidade Hospitalar.



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente

3. Metodologia

A metodologia do curso está baseada em atividades em sala de aula, de forma presencial. As aulas são sequenciais, por isso há a necessidade de o aluno ter 100% de presença e os temas abordados conversam entre si. O curso requer do aluno uma dedicação de 1 hora semanal para leitura de artigos destinados ao tema estudado na semana subsequente.

4. Avaliação

O processo de avaliação acontecerá no decorrer do curso, usando a metodologia observacional de participação em sala de aula, apresentação de trabalhos e, ao fim do curso/oficina, uma haverá a autoavaliação. Por fim, ocorrerá uma avaliação contendo 10 perguntas objetivas.



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente

5. Estrutura do Curso

MÓDULOS	CARGA HORÁRIA
Módulo I: Gestão da Qualidade no ensino e aprendizagem	
1.1 Conceitos de Saúde	4 hs/aula
1.2 Conceitos sobre Qualidade	
1.3 Conceitos sobre Planejamento estratégico enquanto ferramenta da qualidade.	
1.4 Unidade Hospitalar x Unidade de Saúde	
Módulo II: Aspectos históricos – conceituais de planejamento em saúde	
Módulo III: Planejamento Estratégico: Ambiente, Território e Saúde	
3.1 A Territorialização em Saúde	4 hs/aula
3.2 A Gestão no Sistema Único de Saúde	
3.3 Sistema de Informação em saúde	
3.4 Gestão de Processos de Trabalho	
3.5 Gestão de Recursos e Processos	
Módulo IV: Implantação do Planejamento Estratégico	
4.1 Gestão de Pessoas	4 hs/aula
4.2 Pacto pela Saúde	
4.3 O pacto de Gestão	



Mestrado Profissional em
Ensino em Ciências da Saúde
e do Meio ambiente

4.4 A Gestão Clínica busca eficiência de serviço	
Módulo V: Ferramentas do Planejamento	
5.1- Balanced Scorecard (BSC)	4 hs/aula
5.2- Canvas Business	
5.3- Matriz Swot	
5.4 - Aula Prática: Praticando o Planejamento Estratégico na Unidade Hospitalar	
Módulo VI: Praticando o Planejamento	
6.1 Vivência Hospitalar.	10 hs/aula

6. Modelos de ferramentas:

Modelo: Balanced Scorecard



Modelo: Quadro Canvas



Modelo: Matriz de SWOT



BIBLIOGRAFIA

AMERICAN NURSES ASSOCIATION. **Nursing quality indicators**: definitions and implications. 2008. Disponível em: <http://www.nursingworld.org>. Acesso em 28 de janeiro de 2020.

ARAÚJO, J.R.; PINTO, M.F. Percepções dos profissionais de enfermagem sobre as ações de educação em saúde no planejamento familiar. In: **ANAIS DO VII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM OBSTÉTRICA E NEONATAL**. Teresina. Brasil. 2009.

AUSUBEL, D. P. **Aquisição e Retenção de Conhecimentos**: Uma Perspectiva Cognitiva. Lisboa: Plátano, 2003.

AUSUBEL, D.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Educational Psychology**: a Cognitive View. New York: Holt, Reinhart and Winston, 1978.

_____. **Psicologia educacional**. Tradução: Eva Nick. Rio de Janeiro: Editora Interamericana Ltda., 1980.

BARBOSA, F. M., GAMBI, L. N., GEROLAMO, M. C. G. **Liderança e gestão da qualidade** – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade. Gest. (Prod). São Carlos. v. 24, n. 3, p. 438-449, 2017 <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2278-16>

BARCELLOS, C.; SABROZA, P.C.; PEITER, P.; ROJAS, L.I. Organização espacial, saúde e qualidade de vida: A análise espacial e o uso de indicadores na avaliação de situações de saúde. **Informe Epidemiológico do SUS**. v.11(3), p.129-138. 2002.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria no. 2.436 de 21 de setembro de 2017**. Brasília: Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, 2017.

_____. Ministério da Saúde. Portaria GM nº 4.279, de 30 de dezembro de 2010. **Estabelece diretrizes para a organização da Rede de Atenção à Saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS)**. 2010. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 30 dez. 2010. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/>

BUSATO, I. M. S. **Planejamento estratégico em saúde**. 1º Ed. Curitiba, PR: Intersaberes, 2017.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8ª ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CARVALHO, A. O.; EDUARDO, M. B. P. **Sistema de Informações em Saúde para municípios**. Saúde e Cidadania. v. 6. 2008.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. **Business model dynamics and innovation**: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, v. 49, n. 7-8, p. 1327-1342, 2011.

CAVALCANTE, S.; KESTING, P.; ULHOI, J. Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, v. 49, n. 7-8, p. 1327-1342. 2011.

DE PAIVA, L. M.; LEPRE, M. A. **A importância do Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www.univale.com.br/portalnovo/images/root/anaisadm/3.pdf>.

DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

FERRAZ, F.C. Departamento de medicina Legal, Ética Médica e Medicina Social e do Trabalho da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. **Revista de Saúde Pública Faculdade de Saúde Pública da USP**, 31 (5), p.538-42. 1997.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

GIB, M.C. *et al.*, C. Projeto de Complementação do ensino médico em cirurgias ambulatoriais. **Revista Brasileira Educ. Med.** v.25(3), p.64-67. 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, A. P. *et al.* A Educação Médica entre mapas e âncoras: a aprendizagem significativa de David Ausubel, em busca da arca perdida. **Revista Brasileira de Educação Médica**. v. 32 (1), p.105-111. 2008.

GUIMARAES, D. A.; SILVA, E. S. Formação em ciências da saúde: diálogos em saúde coletiva e a educação para a cidadania. **Ciênc. saúde coletiva**, v.15, n. 5, p.2551-2562. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232010000500029&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 12 de fevereiro de 2012.

GURGEL, R. M. **Extensão universitária**: comunicação ou domesticação. São Paulo: Cortez; 2010.

HERNÁNDEZ, F. O Projeto Político Pedagógico vinculado à melhoria das escolas. **Revista Pátio**. Ano VII, n. 25. 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE Pesquisa a população de Volta Redonda**. 2014. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?codmun=330630>.

LIMA, J. S. O. Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, Ed. 03, V. 03, pp. 58-69. 2018.

- MANZINI, E. J. Considerações sobre a entrevista para a pesquisa social em educação especial: um estudo sobre análise de dados. In: JESUS, D. M.; BAPTISTA, C. R.; VICTOR, S. L. **Pesquisa e educação especial: mapeando produções**. Vitória: UFES, 2006, p. 361-386.
- MARTINS, A. S. R. **A intersetorialidade das políticas de saúde e de assistência social no sistema de atenção domiciliar em Franca/SP**. 2015. 176 f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, São Paulo, 2015.
- MARTINS, L. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas de enfermagem**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2016.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOREIRA, M.A. **Mapas conceituais e aprendizagem significativa**. São Paulo: Centauro Editora, 2011.
- MOREIRA, M. A. O que é afinal aprendizagem significativa?. **Revista cultural La Laguna Espanha**, 2012. Disponível em: <http://moreira.if.ufrgs.br/oqueefinal.pdf>. Acesso em: 22/02/2019.
- MOREIRA, M.A.; MASINI, E.A.F.S. **Aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. 2ª ed. São Paulo: Centauro Editora, 2012.
- MOTA, S. M. C. Escola de tempo integral: da concepção à prática. In: VI SEMINÁRIO DA REDESTRADO. **Regulação Educacional e Trabalho Docente**. Rio de Janeiro: Governo do Estado do Rio de Janeiro, 2006. p.1-10.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. 2011. 233 f. Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011.
- PADOVEZE, C.L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PAIVA, C. H. A.; TEIXEIRA, L. A. Reforma sanitária e a criação do Sistema Único de Saúde: notas sobre contextos e autores. **História, Ciências, Saúde**. v.21, n.1, p.15-35. 2014.

PEREIRA, I.B.; LIMA, J.C.F.L. **Dicionário da Educação Profissional em Saúde**. Rio de Janeiro: Fundação Osvaldo Cruz. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2009. Disponível em: <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/ateprisau.html>.

PEROVANO, G.D. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2016.

SILVA, F. O conhecimento dos enfermeiros sobre a sistematização da assistência de enfermagem. **Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde**, vol. 16, núm. 1, 2007, pp. 69-82 Universidade Anhanguera Campo Grande, Brasil Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26025372005>.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172- 194. 2010.

TEIXEIRA, C. A.; ALONSO, V. L. C. A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGGeT)**, XI, 2014. Rio de Janeiro: Anais, 2015.

ANEXOS

**ANEXO A – CARTA DE ANUÊNCIA DO ORIENTADOR PROF. DR. ILDA CECILIA
AO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS**

Volta Redonda, ___ de _____ de _____.

Do(a) Prof.(a). Dr.(a). Ilda Cecília Moreira da Silva
Orientador(a) do mestrando(a): Elizângela Ap. da S. de L. Alves
Ao Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos – COEPS

CARTA DE CIÊNCIA

Na qualidade de orientador(a) do(a) mestrando(a)
Elizângela Ap. da S. de L. Alves, venho, através desta carta, dar
ciência que o mesmo(a) pretende, com o aval do Comitê de Ética em Pesquisa em
Seres Humanos, desenvolver uma pesquisa com o seguinte título: “Redimensionamento
estratégico enquanto objeto de aprendizagem: aplicações
em saúde”.

Atenciosamente,

Ilda Cecília Moreira da Silva
Nome
Orientador(a) do Mestrando

Campus Universitário Oezio Galotti
Avenida Paulo Erlei Alves Abrantes, nº1325 - Três Poços - Volta Redonda / RJ - CEP: 27240-000
Tel.: (24) 3340-8400 Fax: (24) 33408404 www.unifoa.edu.br unifoa@foa.org.br

ANEXO B - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA O CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA PARA REALIZAÇÃO DA OFICINA E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

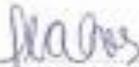
PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO

Venho por meio deste, solicitar autorização para a realização da pesquisa: **"Planejamento Estratégico enquanto objeto de aprendizagem: Aplicação em Saúde"**, sob minha responsabilidade, Centro Universitário de Volta Redonda, CNPJ 32.504.995/0001-14.

O objetivo é capacitar os acadêmicos do 5º ano do Curso de Graduação em Enfermagem, a utilizar ferramentas da qualidade com ênfase em Planejamento Estratégico em Saúde no ambiente hospitalar.

Pretendo oferecer como disciplina eletiva para os acadêmicos do 5º ano do Curso de Graduação em Enfermagem, o tema Planejamento Estratégico, e em seguida oferecer ao acadêmico a vivência profissional de um gestor enfermeiro dentro do ambiente hospitalar no seu dia a dia de trabalho e a construção do Planejamento Estratégico Institucional.

Atenciosamente,


Pesquisador Responsável
Elizângela Aparecida da S. de L. Alves

De acordo em 15 / 12 / 2018


(Nome, cargo / cargo)

ANEXO C - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A SECRETARIA DE VOLTA REDONDA PARA REALIZAÇÃO DA VIVÊNCIA PROFISSIONAL

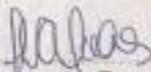
PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO

Venho por meio deste, solicitar autorização para a realização da pesquisa "Planejamento Estratégico enquanto objeto de aprendizagem: Aplicação em Saúde", sob minha responsabilidade, na empresa Hospital São João Batista, CNPJ: 29.053.294/0001-82.

O objetivo é capacitar os acadêmicos do 5º ano do Curso de Graduação em Enfermagem e utilizar ferramentas da qualidade com ênfase em Planejamento Estratégico em Saúde no ambiente hospitalar.

Pretendo oferecer como disciplina eletiva para os acadêmicos do 5º ano do Curso de Graduação em Enfermagem, o tema Planejamento Estratégico, e em seguida oferecer ao acadêmico a vivência profissional de um gestor enfermeiro dentro do ambiente hospitalar no seu dia a dia de trabalho e a construção do Planejamento Estratégico Institucional.

Atenciosamente,

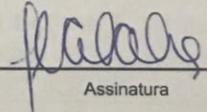
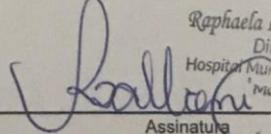

Pesquisador Responsável
Elizângela Aparecida da S. de L. Alves

De acordo em 05/12/2018

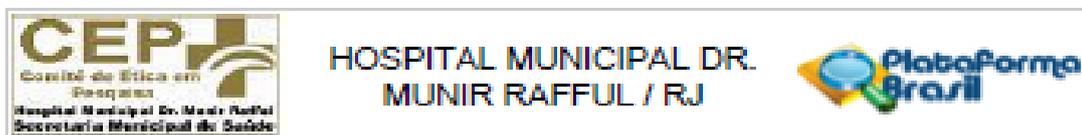
DR. ALFREDO PEREIRA
Cirurgia e Traumatologia
Bucco Maxilo Facial
CRO-RJ 41.275

(Nome, cargo / carimbo)

ANEXO D - FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS

 MINISTÉRIO DA SAÚDE - Conselho Nacional de Saúde - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa - CONEP FOLHA DE ROSTO PARA PESQUISA ENVOLVENDO SERES HUMANOS			
1. Projeto de Pesquisa: Planejamento Estratégico enquanto objeto de aprendizagem: aplicação em saúde			
2. Número de Participantes da Pesquisa: 30			
3. Área Temática:			
4. Área do Conhecimento: Grande Área 4. Ciências da Saúde			
PESQUISADOR RESPONSÁVEL			
5. Nome: ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES			
6. CPF: 094.764.447-46		7. Endereço (Rua, n.º): TRINTA E UM JARDIM VILA RICA - TIRADENTES 183 VOLTA REDONDA RIO DE JANEIRO 27259330	
8. Nacionalidade: BRASILEIRO		9. Telefone: 24999815791	10. Outro Telefone:
		11. Email: silva.elizap@gmail.com	
<p>Termo de Compromisso: Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas complementares. Comprometo-me a utilizar os materiais e dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Aceito as responsabilidades pela condução científica do paramProjeto acima. Tenho ciência que essa folha será anexada ao paramProjeto devidamente assinada por todos os responsáveis e fará parte integrante da documentação do mesmo.</p>			
Data: <u>09</u> / <u>12</u> / <u>2018</u>		 Assinatura	
INSTITUIÇÃO PROPONENTE			
12. Nome: Hospital Municipal Dr. Munir Rafful / RJ		13. CNPJ: 03.272.699/0001-37	14. Unidade/Orgão:
15. Telefone: (24) 3339-9393		16. Outro Telefone:	
<p>Termo de Compromisso (do responsável pela instituição): Declaro que conheço e cumprirei os requisitos da Resolução CNS 466/12 e suas Complementares e como esta instituição tem condições para o desenvolvimento deste projeto, autorizo sua execução.</p>			
Responsável: <u>Raphaela L. B. Dalboni</u>		CPF: <u>124.393.777-75</u>	
Cargo/Função: <u>Diretora Geral</u>		 Assinatura	
Data: ____ / ____ / ____		Raphaela Lavinias B. Dalboni Diretora Geral Hospital Municipal Dr. Munir Rafful Matr. 407038	
PATROCINADOR PRINCIPAL			
Não se aplica.			

ANEXO E - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS DO UNIFOA



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Planejamento Estratégico enquanto objeto de aprendizagem: aplicação em saúde

Pesquisador: ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 04391618.4.0000.5255

Instituição Proponente: Hospital Municipal Dr. Munir Rafful / RJ

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.091.815

Apresentação do Projeto:

O projeto será apresentado ao curso de Graduação em Enfermagem do UNIFOA como sugestão de matéria eletiva cujo tema será: Planejamento Estratégico das ações exercidas pelo gestor no ambiente hospitalar. Será realizado por meio da observação direta das atividades dos gestores e, de entrevistas para informação sobre o que ocorre na realidade.

Objetivo da Pesquisa:

*Oferecer um conteúdo de planejamento estratégico para a disciplina de Educação em saúde (5º ano);

*Acompanhar a gestão nas atividades diárias de avaliação do planejamento estratégico institucional.

*Analisar o entendimento dos discentes acerca do planejamento estratégico.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Trata-se de uma pesquisa observacional que será realizada no setor administrativo do hospital. Os acadêmicos não serão expostos a quaisquer tipos de riscos.

Espera-se, como benefício, despertar e desenvolver habilidades de gestão nos graduandos do 5º ano de Enfermagem.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é relevante para área pois, permitirá ao acadêmico um maior contato com a realidade

Endereço: Av. Janguiá, nº 1000

Bairro: Retiro

CEP: 27.277-130

UF: RJ

Município: VOLTA REDONDA

Telefone: (24)3339-9383

E-mail: cep.hmr@epdvt.com.br



HOSPITAL MUNICIPAL DR.
MUNIR RAFFUL / RJ



Continuação do Parecer: 3.091.015

hospitalar já que após a graduação, o enfermeiro gestor subsidiará a tomada de decisão com a utilização de ferramentas administrativas que podem acelerar todo o processo de trabalho.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos de apresentação obrigatória foram apresentados.

Também foi apresentada a carta de anuência assinada para realização da pesquisa no Hospital São João Batista.

Recomendações:

Recomendado:

- * Mudar o nome do comitê de ética, visto que o projeto não passou pelo CoEPS/UNIFOA
- * uso de palavras simples no TCLE (auferirá por exemplo não faz parte do léxico da maioria das pessoas);
- * ainda no TCLE dar informações sobre a ferramenta de qualidade utilizada no planejamento estratégico em saúde no ambiente hospitalar.
- * Inserir o questionário

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

NDA

Considerações Finais e ortário do CEP:

O projeto foi aprovado com pequenas recomendações.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_F PROJETO_1259318.pdf	10/12/2018 14:54:04		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.docx	10/12/2018 14:48:55	ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO.pdf	10/12/2018 14:44:03	ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES	Aceito
Outros	DECLARACAO.pdf	09/12/2018 22:29:25	ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES	Aceito

Endereço: Av. Janaguá, nº 1020

Bairro: Retiro

CEP: 27.277-130

UF: RJ

Município: VOLTA REDONDA

Telefone: (24)3339-9393

E-mail: cep.fmr@epdvr.com.br



HOSPITAL MUNICIPAL DR.
MUNIR RAFFUL / RJ



Continuação do Parecer: 3.091.815

Declaração de Pesquisadores	Autorizacao2.pdf	09/12/2018 22:28:25	ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES	Aceito
TGLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo.pdf	09/12/2018 22:27:39	ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao.pdf	09/12/2018 22:16:11	ELIZANGELA APARECIDA DA SILVA DE LAFFITTE ALVES	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VOLTA REDONDA, 18 de Dezembro de 2018

Assinado por:
Berta Cardoso Barbosa
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Janguá, nº 1020

Bairro: Retiro

CEP: 27.277-130

UF: RJ

Município: VOLTA REDONDA

Telefone: (24)3336-6393

E-mail: cep.hmr@epdv.com.br