

Campus Porto Velho Zona
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública

ADREA CRISTINA PINHEIRO TICO
ELIZANGELA BRASIL DO CARMO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE: UM
ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE BASE ARY PINHEIRO EM PORTO VELHO
- RO**

Porto Velho
2026

**ADREA CRISTINA PINHEIRO TICO
ELIZANGELA BRASIL DO CARMO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE: UM
ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE BASE ARY PINHEIRO EM PORTO VELHO
- RO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do Dr. Geraldo Castro Cotinguiba.

Porto Velho
2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Tico, Adrea Cristina Pinheiro.

Planejamento estratégico em hospital de alta complexidade: um estudo de caso no Hospital de Base Ary Pinheiro em Porto Velho - RO / Adrea Cristina Pinheiro Tico, Elizangela Brasil do Carmo. - Porto Velho, 2026.
44 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Geraldo Castro Cotinguiba.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. planejamento estratégico. 2. gestão hospitalar. 3. gestão pública. 4. sistema único de saúde. 5. hospital de base dr. ary pinheiro. I. Carmo, Elizangela Brasil do. II. Cotinguiba, Geraldo Castro (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

**ADREA CRISTINA PINHEIRO TICO
ELIZANGELA BRASIL DO CARMO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE: UM
ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE BASE ARY PINHEIRO EM PORTO VELHO
- RO**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação do Dr. Geraldo Castro Cotinguiba.

Aprovado em: 18/03/2026 pela banca examinadora.

Jonimar da Silva Souza
Membro da Banca

Artur Virgílio Simpson Martins
Membro da Banca

Geraldo Castro Cotinguiba
Orientador

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM HOSPITAL DE ALTA COMPLEXIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE BASE ARY PINHEIRO EM PORTO VELHO - RO

RESUMO: O planejamento estratégico constitui um importante instrumento para a gestão pública hospitalar, contribuindo para a organização dos processos administrativos, a otimização dos recursos disponíveis e a melhoria da qualidade da assistência prestada à população. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, localizado no município de Porto Velho, estado de Rondônia, considerando os resultados alcançados pela instituição no período de 2019 a 2023. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso, fundamentada nos pressupostos metodológicos de Gil (2008). Para a construção do referencial teórico, foram utilizados livros, artigos científicos, legislações e documentos oficiais relacionados ao planejamento estratégico, à gestão hospitalar e ao Sistema Único de Saúde (SUS), com destaque para as contribuições de Chiavenato (2003), Kaplan e Norton (1997), Vecina Neto e Malik (2019), além de documentos do Ministério da Saúde, do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e do Decreto nº 7.508/2011. Os resultados evidenciaram que o planejamento estratégico contribuiu para a reorganização de processos administrativos, ampliação da infraestrutura hospitalar, fortalecimento da capacidade assistencial e utilização de indicadores como suporte à tomada de decisão. Entretanto, o estudo também identificou desafios relacionados à superlotação hospitalar, à necessidade de ampliação de leitos, à insuficiência de profissionais especializados e à elevada demanda por serviços de média e alta complexidade. Conclui-se que o planejamento estratégico representa um instrumento indispensável para o fortalecimento da gestão pública hospitalar, favorecendo a utilização mais eficiente dos recursos públicos, a melhoria dos processos de gestão e o aprimoramento da qualidade da assistência. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para futuras decisões gerenciais e para o desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da gestão hospitalar no Estado de Rondônia.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Gestão hospitalar; Gestão pública; Sistema Único de Saúde. Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro; Rondônia.

ABSTRACT: Strategic planning is a vital tool for public hospital management, contributing to the organization of administrative processes, the optimization of available resources, and the improvement of the quality of care provided to the population. In this context, this study aimed to analyze the contribution of strategic planning to the management of the Dr. Ary Pinheiro Base Hospital, located in Porto Velho, Rondônia, considering the results achieved by the institution between 2019 and 2023. The research is descriptive and qualitative in nature, employing bibliographic research, document analysis, and a case study approach, grounded in the methodological principles outlined by Gil (2008). The theoretical framework drew upon books, scientific articles, legislation, and official documents regarding strategic planning, hospital management, and the Unified Health System (SUS). Key references included works by Chiavenato (2003), Kaplan and Norton (1997), and Vecina Neto and Malik (2019), as well as documents from the Ministry of Health, the National Council

of Health Secretaries (CONASS), and Decree No. 7.508/2011. The results demonstrated that strategic planning contributed to the reorganization of administrative processes, the expansion of hospital infrastructure, the strengthening of care capacity, and the use of indicators to support decision-making. However, the study also identified challenges related to hospital overcrowding, the need for more beds, a shortage of specialized professionals, and high demand for medium- and high-complexity services. It is concluded that strategic planning is an indispensable tool for strengthening public hospital management, fostering more efficient use of public resources, improving management processes, and enhancing the quality of care. The findings of this research are expected to contribute to future management decisions and the development of public policies aimed at strengthening hospital management in the State of Rondônia.

Keywords: Strategic planning; Hospital management; Public management; Unified Health System. Dr. Ary Pinheiro Base Hospital; Rondônia.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão pública em saúde passou por importantes transformações, impulsionadas pela necessidade de ampliar o acesso aos serviços, qualificar o atendimento à população e utilizar os recursos públicos de forma cada vez mais eficiente. Nesse cenário, o planejamento estratégico consolidou-se como um instrumento essencial para orientar a tomada de decisões, estabelecer prioridades e acompanhar o desempenho das instituições, permitindo que as organizações atuem de maneira mais organizada, transparente e alinhada aos seus objetivos institucionais. Para Chiavenato (2020), planejar significa definir antecipadamente os caminhos que serão percorridos para alcançar os resultados pretendidos, reduzindo incertezas e favorecendo uma gestão mais eficiente.

No contexto da administração pública, o planejamento assume uma importância ainda maior, pois está diretamente relacionado à garantia de direitos e à oferta de serviços de qualidade à sociedade. No Sistema Único de Saúde (SUS), o planejamento não representa apenas uma prática administrativa, mas um processo permanente que orienta a organização das ações e dos serviços de saúde em todas as esferas de governo. O próprio Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011, ao regulamentar a Lei nº 8.080/1990, estabelece que o planejamento da saúde deve ocorrer de forma integrada entre União, Estados e Municípios, considerando as necessidades da população, a disponibilidade de recursos e a organização das Regiões de Saúde

Essa organização torna-se ainda mais relevante quando se trata da assistência hospitalar. Os hospitais públicos de alta complexidade concentram grande parte dos atendimentos especializados, exigindo dos gestores capacidade para planejar, organizar processos, administrar recursos humanos, financeiros e tecnológicos, além de acompanhar continuamente os resultados obtidos. Nesse contexto, o planejamento estratégico deixa de ser apenas um documento formal e passa a constituir um instrumento de gestão indispensável para melhorar o desempenho institucional e fortalecer a capacidade de resposta das organizações diante das constantes mudanças do setor saúde.

A literatura da área reforça essa compreensão ao destacar que a gestão do SUS depende de um processo contínuo de planejamento, monitoramento e avaliação, desenvolvido de forma integrada entre os diferentes níveis de governo. Além disso, a organização das Regiões de Saúde e das Redes de Atenção fortalece a articulação entre os serviços e contribui para uma assistência mais resolutiva e eficiente, respeitando as necessidades e as características de cada território.

É nesse contexto que se insere o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, localizado em Porto Velho, Rondônia. Considerado uma das principais unidades públicas de alta complexidade do estado, o hospital desempenha papel estratégico na rede estadual de saúde ao prestar assistência especializada para pacientes provenientes de diferentes municípios e regiões. Essa característica faz com que sua gestão enfrente desafios permanentes relacionados ao aumento da demanda, à utilização racional dos recursos disponíveis e à busca constante pela melhoria da qualidade dos serviços ofertados.

O período compreendido entre 2019 e 2023 representa um momento particularmente importante para analisar a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro. Além das mudanças administrativas ocorridas nesse intervalo, a instituição enfrentou os impactos provocados pela pandemia da COVID-19, situação que exigiu reorganização dos serviços, redefinição de prioridades e adoção de estratégias capazes de assegurar a continuidade da assistência à população. A experiência vivenciada durante esse período evidenciou a importância do planejamento estratégico como instrumento de apoio à tomada de decisões em cenários marcados por elevada complexidade e imprevisibilidade.

Diante dessa realidade, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira o planejamento estratégico contribuiu para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, no período de 2019 a 2023, considerando os indicadores de desempenho institucional?

Para responder a esse questionamento, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar a contribuição do planejamento estratégico para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, no período de 2019 a 2023, por meio da avaliação dos indicadores institucionais e da análise das ações desenvolvidas pela gestão hospitalar. Como

objetivos específicos, busca compreender os fundamentos do planejamento estratégico aplicado à gestão pública em saúde; caracterizar a organização do hospital e seu papel na Rede de Atenção à Saúde de Rondônia; identificar os principais indicadores utilizados no acompanhamento da gestão; e analisar os resultados alcançados no período investigado.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com apoio de dados quantitativos, de natureza aplicada e caráter descritivo e documental. A investigação foi desenvolvida a partir da análise de documentos institucionais, legislações, planos de gestão, indicadores hospitalares e literatura científica relacionada ao planejamento estratégico, à gestão hospitalar e ao Sistema Único de Saúde, permitindo compreender como esses elementos contribuíram para a condução da gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro.

A fundamentação teórica deste estudo apoia-se nas contribuições de autores que discutem o planejamento estratégico, a administração pública e a gestão em saúde, entre eles Chiavenato (2003), Kaplan e Norton (1997), Gonzalo Vecina Neto e Ana Maria Malik, Jairnilson Paim (2015) e Eugênio Vilaça Mendes (2011). Além dessas obras, utilizam-se como referência documentos oficiais do Ministério da Saúde, do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS), da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e o Decreto nº 7.508/2011, que orientam a organização do SUS, o planejamento em saúde e a gestão das Redes de Atenção.

Os resultados da pesquisa evidenciam que o planejamento estratégico constitui um importante instrumento de apoio à gestão hospitalar, permitindo acompanhar indicadores, identificar necessidades de reorganização dos serviços e subsidiar decisões voltadas à melhoria da qualidade da assistência. Embora fatores externos, como a pandemia da COVID-19, tenham provocado impactos significativos no funcionamento do hospital, verificou-se que a utilização de instrumentos de planejamento e monitoramento contribuiu para fortalecer os processos de gestão e ampliar a capacidade institucional de resposta às demandas do SUS.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para ampliar as discussões sobre planejamento estratégico na gestão hospitalar, oferecendo subsídios para o aperfeiçoamento das práticas de gestão do Hospital de Base Dr. Ary

Pinheiro e de outras instituições públicas de saúde com características semelhantes. Além disso, pretende-se fortalecer a compreensão de que o planejamento estratégico, quando associado ao acompanhamento sistemático de indicadores e à avaliação contínua dos resultados, constitui um importante instrumento para qualificar a gestão pública e melhorar os serviços prestados à população.

Por fim, este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos e os aspectos metodológicos. O segundo reúne o referencial teórico que fundamenta a pesquisa. Na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos adotados, apresentados e discutidos os resultados obtidos e, por fim, expostas as considerações finais, destacando as principais contribuições do estudo e possibilidades para pesquisas futuras.

2 JUSTIFICATIVA

A gestão dos serviços públicos de saúde constitui um dos principais desafios enfrentados pelos gestores do Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente nas instituições hospitalares responsáveis pela assistência de média e alta complexidade. A crescente demanda por serviços especializados, associada à limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, exige que as decisões administrativas sejam cada vez mais fundamentadas em planejamento, monitoramento e avaliação permanente dos resultados alcançados. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel essencial ao orientar a organização das ações institucionais e apoiar a tomada de decisões voltadas para a melhoria da qualidade da assistência.

A relevância deste estudo está diretamente relacionada à importância do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro para a rede pública de saúde de Rondônia. Por ser referência estadual em atendimentos de alta complexidade, a instituição exerce papel estratégico na organização da assistência hospitalar, atendendo usuários provenientes de diferentes regiões do estado. Dessa forma, compreender como o planejamento estratégico foi utilizado na gestão do hospital possibilita identificar práticas, desafios e resultados que podem contribuir para o fortalecimento da administração hospitalar e para o aperfeiçoamento dos serviços prestados à população.

Outro aspecto que justifica a realização desta pesquisa refere-se às mudanças ocorridas no período compreendido entre 2019 e 2023. Durante esses anos, a gestão hospitalar enfrentou situações de elevada complexidade, especialmente em decorrência da pandemia da COVID-19, que exigiu reorganização dos fluxos assistenciais, ampliação da capacidade de atendimento e utilização mais eficiente dos recursos disponíveis. Esse contexto reforçou a necessidade de instrumentos de planejamento capazes de orientar a gestão diante de cenários marcados por incertezas e rápidas transformações.

Sob a perspectiva da gestão pública, o planejamento em saúde não representa apenas uma ferramenta administrativa, mas uma diretriz prevista na própria organização do SUS. O Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011, estabelece que o planejamento da saúde deve ocorrer de forma integrada entre os entes federativos, considerando as necessidades da população e a disponibilidade de recursos, além de orientar a organização das Redes de Atenção à Saúde e a definição de metas para os serviços públicos.

Essa compreensão também é reforçada pelo CONASS ao destacar que o planejamento constitui responsabilidade das três esferas de governo e deve orientar a elaboração dos planos de saúde, a definição de prioridades, o monitoramento das ações e a avaliação dos resultados, fortalecendo a gestão e contribuindo para uma organização mais eficiente dos serviços ofertados à população.

No contexto de Rondônia, essa discussão torna-se ainda mais pertinente. O Plano Estadual de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde (PEGTES/RO 2024–2027) evidencia que o planejamento estratégico fortalece a capacidade de resposta do sistema de saúde, favorece a organização dos processos de trabalho, contribui para a qualificação dos profissionais e promove uma gestão mais eficiente diante das particularidades regionais da Amazônia Ocidental. Embora o plano tenha sido publicado posteriormente ao período analisado nesta pesquisa, suas diretrizes reforçam a importância do planejamento como instrumento permanente de gestão e qualificam a discussão desenvolvida neste estudo.

Do ponto de vista científico, esta pesquisa busca ampliar as discussões sobre planejamento estratégico aplicado à gestão hospitalar, especialmente na Região Norte do país, onde ainda são limitados os estudos voltados para essa temática.

Grande parte das pesquisas concentra-se em análises de caráter nacional ou em experiências desenvolvidas nas regiões Sul e Sudeste, o que evidencia a necessidade de produzir conhecimentos que contemplem as especificidades da realidade amazônica e dos serviços públicos de saúde nela inseridos.

Sob a perspectiva institucional, espera-se que os resultados obtidos possam subsidiar gestores, profissionais da saúde e demais responsáveis pela administração hospitalar na utilização dos indicadores de desempenho como instrumentos de apoio ao planejamento, ao monitoramento e à avaliação das ações desenvolvidas. A análise dessas informações poderá contribuir para o aperfeiçoamento dos processos gerenciais, favorecendo decisões mais qualificadas e alinhadas aos princípios da eficiência, da transparência e da melhoria contínua dos serviços públicos.

Por fim, esta pesquisa justifica-se por sua relevância científica, ao ampliar a produção de conhecimento sobre planejamento estratégico na gestão hospitalar; por sua relevância institucional, ao oferecer subsídios que poderão contribuir para o aperfeiçoamento da gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro; e por sua relevância social, ao abordar um tema diretamente relacionado ao fortalecimento do Sistema Único de Saúde e à melhoria da qualidade da assistência prestada à população.

3 DISCUSSÃO TEÓRICA

A compreensão do planejamento estratégico aplicado à gestão hospitalar exige a articulação de diferentes perspectivas teóricas e normativas que orientam a organização do Sistema Único de Saúde (SUS). Embora o planejamento seja amplamente utilizado na administração das organizações, sua aplicação na gestão pública em saúde apresenta características próprias, determinadas pelos princípios do SUS, pela regionalização da assistência, pela organização das Redes de Atenção à Saúde e pelos instrumentos de planejamento previstos na legislação brasileira.

No contexto hospitalar, o planejamento estratégico assume papel fundamental ao orientar a definição de objetivos, a utilização dos recursos públicos, o monitoramento dos indicadores de desempenho e a avaliação permanente dos resultados alcançados. Mais do que estabelecer metas, esse processo possibilita organizar as ações institucionais, fortalecer a capacidade de resposta da gestão e contribuir para a melhoria da qualidade da assistência prestada à população.

Considerando que esta pesquisa analisa a contribuição do planejamento estratégico para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, torna-se necessário compreender os fundamentos teóricos que sustentam essa prática, bem como sua relação com a gestão pública em saúde, a organização do SUS, as Redes de Atenção à Saúde, a regionalização da assistência e a avaliação do desempenho hospitalar. Assim, este capítulo apresenta os principais referenciais que fundamentam a pesquisa, articulando contribuições da literatura especializada com documentos normativos que orientam a gestão do sistema público de saúde no Brasil.

3.1 Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão nas Organizações Públicas

O As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente marcado por constantes transformações econômicas, sociais, tecnológicas e institucionais. Nesse cenário, administrar deixou de significar apenas executar atividades rotineiras e passou a exigir capacidade de antecipar desafios, estabelecer prioridades e direcionar recursos de forma eficiente. Assim, o planejamento estratégico consolidou-se como um importante instrumento de gestão, permitindo que as organizações definam objetivos, organizem suas ações e acompanhem os resultados alcançados.

Essa necessidade torna-se ainda mais evidente nas organizações públicas, especialmente na área da saúde, onde a crescente demanda por serviços de qualidade, associada à limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, exige decisões fundamentadas em critérios técnicos e em processos sistemáticos de planejamento. Nessa perspectiva, planejar não representa apenas elaborar documentos ou estabelecer metas, mas construir um processo contínuo de análise da realidade institucional, definição de prioridades e monitoramento das ações desenvolvidas.

No campo da Administração, o planejamento é reconhecido como uma das funções fundamentais do processo administrativo. É por meio dele que a organização estabelece seus objetivos e define os caminhos mais adequados para alcançá-los. As demais funções administrativas, de organização, direção e controle, dependem das decisões tomadas durante essa etapa inicial, formando um processo integrado voltado ao alcance dos resultados institucionais.

Ao discutir a evolução da Administração, Chiavenato (2003) destaca que as organizações enfrentam um contexto de mudanças permanentes, no qual os gestores precisam desenvolver capacidade de adaptação e tomada de decisão baseada em análise e planejamento. O autor ressalta que a teoria administrativa acompanha essas transformações justamente para oferecer instrumentos capazes de orientar a gestão em ambientes cada vez mais complexos.

Sob essa perspectiva, o planejamento estratégico diferencia-se do planejamento operacional por possuir uma visão de longo prazo e por considerar tanto os fatores internos quanto as influências do ambiente externo. Sua finalidade não se restringe à solução de problemas imediatos, mas busca orientar a organização quanto à sua missão, visão de futuro, prioridades e objetivos estratégicos. Dessa forma, constitui um instrumento de apoio à tomada de decisão, favorecendo maior racionalidade na utilização dos recursos disponíveis e contribuindo para o fortalecimento da capacidade institucional.

3.2 Gestão Pública Hospitalar

A gestão pública hospitalar ocupa posição estratégica na organização do Sistema Único de Saúde (SUS), uma vez que os hospitais concentram parte significativa dos serviços especializados, da incorporação tecnológica e da assistência aos casos de média e alta complexidade. Nesse contexto, administrar um hospital público exige mais do que conhecimentos técnicos relacionados à área da saúde; requer planejamento, capacidade de gestão, utilização eficiente dos recursos públicos e compromisso permanente com a qualidade da assistência prestada à população.

Vecina Neto e Malik (2019) destacam que a gestão em saúde envolve um conjunto de processos que ultrapassam a administração tradicional, integrando planejamento, organização, direção, controle e avaliação das ações desenvolvidas pelos serviços de saúde. Para os autores, a gestão hospitalar precisa considerar a complexidade das organizações de saúde, nas quais coexistem diferentes categorias profissionais, tecnologias, processos assistenciais e demandas sociais, tornando a tomada de decisão um processo contínuo e desafiador. Essa compreensão evidencia que a administração hospitalar não se limita ao controle de recursos financeiros, mas envolve a coordenação de pessoas, processos e serviços com o propósito de garantir uma assistência segura, eficiente e humanizada.

Essa complexidade é ainda mais evidente nos hospitais públicos, que precisam responder simultaneamente às necessidades da população, às diretrizes do SUS e às exigências relacionadas ao controle dos recursos públicos. Diferentemente das organizações privadas, os hospitais públicos desenvolvem suas atividades orientados pelos princípios da universalidade, integralidade e equidade, o que amplia a responsabilidade dos gestores na garantia do acesso da população aos serviços de saúde.

Nesse sentido, o Decreto nº 7.508/2011 reforça que o SUS está organizado de forma regionalizada e hierarquizada, integrando ações e serviços de saúde executados pelos entes federativos. Além disso, estabelece que a Rede de Atenção à Saúde corresponde ao "conjunto de ações e serviços de saúde articulados em níveis de complexidade crescente, com a finalidade de garantir a integralidade da assistência à saúde". Essa organização evidencia que os hospitais não atuam de maneira isolada, mas integram uma rede assistencial que depende da articulação entre os diferentes níveis de atenção para assegurar a continuidade do cuidado aos usuários.

Dessa forma, a gestão hospitalar assume papel fundamental na coordenação dos processos assistenciais, administrativos e financeiros necessários ao funcionamento da instituição. Vecina Neto e Malik (2019) ressaltam que a qualidade da gestão influencia diretamente o desempenho dos serviços de saúde, pois decisões relacionadas ao planejamento, à organização das equipes, à utilização dos recursos e ao monitoramento dos resultados repercutem na eficiência institucional e na qualidade da assistência oferecida aos usuários.

No âmbito da administração pública, a gestão hospitalar também está relacionada ao planejamento integrado das ações em saúde. O Decreto nº 7.508/2011 determina que "o processo de planejamento da saúde será ascendente e integrado, do nível local até o federal", considerando as necessidades da população e a disponibilidade de recursos financeiros. Além disso, estabelece que esse planejamento é obrigatório para os entes públicos e deve resultar em planos contendo metas de saúde. Essas disposições demonstram que a gestão hospitalar não se restringe à administração interna das unidades, mas integra um processo mais amplo de organização do sistema público de saúde.

Outro aspecto relevante refere-se ao monitoramento do desempenho institucional. A gestão pública hospitalar exige acompanhamento permanente dos indicadores assistenciais, financeiros e administrativos, permitindo identificar fragilidades, avaliar resultados e subsidiar a tomada de decisões. O próprio Decreto nº 7.508/2011 prevê que os contratos organizativos da ação pública da saúde devem conter indicadores, metas, critérios de avaliação de desempenho e mecanismos de monitoramento permanente, fortalecendo a cultura de avaliação e transparência na gestão do SUS.

No contexto desta pesquisa, essas discussões são particularmente relevantes para compreender a realidade do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro. Como hospital público de referência em média e alta complexidade no Estado de Rondônia, a instituição desempenha papel estratégico na Rede de Atenção à Saúde, atendendo pacientes provenientes de diferentes regiões do estado. Nessa perspectiva, a adoção de práticas de gestão fundamentadas no planejamento estratégico, na organização dos processos de trabalho e no acompanhamento dos indicadores institucionais constitui elemento essencial para fortalecer a eficiência administrativa e qualificar a assistência prestada à população.

Assim, observa-se que a gestão pública hospitalar representa um processo complexo e dinâmico, que articula planejamento, organização, coordenação de equipes, gestão de recursos e avaliação de resultados. Mais do que administrar estruturas físicas e recursos financeiros, gerir um hospital público significa assegurar que as ações desenvolvidas estejam alinhadas aos princípios do SUS e às necessidades da população, favorecendo a oferta de serviços de saúde com qualidade, eficiência e responsabilidade social. Esse entendimento conduz à discussão do próximo tópico, que abordará o planejamento no Sistema Único de Saúde como instrumento estruturante da gestão pública em saúde.

3.3 Planejamento Estratégico Hospitalar

O planejamento estratégico hospitalar constitui um dos principais instrumentos de gestão para organizações de saúde, especialmente em hospitais públicos que atuam em contextos marcados por elevada demanda assistencial, limitações orçamentárias e crescente necessidade de qualificação dos serviços. Diferentemente do planejamento operacional, que está voltado para a execução das atividades

cotidianas, o planejamento estratégico busca orientar o futuro da instituição, estabelecendo objetivos, prioridades e ações capazes de fortalecer sua capacidade de resposta às necessidades da população.

No ambiente hospitalar, o planejamento estratégico assume características próprias em razão da complexidade dessas organizações. Os hospitais reúnem diferentes especialidades, tecnologias, equipes multiprofissionais e processos assistenciais que precisam atuar de forma integrada para garantir a continuidade do cuidado. Por essa razão, Vecina Neto e Malik (2019) defendem que a gestão hospitalar deve ser conduzida de maneira sistêmica, considerando a interdependência entre os setores administrativos, assistenciais e de apoio, de modo que as decisões gerenciais contribuam para a melhoria da qualidade da assistência e para a sustentabilidade institucional.

Nesse contexto, o planejamento estratégico deixa de representar apenas um instrumento administrativo e passa a constituir um processo permanente de análise da realidade institucional. Isso implica conhecer a capacidade instalada do hospital, identificar suas potencialidades e limitações, definir metas compatíveis com os recursos disponíveis e estabelecer mecanismos que permitam acompanhar os resultados alcançados. Assim, o planejamento torna-se um importante suporte para a tomada de decisões, reduzindo a atuação baseada apenas em respostas imediatas e favorecendo uma gestão orientada por evidências.

Kaplan e Norton (1997), ao desenvolverem o modelo Balanced Scorecard (BSC), ampliaram a compreensão sobre o planejamento estratégico ao demonstrarem que a estratégia precisa ser traduzida em objetivos, indicadores, metas e iniciativas capazes de orientar a gestão e avaliar o desempenho institucional. Nessa perspectiva, planejar significa também criar mecanismos que permitam acompanhar continuamente a execução das ações e promover ajustes sempre que necessário. Para organizações hospitalares, essa abordagem favorece o monitoramento de indicadores relacionados à qualidade da assistência, segurança do paciente, utilização de recursos, desempenho financeiro e satisfação dos usuários.

No âmbito da gestão pública, o planejamento estratégico hospitalar precisa estar alinhado às diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS). O Decreto nº 7.508, de 2011, estabelece que o planejamento da saúde deve ocorrer de forma ascendente

e integrada, considerando as necessidades da população e a disponibilidade de recursos financeiros. Além disso, determina que os planos de saúde sejam resultado da articulação entre os diferentes entes federativos e contenham metas capazes de orientar a organização dos serviços.

Essa articulação demonstra que o planejamento hospitalar não pode ser desenvolvido de forma isolada. Ao contrário, deve considerar a organização regional dos serviços, a Rede de Atenção à Saúde e os fluxos assistenciais estabelecidos pelo SUS. O próprio Decreto nº 7.508/2011 define a Rede de Atenção à Saúde como o conjunto de ações e serviços organizados em níveis crescentes de complexidade, destinados a assegurar a integralidade da assistência aos usuários. Dessa forma, o planejamento realizado pelos hospitais deve estar integrado às demais unidades da rede, favorecendo o acesso, a continuidade do cuidado e a utilização racional dos recursos públicos.

Outro aspecto fundamental refere-se ao monitoramento dos resultados. Um planejamento estratégico somente produz os efeitos esperados quando acompanhado por processos sistemáticos de avaliação. Nesse sentido, o Decreto nº 7.508/2011 prevê que a organização das ações e serviços de saúde deve contemplar indicadores, metas e critérios de avaliação de desempenho, fortalecendo a cultura de acompanhamento e melhoria contínua da gestão pública.

No Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, referência estadual em atendimentos de média e alta complexidade, o planejamento estratégico representa um instrumento essencial para organizar a utilização dos recursos disponíveis, qualificar os processos de trabalho e fortalecer a capacidade de resposta às demandas da população. Considerando que a instituição atende pacientes provenientes de diferentes regiões de Rondônia, torna-se indispensável estabelecer prioridades, definir metas e monitorar indicadores que permitam avaliar continuamente a eficiência administrativa e a qualidade da assistência prestada.

Dessa forma, o planejamento estratégico hospitalar configura-se como um processo contínuo de gestão, fundamentado na definição de objetivos, na integração entre os diferentes setores da instituição e na avaliação permanente dos resultados. Quando articulado às diretrizes do SUS e às necessidades da população, esse instrumento contribui para o fortalecimento da gestão hospitalar, favorecendo

decisões mais qualificadas, maior eficiência na utilização dos recursos públicos e melhoria da assistência oferecida aos usuários. Essa compreensão constitui a base para a discussão do próximo tópico, que abordará a avaliação de desempenho como elemento indispensável para o acompanhamento dos resultados do planejamento estratégico.

3.4 Indicadores de Desempenho e Qualidade na Gestão Hospitalar

A crescente complexidade dos serviços de saúde tem exigido das organizações hospitalares o desenvolvimento de mecanismos capazes de avaliar continuamente seus processos e resultados. Nesse contexto, os indicadores de desempenho assumem papel estratégico na gestão hospitalar, pois permitem acompanhar a eficiência dos serviços prestados, subsidiar a tomada de decisões e orientar ações voltadas à melhoria contínua da qualidade da assistência. Mais do que instrumentos de controle, os indicadores representam importantes ferramentas de gestão, possibilitando identificar fragilidades, monitorar metas e avaliar o impacto das decisões administrativas sobre o desempenho institucional.

No ambiente hospitalar, a utilização de indicadores está diretamente relacionada ao planejamento estratégico, uma vez que somente é possível verificar o alcance dos objetivos institucionais quando existem parâmetros capazes de mensurar os resultados obtidos. Dessa forma, indicadores assistenciais, administrativos, financeiros e de qualidade oferecem aos gestores informações essenciais para avaliar o funcionamento da instituição e direcionar intervenções que contribuam para maior eficiência organizacional.

Kaplan e Norton (1997), ao desenvolverem o modelo Balanced Scorecard (BSC), defendem que a estratégia precisa ser traduzida em objetivos e indicadores capazes de demonstrar se a organização está alcançando os resultados esperados. Segundo os autores, o acompanhamento sistemático desses indicadores permite alinhar o planejamento às ações desenvolvidas, favorecendo uma gestão baseada em evidências e não apenas em decisões intuitivas. Essa perspectiva fortalece a compreensão de que o monitoramento contínuo do desempenho constitui parte integrante do próprio processo de gestão estratégica.

Na gestão pública em saúde, os indicadores adquirem importância ainda maior por estarem relacionados ao princípio da eficiência na administração pública e à

responsabilidade na aplicação dos recursos destinados ao Sistema Único de Saúde (SUS). Nesse sentido, o Decreto nº 7.508, de 2011, estabelece que o Contrato Organizativo da Ação Pública da Saúde deve definir "indicadores e metas de saúde", bem como "critérios de avaliação de desempenho", assegurando mecanismos permanentes de monitoramento da execução das ações e serviços de saúde.

Essa orientação demonstra que a avaliação de desempenho não constitui apenas uma prática gerencial, mas um requisito previsto na organização do SUS. O próprio Decreto determina que os entes federativos acompanhem permanentemente o cumprimento das metas pactuadas, utilizando indicadores que permitam avaliar o desempenho das ações desenvolvidas e a adequada aplicação dos recursos públicos.

Ob essa perspectiva, Vecina Neto e Malik (2019) destacam que a qualidade da gestão hospitalar depende da capacidade da instituição de produzir informações confiáveis que subsidiem a tomada de decisões. Para os autores, o acompanhamento sistemático dos resultados possibilita identificar oportunidades de melhoria, aperfeiçoar processos de trabalho e fortalecer a eficiência dos serviços prestados à população. Assim, os indicadores deixam de representar apenas números ou estatísticas e passam a constituir instrumentos fundamentais para a gestão e para o aperfeiçoamento contínuo da assistência em saúde.

Entre os principais indicadores utilizados na gestão hospitalar destacam-se a taxa de ocupação de leitos, o tempo médio de permanência, a taxa de mortalidade hospitalar, o índice de infecção relacionada à assistência à saúde, o tempo de espera para atendimento, a produtividade das equipes e a satisfação dos usuários. Quando analisados de forma integrada, esses indicadores permitem identificar tendências, monitorar a efetividade das ações implementadas e orientar decisões voltadas ao aprimoramento da qualidade dos serviços.

Além dos aspectos assistenciais, a qualidade na gestão hospitalar também envolve dimensões relacionadas à segurança do paciente, à humanização do atendimento, à qualificação das equipes e à utilização eficiente dos recursos públicos. Dessa forma, avaliar a qualidade significa compreender o desempenho da instituição de maneira ampla, considerando não apenas os resultados clínicos, mas também a organização dos processos de trabalho, a satisfação dos usuários e a capacidade da gestão em responder às necessidades da população.

No Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, referência para atendimentos de média e alta complexidade no Estado de Rondônia, a utilização de indicadores de desempenho representa importante instrumento para o fortalecimento da gestão estratégica. O acompanhamento sistemático desses indicadores permite avaliar a capacidade operacional da instituição, identificar gargalos assistenciais, subsidiar o planejamento das ações e promover melhorias contínuas na organização dos serviços. Dessa forma, a utilização de informações gerenciais qualificadas contribui para uma administração mais eficiente, transparente e alinhada aos princípios do Sistema Único de Saúde.

Assim, observa-se que os indicadores de desempenho e qualidade constituem elementos indispensáveis para a gestão hospitalar contemporânea. Quando articulados ao planejamento estratégico, possibilitam monitorar resultados, orientar a tomada de decisões e promover o aperfeiçoamento permanente dos serviços de saúde, fortalecendo a capacidade das instituições hospitalares de oferecer uma assistência segura, eficiente e centrada nas necessidades da população.

4 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca produzir conhecimentos que contribuam para a compreensão da importância do planejamento estratégico na gestão hospitalar, tomando como objeto de estudo o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, localizado no município de Porto Velho, Rondônia. Seu propósito consiste em compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para o aprimoramento da gestão de uma instituição pública de saúde, aproximando a produção científica da realidade vivenciada pelos serviços hospitalares.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever e analisar as características do planejamento estratégico no contexto da gestão hospitalar, bem como compreender sua contribuição para a organização dos processos administrativos e assistenciais. Segundo Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como principal finalidade a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, por possibilitar uma investigação aprofundada de uma

única instituição, considerando suas particularidades e o contexto em que está inserida. Conforme Gil (2008), o estudo de caso é apropriado para investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto real, permitindo explorar situações da vida real, descrever o contexto investigado e compreender os fatores que influenciam determinado fenômeno.

Para alcançar os objetivos propostos, adotou-se uma abordagem qualitativa, considerando que a pesquisa procura compreender os processos relacionados ao planejamento estratégico e à gestão hospitalar por meio da interpretação de documentos institucionais, legislações e publicações científicas. A opção por essa abordagem possibilitou analisar a realidade estudada de maneira contextualizada, valorizando os significados presentes nos documentos e nas informações coletadas.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de livros, artigos científicos, dissertações, legislações e documentos oficiais relacionados ao planejamento estratégico, à gestão hospitalar e ao Sistema Único de Saúde (SUS). Gil (2008) destaca que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, permitindo ao pesquisador conhecer e analisar diferentes contribuições sobre o tema investigado.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa documental, utilizando documentos oficiais relacionados à organização da saúde pública brasileira, dentre eles a Lei nº 8.080/1990, o Decreto nº 7.508/2011, documentos do Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS), do Ministério da Saúde, da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e o Plano Estadual de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde de Rondônia (PEGTES 2024–2027). Esses documentos forneceram subsídios para compreender a organização do Sistema Único de Saúde e os instrumentos utilizados no planejamento da gestão hospitalar.

Os dados analisados também contemplaram informações institucionais referentes ao Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, incluindo documentos administrativos, relatórios institucionais e demais informações disponibilizadas pelos órgãos oficiais. A utilização dessas fontes permitiu compreender a realidade organizacional da instituição e relacioná-la ao referencial teórico construído ao longo da pesquisa.

A análise dos dados foi realizada por meio de análise documental, buscando identificar informações relacionadas ao planejamento estratégico, à organização da

gestão hospitalar e aos instrumentos de planejamento utilizados pela instituição. Os documentos foram interpretados à luz da literatura especializada, possibilitando estabelecer relações entre os referenciais teóricos e a realidade observada no Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro.

Dessa forma, a combinação entre pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso permitiu uma compreensão mais ampla do objeto investigado, contribuindo para analisar a importância do planejamento estratégico como instrumento de fortalecimento da gestão hospitalar no âmbito do Sistema Único de Saúde.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO NO SISTEMA DE SAÚDE DO ESTADO DE RONDÔNIA

O estado de Rondônia, localizado na Região Norte do Brasil, possui uma extensa área territorial e características geográficas que impõem desafios significativos à organização dos serviços de saúde. Para atender às necessidades da população, o Sistema Único de Saúde (SUS) no estado está estruturado em sete Regiões de Saúde, distribuídas em duas Macrorregiões, buscando garantir o acesso regionalizado e hierarquizado às ações e aos serviços de saúde. Essa organização procura reduzir as desigualdades no acesso aos atendimentos especializados e promover maior integração entre os municípios, conforme as diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Saúde.

Apesar dos avanços observados na ampliação da rede assistencial, persistem desafios relacionados à distribuição dos serviços de saúde e dos profissionais especializados, sobretudo nos municípios mais distantes da capital. Nessas localidades, a oferta reduzida de médicos especialistas e de serviços de média e alta complexidade faz com que um número expressivo de pacientes seja encaminhado para os hospitais de referência estadual, concentrados, em sua maioria, em Porto Velho. Essa realidade contribui para o aumento da demanda sobre essas instituições, exigindo processos de gestão cada vez mais eficientes para garantir a continuidade e a qualidade da assistência prestada (CFM, 2023; IBGE, 2022).

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS, 2018), a insuficiência de profissionais em regiões mais afastadas compromete o fortalecimento da Atenção Primária à Saúde e dificulta a resolutividade dos serviços locais. Como

consequência, aumenta o fluxo de encaminhamentos para unidades hospitalares de maior complexidade, intensificando a utilização dos serviços especializados e ampliando os desafios relacionados à gestão hospitalar.

Com o objetivo de ampliar a capacidade de resposta do sistema estadual de saúde, o Governo de Rondônia tem realizado investimentos em infraestrutura, ampliação de leitos, modernização de equipamentos e qualificação dos serviços hospitalares. Essas iniciativas buscam reduzir déficits históricos e fortalecer a rede pública de saúde. Entretanto, fatores como o crescimento populacional, o envelhecimento da população, o aumento das doenças crônicas e a crescente necessidade de procedimentos especializados mantêm elevada a pressão sobre os hospitais públicos do estado (TCU, 2021).

Outro aspecto relevante refere-se ao perfil epidemiológico da população rondoniense, caracterizado pela coexistência de doenças crônicas não transmissíveis e agravos infecciosos, configurando um cenário de transição epidemiológica. Conforme o Plano Estadual de Saúde de Rondônia (2020), as doenças cardiovasculares, respiratórias e outras condições crônicas figuram entre as principais causas de morbimortalidade da população, ao mesmo tempo em que doenças infecciosas continuam representando importante demanda para os serviços de saúde. Estudos desenvolvidos por Souza et al. (2021) também apontam que fatores ambientais e as condições socioeconômicas presentes na região amazônica influenciam diretamente esse perfil epidemiológico, contribuindo para o aumento da procura por serviços especializados.

Nesse contexto, os hospitais estaduais assumem papel estratégico na Rede de Atenção à Saúde, especialmente aqueles responsáveis pelo atendimento de média e alta complexidade. Entre essas instituições destaca-se o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, localizado em Porto Velho, referência para todo o estado de Rondônia em diversas especialidades médicas. Além de atender a população da capital, o hospital recebe pacientes encaminhados pelas diferentes Regiões de Saúde, tornando-se um dos principais componentes da rede hospitalar estadual.

A elevada demanda assistencial, associada à complexidade dos atendimentos realizados e à necessidade de utilização racional dos recursos públicos, evidencia a importância do planejamento estratégico como instrumento de apoio à gestão

hospitalar. Nesse cenário, compreender como o planejamento é utilizado para organizar processos, estabelecer prioridades, acompanhar indicadores e qualificar os serviços torna-se fundamental para fortalecer a capacidade institucional e aprimorar a assistência prestada à população. É nesse contexto que se insere o presente estudo, ao analisar a contribuição do planejamento estratégico para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro.

Nesse contexto, os hospitais estaduais assumem papel estratégico na Rede de Atenção à Saúde, especialmente aqueles responsáveis pelo atendimento de média e alta complexidade. Entre essas instituições destaca-se o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, localizado em Porto Velho, referência para todo o estado de Rondônia em diversas especialidades médicas. Além de atender a população da capital, o hospital recebe pacientes encaminhados pelas diferentes Regiões de Saúde, tornando-se um dos principais componentes da rede hospitalar estadual.

A elevada demanda assistencial, associada à complexidade dos atendimentos realizados e à necessidade de utilização racional dos recursos públicos, evidencia a importância do planejamento estratégico como instrumento de apoio à gestão hospitalar. Nesse cenário, compreender como o planejamento é utilizado para organizar processos, estabelecer prioridades, acompanhar indicadores e qualificar os serviços torna-se fundamental para fortalecer a capacidade institucional e aprimorar a assistência prestada à população. É nesse contexto que se insere o presente estudo, ao analisar a contribuição do planejamento estratégico para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro.

6 DISCUSSÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O planejamento estratégico tem se consolidado como um importante instrumento de gestão nas organizações públicas de saúde, especialmente em hospitais de média e alta complexidade, onde a diversidade de serviços, a limitação de recursos e a crescente demanda por atendimento exigem processos gerenciais cada vez mais eficientes. Conforme discutido no referencial teórico, o planejamento estratégico possibilita estabelecer objetivos institucionais, definir prioridades, organizar processos de trabalho e acompanhar resultados, favorecendo uma gestão

orientada por evidências e comprometida com a melhoria contínua da assistência prestada à população.

No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a utilização de instrumentos de planejamento torna-se ainda mais relevante, uma vez que as unidades hospitalares precisam atuar em consonância com as políticas públicas, os princípios da regionalização, a organização das Redes de Atenção à Saúde e os mecanismos de avaliação de desempenho previstos na legislação. Nesse contexto, o planejamento estratégico deixa de representar apenas uma ferramenta administrativa e passa a constituir um elemento essencial para fortalecer a capacidade de gestão, otimizar a utilização dos recursos públicos e ampliar a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários.

É nesse cenário que se insere o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, instituição pública de referência para atendimentos de média e alta complexidade no Estado de Rondônia. Localizado em Porto Velho, o hospital desempenha papel estratégico na Rede Estadual de Atenção à Saúde, recebendo pacientes encaminhados pelas diferentes Regiões de Saúde do estado e concentrando atendimentos especializados que demandam elevado grau de organização administrativa e assistencial. Essa realidade torna a instituição um espaço apropriado para compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para o fortalecimento da gestão hospitalar.

Dessa forma, esta pesquisa tem como objeto de estudo a análise do planejamento estratégico desenvolvido no Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, considerando os resultados alcançados pela instituição no período de 2019 a 2023. A investigação busca compreender de que maneira o planejamento estratégico tem subsidiado a organização dos processos de gestão, a definição de prioridades, o acompanhamento de indicadores e a tomada de decisões, bem como identificar suas contribuições para o aprimoramento da eficiência administrativa e da qualidade da assistência prestada.

A discussão apresentada neste capítulo está fundamentada na análise de documentos institucionais, indicadores de desempenho e informações oficiais produzidas pela unidade hospitalar e pelos órgãos gestores do Sistema Único de Saúde. Esses dados serão interpretados à luz do referencial teórico construído ao longo desta pesquisa, especialmente das contribuições de Chiavenato (2003), Kaplan

e Norton (1997), Vecina Neto e Malik (2019), do CONASS e dos documentos normativos do Ministério da Saúde. Essa articulação entre teoria e realidade institucional possibilita compreender o planejamento estratégico não apenas como um instrumento formal de gestão, mas como um processo capaz de orientar decisões, qualificar os serviços e fortalecer a capacidade de resposta do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro frente às demandas da população rondoniense.

7 CONTEXTUALIZAÇÃO DA SAÚDE PÚBLICA NO ESTADO DE RONDÔNIA

O estado de Rondônia, localizado na Região Norte do Brasil, apresenta características geográficas, demográficas e socioeconômicas que influenciam diretamente a organização e o funcionamento do Sistema Único de Saúde (SUS). Com uma extensa área territorial, municípios separados por grandes distâncias e comunidades situadas em regiões de difícil acesso, o estado enfrenta desafios relacionados à garantia do acesso equitativo aos serviços de saúde. Essa realidade exige uma rede assistencial organizada e articulada, capaz de assegurar o atendimento à população nos diferentes níveis de atenção.

A estrutura da saúde pública estadual está organizada em Regiões e Macrorregiões de Saúde, conforme os princípios da regionalização e da hierarquização previstos no SUS. Essa organização busca integrar os serviços de atenção primária, especializada e hospitalar, permitindo que os usuários tenham acesso aos diferentes níveis de assistência de acordo com suas necessidades. Entretanto, a concentração dos serviços de média e alta complexidade na capital faz com que hospitais de referência recebam pacientes provenientes de diversas regiões do estado, aumentando significativamente a demanda por atendimentos especializados.

Embora Rondônia tenha registrado avanços na ampliação da infraestrutura hospitalar e na qualificação dos serviços de saúde, permanecem desafios relacionados à distribuição desigual da força de trabalho, à disponibilidade de leitos, ao financiamento e à crescente demanda por atendimentos de maior complexidade. A dificuldade de fixação de médicos especialistas e de outros profissionais da saúde em municípios do interior reduz a capacidade resolutiva dos serviços locais e contribui para o encaminhamento de pacientes às unidades hospitalares localizadas em Porto Velho.

Esse cenário evidencia a importância da gestão hospitalar como elemento estratégico para o funcionamento do sistema de saúde. À medida que aumenta o fluxo de pacientes encaminhados para os hospitais de referência, torna-se indispensável que essas instituições disponham de instrumentos capazes de organizar os processos de trabalho, estabelecer prioridades, otimizar a utilização dos recursos disponíveis e acompanhar continuamente seus resultados. Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel fundamental ao subsidiar a tomada de decisões, orientar a aplicação dos recursos públicos e contribuir para a melhoria da eficiência organizacional.

Outro aspecto relevante refere-se ao perfil epidemiológico da população rondoniense. O estado vivencia um processo de transição epidemiológica, caracterizado pela coexistência de doenças crônicas não transmissíveis, como doenças cardiovasculares, respiratórias e diabetes, com agravos infecciosos ainda frequentes em algumas regiões. Essa combinação amplia a complexidade da assistência hospitalar e aumenta a necessidade de serviços especializados, reforçando a demanda sobre os hospitais públicos de referência.

Entre essas instituições destaca-se o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, localizado em Porto Velho, responsável pelo atendimento de média e alta complexidade para pacientes encaminhados de diferentes municípios do estado. Por concentrar serviços especializados e receber elevada demanda assistencial, a instituição enfrenta desafios permanentes relacionados à gestão de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos. Nesse contexto, a adoção de práticas de planejamento estratégico torna-se essencial para fortalecer a capacidade institucional, aprimorar os processos de gestão e garantir maior eficiência na prestação dos serviços de saúde.

Dessa forma, compreender a realidade da saúde pública em Rondônia é fundamental para analisar o contexto em que o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro está inserido. As características territoriais, demográficas e epidemiológicas do estado demonstram que a qualidade da gestão hospitalar depende não apenas da disponibilidade de recursos, mas também da capacidade de planejar, organizar e avaliar continuamente as ações desenvolvidas. É nesse cenário que se insere a presente pesquisa, ao investigar a contribuição do planejamento estratégico para o

fortalecimento da gestão hospitalar e para a melhoria da assistência prestada à população.

7.1 O Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro e o Planejamento Estratégico

O Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro (HBAP), localizado no município de Porto Velho, constitui a principal unidade hospitalar pública de média e alta complexidade do Estado de Rondônia. Integrante da rede estadual de saúde, o hospital desempenha papel estratégico na assistência à população ao oferecer serviços especializados em diversas áreas médicas, atendendo pacientes encaminhados pelas diferentes Regiões de Saúde do estado. Em razão dessa abrangência, a instituição representa um dos principais pontos de referência para procedimentos de maior complexidade, recebendo diariamente uma demanda expressiva de usuários provenientes tanto da capital quanto dos municípios do interior.

A complexidade dos serviços desenvolvidos pelo Hospital de Base exige uma estrutura organizacional capaz de articular recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros de forma eficiente. Nesse contexto, a gestão hospitalar assume papel decisivo para assegurar o funcionamento adequado da instituição, promover a utilização racional dos recursos públicos e garantir a continuidade da assistência prestada à população. Conforme discutido ao longo deste estudo, o planejamento estratégico constitui um importante instrumento para orientar esse processo, permitindo estabelecer prioridades, definir metas institucionais e acompanhar sistematicamente os resultados alcançados.

Entre os anos de 2019 e 2023, o Hospital de Base passou por importantes processos de reorganização administrativa e estrutural, buscando ampliar sua capacidade de atendimento e aperfeiçoar os processos de gestão. Nesse período, foram desenvolvidas ações voltadas à melhoria da infraestrutura física, ampliação dos serviços assistenciais, reorganização dos fluxos internos e fortalecimento dos mecanismos de planejamento e monitoramento das atividades institucionais. Essas iniciativas estiveram alinhadas às diretrizes da Secretaria de Estado da Saúde de Rondônia e às políticas públicas voltadas ao fortalecimento do Sistema Único de Saúde.

A incorporação de práticas de planejamento estratégico contribuiu para que a gestão hospitalar passasse a desenvolver suas ações de forma mais organizada e

orientada por objetivos institucionais. Além de subsidiar a tomada de decisões, o planejamento favoreceu a definição de prioridades, o acompanhamento de indicadores de desempenho e a implementação de ações voltadas à melhoria da qualidade dos serviços prestados. Sob essa perspectiva, o planejamento deixou de representar apenas um instrumento administrativo para assumir função estratégica na organização das atividades hospitalares.

Outro aspecto relevante refere-se ao acompanhamento dos resultados institucionais. A utilização de indicadores relacionados à produção hospitalar, ocupação de leitos, realização de procedimentos, tempo de permanência, utilização de recursos e qualidade da assistência possibilitou à gestão monitorar continuamente o desempenho da instituição, identificar fragilidades e implementar medidas de aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Essa prática está em consonância com os princípios da gestão pública contemporânea, que valorizam o planejamento, a transparência, a eficiência e a avaliação permanente dos resultados.

Nesse sentido, a análise do período compreendido entre 2019 e 2023 permite compreender de que forma o planejamento estratégico contribuiu para o fortalecimento da gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro. Mais do que identificar avanços estruturais e administrativos, busca-se analisar como as ações planejadas repercutiram na organização dos serviços, na utilização dos recursos públicos e na capacidade institucional de responder às demandas da população rondoniense.

Assim, o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro configura-se como um cenário relevante para a investigação proposta nesta pesquisa, por reunir características que evidenciam os desafios enfrentados pela gestão pública hospitalar na Amazônia Ocidental. A análise de sua experiência permite compreender como o planejamento estratégico pode contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, para o fortalecimento das políticas públicas de saúde e para a qualificação da assistência oferecida aos usuários do Sistema Único de Saúde.

8 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro (HBAP), localizado em Porto Velho (RO), é considerado um dos maiores hospitais públicos do Brasil e é referência em média e alta complexidade na Região Norte. Ele dispõe de ampla estrutura física - com

aproximadamente 10.000 m² de área construída e capacidade para até 600 leitos - e oferta mais de 25 especialidades médicas.

Além disso, o HBAP integra a rede de saúde da macrorregião com 22 leitos de UTI SUS, conforme dados disponibilizados no Plano Regional Integrado de Saúde.

Tabela 1: Capacidade Estrutural do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro

Indicador	Valor (referente a 2023)
Área construída	~10 000 m ²
Capacidade total de leito	750 leitos
Leitos de UTI SUS	22 leitos
Clínicas e especialidades	>25 especialidades

Fonte: (Relatório Anual de Gestão de 2019 a 2023)

Os dados apresentados na Tabela 1 mostram a expressiva capacidade estrutural do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro (HBAP), consolidando-o como uma das principais referências hospitalares da Região Norte. O hospital demonstra porte institucional compatível com unidades de alta complexidade inseridas no Sistema Único de Saúde (SUS) com 750 leitos e ampla oferta de especialidades, o que reforça seu papel estratégico na macrorregião.

Entretanto, conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico deve abranger toda a organização e orientar a utilização integrada de seus recursos, especialmente em instituições de grande porte. A elevada capacidade instalada exige coordenação eficiente de fluxos assistenciais, gestão rigorosa de leitos e monitoramento contínuo de indicadores de desempenho. Destaca-se que os 22 leitos de UTI SUS representam recurso crítico, demandando alocação racional diante da alta complexidade dos casos atendidos. Assim, a dimensão estrutural do hospital amplia sua responsabilidade regional, mas também impõe desafios gerenciais que requerem planejamento, análise ambiental e decisões baseadas em dados para assegurar eficiência e qualidade assistencial.

Conforme a tabela 1, o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro possui aproximadamente 10.000 m² de área construída em 2023, evidenciando sua grande dimensão física e relevância estrutural na rede pública de saúde da Região Norte. Essa metragem reforça o porte institucional do hospital e sua capacidade de abrigar

múltiplos setores assistenciais e administrativos. Contudo, conforme a literatura de gestão estratégica, a expansão estrutural precisa estar alinhada a planejamento, organização e uso eficiente dos recursos, para que a infraestrutura disponível se converta efetivamente em qualidade assistencial e melhor desempenho organizacional.

A pesquisa demonstra que o HBAP possui cerca de 750 leitos totais, sendo apenas 22 destinados à UTI SUS, evidenciando predominância de leitos clínicos em relação aos de alta complexidade. Conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico deve envolver a organização como um todo, articulando recursos e prioridades em nível institucional, o que inclui a adequada distribuição da capacidade instalada.

Em hospitais de referência, a gestão de leitos, especialmente os de terapia intensiva, constitui variável crítica para o desempenho organizacional, pois impacta diretamente a resolutividade assistencial e o tempo de espera. Assim, a proporção reduzida de leitos de UTI em relação ao total reforça a necessidade de planejamento orientado por indicadores, garantindo equilíbrio entre demanda regional, complexidade dos casos e uso eficiente dos recursos públicos.

O Gráfico 3 evidencia que o HBAP ofertou 25 especialidades médicas em 2023, demonstrando ampla diversidade assistencial e consolidando seu papel como hospital de referência em média e alta complexidade. Essa multiplicidade de especialidades amplia a capacidade resolutiva da instituição, porém também aumenta a complexidade gerencial, exigindo integração entre equipes, protocolos e fluxos internos.

Conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico deve envolver toda a organização e articular recursos de forma sistêmica, especialmente em instituições com múltiplas áreas de atuação. Assim, a diversidade de especialidades reforça a necessidade de coordenação estratégica e monitoramento contínuo para garantir eficiência operacional, qualidade assistencial e alinhamento às demandas epidemiológicas regionais.

Tabela 2: Indicadores de internação/ocupação de leitos no HBAP de 2019 à 2023

Indicadores	2019	2020	2021	2022	2023
Internações	26874	17617	18071	27.333	23017
Saída	26782	17679	17998	26.814	26.686
Taxa Ocupação	80,39	66,6	68,22	68,22	96,58
Média de Paciente-dia	476,1	420,95			
Média de Permanência	6,5	8,76	9,1	9,1	10,21
Índice de Rotatividade	3,76	2,33			2,88
Intervalo de Substituição	0,02	0,02			0,02

Fonte: Sistema de Gerenciamento Hospitalar - HOSPUB

A Tabela 2 traz oscilações significativas nos indicadores de internação entre 2019 e 2023, refletindo impactos organizacionais e contextuais, especialmente no período pandêmico. Observa-se redução nas internações e na taxa de ocupação em 2020, seguida de elevação expressiva da taxa de ocupação em 2023 (96,58%), indicando possível pressão assistencial. O aumento da média de permanência (de 6,5 para 10,21 dias) sugere maior complexidade dos casos atendidos, o que impacta diretamente o giro de leitos e o índice de rotatividade.

De acordo com Chiavenato (2003), o planejamento estratégico deve integrar análise interna e externa para orientar decisões diante de cenários dinâmicos. Indicadores como taxa de ocupação, permanência e rotatividade são instrumentos essenciais para avaliar eficiência operacional e capacidade resolutive. Assim, os dados revelam a necessidade de monitoramento contínuo para equilibrar demanda, qualidade assistencial e uso racional dos recursos públicos.

Observando as tabelas 1, 2, percebe-se que persistem desafios significativos, como a necessidade de continuidade dos investimentos, a integração mais efetiva entre os níveis de atenção à saúde e a qualificação permanente da força de trabalho. Críticas relacionadas à superlotação, à demora em atendimentos especializados e à pressão sobre os profissionais reforçam a importância de estratégias de gestão mais eficientes e sustentáveis.

Dessa forma, o estudo do planejamento estratégico aplicado ao Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro revela-se relevante não apenas para compreender os resultados alcançados, mas também para subsidiar futuras decisões gerenciais e políticas públicas voltadas ao fortalecimento do sistema de saúde em Rondônia.

Esses desafios estão diretamente relacionados às características da rede pública de saúde do Estado de Rondônia. A concentração dos serviços especializados na capital, associada às dificuldades de acesso enfrentadas pelos municípios do interior e à insuficiência de profissionais especializados em determinadas regiões, faz com que o Hospital de Base receba um fluxo contínuo de pacientes encaminhados pelas diversas Regiões de Saúde. Essa realidade amplia a necessidade de um planejamento estratégico capaz de organizar a utilização dos recursos disponíveis, estabelecer prioridades assistenciais e fortalecer os mecanismos de gestão.

Outro aspecto evidenciado pelos dados refere-se à necessidade de continuidade dos investimentos em infraestrutura, inovação tecnológica e qualificação permanente dos profissionais de saúde. A melhoria da assistência hospitalar depende não apenas da ampliação da capacidade física da instituição, mas também do fortalecimento dos processos de planejamento, monitoramento e avaliação, permitindo que as decisões gerenciais sejam fundamentadas em informações confiáveis e em indicadores de desempenho. Conforme discutido ao longo desta pesquisa, a utilização sistemática desses instrumentos favorece maior eficiência administrativa e contribui para o aperfeiçoamento contínuo dos serviços oferecidos à população.

Observa-se, ainda, que desafios como a superlotação, o aumento da demanda por atendimentos especializados, a sobrecarga das equipes multiprofissionais e a necessidade de integração entre os diferentes níveis de atenção permanecem como fatores que exigem constante acompanhamento por parte dos gestores públicos. Esses aspectos reforçam a importância de políticas de gestão capazes de articular planejamento estratégico, regionalização da assistência e fortalecimento das Redes de Atenção à Saúde, buscando maior equilíbrio entre a oferta e a demanda por serviços especializados.

Observa-se, ainda, que desafios como a superlotação, o aumento da demanda por atendimentos especializados, a sobrecarga das equipes multiprofissionais e a

necessidade de integração entre os diferentes níveis de atenção permanecem como fatores que exigem constante acompanhamento por parte dos gestores públicos. Esses aspectos reforçam a importância de políticas de gestão capazes de articular planejamento estratégico, regionalização da assistência e fortalecimento das Redes de Atenção à Saúde, buscando maior equilíbrio entre a oferta e a demanda por serviços especializados.

Nesse contexto, o planejamento estratégico assume papel fundamental ao proporcionar uma visão integrada da organização hospitalar, permitindo estabelecer metas, definir prioridades, acompanhar indicadores e avaliar continuamente os resultados alcançados. Mais do que um instrumento administrativo, o planejamento configura-se como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão, contribuindo para a utilização racional dos recursos públicos e para o aprimoramento da qualidade da assistência prestada.

Dessa forma, a realização deste estudo revela-se relevante tanto do ponto de vista acadêmico quanto para a gestão pública em saúde. Ao analisar a experiência do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, a pesquisa amplia a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas instituições hospitalares públicas e evidencia a importância do planejamento estratégico como instrumento capaz de fortalecer a gestão, subsidiar decisões gerenciais e contribuir para a formulação de políticas públicas voltadas ao aperfeiçoamento do Sistema Único de Saúde no Estado de Rondônia. Além disso, os resultados apresentados poderão servir como referência para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de estratégias que promovam maior eficiência administrativa, melhor utilização dos recursos disponíveis e qualificação permanente dos serviços hospitalares.

Tabela 3: Volume de Atendimento por Ano - 2019 a 2023

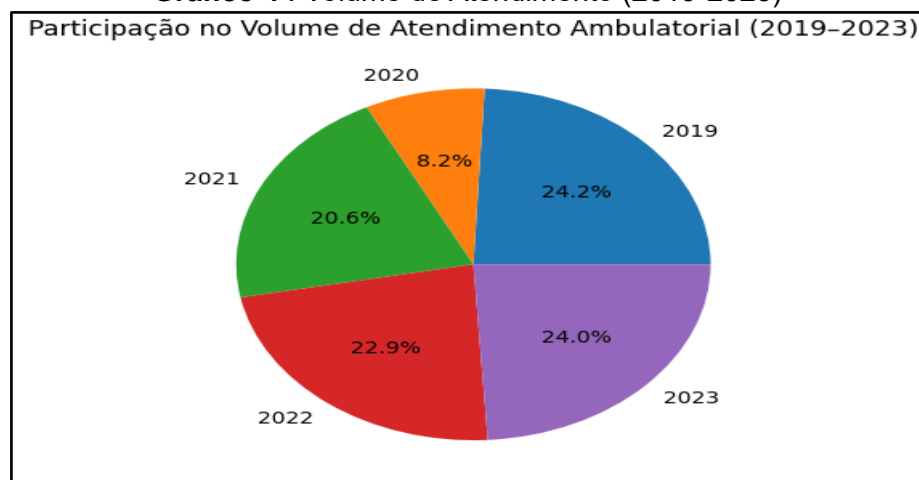
Volume de atendimento por ano - 2019 a 2023													
Atendimento ambulatorial	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
2019	695	1738	1704	2138	2152	1843	1755	1053	823	1303	977	764	16.945
2020	912	530	1338	90	*	*	*	254	334	598	951	747	5.725
2021	627	501	713	582	1004	926	1470	1918	2013	1838	1717	1074	14.383
2022	864	1297	1259	1270	1145	1617	1344	1665	1168	1791	1384	1235	16.039
2023	918	1309	1761	1857	1386	1851	1727	1904	1039	821	1541	681	16.795

Fonte: Registro do Boletim de atendimento ambulatorial (impresso do Ministério da Saúde).

*Período sem atendimento por causa da pandemia.

A Tabela 3 demonstra variações expressivas no volume de atendimentos ambulatoriais entre 2019 e 2023. Observa-se queda acentuada em 2020 (5.725 atendimentos), reflexo direto das restrições impostas pela pandemia, seguida de retomada progressiva em 2021 e recuperação mais consistente em 2022 e 2023, aproximando-se dos níveis pré-pandêmicos. Esse movimento evidencia a capacidade adaptativa institucional diante de cenários adversos.

Conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico exige análise contínua do ambiente externo e ajustes internos para manter o desempenho organizacional. A retomada do volume assistencial indica reorganização dos fluxos e restabelecimento da oferta de serviços, mas também sinaliza necessidade de monitoramento permanente para equilibrar demanda crescente, qualidade do atendimento e sustentabilidade operacional. No total geral do quinquênio compreendido de 2019 a 2023, somaram-se 69.887 atendimentos.

Gráfico 4 : Volume de Atendimento (2019-2023)

Fonte: Registro do Boletim de Atendimento Ambulatorial - Ministério da Saúde

O Gráfico 4 evidencia que 2019 (24,2%) e 2023 (24,0%) concentram as maiores participações no volume total de atendimentos ambulatoriais do período, indicando retomada do nível assistencial após a queda expressiva de 2020 (8,2%), impactado pela pandemia. Os anos de 2021 (20,6%) e 2022 (22,9%) demonstram recuperação gradual da capacidade operacional. Esse comportamento reforça a influência do ambiente externo sobre o desempenho institucional, conforme destaca Chiavenato (2003), ao afirmar que o planejamento estratégico requer análise contínua das condições externas e adaptação organizacional. Assim, o gráfico revela não apenas variações quantitativas, mas a capacidade do hospital de reorganizar seus processos e restabelecer a oferta de serviços diante de cenários adversos.

Tabela 4: Distribuição Percentual dos Investimento no HBAP (2019-2023).

Indicador: 2019 e 2023 concentram os maiores volumes do período, representando juntos 48,2% do total quinquenal		
Taxa de Crescimento Anual (%)		
Comparação	Variação Absoluta	Taxa de Crescimento
2020 vs 2019	-11.220	-66,2%
2021 vs 2020	+8.658	+151,2%
2022 vs 2021	+1.656	+11,5%
2023 vs 2022	+756	+4,7%

Fonte: Relatório Anual de Gestão (RAG).

A Tabela 4 demonstra que 2019 e 2023 concentram 48,2% do total quinquenal de investimentos, evidenciando dois momentos estratégicos distintos: o período pré-pandêmico e a fase de retomada e consolidação pós-crise. A queda expressiva em 2020 (-66,2%) reflete o impacto da pandemia sobre a execução orçamentária e reorganização das prioridades institucionais. Já o crescimento acentuado em 2021 (+151,2%) indica reação administrativa e recomposição de investimentos, possivelmente voltados à adequação estrutural e assistencial. Nos anos seguintes, observa-se crescimento mais moderado (11,5% em 2022 e 4,7% em 2023), sugerindo estabilização e maturidade no planejamento financeiro.

Conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico requer alinhamento entre recursos disponíveis e objetivos organizacionais, reforçando que a alocação de

investimentos deve acompanhar as demandas assistenciais e sustentar a capacidade operacional do hospital.

A análise dos indicadores revela um ciclo claro de impacto, reação e estabilização da capacidade assistencial do HBAP no período de 2019 a 2023. A maior queda registrada em 2020 (-66,2%) evidencia o forte impacto da pandemia sobre a produção ambulatorial, reduzindo a média mensal para 477 atendimentos. Esse cenário reflete interferência direta do ambiente externo sobre o desempenho institucional, aspecto que, segundo Chiavenato (2003), exige adaptação estratégica contínua por parte das organizações.

Em 2021 observa-se a maior recuperação do período (+151,2%), com crescimento acumulado de +193,4% entre 2020 e 2023, demonstrando capacidade de reorganização interna e retomada progressiva dos serviços. A média mensal evolui para 1.199 atendimentos em 2021, 1.337 em 2022 e 1.400 em 2023, aproximando-se do patamar pré-queda (1.412 em 2019).

A diferença entre 2019 e 2023 é de apenas -0,9%, indicando que 99,1% da capacidade assistencial foi recuperada. A tendência recente (2022–2023), com crescimento médio anual de 8,1%, sugere estabilização operacional e consolidação do planejamento adotado no período pós-crise. Assim, os indicadores sintéticos demonstram que o hospital enfrentou forte retração em 2020, apresentou reação estratégica consistente em 2021 e alcançou equilíbrio assistencial até 2023, evidenciando capacidade adaptativa e fortalecimento da gestão orientada por resultados.

8.1 Investimentos Realizados (2019–2023)

Ao longo do período em análise, o hospital passou por várias obras de modernização e ampliação que integram ações estratégicas de gestão hospitalar pública, com objetivo de melhorar a capacidade de atendimento, ampliar especialidades e qualificar os serviços prestados.

Principais investimentos e obras:

- Reforma e modernização do centro cirúrgico, com um total de 12 salas cirúrgicas equipadas para procedimentos de alta complexidade.

- Ampliação e revitalização do centro obstétrico e maternidade, com modernização de enfermarias e melhoria da infraestrutura, especialmente para gestantes de alto risco.
- Entrega da ala Clínica Cardiovascular revitalizada, com 33 leitos clínicos e ambientes de apoio modernizados.
- Investimentos totais superiores a R\$ 5,6 milhões no período de quatro anos, entre 2020 e 2024, incluindo reformas de enfermarias, ala psiquiátrica, corredores e clínicas médicas adicionais.

Tabela 5 – Principais Investimentos no HBAP (2020–2024)

Ano	Obra/Projeto	Descrição	Investimento (em milhões)
2020	Clínica Médica II	Reforma de almoxarifado em 56 leitos	R\$ 5,6
2023	Maternidade	Ampliação com 42 leitos e modernização	R\$ 5,6
2024	Ala Psiquiátrica	Reforma estrutural e melhorias	R\$ 5,6
2024	Centro Cirúrgico	Modernização e adequação de 12 salas	
2025	Clínica Cardiovascular	Revitalização de ala com 33 leitos	R\$ 1,5
2025	Centro Obstétrico	Nova estrutura com salas cirúrgicas e RPA	R\$ 4,4

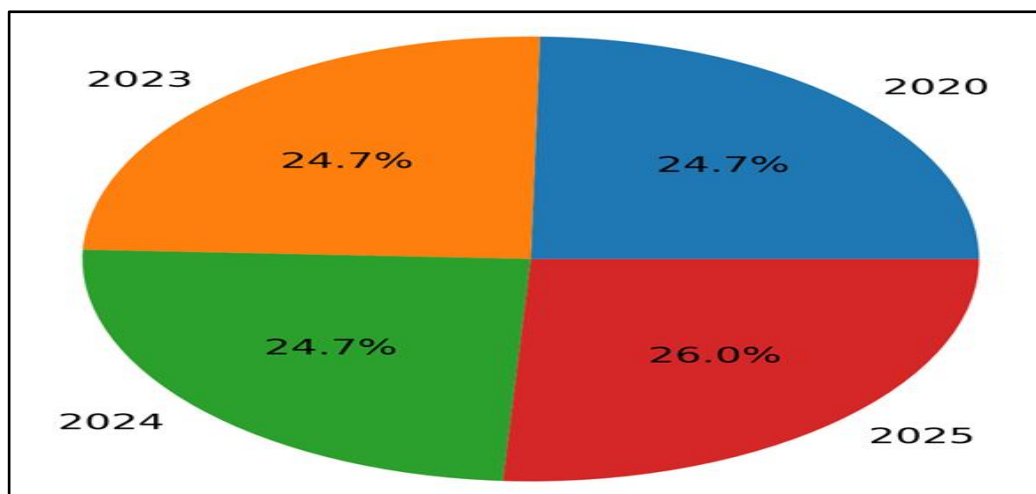
Fonte: Relatório Anual de Gestão RAG

A Tabela 5 evidencia que os investimentos realizados entre 2020 e 2025 no HBAP concentram-se em reformas estruturais, ampliação de leitos e modernização de áreas estratégicas, demonstrando alinhamento entre infraestrutura e necessidade assistencial. Em 2020, mesmo diante da crise sanitária, houve investimento de R\$5,6 milhões na Clínica Médica II, indicando resposta emergencial para ampliar capacidade de internação. Em 2023 e 2024, os aportes na maternidade, ala psiquiátrica e centro cirúrgico reforçam o foco na qualificação do cuidado e na ampliação da resolutividade hospitalar. Já em 2025, os investimentos na clínica cardiovascular e no centro obstétrico sinalizam fortalecimento de especialidades de alta demanda regional.

Sob a perspectiva teórica, Chiavenato (2003) destaca que o planejamento estratégico deve orientar a aplicação de recursos em consonância com os objetivos institucionais de longo prazo. Observa-se que os investimentos do HBAP não se restringem à manutenção, mas buscam modernização e expansão da capacidade assistencial, o que contribui para sustentabilidade organizacional. De forma

humanizada, esses dados revelam não apenas valores financeiros, mas esforços concretos para melhorar condições de atendimento, segurança do paciente e qualidade dos serviços prestados à população.

Gráfico 6: Distribuição Percentual dos Investimentos (2020–2025).



Fonte: Relatório Anual de Gestão (RAG).

O Gráfico 6 demonstra distribuição relativamente equilibrada dos investimentos entre 2020 e 2025, com percentuais próximos entre si (cerca de 24% a 26%), indicando continuidade e regularidade na aplicação de recursos ao longo do período. Observa-se leve destaque para 2025 (26%), sugerindo intensificação dos aportes voltados à modernização e ampliação de áreas estratégicas. Essa estabilidade percentual revela planejamento financeiro progressivo, evitando concentrações pontuais e favorecendo a sustentabilidade institucional. Conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico pressupõe coerência entre objetivos organizacionais e alocação de recursos ao longo do tempo. Assim, o gráfico evidencia que os investimentos no HBAP seguem lógica estruturada e contínua, reforçando compromisso com melhoria da infraestrutura, qualificação assistencial e fortalecimento da capacidade operacional.

Os dados apresentados revelam que, mesmo diante de desafios estruturais, restrições orçamentárias e elevada demanda assistencial, o Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro (HBAP) demonstrou evolução consistente em sua capacidade técnica e física no período de 2019 a 2023. A ampliação e qualificação da infraestrutura, incluindo expansão de leitos, modernização do centro cirúrgico, revitalização de alas

especializadas e ampliação da maternidade, evidenciam investimentos orientados para fortalecer a resolutividade e a qualidade do cuidado prestado à população.

Do ponto de vista estratégico, observa-se coerência entre os investimentos estruturais e os indicadores assistenciais analisados. A queda abrupta da produção em 2020, seguida de forte recuperação em 2021 e estabilização até 2023, demonstra capacidade adaptativa institucional. Conforme Chiavenato (2003), o planejamento estratégico requer análise contínua do ambiente externo e ajustes internos para garantir alinhamento entre recursos e objetivos organizacionais. Nesse sentido, os investimentos realizados não se configuram como ações isoladas, mas como respostas estruturadas às demandas emergenciais e ao processo de retomada pós-pandemia.

A elevação da taxa de ocupação e o aumento da média de permanência indicam maior complexidade dos casos atendidos, reforçando a necessidade de infraestrutura adequada e ambientes assistenciais modernizados. A ampliação da maternidade e a revitalização de especialidades estratégicas, como a área cardiovascular e o centro cirúrgico, sinalizam foco na qualificação de serviços de alta demanda regional, contribuindo para reduzir deslocamentos de pacientes e fortalecer a rede estadual de saúde.

Além disso, a distribuição equilibrada dos investimentos ao longo dos anos sugere planejamento financeiro progressivo, evitando descontinuidades de projetos e promovendo sustentabilidade institucional. Essa continuidade é fundamental para hospitais de referência, cuja atuação impacta diretamente a organização da Rede de Atenção à Saúde.

Sob uma perspectiva humanizada, os resultados evidenciam que os investimentos ultrapassam a dimensão física e financeira: representam melhoria nas condições de trabalho das equipes, maior segurança para os pacientes e ampliação do acesso a serviços especializados. Assim, os dados analisados indicam que o HBAP consolidou avanços estruturais e operacionais, alinhando planejamento estratégico, gestão de recursos e qualificação assistencial, reforçando seu papel como principal unidade pública de média e alta complexidade no estado de Rondônia.

O aumento dos procedimentos cirúrgicos, associado à modernização do centro cirúrgico e à reforma de unidades estratégicas, indica que as ações planejadas foram

efetivamente executadas e produziram reflexos concretos no fluxo assistencial do hospital. A ampliação e qualificação da infraestrutura tendem a reduzir gargalos operacionais, otimizar o uso de salas cirúrgicas e melhorar o tempo de resposta às demandas reprimidas. Esses avanços sinalizam que o planejamento não permaneceu apenas no campo formal, mas se materializou em melhorias estruturais que impactam diretamente a assistência.

Entretanto, os dados também revelam desafios persistentes. A necessidade de ampliação contínua de leitos de UTI neonatal e de estruturas intensivas demonstra que, embora haja avanços, a complexidade crescente dos casos atendidos impõe pressão constante sobre os recursos críticos. Leitos intensivos representam não apenas estrutura física, mas equipes especializadas, tecnologia de ponta e alto custo operacional. Quando insuficientes, podem comprometer o fluxo da rede e gerar sobrecarga em outros serviços.

A análise comparativa entre os períodos pré e pós-intervenções reforça a centralidade do planejamento estratégico na articulação entre diagnóstico institucional e aplicação de recursos. O planejamento eficaz pressupõe leitura do ambiente, definição de prioridades e avaliação contínua de resultados. No caso do HBAP, as intervenções demonstram alinhamento às demandas assistenciais, mas também evidenciam que o planejamento deve ser dinâmico, antecipando tendências epidemiológicas e crescimento populacional.

Sob uma perspectiva humanizada, cada ampliação de leito ou modernização de setor representa mais do que números: significa maior segurança para recém-nascidos, redução de filas cirúrgicas, menor tempo de espera e melhores condições de trabalho para as equipes. Assim, a consolidação dos avanços depende da continuidade dos investimentos, do fortalecimento da gestão baseada em indicadores e da capacidade institucional de equilibrar expansão estrutural com sustentabilidade financeira e qualidade assistencial.

Apesar da ausência de dados oficiais detalhados publicados periodicamente para todos os anos de 2019 a 2023 de forma sequencial pelo CNES/DATASUS disponíveis publicamente no momento, informações adicionais podem ser inferidas a partir de relatórios de desempenho e notícias institucionais:

Dados históricos e tendências (anterior ao período formal analisado):

- Em 2017, o hospital realizou mais de 20 000 internações e quase 12 000 cirurgias no ano; apesar de anteriores ao período de estudo, esses números ilustram o padrão de alta demanda assistencial do HBAP.

Em 2022 registrou-se a execução de mais de 8 357 cirurgias de média e alta complexidade, refletindo aumento da produção após modernizações estruturais e expansão do centro cirúrgico.

9 REFLEXÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a contribuição do planejamento estratégico para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, considerando os resultados obtidos pela instituição no período de 2019 a 2023. Ao longo da pesquisa, buscou-se compreender de que forma o planejamento estratégico pode contribuir para o fortalecimento da gestão hospitalar em uma instituição pública de referência, inserida em um contexto marcado pelo aumento da demanda por serviços especializados, pela limitação de recursos e pelos desafios inerentes ao Sistema Único de Saúde (SUS).

A revisão da literatura permitiu compreender que o planejamento estratégico ultrapassa a elaboração de planos e metas institucionais, constituindo-se como um processo contínuo de organização, monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas. Nesse sentido, sua utilização favorece a tomada de decisões baseada em evidências, o acompanhamento de indicadores de desempenho e a utilização mais eficiente dos recursos públicos, contribuindo para o fortalecimento da gestão hospitalar e para a melhoria da qualidade da assistência prestada à população.

A análise do planejamento estratégico desenvolvido pelo Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro evidenciou que, entre os anos de 2019 e 2023, foram implementadas ações voltadas à modernização da infraestrutura, à reorganização de setores estratégicos, ao fortalecimento dos processos administrativos e à ampliação da capacidade assistencial da instituição. Mesmo diante das limitações orçamentárias, do crescimento contínuo da demanda por serviços especializados e dos impactos provocados pela pandemia da COVID-19, verificou-se o empenho da gestão em promover melhorias capazes de ampliar a oferta de serviços e qualificar o atendimento prestado aos usuários do SUS.

Os resultados analisados demonstram que investimentos em infraestrutura, reorganização dos fluxos assistenciais e utilização de indicadores gerenciais contribuíram para fortalecer a capacidade operacional do hospital e subsidiar decisões administrativas mais alinhadas às necessidades institucionais. Esses avanços reforçam a importância do planejamento estratégico como instrumento de apoio à gestão pública hospitalar, especialmente em organizações de elevada complexidade, onde a utilização racional dos recursos e o monitoramento permanente dos resultados tornam-se indispensáveis para garantir maior eficiência e qualidade dos serviços.

Entretanto, a pesquisa também evidenciou que permanecem desafios importantes para a consolidação desse processo. Aspectos como a superlotação hospitalar, a necessidade de ampliação dos leitos de terapia intensiva, a insuficiência de profissionais especializados e a elevada concentração dos atendimentos de média e alta complexidade na capital demonstram que o fortalecimento da gestão hospitalar depende não apenas do planejamento interno da instituição, mas também da integração entre os diferentes níveis de atenção à saúde e do fortalecimento das Redes de Atenção no âmbito do Estado de Rondônia.

Esses resultados permitem concluir que o planejamento estratégico constitui um instrumento indispensável para a gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro, por favorecer a definição de prioridades, o acompanhamento sistemático dos indicadores de desempenho e a organização dos processos de trabalho. No entanto, sua efetividade está diretamente relacionada à consolidação de uma cultura institucional orientada pelo planejamento, pela avaliação contínua dos resultados e pela utilização qualificada das informações como suporte à tomada de decisões.

Dessa forma, considera-se que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível analisar a importância do planejamento estratégico na gestão do Hospital de Base Dr. Ary Pinheiro e compreender sua contribuição para o fortalecimento da administração hospitalar no contexto do Sistema Único de Saúde. Os objetivos específicos também foram contemplados ao longo da pesquisa, permitindo discutir os fundamentos teóricos do planejamento estratégico, contextualizar a realidade da saúde pública em Rondônia e analisar os principais desafios enfrentados pela instituição no período estudado.

Por fim, espera-se que esta pesquisa possa contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão pública hospitalar, oferecendo subsídios para futuras decisões gerenciais e para o aperfeiçoamento das políticas públicas de saúde no Estado de Rondônia. Recomenda-se que novos estudos aprofundem a análise dos resultados do planejamento estratégico por meio da utilização de indicadores de desempenho, da percepção dos gestores e profissionais de saúde e da comparação entre diferentes hospitais públicos, ampliando o conhecimento sobre os fatores que influenciam a eficiência da gestão hospitalar. Acredita-se que iniciativas dessa natureza poderão fortalecer a governança das instituições públicas de saúde, contribuir para uma aplicação mais eficiente dos recursos públicos e promover uma assistência cada vez mais qualificada, humanizada e alinhada às necessidades da população.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. **Sistema Único de Saúde (SUS): princípios e diretrizes**. Brasília: MS. 1990.

BRASIL. **Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011**. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde (SUS), o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa. Brasília, DF, 2011.

BONACIM Carlos Alberto Grespan; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio De; FREGONESI Mariana Simões Ferraz do Amaral. **Indicadores de Eficiência Fundamentados nos Preceitos do balanced Scorecard (Bsc): Um Exemplo De Caso No Hcfmrp-Usp**. XIII.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETARIAS DE SAÚDE (CONAS). **A Gestão do SUS**. Disponível em: <https://www.conass.org.br/biblioteca/a-gestao-do-sus/>. Acesso em: 30 jul. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETARIAS DE SAÚDE (CONAS). **Plano Estadual de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde de Rondônia (2024-2027)**. Disponível em: <https://www.conass.org.br/biblioteca/plano-estadual-de-gestao-do-trabalho-e-da-educacao-na-saude-de-rondonia-2024-2027/>. Acesso em: 30 jul. 2026.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETARIAS DE SAÚDE (CONAS). **Normativas Estaduais para o Enfrentamento da Pandemia de Covid-19 no Brasil**: KAPLAN,

R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: balanced scorecard. RJ: Campus, 1997. Visitando o Passado, Prevenindo o Futuro – Volume VII, Parte II (Coleção COVID-19). Disponível em: <https://www.conass.org.br/biblioteca/normativas-estaduais-enfrentamento-covid-19-brasil-volume-7-parte-2/>. Acesso em mar. 2026.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MALIK, Ana Maria; VECINA NETO, Gonzalo. **Gestão em saúde**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Gestão pública: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2012.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Decreto nº 7.508, de 28 de junho de 2011**. Regulamenta a Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990, para dispor sobre a organização do Sistema Único de Saúde - SUS, o planejamento da saúde, a assistência à saúde e a articulação interfederativa, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7508.htm. Acesso em: 29 jul. 2026.

RONDÔNIA. Secretaria de Estado da Saúde. **Plano Estadual de Saúde 2019–2023**. Porto Velho.

RONDÔNIA. Secretaria de Estado da Saúde. **Plano Estadual de Saúde 2020–2023. Porto Velho: Secretaria de Estado da Saúde**, 2020. Disponível em: <http://www.saude.ro.gov.br/>. Acesso em: 6 jan. 2026.

SOUZA, Dalva Inês de. et. al. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 55 p. 2013.

SOUZA, F. S.; et al. Interações por doenças respiratórias associadas a fatores ambientais no estado de Rondônia. **Revista Científica da Faculdade Integrada de Cacoal (FIMCA)**, 2021.

VECINA NETO, Gonzalo; MALIK, Ana Maria. **Gestão em Saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2019.