

## GESTÃO ESTRATÉGICA E QUALIDADE DE SAÚDE

Iuly Sousa Costa<sup>1</sup>

Miriane de Almeida Fernandes<sup>2</sup>

**RESUMO:** É necessário saber sobre a gestão estratégica para uma melhor qualidade de atendimento porque isso possibilitará uma adequada abordagem aos serviços e saúde em qualquer tipo de entorno seja ele grave ou não grave. Este estudo tem como objetivo compreender as ferramentas da gestão para melhor qualidade de atendimento em organizações de saúde que podem ser utilizadas para o aperfeiçoamento e dinamismo da melhoria contínua dos serviços prestados, permitindo a elaboração de mecanismos de como devem ser aplicadas na atualidade. Foi realizado um estudo interpretativo de outros trabalhos acadêmicos. Foram analisados artigos sobre planejamento estratégico, liderança estratégica e análise estratégica para organizações de saúde. Revelou o quanto é fundamental saber sobre as metodologias de gestão dentro do âmbito profissional centrado nos serviços prestados e assim poder aplicar os recursos necessários para melhorar as organizações de saúde, desafiando toda a equipe de trabalho envolvida a um desenvolvimento de qualidade. Existem grandes comprometimentos na melhoria de sistema de saúde e o desenvolvimento contínuo de uma gestão cada vez melhor. Os serviços de saúde devem sempre se aperfeiçoar para um melhor atendimento.

**Palavras-chave:** Saúde. Estratégia .Qualidade .Organizações .Inovações.

**ABSTRACT:** It is necessary to know about strategic management for a better quality of care because this will enable an adequate approach to services and health in any type of environment, whether serious or not. This study aims to understand the management tools for better quality of care in health organizations that can be used for the improvement and dynamism of the continuous improvement of the services provided, allowing the elaboration of mechanisms of how they should be applied today. An interpretative study of other academic works was carried out. Articles on strategic planning, strategic leadership and strategic analysis for healthcare organizations were analyzed. It revealed how fundamental it is to know about management methodologies within the professional scope centered on the services provided and thus be able to apply the necessary resources to improve health organizations, challenging the entire work team involved to a quality development. There are major commitments to improving the health system and the continuous development of increasingly better management. Health services must always improve to provide better care.

**Keywords:** Health. Strategy. Quality. Organizations. Innovations.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Gestão de Saúde pela Must University. Graduado em Medicina pela Univerdade Estadual do Maranhão.

<sup>2</sup> Orientadora do curso de mestrado em gestão de saúde pela Must University.

## I INTRODUÇÃO

Atualmente, a saúde pública é compreendida de forma integral, ultrapassando a definição restrita do que é “público” apenas em relação ao tipo de propriedade, à natureza dos serviços ofertados ou aos problemas sanitários que abrange. Essa compreensão exige uma análise mais ampla, situada no nível da população, considerando as condições sociais, econômicas, culturais e institucionais que interferem diretamente no processo saúde-doença.

Os serviços de saúde, enquanto bens públicos essenciais, enfrentam desafios complexos no século XXI, sobretudo porque precisam responder a demandas crescentes, desigualdades históricas, limitações orçamentárias, transformações tecnológicas e novas exigências de qualidade. Nesse cenário, torna-se evidente que “a relação entre saúde e desenvolvimento social e económico adquire novas características, numa lógica de procura de vantagens comparativas num sistema internacional aberto e altamente competitivo” (Schwartz, 2002, p. 1). Assim, pensar a saúde pública de forma estratégica significa reconhecer que sua organização não pode estar limitada à assistência imediata, mas deve envolver planejamento, gestão, inovação, avaliação de resultados e compromisso permanente com a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

A pesquisa e a inovação são reconhecidas como elementos fundamentais para 

---

2  
impulsionar a competitividade, o crescimento econômico, a geração de empregos e a qualificação de áreas essenciais, como saúde, educação e demais serviços públicos. No campo da saúde, a inovação assume papel ainda mais relevante, pois permite o desenvolvimento de novas práticas assistenciais, tecnologias, métodos de gestão, formas de organização do trabalho e estratégias de atendimento capazes de responder com maior eficiência às necessidades da população.

A inovação pode ser entendida como a introdução de um produto, bem ou serviço, novo ou significativamente melhorado, de um processo, de um novo método de comercialização ou de um novo método organizacional nas práticas internas de uma empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações exteriores. Dessa forma, no setor da saúde, inovar não significa apenas incorporar equipamentos modernos, mas também reorganizar fluxos, capacitar equipes, melhorar a comunicação institucional, reduzir falhas, ampliar o acesso e fortalecer a capacidade de resposta dos serviços diante de problemas cada vez mais complexos.

A ação no setor da saúde costuma ser orientada por quatro dimensões centrais: equidade, efetividade, eficácia e eficiência. A equidade pressupõe reconhecer que diferentes grupos sociais

apresentam necessidades distintas, exigindo que os serviços sejam organizados de modo a oferecer mais suporte a quem mais precisa, garantindo acessibilidade e justiça no cuidado. A efetividade relaciona-se à capacidade de utilizar metodologias, tecnologias e práticas adequadas para produzir resultados concretos na vida dos usuários. A eficácia refere-se ao alcance dos objetivos propostos, especialmente quanto à cobertura, ao impacto das ações e à resolução dos problemas de saúde.

A eficiência, por sua vez, envolve o uso proporcional e responsável dos recursos disponíveis, buscando melhor desempenho sem desperdícios. Em conjunto, essas dimensões constituem a base da qualidade dos serviços de saúde, pois permitem avaliar se a assistência prestada é acessível, segura, resolutiva, humanizada e sustentável. Nesse sentido, foram analisados, estudados e interpretados três artigos principais sobre planejamento estratégico, liderança estratégica e análise estratégica para organizações de saúde, com o objetivo de auxiliar no desenvolvimento deste artigo e aprofundar a compreensão sobre a relação entre gestão estratégica e qualidade assistencial.

## 2 DESENVOLVIMENTO

O conhecimento científico e a tecnologia constituem cada vez mais uma fonte de lucro para as empresas que têm reconhecido que o investimento em ambos lhes permitirá obter novos e melhorados bens e serviços que satisfaçam as crescentes e variadas necessidades do mercado. O investimento na investigação em saúde permitirá "prolongar a vida ativa e independente dos pacientes, para assim desenvolver novas intervenções mais seguras e eficazes mantendo uma saúde mais sustentável. Com o objetivo de prevenir e tratar as doenças crônicas e infecciosas (Schwartz, 2002).

A gestão estratégica em saúde também pode ser compreendida a partir da noção de valor, conforme Porter e Lee (2013), que defendem a reorganização dos serviços com foco nos resultados efetivamente alcançados para os pacientes em relação aos custos envolvidos. Essa perspectiva amplia a discussão sobre qualidade porque desloca a atenção de uma lógica baseada apenas em volume de atendimentos, procedimentos ou disponibilidade tecnológica para uma avaliação mais consistente dos desfechos clínicos, da experiência do usuário, da integração entre equipes e da eficiência dos processos assistenciais.

Nas organizações de saúde, essa abordagem exige planejamento, definição de indicadores, acompanhamento de resultados e reestruturação dos fluxos de cuidado, de modo que a qualidade não seja tratada como elemento isolado, mas como parte da estratégia

institucional. Assim, o valor em saúde passa a depender da capacidade da organização de produzir cuidado seguro, resolutivo, coordenado e economicamente sustentável (Porter; Lee, 2013).

Além disso, essa perspectiva reforça que a gestão em saúde deve orientar suas decisões a partir dos resultados que realmente importam para o paciente, e não apenas pela quantidade de atendimentos realizados ou pela ampliação de procedimentos. Quando a organização acompanha desfechos, custos, satisfação dos usuários e continuidade do cuidado, torna-se possível identificar falhas, reduzir desperdícios e aprimorar a experiência assistencial. Dessa forma, o valor em saúde contribui para aproximar qualidade, eficiência e sustentabilidade, fortalecendo modelos de gestão mais centrados nas necessidades reais da população atendida (Porter; Lee, 2013).

No campo da identificação e solução dos problemas de saúde, a produção de conhecimentos científicos e tecnologias aplicadas à prática assistencial, a produção de medicamentos e a prevenção têm sido uma invariante ao longo da história, com destaque para a última década em que é fundamental avaliar a saúde de forma integral, incluindo as margens da pesquisa e do ensino (Porter; Lee, 2013).

No contexto brasileiro, Mendes (2011) contribui de forma relevante ao discutir as Redes de Atenção à Saúde como alternativa à fragmentação dos serviços e à descontinuidade do cuidado. Para o autor, os sistemas de saúde precisam superar modelos excessivamente centrados em respostas episódicas, especialmente diante do crescimento das condições crônicas e da necessidade de acompanhamento permanente dos usuários.

Além disso, a organização dos serviços em redes permite que o cuidado seja distribuído de forma mais coordenada entre os diferentes níveis de atenção, evitando que o paciente percorra o sistema de maneira desarticulada. Essa lógica fortalece a atenção primária como eixo ordenador do cuidado, melhora o encaminhamento para serviços especializados e contribui para maior continuidade no acompanhamento dos usuários. Dessa maneira, as Redes de Atenção à Saúde favorecem uma gestão mais eficiente, integrada e resolutiva, especialmente quando associadas ao planejamento estratégico e à avaliação permanente da qualidade dos serviços (Mendes, 2011).

A organização em rede permite integrar atenção primária, serviços especializados, apoio diagnóstico, atenção hospitalar, vigilância e ações de promoção da saúde, favorecendo a continuidade assistencial e a melhor utilização dos recursos disponíveis. Essa contribuição é importante para o trabalho porque evidencia que a qualidade em saúde não depende apenas do

funcionamento interno de cada unidade, mas da articulação entre diferentes pontos de atenção, da coordenação dos fluxos e da capacidade do sistema de responder às necessidades reais da população (Mendes, 2011).

No campo da saúde e da inovação tecnológica, os provedores são essenciais como um importante grupo de interesse, que além de fornecer tecnologia, deve estimular a inovação, especialmente na área da telemedicina e a formação de um modelo de serviços adequado ao tipo de atendimento. Nas organizações do setor de saúde, a inovação não pode ser um processo espontâneo, como em qualquer outro tipo de entidade, deve ser corretamente planejada, organizada, dirigida e controlada. A inovação exige uma gestão contínua e a utilização de procedimentos e técnicas que garantam o seu sucesso, que em muitos casos assenta na metodologia de boas práticas generalizadas à atividade e/ou setor (Schwartz, 2002).

Shortell e Kaluzny, em obra atualizada na sétima edição em 2020, permitem compreender as organizações de saúde como estruturas complexas, marcadas pela interdependência entre gestão, comportamento organizacional, liderança, cultura institucional, processos assistenciais e ambiente regulatório. Essa abordagem é especialmente adequada ao setor da saúde porque hospitais, clínicas e demais serviços não operam como organizações simples, mas como sistemas nos quais decisões administrativas repercutem diretamente na segurança, na qualidade e na continuidade do cuidado.

5

A gestão, nesse sentido, precisa articular recursos humanos, tecnologias, protocolos, comunicação, governança e avaliação de desempenho, evitando que a inovação seja incorporada de modo improvisado ou apenas instrumental. Ao relacionar desenho organizacional e comportamento das equipes, os autores reforçam que a qualidade em saúde depende tanto de planejamento e estrutura quanto da capacidade de liderar pessoas, coordenar setores e sustentar processos de melhoria em ambientes altamente dinâmicos (Shortell; Kaluzny, 2020)

A gestão é fundamental para o ótimo desempenho das organizações de saúde, porém enfrenta limitações como recursos financeiros limitados para o desenvolvimento e treinamento de pessoal, atuação deficiente em segurança e saúde no trabalho, entre outros fatores. Problemas psicológicos que frequentemente afetam os profissionais de saúde. O processo de planejamento estratégico deve refletir o estilo e a estrutura únicos de cada organização (Schwartz, 2002).

Kaplan e Norton (2008) contribuem para essa discussão ao demonstrarem que a estratégia organizacional precisa ser traduzida em ações concretas, indicadores acompanháveis e processos de execução capazes de conectar planejamento e resultados. O Balanced Scorecard, desenvolvido pelos autores, permite avaliar o desempenho institucional para além dos aspectos

financeiros, incorporando dimensões como usuários, processos internos, aprendizagem, inovação e desenvolvimento organizacional.

Além disso, a utilização do Balanced Scorecard nas organizações de saúde favorece uma visão mais integrada da gestão, pois permite acompanhar se os objetivos definidos no planejamento estão realmente sendo alcançados na prática institucional. Por meio dessa ferramenta, torna-se possível relacionar indicadores assistenciais, administrativos e organizacionais, identificando avanços, fragilidades e necessidades de ajuste. Assim, a gestão estratégica passa a contar com informações mais claras para orientar decisões, melhorar processos internos, qualificar o atendimento aos usuários e fortalecer a cultura de avaliação contínua dentro dos serviços de saúde (Schwartz, 2002).

Nas organizações de saúde, essa ferramenta torna-se relevante porque possibilita relacionar missão institucional, qualidade assistencial, segurança do paciente, capacitação profissional, eficiência operacional e satisfação dos usuários. Assim, a gestão estratégica deixa de ser apenas uma declaração formal de objetivos e passa a funcionar como um sistema de acompanhamento permanente, no qual metas, responsabilidades, recursos e resultados são avaliados de modo integrado (Kaplan; Norton, 2008).

A formação da cultura organizacional está intimamente relacionada ao talento humano e como ela cria espaços para autorrealização, criatividade e inovação das pessoas na entidade. Nesse sentido, a estratégia organizacional é igualmente importante, sendo um dos aspectos que mais falta na gestão de pequenas organizações, o que limita o planejamento estratégico e, portanto, o aumento de inovações, que no caso da saúde pública tem um impacto direto na melhoria da qualidade de vida da população. Schwartz afirma que o planejamento estratégico é:

Um processo usado em uma variedade de setores de negócios para melhorar o desempenho operacional. É um processo metódico e estruturado pelo qual uma organização define sua missão, identifica sua direção, desenvolve uma abordagem unificada, prioriza metas de longo e curto prazo, atribui responsabilidade e aloca recursos financeiros (Schwartz R, 2002, p.271).

Trata-se de um método aplicado em diferentes áreas organizacionais com o objetivo de aprimorar o desempenho das operações. Consiste em um processo sistemático e organizado por meio do qual a instituição estabelece sua missão, define o rumo que pretende seguir, constrói uma linha de atuação integrada, estabelece prioridades entre objetivos de curto e longo prazo, distribui responsabilidades entre os envolvidos e direciona adequadamente os recursos financeiros disponíveis (Schwartz, 2002):

As práticas de gestão da inovação nas organizações de saúde podem ser facilitadas pela prioridade dada à publicação dos resultados das pesquisas, constituindo as instituições formadoras em uma importante organização colaboradora. Além do papel clássico das instituições de saúde no apoio à formação de pessoal e à geração de novos conhecimentos científicos, a formação de centros onde se articulam assistência, ensino e pesquisa, especialmente hospitais universitários, tem constituído nos últimos anos uma prática exitosa no setor que pode influenciar muito o sucesso da inovação (Schwartz, 2002).

A boa gestão tem que se interessar pela qualidade em saúde. A Qualidade em saúde significa dar uma resposta eficaz a problemas ou situações de saúde que afetam uma população e seus indivíduos e implica a satisfação do paciente, família e comunidade com esses serviços. É importante sensibilizar os profissionais, não só para a importância do conceito de qualidade, mas também para o porquê foi criado, o que traz consigo e qual a sua finalidade. É fundamental trabalhar em equipe que inclua todos: profissionais, técnicos, administradores, auxiliares, residentes e médicos, e trabalhar com uma organização que permita a inter-relação entre os serviços para melhorar o atendimento ao paciente (Schwartz, 2002).

Donabedian (2003) é uma referência indispensável para compreender a qualidade em serviços de saúde, especialmente por organizar sua avaliação a partir da relação entre estrutura, processo e resultado. A estrutura envolve as condições disponíveis para o cuidado, como instalações, equipamentos, recursos humanos, normas institucionais e organização dos serviços; o processo corresponde ao modo como a assistência é realizada, incluindo condutas profissionais, comunicação, protocolos e interação com o paciente; já os resultados dizem respeito aos efeitos produzidos sobre a saúde, a segurança, a satisfação e a experiência dos usuários.

Essa formulação permite perceber que a qualidade não depende apenas da boa atuação individual dos profissionais, mas da articulação entre condições institucionais adequadas, práticas assistenciais bem conduzidas e efeitos concretos para a população atendida. Desse modo, a gestão estratégica precisa avaliar continuamente esses três eixos, pois fragilidades em qualquer um deles podem comprometer o desempenho global dos serviços (Donabedian, 2003).

É essencial estimular a responsabilidade pelos próprios resultados, promover e divulgar dentro da organização a importância de todos, que cada um conta, é decisivo no cuidado ao paciente. Dessa forma, o cuidado será realizado com sucesso e melhores resultados serão alcançados. Um elemento de vital importância é melhorar a informação e, principalmente, como obtê-la e analisá-la. Wijngaarden afirma que:

Uma análise estratégica em saúde deve, em nossa opinião, envolver um confronto entre as expectativas das partes interessadas, recursos e desenvolvimentos de fatores contextuais. Com base nesse confronto, é muito mais claro identificar o que são pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças. A disponibilidade dos recursos necessários pode ser avaliada como pontos fortes ou fracos. As expectativas das partes interessadas (agora e no futuro) e os desenvolvimentos contextuais podem ser avaliados como oportunidades ou ameaças (Wijngaarden J, 2012, p.47).

Uma análise estratégica na área da saúde deve considerar a relação entre as expectativas dos diferentes grupos envolvidos, os recursos disponíveis e as mudanças presentes no contexto em que a organização atua. A partir dessa comparação, torna-se mais fácil reconhecer quais aspectos representam forças, fragilidades, oportunidades ou ameaças (Wijngaarden J, 2012).

Os recursos existentes podem indicar pontos fortes ou pontos fracos, dependendo de sua suficiência e adequação. Já as expectativas das partes interessadas, tanto no presente quanto em relação ao futuro, assim como as transformações do ambiente externo, podem ser compreendidas como oportunidades ou riscos para a organização (Wijngaarden J, 2012).

Logo, os recursos disponíveis podem representar forças ou fragilidades, conforme sua quantidade, qualidade e adequação às necessidades da organização. Do mesmo modo, as expectativas das partes interessadas, tanto atuais quanto futuras, bem como as mudanças ocorridas no ambiente externo, podem ser interpretadas como oportunidades ou ameaças para a instituição de saúde (Wijngaarden, 2012).

Berwick (2016; 2020) aprofunda a discussão sobre qualidade ao defender que a melhoria dos serviços de saúde deve fazer parte da própria rotina assistencial, e não ser compreendida como atividade externa, burocrática ou eventual. Sua contribuição está relacionada à segurança do paciente, à aprendizagem organizacional, à redução de danos evitáveis e à criação de sistemas capazes de identificar falhas sem limitar a análise à responsabilização individual dos profissionais.

Essa perspectiva é essencial para organizações de saúde porque mostra que erros, eventos adversos e baixa qualidade muitas vezes decorrem de processos mal estruturados, comunicação insuficiente, sobrecarga de trabalho e ausência de mecanismos consistentes de monitoramento. Assim, a melhoria contínua exige liderança, cultura de confiança, análise de dados, formação permanente e compromisso coletivo com o cuidado seguro, fazendo com que a qualidade seja assumida como responsabilidade institucional e não apenas como exigência formal (Berwick, 2016; 2020).

No entanto, é importante reconhecer que, no setor da saúde, a distinção entre forças e fragilidades, assim como entre oportunidades e ameaças, nem sempre é totalmente precisa, pois

esse campo é marcado por grande complexidade, mudanças constantes e múltiplos fatores de influência (Wijngaarden, 2012):

Mas deve-se perceber que as diferenças entre pontos fortes e fracos e entre oportunidades e ameaças permanecem um tanto arbitrarias no contexto complexo e dinâmico do setor de saúde (Wijngaarden J, 2012, p.47).

A tecnologia é um suporte à gestão da melhoria da informação. Com informações adequadas é possível reduzir erros, ter dados claros e precisos. É fundamental manter o equipamento informático em bom estado, mas não é necessária tecnologia de ponta se não de pessoal qualificado, formado ou adequado. Em muitos casos, uma falha tecnológica ou o mau uso de qualquer um dos equipamentos pode fazer com que os resultados de qualquer análise clínica sejam errôneos e isso pode levar uma série de consequências (Wijngaarden J, 2012).

Implementar um sistema de gestão de qualidade não é uma tarefa fácil e requer a mudança cultural geral da organização. Em primeiro lugar, é necessário reconhecer que estamos no início do conhecimento do que é a qualidade, para que serve e qual é o seu propósito. Além disso, é vital perceber como organização que trabalhar com qualidade facilitará o trabalho, o que diminuirá a probabilidade de erros e aumentará a segurança do paciente obtendo mais eficiência e satisfação para os mesmos (Wijngaarden J, 2012).

Da mesma forma, melhorando o tratamento haverá mais benefícios pessoais na área de trabalho, reconhecimento da e equipe laboral, o que aumentando autoestima e transformando em um círculo virtuoso. Isso significa que as ações fazem parte de um circuito de trabalho que produz melhoria contínua (Wijngaarden J, 2012).

A World Health Organization (2020; 2022) reforça que a qualidade dos serviços de saúde deve ser planejada de maneira sistêmica, envolvendo ações articuladas nos níveis nacional, regional, local e institucional. Para a organização, a ampliação do acesso aos serviços só produz impacto real quando acompanhada de cuidado seguro, efetivo, oportuno, equitativo, integrado, eficiente e centrado nas pessoas.

Essa orientação contribui para o trabalho porque demonstra que a gestão da qualidade não pode se restringir ao cumprimento de normas internas, devendo envolver planejamento, definição de prioridades, monitoramento de indicadores, participação dos usuários, capacitação das equipes e avaliação permanente dos resultados alcançados. Dessa forma, a qualidade em saúde passa a ser compreendida como condição indispensável para sistemas mais sustentáveis, resilientes e capazes de responder às necessidades sociais, especialmente em contextos marcados por desigualdades de acesso e pressão crescente sobre os serviços (World Health Organization, 2020; 2022).

Para produzir mudança cultural é preciso levar em conta: Qualidade focada no paciente, ou seja, deve estar totalmente voltada para as necessidades do paciente e de sua família. Foco na melhoria dos processos: ao identificar as necessidades do paciente, os processos podem ser melhor direcionados em função do que a população demanda. Como os processos são atendidos por mais de uma pessoa, a equipe que participa de cada um deles deve estar comprometida. O trabalho eficaz dos líderes estratégicos desempenha um papel fundamental na melhoria do bem-estar da sociedade (Shannassy, 2021).

Melhoria contínua sempre como meta: estabelecer metas de curto, médio e longo prazo de forma constante e contínua, que permitam estar sempre revisando a proatividade dos usuários internos e produzir formas de medição como indicadores, que permitam visualizar a melhoria contínua da qualidade (Shannassy, 2021).

Além disso, a melhoria contínua exige acompanhamento permanente dos processos institucionais, pois somente por meio da avaliação frequente é possível identificar falhas, corrigir desvios e fortalecer práticas que apresentam bons resultados. Nesse sentido, os indicadores de qualidade tornam-se instrumentos essenciais para orientar decisões, medir o desempenho das equipes, verificar a satisfação dos usuários e analisar se as metas estabelecidas estão sendo efetivamente alcançadas. Quando a organização utiliza esses dados de forma planejada, consegue transformar informações em ações concretas, promovendo maior segurança, eficiência e qualidade no atendimento em saúde (Shannassy, 2021).

10

Reconhecimento de sucessos a consolidar: há que incentivar, reconhecer os sucessos, destacar quando uma tarefa é realizada com sucesso, dar a conhecer e distinguir quem a realizou. Este sistema leva à criação de uma "marca" do centro (Shannassy, 2021).

No âmbito regional, a Organização Pan-Americana da Saúde (2021) contribui para aproximar o debate da realidade latino-americana ao defender o fortalecimento da atenção primária, da gestão dos serviços e das políticas orientadas à saúde universal. A OPAS destaca que os sistemas de saúde das Américas precisam enfrentar barreiras de acesso, fragmentação assistencial, desigualdades territoriais e fragilidades na coordenação entre níveis de atenção, o que torna a gestão estratégica um elemento fundamental para ampliar a qualidade e a resolutividade dos serviços.

Essa contribuição é pertinente porque evidencia que a qualidade em saúde não depende apenas do desempenho interno das organizações, mas também de políticas públicas, liderança institucional, financiamento adequado, planejamento, formação profissional e compromisso com a equidade. Desse modo, a inclusão da OPAS fortalece o trabalho ao relacionar gestão,

qualidade e atenção primária, aproximando a análise das diretrizes aplicáveis aos sistemas de saúde das Américas e ao próprio contexto do SUS (Organização Pan-Americana da Saúde, 2021).

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em conta que o ciclo de investigação e desenvolvimento é acompanhado pelo processo de inovação no nível organizacional, torna-se indispensável que os produtos, serviços e processos oferecidos pelas instituições de saúde incorporem novos conhecimentos, tecnologias e práticas de gestão capazes de responder às demandas atuais da população. Esse processo, entretanto, não ocorre de maneira automática, pois exige planejamento, direção, acompanhamento e avaliação permanente.

Por isso, a inovação em saúde deve ser gerida corretamente, com ênfase no talento humano, na estratégia institucional, na cultura organizacional, no relacionamento com pacientes, familiares, profissionais, entidades colaboradoras e, especialmente, instituições educacionais, que contribuem para a formação, atualização e qualificação contínua das equipes. Dessa forma, a gestão estratégica passa a ocupar lugar central na melhoria dos serviços, pois permite alinhar recursos, objetivos, pessoas e resultados em torno de uma assistência mais segura, eficiente e humanizada.

11

Há muitos fatores que precisam ser considerados quando se busca aumentar o desempenho da qualidade em organizações de saúde. A satisfação do usuário, por exemplo, pode ser relacionada a indicadores como menor mortalidade, redução de internações evitáveis, baixa demanda por erro médico, diminuição de custos, maior rentabilidade, melhor coordenação e gerenciamento de altas, otimização no uso dos recursos, redução do tempo de ocupação, menor permanência na internação, satisfação do cliente interno e diminuição das listas de espera.

Esses elementos demonstram que a qualidade não pode ser avaliada apenas pela percepção subjetiva do atendimento, mas também por resultados concretos, mensuráveis e capazes de indicar se a organização está cumprindo adequadamente sua função social. Assim, a melhoria da qualidade envolve tanto a experiência do paciente quanto o desempenho institucional, exigindo uma gestão comprometida com dados, indicadores e processos de avaliação contínua.

Contudo, os maiores esforços devem ser direcionados à forma como as atividades são realizadas no cotidiano dos serviços de saúde, especialmente por meio da padronização de processos, da definição de protocolos, da qualificação das equipes e da credenciação dos serviços.

Essas ferramentas permitem avançar na qualidade, melhorar o tratamento do usuário, reduzir erros clínicos e administrativos e fortalecer a segurança do paciente.

Além disso, favorecem um gerenciamento mais organizado, capaz de identificar falhas, corrigir fragilidades e promover decisões mais adequadas às necessidades da população atendida. Com isso, os resultados tendem a ser reconhecidos a curto e médio prazo pela própria comunidade, que passa a perceber maior eficiência, acolhimento e confiança no serviço prestado. Não se deve esquecer que o paciente, ou cliente externo, é o eixo principal do trabalho em saúde, e que o objetivo maior de qualquer organização deve ser a qualidade do atendimento oferecido aos pacientes e seus familiares.

É essencial, portanto, continuar trabalhando para melhorar a satisfação do cliente, fortalecer o relacionamento com os pacientes e seus familiares, localizar e reduzir erros, incentivar o trabalho em equipe e envolver todos os profissionais nos processos de mudança. A cultura da qualidade depende da participação coletiva, do sentimento de pertencimento e da compreensão de que cada trabalhador exerce papel importante no funcionamento da organização.

Quando os profissionais se reconhecem como parte de uma instituição que valoriza sua atuação, investe em sua formação e avança diante das novas necessidades mundiais, torna-se possível construir um ambiente mais colaborativo, seguro e comprometido com a melhoria contínua. Assim, a essência da cultura de qualidade está na união entre gestão estratégica, responsabilidade profissional, inovação, humanização e compromisso permanente com a vida, a segurança e o bem-estar dos usuários dos serviços de saúde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERWICK, Donald M. Era 3 for medicine and health care. **JAMA**, v. 315, n. 13, p. 1329-1330, 2016.

BERWICK, Donald M. et al. Accelerating global improvements in health care quality. **JAMA**, 2020.

DONABEDIAN, Avedis. **An introduction to quality assurance in health care**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston: Harvard Business Press, 2008.

MENDES, Eugênio Vilaça. **As redes de atenção à saúde**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2011.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Iniciativa APS Forte no SUS: integralidade no cuidado em saúde.** Brasília: OPAS, 2021.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Plano de trabalho bianual 2020-2021 da OPAS/OMS no Brasil.** Brasília: OPAS, 2020.

PORTER, Michael E.; LEE, Thomas H. The strategy that will fix health care. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 10, p. 50-70, 2013.

SCHWARTZ, R. **A necessidade de envolvimento do médico no planejamento estratégico das organizações de saúde.** EUA: Elsevier, 2002.

SHANNASSY, T. **Os desafios da liderança estratégica nas organizações.** Reino Unido: Cambridge, 2021.

SHORTELL, Stephen M.; KALUZNY, Arnold D. **Shortell and Kaluzny's health care management: organization design and behavior.** 6. ed. Clifton Park: Delmar Cengage Learning, 2012.

SHORTELL, Stephen M.; KALUZNY, Arnold D. **Shortell and Kaluzny's health care management: organization design and behavior.** 7. ed. Boston: Cengage, 2020.

WIJNGAARDEN, J. **Análise estratégica para organizações de saúde: a adequação.** 2012.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Quality health services: a planning guide.** Geneva: World Health Organization, 2020.

13

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **World health statistics 2022: monitoring health for the SDGs.** Geneva: World Health Organization, 2022.