

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RS - CESNORS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO
PÚBLICA EM SAÚDE – EaD**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA
GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE.**

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO

Lilian Radoika Gabriel Durigon

Tio Hugo, RS, Brasil.

2011

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DOS
SERVIÇOS DE SAÚDE.**

Lilian Radoika Gabriel Durigon

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde EaD, da UFSM/CESNORS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

Orientadora: Prof^a Msc. Andressa de Andrade

Tio Hugo, RS, Brasil.

2011

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação Superior Norte do RS - CESNORS
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde EaD

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a
Monografia de Conclusão de Curso

O Planejamento Estratégico como ferramenta na gestão dos serviços de
saúde.

elaborada por
Lilian Radoika Gabriel Durigon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista

Comissão Examinadora

Andressa de Andrade, Msc.
(Presidente da Banca – UFSM/ CESNORS)

Susane Flôres Cosentino, Msc.
(Membro da Banca/Orientadora - UFSM/CESNORS)

Marcio Rossato Badke, Msc.
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Tio Hugo, 2 de julho de 2011.

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação Superior Norte do Rio
Grande do Sul (CESNORS).

O Planejamento Estratégico como ferramenta na gestão dos serviços de saúde.

AUTORA: Lilian Radoika Gabriel Durigon
ORIENTADORA: Prof^ª Msc. Andressa de Andrade
Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 2 de julho de 2011.

RESUMO. Esse trabalho constitui um artigo de reflexão sobre as práticas de saúde e o uso do planejamento estratégico como o ápice na busca da qualidade da prestação do serviço, englobando a organização, o orçamento, a satisfação dos profissionais e da clientela assistida e principalmente, a obtenção de êxito nas metas propostas. A idéia de que as mudanças são constantes e expressivas, principalmente no que diz respeito à área da saúde, contemplando a importância do aperfeiçoamento e estudo permitindo o desenvolvimento dos profissionais, visando uma atuação mais efetiva às mudanças permanentes da atualidade é um foco que deve ser priorizado na gestão da saúde e no planejamento das ações a serem executadas. No intuito de refletir e buscar tornar o Planejamento Estratégico mais efetivo na área da saúde, a discussão destes fatores contribui para a formação de novos conceitos, mas principalmente, no entendimento da responsabilidade de cada indivíduo na qualidade do serviço prestado e na satisfação do público envolvido, zelando primordialmente pela organização, pelo acesso e pela humanização dos serviços de saúde pública.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico. Saúde. Gestão.

Abstract

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação Superior Norte do Rio
Grande do Sul (CESNORS).

The Strategic Planning as an instrument in the management of health services

AUTORA: Lilian Radoika Gabriel Durigon
ORIENTADORA: Prof^a Msc. Andressa de Andrade
Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 2 de julho de 2011.

ABSTRACT. This work is a reflection on health practices and use of planning as primary issue in the search of quality in service delivery, encompassing the organization, budget, satisfaction of both professionals and clients and principally the success in achieving proposed goals. Currently the changes are constant and expressive in healthcare, so health management and planning must take this aspect into account and focus on the improvement of their professionals. In order to reflect and make the Strategic Planning more effective in healthcare, the discussion of these factors will contribute to the development of new concepts, but mainly understand the responsibility of each individual in both quality of service and satisfaction of the involved public, caring primarily for the organization, access and humanization of public health services.

Keywords: Strategic Planning. Health. Management.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 ARTIGO: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE..... | 7 |
| 1.1 Introdução..... | 7 |
| 1.2 A concepção estratégica no planejamento em saúde..... | 9 |
| 1.3 O Planejamento Estratégico na contextualização da atenção primária em saúde..... | 11 |
| 1.4 Implantação do Planejamento Estratégico na atenção primária em saúde..... | 12 |
| 2 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 15 |
| 3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 16 |

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Lilian Radoika Gabriel Durigon¹

Andressa de Andrade²

INTRODUÇÃO

A temática deste estudo consiste em buscar maneiras de trabalhar o Planejamento Estratégico na área da saúde, especialmente no que diz respeito à Gestão, absorvendo as circunstâncias eventuais e agudas sem privar a qualidade do trabalho, bem como, a satisfação de profissionais e clientela atendida que aqui chamaremos de comunidade. De Toni (2004) aborda “o planejamento, visto estrategicamente, não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir maior governabilidade aos nossos destinos, enquanto pessoas, organizações ou países”.

Na busca de refletir sobre o futuro de nossas decisões, a proposta de reflexão deste artigo busca discutir a importância da utilização Planejamento Estratégico nos serviços e na gestão da Saúde Pública atentando para a viabilidade deste acerca dos eventos imprevisíveis, porém cotidianos nos serviços de Saúde Pública além de destacar a importância da sensibilização dos atores envolvidos, profissionais e comunidade, com a finalidade de efetivar cada vez mais a utilização do planejamento estratégico nos serviços em questão.

O trabalho dinâmico, muitas vezes emocionante, outras dramático, torna, aos olhos de muitos, o Planejamento Estratégico intransponível. Como organizar e gerir um serviço onde não se sabe a necessidade do próximo minuto? E também, por que planejar atividades que talvez não poderão ser realizadas?

¹Enfermeira, Bacharel em Enfermagem (Unijuí), Especialista em Educação Profissional na Área da Saúde: Enfermagem (Escola Sérgio Arouca), Enfermeira Coordenadora dos Programas de Educação em Saúde Tapera/RS.

²Enfermeira, Mestre em Ciências da Saúde (FURG), Docente do Departamento de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação Superior Norte – CESNORS/RS.

A evolução e crescente complexificação das práticas que organizam o trabalho em saúde, com incorporação de novas tecnologias em ritmo acelerado, vêm estabelecendo padrões mutáveis no trabalho nesse campo, envelhecendo rapidamente os cenários estabelecidos para sua realização (PAIM, NUNES, 1992, p.263).

A citação de Paim e Nunes, reforça a idéia de que as mudanças são constantes e expressivas, principalmente no que diz respeito à área da saúde, contemplando a importância do aperfeiçoamento e estudo permitindo o desenvolvimento dos profissionais, visando uma atuação mais efetiva às mudanças permanentes da atualidade. Ao mesmo tempo, pensamos na importância do gestor em ser capacitado para o cargo, conhecedor do sistema e seus princípios, e também das necessidades reais da sua população a fim de contribuir de maneira expressiva na potencialização do Planejamento.

Segundo De Tony (2004), existe a necessidade de delimitarmos se nossas ações são ditadas pelo ritmo dos acontecimentos cotidianos, ou se temos focados nossos objetivos e metas a serem alcançadas, nos concentrando em uma direção definida. No que diz respeito ao setor público, deixa clara a necessidade de transpor barreiras preconceituais derivadas da sistematização do trabalho: “planejar é uma coisa, fazer é outra...”; “o planejamento engessa a organização...”; “o planejamento é um ritmo formal, falado em código e desprovido de substância...” ou mesmo, “o planejamento é a obra de pura técnica, deve ser neutro...”. Sugere a mudança da visão tradicional compreendendo que não cabe ao planejamento predizer os acontecimentos futuros, mas sim, uma forma de viabilizar a construção de futuro que queremos (busca de objetivos e metas propostos).

De Toni (2004), desafia a busca por uma nova concepção de Planejamento Estratégico, visando o coletivo dentro de um modelo de poder e responsabilidades compartilhadas “... colocando as relações iniciativa-resposta de agentes criativos no lugar das relações causa-efeito, típica dos sistemas naturais”, ao contrário do que preconiza o modelo tradicional com um método extremamente normativo e impessoal.

Em vista das considerações abordadas, teremos com foco principal de estudo o Planejamento Estratégico dentro dos serviços e da Gestão da Saúde Pública. O desafio então, está em sensibilizar o público envolvido e então capacitá-lo para o trabalho planejado,

enquanto não se esquece da realidade imprevisível das atividades na área da saúde. A presença das urgências e emergências cotidianamente exigem certa flexibilidade, uma lapela dentro do planejamento a fim de absorver a demanda exigida pela eventualidade.

A concepção estratégica do planejamento em saúde

O Planejamento Estratégico foi o principal estudo de Carlos Matus (Ministro do Governo Allende em 1973), durante o longo período em que ficou preso em função do golpe militar no Chile, com seu foco voltado à gestão governamental. Consiste na tomada antecipada de decisões, em decidir agora o que fazer, antes da ocorrência da ação necessária e que produzirá efeitos e consequências futuras. É a idéia de se pensar em como fazer antes mesmo de se pensar em o que fazer. Foi formulado a partir de uma crítica ao planejamento governamental tradicional e como proposta de um método alternativo que levasse em conta o caráter situacional e estratégico que deveria possuir o planejamento.

O pensamento estratégico aplicado ao planejamento em saúde tem forte referência no final da década de 70 onde então, Mário Testa, um importante ator no planejamento em saúde na América Latina, participante ativo da elaboração e difusão do método Cendes/OPAS (1962-1963 - formulação de planos integrados de desenvolvimento econômico e social, como condição para a realização de investimentos externos que permitiriam aos países subdesenvolvidos, atualmente denominados em desenvolvimento, percorrer as diversas etapas afim de alcançarem sua maturidade econômica e social) reflete sobre o processo evolutivo do planejamento em saúde – que vai desde o normativo, passando pelo estratégico e desembocando no pensamento estratégico aplicado ao planejamento – pudesse servir para chamar a atenção sobre o fato de que o planejador é um ser humano inserido num contexto social que o determina e condiciona e que, ao mudar, provoca, ou deveria provocar, alterações no pensamento (ideologia) do sujeito determinado/condicionado.

No entendimento de Planejamento de Gastão (1998), a prática de planejar por si só não basta. A necessidade de um qualificado sistema gerencial se faz importante, principalmente no que diz respeito à implantação do plano elaborado. É preciso compreender que as pessoas não são destituídas de vontades e projetos próprios e que a domesticação do comportamento dos trabalhadores vai contra o processo de democratização dos serviços de

saúde. O planejamento estratégico atua de maneira a reconhecer essas diferenças de cada um, as adversidades do ambiente e dos acontecimentos a fim de promover a organização, a qualidade e a obtenção da conquista dos resultados esperados.

Podemos especular que o Planejamento Estratégico deriva de etapas, sendo a determinação dos objetivos a primeira delas, onde se determina qual o caminho a seguir; a segunda etapa consiste em identificar os recursos disponíveis podendo ser dividida em análise ambiental externa e análise da organização interna; não menos importante, a formulação das alternativas e escolha da estratégica dá continuidade ao planejamento, onde se determina o que fazer para então atingirmos a fase de elaboração do planejamento estratégico (como fazer) e finalmente, a implantação do planejamento estratégico através de planos táticos e operacionais. Ainda, acredita-se que toda e qualquer ação que não é avaliada, pode não apresentar dados fidedignos, então acrescentaria a etapa de avaliação dos resultados, onde buscaria números concretos dos objetivos alcançados e também, a relação das dificuldades encontradas no decorrer deste processo.

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico deve começar e se caracterizar pela abertura ampla e contínua de canais de comunicação em todos os níveis da organização, observando cuidadosamente a descentralização das responsabilidades de promoção do mesmo, visto que cada setor/unidade, tem como maior conhecedor, o profissional que atua dentro dele, identificando com maior credibilidade a necessidades, as metas, o foco a ser trabalhado. Cabe aqui ressaltar a importância da comunidade no processo motivador já que a mesma é o ponto principal, nas suas diferentes formas de apresentação, para a geração dos impulsos motivacionais deste Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico na contextualização da atenção primária em saúde

Esta discussão, dentro das diretrizes gerais do SUS, e em particular com a Atenção Primária em Saúde (APS), visa transpor a normatização do atendimento e prestação dos serviços da rede para garantir a construção comum, por prestadores de serviços e usuários do sistema, de uma atenção primária que contemple as reais necessidades de cada setor/cidade/região, em respeito às suas particularidades e com tratamento diferenciado às diferentes necessidades dos atores.

É bem verdade que ao planejarmos na perspectiva de normatizar todos os nossos passos, corremos sempre o risco de ignorarmos as diferenças que permeiam os modos de vida das famílias. Protocolos são bons para dar conta da rotina, não há dúvida. Mas, ao mesmo tempo, o protocolo estabelecido como regra rígida, quase inflexível, pode tornar-se um instrumento altamente limitador no campo da saúde, especialmente na atenção primária. Planejar não é um processo que possa ser desenvolvido de forma superficial, precisa contemplar a análise situacional inicial que se segue à formulação de objetivos, diretrizes e metas.

Refletindo sobre as diretrizes do SUS, o planejamento está inserido em todos os momentos da gestão da saúde, seja na elaboração do Plano Municipal de Saúde, o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) entre tantas outras. É fato que existe a necessidade de planejamento no conceito de gestão, no que diz respeito à Saúde Pública, porém cabe a discussão no sentido do atendimento que chamamos de ponta da rede. Os serviços ofertados e prestados diretamente ao usuário dos serviços de saúde pública, em particular os ofertados pela APS, também expressam, gradativamente a necessidade de Planejamento Estratégico, ou seja, organizar as respostas dos serviços de saúde para os problemas e/ou necessidades frequentes nas populações de determinado território. Estas necessidades em saúde são definidas pelas pessoas/populações usuárias dos serviços e pelos integrantes das equipes de saúde.

Devemos considerar que nem toda necessidade é um problema, existem também necessidades de promoção da saúde e de prevenção de doenças que podem ou não, serem percebidas pelas populações. Através destes aspectos, o Planejamento Estratégico vêm ao encontro a propiciar maior acesso aos recursos de saúde, maior qualidade da atenção e o adequado uso de recursos além de permitir a avaliação das ações desenvolvidas oportunizando a identificação do alcance dos objetivos.

Aquilo que ocorrerá amanhã não é em geral predizível, porque o futuro não só depende de muitas variáveis, que embora conhecidas alteram-se, como também dos homens que criam essas variáveis, com possibilidades que ultrapassam sua própria imaginação e intenções. Assim, o futuro que nos afetará amanhã e incide na eficácia de nossas decisões de hoje depende, às vezes em grande parte, de variáveis desconhecidas e inimagináveis, que não podemos enumerar.(MATUS, 1997, p. 21)

Seguindo o pensamento de Matus (1997, p. 09) “o planejamento não é outra coisa que tentar submeter à nossa vontade o curso encadeado dos acontecimentos cotidianos”, onde então encontramos o maior desafio: como trazer para o trabalho diário dos serviços de saúde, a prática do Planejamento Estratégico? Eis um desafio importante visto que o êxito desta prática não depende exclusivamente do nosso empenho e organização, mas principalmente, da previsão dos inúmeros acontecimentos que compõem a rotina das Unidades Básicas de Saúde e, portanto, dos serviços de saúde.

Implantação do Planejamento Estratégico na atenção primária em saúde

Instrumentalizar as equipes de trabalhadores em saúde bem como, aplicar a prática do Planejamento Estratégico na APS é repensar conceitos de atendimento, de trabalho em equipe multiprofissional e de humanização.

Quando dizemos que planejar é tentar submeter o curso dos acontecimentos à vontade humana, não deixar “que nos levem” e tratarmos de ser condutores de nosso próprio futuro, estamos nos referindo a um processo social, no qual o homem indivíduo realiza um ato de reflexão superior e reconhece que só a consciência e a força do homem coletivo pode encarnar tal vontade humana e enfrentar a correnteza dos fatos para desviar seu curso em direção a objetivos racionalmente decididos (MATUS, 1997, P. 13).

Tornar todo esse processo real e aplicável na APS é problematizar o cotidiano de cada Unidade Básica de Saúde. Observando o cotidiano da maioria das unidades básicas de Saúde,

contemplando os programas de ação e educação em Saúde dos governos (Federal, Estadual e Municipal), dentre eles a Estratégia Saúde da Família (ESF) e considerando a demanda “imprevista” dos serviços de saúde, elaborar, estruturar e validar o Planejamento Estratégico é o maior desafio dos profissionais já que estes são também, sujeitos do processo e das ações do planejamento.

O ator social que planeja é considerado parte do sistema planejado, com o qual se inter-relaciona mediante determinantes e condicionantes. Não se trata de um observador externo, mas sim de alguém que ocupa um lugar determinado no processo e no sistema, de tal modo que suas percepções, teorias, saberes e, em última instância, ideologia são fortemente influenciados por sua inserção e por sua história. (FEKETE, 2001, p.207)

De acordo com o pensamento de Matus (1997, p. 14) que entende que o objeto do planejamento está em constante movimento e que o próprio ato de planejar é uma forma de condução consciente de nossas ações em busca dos objetivos mais positivos para as situações a que estamos expostos, pensamos que mesmo de forma não estratégica ou não formal, estamos, enquanto rede de atenção básica em saúde, em constante planejamento. O que seria se não uma grande estratégia de planejamento o enfoque tão grande que se dá hoje à prevenção? Estamos viabilizando, de forma consciente, a minimização dos problemas de amanhã através de ações pensadas e executadas hoje.

Num primeiro momento, quando pensamos no desafio de implantar o Planejamento Estratégico na Atenção Primária a Saúde, o que nos parece um desafio enorme a ser transposto, não reconhecemos que, mesmo com as intercorrências cotidianas do trabalho, com as inúmeras particularidades de cada paciente que atendemos e com a enorme diversidade de informação e cultura a que estamos inseridos, nosso dia-a-dia, na saúde pública, já é planejada estrategicamente para contemplarmos todas as necessidades do nosso público. Isso ocorre quando agendamos consultas para grupos de paciente crônicos, realizamos busca ativa de casos de doenças especiais, buscamos crianças com vacinas atrasadas, mulheres com o exame Papanicolau alterado, trabalhamos com puericultura e pré-natal semanalmente e ainda programamos ações e oportunidades de acesso para as demais demandas. Até mesmo, quando nos reunimos como equipe para discutir o andamento das atividades, as prescrições farmacológicas conforme dispensação da farmácia básica e as visitas nas comunidades que atendemos, tudo isso é Planejamento Estratégico; buscamos qualidade no atendimento,

resolutividade, redução de danos, economia e satisfação da população e dos profissionais envolvidos.

O PES é um método de planejamento por problemas e trata, principalmente, dos problemas mal estruturados e complexos, para os quais não existe solução normativa ou previamente conhecida como no caso daqueles bem estruturados. É importante destacar que, embora se possa partir de um campo ou setor específico, os problemas são sempre abordados em suas múltiplas dimensões - política, econômica, social, cultural, etc. e em sua multissetorialidade, pois suas causas não se limitam ao interior de um setor ou área específicos e sua solução depende, muitas vezes, de recursos extra-setoriais e da interação dos diversos atores envolvidos na situação. (ARTMANN, 1993, p.13)

Enfim, o desafio está em organizarmos e conhecermos nossa realidade de trabalho. É preciso saber do que dispomos de infra-estrutura, de mão de obra e de recursos humanos para então, interagir com as necessidades da população, através de busca ativa de informações pertinentes ou seja, informações acerca da população que atendemos, quais as doenças que mais acometem, qual a faixa etária predominante, onde estão localizados os pontos críticos no nosso território, os dados epidemiológicos entre muitos outros aspectos relevantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa realidade permeada por questões complexas como é a saúde, onde situações são extremistas com frequências e onde cada pessoa considera ter a maior urgência e/ou necessidade de atenção, onde os problemas sociais são muitos e diversos, exigindo o Planejamento Estratégico surge como uma necessidade primária nas equipes de saúde e busca um enfoque abrangente e participativo a fim de responder ao enfrentamento dos problemas. Precisamos entender o Planejamento Estratégico como um enfoque capaz de proporcionar os instrumentos de análise dos problemas bem como ferramentas operacionais para o enfrentamento dos mesmos.

Todo esse processo, principalmente no que diz respeito à Atenção Primária em Saúde, precisa ser entendido como uma construção coletiva, onde cada profissional seja responsável pela ação que lhe cabe. Pensar Planejamento Estratégico em Unidades Básicas de Saúde é prover saúde, bem estar e atenção para as necessidades de hoje, minimizando os danos do amanhã e acompanhando o movimento cíclico das epidemias, dos surtos e da falta de educação em saúde da população.

O planejar em saúde não deve deter-se exclusivamente ao processo produtivo do trabalho, mas sim voltar-se para o cuidado e a defesa da vida, para a construção do acesso a toda a população a uma gama abrangente e qualificada de ações e serviços de saúde, estruturada em uma rede solidária e qualificada.

Por último, o maior ou menor sucesso do Planejamento Estratégico na saúde pública depende, além de variáveis não controláveis do cenário, da definição clara de responsabilidades, de mecanismos e dispositivos de prestação regular e sistemática de contas, da competência comunicativa e da flexibilidade frente às mudanças.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARTMANN, Elisabeth. **O Planejamento Estratégico Situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial.** O Planejamento Estratégico Situacional: A Trilogia Matusiana e uma Proposta para o Nível Local de Saúde (Uma Abordagem Comunicativa). Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz, 1993.
- CAMPOS, Gastão W.S. **O anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso.** Rio de Janeiro: Caderno de Saúde Pública, 1998.
- CAMPOS, Gastão W.S. **Reforma da Reforma: Repensando a Saúde.** São Paulo: Hucitec, 1992.
- CECÍLIO, L. C. O. **Inventando a Mudança na Saúde.** São Paulo: Hucitec, 1994.
- FEKETE, Maria Christina. **Bases Conceituais e Metodológicas do Planejamento em Saúde.** Planejamento e Programação local em saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2001.
- MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente, governantes governados.** São Paulo: Edições Fundap, 1997.
- MATUS, Carlos. **Política, planejamento & governo.** Brasília: IPEA, Tomo I e II, 1997.
- MENDES, Eugênio V. **Distrito Sanitário: o processo social de mudança das práticas sanitárias do Sistema Único de Saúde.** São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 1995.
- MENDES, Eugênio V. **Uma agenda para a Saúde.** São Paulo: Hucitec, 1996.
- KADT, E. & TASCA, R. **Promovendo a Equidade: Um novo enfoque com base no Setor Saúde.** São Paulo: Hucitec, 1993.
- PAIM, Jaimilson S.; NUNES, Tânia C. M. **Contribuições para um Programa de Educação Continuada em saúde Coletiva.** Caderno de Saúde Pública, v.08, n.03, Rio de Janeiro, jul/set 1992.

SILVA, Luiz A.A. da. **A andragogia na Educação Continuada na Enfermagem: Descrição de uma proposta.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Santa Catarina (CAPES-UFSC/APERGS-UPF), para a obtenção de Mestre em Enfermagem, área de Assistência de Enfermagem, sob orientação da Professora Doutora Rosita Saupe. Passo Fundo, 2000.

TONI, Jackson De. **O Planejamento Estratégico e Situacional – PES.** Revista Espaço Acadêmico, nº 32, Janeiro/2004. Disponível em <[http:// www.espacoacademico.com.br](http://www.espacoacademico.com.br)>, captado em 27 de dezembro de 2009.