



UNIVERSIDADE SENAI CIMATEC
Programa de Pós-Graduação em
Gestão e Tecnologia Industrial

CARLOS AUGUSTO CORREIA LIMA REIS

MODELO DE GESTÃO PARA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
Uma Proposta às Escolas de Saúde Pública no Brasil

Salvador

2024

CARLOS AUGUSTO CORREIA LIMA REIS

MODELO DE GESTÃO PARA ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS:
UMA PROPOSTA ÀS ESCOLAS DE SAÚDE PÚBLICA NO BRASIL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
Stricto Sensu do Centro Universitário SENAI CIMATEC
como requisito parcial para a obtenção do título de
Doutor em Gestão e Tecnologia Industrial

Orientador: prof. Dr. Aloisio S. Nascimento Filho

Coorientador: prof. Dr. Cleber Nascimento do Carmo

Salvador, 2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do Centro Universitário SENAI CIMATEC

R375m Reis, Carlos Augusto Correia Lima

Modelo de gestão para elaboração de estratégias: uma proposta às Escolas de Saúde Pública no Brasil / Carlos Augusto Correia Lima Reis. – Salvador, 2024.

242 f. : il. color.

Orientador: Prof. Dr. Aloisio Santos Nascimento Filho.

Coorientador: Prof. Dr. Cleber Nascimento do Carmo.

Tese (Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial) – Programa de Pós-Graduação, Centro Universitário SENAI CIMATEC, Salvador, 2024.

Inclui referências.

1. Estratégia. 2. Planejamento. 3. Modelo. 4. Escola de Saúde Pública. 5. Brasil. I. Centro Universitário SENAI CIMATEC. II. Nascimento Filho, Aloisio Santos. III. Carmo, Cleber Nascimento do. IV. Título.

CDD 658.4012

CENTRO UNIVERSITÁRIO SENAI CIMATEC

Doutorado em Gestão e Tecnologia Industrial

A Banca Examinadora, constituída pelos professores abaixo listados, aprova a Defesa de Doutorado, intitulada “Modelo de Gestão para Elaboração de Estratégias: Uma Proposta às Escolas de Saúde Pública no Brasil” apresentada no dia 29 de novembro de 2024, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Doutor em Gestão e Tecnologia Industrial.

- Orientador: **Prof. Dr. Aloisio Santos Nascimento Filho**
SENAI CIMATEC
- Assinado eletronicamente por:
Aloisio Santos Nascimento Filho
CPF: ***.459.685-**
Data: 01/12/2024 10:31:50 -03:00 
- Coorientador: **Prof. Dr. Cleber Nascimento do Carmo**
FIOCRUZ
- Assinado eletronicamente por:
Cleber Nascimento do Carmo
CPF: ***.478.397-**
Data: 10/12/2024 21:50:32 -03:00 
- Membro Interno: **Prof.^a Dr.^a Camila de Sousa Pereira-Guizzo**
SENAI CIMATEC
- Assinado eletronicamente por:
Camila de Sousa Pereira Guizzo
CPF: ***.843.378-**
Data: 02/12/2024 10:14:54 -03:00 
- Membro Interno: **Prof. Dr. Cristiano Vasconcellos Ferreira**
SENAI CIMATEC
- Assinado eletronicamente por:
Cristiano Vasconcellos Ferreira
CPF: ***.867.289-**
Data: 29/11/2024 21:16:56 -03:00 
- Membro Externo: **Prof.^a Dr.^a Cristine Vieira**
FIOCRUZ
- Assinado eletronicamente por:
Cristine Vieira
CPF: ***.233.307-**
Data: 02/12/2024 13:56:27 -03:00 
- Membro Externo: **Prof. Dr. Cláudio Damasceno Pinto**
FIOCRUZ
- Assinado eletronicamente por:
Cláudio Damasceno Pinto
CPF: ***.937.975-**
Data: 02/12/2024 08:11:59 -03:00 

Dedico este trabalho à minha família,
em especial aos meus pais e ao meu filho Arthur.

“Se você não sabe para onde quer ir, qualquer caminho serve!”

(Lewis Carroll, 1865)

“Cristóvão Colombo quando partiu, não sabia para onde ia. Quando chegou, não sabia onde estava. Quando voltou, não sabia dizer onde esteve!”

(Robert apud Gandin, p.87, 2001)

Agradecimentos

Agradeço ao prof. Aloisio S. Nascimento Filho e ao prof. Cleber do Carmo, pela orientação e pelo acolhimento; aos colegas doutorandos, pelo apoio mútuo em momentos difíceis; ao meu chefe Alex Molinaro, pelo apoio institucional; ao prof. Bruno Damásio, pelos ensinamentos em relação aos métodos utilizados; à Escola Cooperativa da FIOCRUZ e ao SENAI/CIMATEC, pela oportunidade dada; à COGEPLAN, pela parceria, aos professores da banca, por contribuírem com o desenvolvimento da pesquisa e a Juliane, pelo apoio emocional.

Resumo

A pesquisa exploratória sobre o tema indica haver uma carência nos trabalhos analisados recentemente de modelos que possam demonstrar um conjunto de características e etapas para auxiliar os gestores na elaboração de estratégias, em escolas de saúde pública. Neste contexto, o objetivo geral deste estudo é caracterizar um modelo de gestão para elaboração de estratégia nas escolas de saúde pública brasileiras. A pesquisa foi realizada com aplicação de métodos mistos. O desenvolvimento do modelo teve como base o resultado da revisão da literatura para a identificação das características e etapas propostas. As evidências de validação das características propostas foram feitas por meio das técnicas de Coeficiente de Validação de Conteúdo e Análise Fatorial Exploratória, com dados obtidos por meio de questionários com perguntas fechadas destinada aos representantes de doze escolas de saúde pública, no Brasil. Em seguida, o modelo foi aplicado mediante pesquisa-ação na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, visando observar o comportamento das características propostas e a sua capacidade de produzir estratégias. Por fim, foi realizada uma análise comparativa entre as escolas que usaram e não utilizaram o modelo proposto para identificar se há diferenças significativas entre os dois grupos, através da análise multivariada de covariância. Os resultados demonstraram uma diferença significativa ($p < 0,05$) entre os dois grupos pesquisados. Assim, o modelo proposto sugere ser inovador, ao estabelecer um conjunto de características mais ajustadas ao contexto das ESP; ser aplicável às ESP, apresentando índices de fidedignidade (Confiabilidade Composta) e de replicabilidade (Índice H) satisfatórios; ser relevante cientificamente, gerando um conjunto de produções técnicas e acadêmicas; ser relevante para a gestão, por poder contribuir para estabelecer estratégias de diversos tipos, superando as dificuldades que as escolas têm ao utilizar modelos genéricos; e para a sociedade, ao estimular a formulação da estratégia de maneira participativa e para fora da organização, na forma de políticas públicas para o desenvolvimento do Sistema Único de Saúde.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Modelo. Escola de Saúde Pública. Brasil.

Abstract

STRATEGY DEVELOPMENT MODEL: A PROPOSAL TO THE PUBLIC SCHOOLS HEALTH IN BRAZIL

The exploratory research on the subject indicates that there is room for improvement in the recently analyzed studies in terms of the models that can demonstrate a set of characteristics and stages to help managers in the development of strategies in public health schools. In this context, the general objective of this study is to contribute to the development of a management model for strategy development in Brazilian public health schools - PHS. The research was carried out using a combination of methods. The development of the model will be informed by the findings of the literature review, which will help us to identify the proposed characteristics and stages. In order to validate the proposed characteristics, the Content Validation Coefficient and Exploratory Factor Analysis techniques were employed, utilizing data obtained through questionnaires with closed questions, which were distributed to representatives of twelve schools of public health in Brazil. The model was then applied through action research at the Sergio Arouca National School of Public Health, with a view to observing the behavior of the proposed characteristics and their ability to produce strategies. Finally, a comparative analysis was carried out between the schools that used and did not use the proposed model, with a view to identifying whether there were significant differences between the two groups. This was done using multivariate analysis of covariance. The results showed a significant difference ($p < 0.05$) between the two groups surveyed. Thus, the proposed model suggests that it is innovative, as it establishes a set of characteristics more suited to the context of PHSs; that it is applicable to PHSs, with satisfactory reliability (Composite Reliability) and replicability (H Index) indices; that it is scientifically relevant, generating a set of technical and academic productions; be relevant to management, as it can contribute to establishing different types of strategies, overcoming the difficulties that schools have when using generic models; and to society, by stimulating the formulation of strategy in a participatory manner and outside the organization, in the form of public policies for the development of the Single Health System.

Keywords: Strategy. Planning. Model. School of Public Health. Brazil.

SUMÁRIO

Resumo	viii
Abstract	ix
SUMÁRIO	x
Lista de Figuras	xiv
Lista de Quadros	xvi
Lista de Tabelas	xx
Lista de Siglas e Abreviaturas	xxi
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Conceitos preliminares	3
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Relevância da pesquisa	7
1.4 Delimitações da pesquisa	9
1.5 Organização do Documento	10
2 REVISÃO DA LITERATURA: CARACTERÍSTICAS GERAIS DE MODELOS	11
2.1 Síntese da Revisão dos clássicos	11
2.2 Revisão Sistemática no Estado da Arte	14
3 REVISÃO DA LITERATURA: ETAPAS GERAIS DE MODELOS	23
3.1 Modelos de estratégia	23
3.1.1 Modelo de Ansoff – Matriz produto-mercado	23
3.1.2 Modelo de Porter – Estratégias genéricas	24
3.1.3 Modelo de Kim e Mauborgne – Modelo das 4 ações	25
3.1.4 Modelo de Mintzberg - Estratégias genéricas	26
3.1.5 Modelo de Hax e Wilde – Projeto Delta	27
3.1.6 Modelo de Wehrich – Matriz TOWS	28
3.1.7 Modelo de Barney -VRIO	29
3.2 Comparação entre Modelos de Estratégia	31
3.3 Modelos de Planejamento	32
3.3.1 Modelo de Matus - Planejamento Estratégico Situacional	32

3.3.2	Modelo de Mintzberg - Processo da Estratégia	35
3.3.3	Modelo de Andrews - Concepção da Estratégia Corporativa	36
3.3.4	Modelo de Kotler - Processo de Planejamento Estratégico	38
3.3.5	Modelo de Ansoff – Estratégia Corporativa	39
3.3.6	Modelo de Kaplan e Norton – Plano Estratégico	41
3.3.7	Modelo de Grove - Objetivos e Resultados-chave	42
3.3.8	Modelo de Arguin – Processo de Planejamento Estratégico	45
3.3.9	Modelo de Gandin - Planejamento Participativo	46
3.3.10	Modelo Forplad – Processo participativo	47
3.3.11	Modelo do MS – Planejamento Estratégico das SES	48
3.4	Comparação entre Modelos de Planejamento	50
4	MÉTODOS	53
4.1	Definindo o protótipo do modelo	54
4.2	Análise do Modelo	55
4.2.1	Análise do conteúdo	55
4.2.2	Análise da estrutura	58
4.3	Apresentação do Modelo	62
4.4	Verificação do resultado do Modelo	64
4.5	Avaliação do Modelo	65
5	PROTÓTIPO DO MODELO	68
5.1	Características do Modelo	69
5.2	Etapas do Modelo	74
5.2.1	Apresentar documentos	75
5.2.2	Revisitar a Identidade organizacional	76
5.2.3	Realizar a Análise de Contexto	76
5.2.4	Definir a estratégia	81
5.2.5	Definir os Objetivos	82
5.2.6	Preparar o Plano Estratégico	85
5.2.7	Fazer o Monitoramento	87
5.3	Relação esperada entre características e etapas	87
6	ANÁLISE E REPRESENTAÇÃO DO MODELO	90

6.1	Análise do Conteúdo do Modelo	90
6.2	Análise da Estrutura do Modelo	104
6.3	Representação do Modelo	110
7	VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DO MODELO	112
7.1	Etapas da pesquisa-ação	112
7.1.1	Diagnóstico	112
7.1.2	Problema	113
7.1.3	Teoria	114
7.1.4	Suposições	115
7.1.5	Apresentação	116
7.1.6	Escopo da pesquisa	116
7.1.7	Coleta de Dados	117
7.2	Resultados da pesquisa-ação	117
7.2.1	Identidade organizacional	118
7.2.2	Análise de contexto	119
7.2.2.1	Análise quantitativa	119
7.2.2.2	Análise qualitativa	120
7.2.3	Posicionamento estratégico	124
7.2.4	Objetivos da ENSP – Campus Manguinhos	125
7.2.5	Plano estratégico da ENSP – Campus Manguinhos	129
7.2.6	Objetivos da ENSP – Campus Curicica	130
7.2.7	Planos estratégico ENSP – Campus Curicica	132
7.2.8	Monitoramento das ações da ENSP – Campus Curicica	132
7.3	Resultados finais da aplicação do modelo	142
7.4	Aprendizagem	145
8	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO MODELO	148
8.1	Limitações do Modelo	154
9	CONCLUSÃO	156
9.1	Resultados da Pesquisa	156
9.1.1	Das questões norteadoras	156
9.1.2	Dos objetivos	159

9.1.3	Das características da pesquisa	162
9.2	Limitações da Pesquisa	165
9.3	Propostas Futuras	167
	Referências	168
	Apêndice A – PROTOCOLO DE PESQUISA	183
	Escopo	183
	Planejamento	184
	Avaliação	185
	Síntese	185
	Apêndice B– Planos Estratégicos - campus Manguinhos	186
	Apêndice C – Planos Estratégicos - campus Curicica	206
	Anexo 1 – Questionário para análise de conteúdo	224
	Anexo 2 – Questionário: Como o modelo deve ser	225
	Anexo 3 – Questionário: Como o modelo é	226
	Anexo 4 – Questionário de análise de contexto	227
	Anexo 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	242

Lista de Figuras

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção de estudos.	15
Figura 2. Matriz de Ansoff.	24
Figura 3. Estratégias genéricas.	25
Figura 4. Modelo das Quatro Ações.	26
Figura 5. Estratégias Genéricas de Mintzberg.	26
Figura 6. Modelo de Hax e Wilde.	28
Figura 7. Matriz TOWS.	29
Figura 8. Modelo VRIO.	30
Figura 9. Modelo do PES.	33
Figura 10. O processo da estratégia.	35
Figura 11. Modelo de concepção da estratégia corporativa.	37
Figura 12. Processo de planejamento estratégico.	38
Figura 13. Estratégia Corporativa.	39
Figura 14. Plano estratégico.	41
Figura 15. Modelo de OKR.	43
Figura 16. Exemplo de OKR.	44
Figura 17. Modelo de Arguin.	45
Figura 18. Modelo FORPLAD.	48
Figura 19. Fluxo metodológico da pesquisa.	53
Figura 20. MEE esperado.	63
Figura 21. Protótipo do Modelo por Equação Estrutural.	68
Figura 22. Origens das Estratégias.	71
Figura 23. SWOT adaptada.	80
Figura 24. Relação entre características e etapas.	88
Figura 25. Participantes por técnicas de pesquisa.	90
Figura 26. Modelagem por Equação Estrutural.	110
Figura 27. Etapas da pesquisa-ação.	112
Figura 28. Etapas do Modelo.	118
Figura 29. Dendograma.	121

Figura 30. Posicionamento estratégico.	125
Figura 31. Status das ações previstas para 2022 (%).....	142
Figura 32. ESP participantes por região.....	149
Figura 33. Plano estratégico com indicadores.....	155

Lista de Quadros

Quadro 1. Características propostas para o modelo.....	12
Quadro 2. Trabalhos identificados na RSL.....	16
Quadro 3. Comparação entre modelos de estratégia.....	31
Quadro 4. Etapas do Planejamento Participativo.....	46
Quadro 5. Planejamento estratégico da SES.....	49
<i>Quadro 6. Comparativo entre os Modelos de Planejamento.....</i>	<i>50</i>
<i>Quadro 7. Etapas presentes nos modelos.....</i>	<i>51</i>
Quadro 8. Método indicado.....	66
Quadro 9. Estrutura proposta do constructo.....	73
Quadro 10. Delineamento do modelo de elaboração do planejamento.....	74
Quadro 11. Fatores internos e externos.....	77
Quadro 12. Definição de cenários segundo Matriz SWOT cruzada.....	81
Quadro 13. Modelo para a construção do plano de ação.....	86
Quadro 14. Matriz de relação entre características e etapas.....	88
<i>Quadro 15. Necessidade de ajuste do item – avaliação dos especialistas.....</i>	<i>95</i>
<i>Quadro 16. Necessidade de ajuste do item - segunda rodada.....</i>	<i>97</i>
<i>Quadro 17. Necessidade de ajuste do item – avaliação do usuário.....</i>	<i>100</i>
<i>Quadro 18. Necessidade de ajuste do item – avaliação do usuário, 2ª rodada.....</i>	<i>102</i>
Quadro 19. Protótipo do Modelo: Fatores e Itens.....	103
Quadro 20. Fatores e Itens do Modelo.....	111
Quadro 21. Referencial Teórico.....	114
Quadro 22. Objetivos da Direção.....	126
Quadro 23. Objetivos da Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública.....	126
Quadro 24. Objetivos da Comunicação.....	126
Quadro 25. Objetivo da Cooperação e Relações Institucionais.....	127
Quadro 26. Objetivos do Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	127
Quadro 27. Objetivos do Ensino.....	128
Quadro 28. Objetivos da Pesquisa e Inovação.....	129
Quadro 29. Objetivos do Ambulatório e Farmácia.....	130

Quadro 30. Objetivos do Laboratório.....	131
Quadro 31. Objetivos do Ensino, Pesquisa e DT.....	131
Quadro 32. Objetivos da Administração e Planejamento.....	132
Quadro 33. Plano Estratégico nº: 01 – Ambulatório e Farmácia.	133
Quadro 34. Plano Estratégico nº: 02 - Ambulatório e Farmácia.	133
Quadro 35. Plano Estratégico nº: 04 - Ambulatório e Farmácia.	134
Quadro 36. Plano Estratégico nº: 06 - Ambulatório e Farmácia.	135
Quadro 37. Plano Estratégico nº: 07 - Ambulatório e Farmácia.	135
Quadro 38. Plano Estratégico nº: 08 - Ambulatório e Farmácia.	136
Quadro 39. Plano Estratégico nº: 09 - Ambulatório e Farmácia.	136
Quadro 40. Plano Estratégico nº: 10 – Laboratório.....	136
Quadro 41. Plano Estratégico nº: 11 – Laboratório.....	137
Quadro 42. Plano Estratégico nº: 12 – Laboratório.....	138
Quadro 43. Plano Estratégico nº: 13 – Laboratório.....	139
Quadro 44. Plano Estratégico nº: 14 – Serviços.	139
Quadro 45 .Plano Estratégico nº: 15 – Laboratório.....	139
Quadro 46. Plano Estratégico nº: 17 – Ensino, Pesquisa e DT.	140
Quadro 47. Plano Estratégico nº: 19 - Ensino, Pesquisa e DT.	140
Quadro 48. Plano Estratégico nº: 30 – Administração e Planejamento.....	141
Quadro 49. Resultados alcançados na pesquisa-ação.....	143
<i>Quadro 50. Tipo de estratégia formulada por etapa.</i>	<i>144</i>
<i>Quadro 51. Resultado dos Objetivos específicos.</i>	<i>159</i>
<i>Quadro 52. Modelo de gestão para elaboração de estratégias em ESP.</i>	<i>159</i>
Quadro 53. Plano Estratégico nº: 01 – Direção.	186
Quadro 54. Plano Estratégico nº: 02 – Direção.	186
Quadro 55. Plano Estratégico nº: 03 – Direção.	187
Quadro 56. Plano Estratégico nº: 04 – Atenção à Saúde.	187
Quadro 57. Plano Estratégico nº: 05 – Atenção à Saúde.	187
Quadro 58. Plano Estratégico nº: 06 – Atenção à Saúde.	188
Quadro 59. Plano Estratégico nº: 07 – Atenção à Saúde.	188
Quadro 60. Plano Estratégico nº: 08 - Comunicação.	189

Quadro 61.Plano Estratégico nº: 09 - Comunicação.	190
Quadro 62.Plano Estratégico nº: 10 - Comunicação.	190
Quadro 63. Plano Estratégico nº: 11 - Comunicação	191
Quadro 64. Plano Estratégico nº: 12 – Comunicação.....	191
Quadro 65. Plano Estratégico nº: 13 - Comunicação.	192
Quadro 66.Plano Estratégico nº: 14 - Comunicação.	192
Quadro 67.Plano Estratégico nº: 15 - Cooperação e Relações Institucionais.	193
Quadro 68.Plano Estratégico nº: 16 - Cooperação e Relações Institucionais.	193
Quadro 69.Plano Estratégico nº: 17 - Cooperação e Relações Institucionais.	194
Quadro 70.Plano Estratégico nº: 18 - Cooperação e Relações Institucionais.	194
Quadro 71.Plano Estratégico nº: 19 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	195
Quadro 72.Plano Estratégico nº: 20 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	195
Quadro 73.Plano Estratégico nº: 21 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	196
Quadro 74.Plano Estratégico nº: 22 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	197
Quadro 75.Plano Estratégico nº: 23 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	197
Quadro 76.Plano Estratégico nº: 24 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.....	198
Quadro 77.Plano Estratégico nº: 25 - Ensino.	198
Quadro 78.Plano Estratégico nº: 26 - Ensino.	199
Quadro 79.Plano Estratégico nº: 27 - Ensino.	200
Quadro 80.Plano Estratégico nº: 28 - Ensino.	200
Quadro 81.Plano Estratégico nº: 29 - Ensino.	201
Quadro 82.Plano Estratégico nº: 30 – Pesquisa e Inovação.....	201
Quadro 83.Plano Estratégico nº: 31 – Pesquisa e Inovação.....	202
Quadro 84.Plano Estratégico nº: 32 – Pesquisa e Inovação.....	203
Quadro 85.Plano Estratégico nº: 33 – Pesquisa e Inovação.....	203
Quadro 86.Plano Estratégico nº: 34 – Pesquisa e Inovação.....	204
Quadro 87.Plano Estratégico nº: 35 – Pesquisa e Inovação.....	204
Quadro 88.Plano Estratégico nº: 36 – Pesquisa e Inovação.....	205
Quadro 89. Plano Estratégico nº: 01 – Ambulatório e Farmácia.	206
Quadro 90. Plano Estratégico nº: 02 - Ambulatório e Farmácia.	206
Quadro 91. Plano Estratégico nº: 03 - Ambulatório e Farmácia.	207

Quadro 92. Plano Estratégico nº: 04 - Ambulatório e Farmácia.	208
Quadro 93. Plano Estratégico nº: 05 - Ambulatório e Farmácia.	208
Quadro 94. Plano Estratégico nº: 06 - Ambulatório e Farmácia.	209
Quadro 95. Plano Estratégico nº: 07 - Ambulatório e Farmácia.	210
Quadro 96. Plano Estratégico nº: 08 - Ambulatório e Farmácia.	210
Quadro 97. Plano Estratégico nº: 09 - Ambulatório e Farmácia.	211
Quadro 98. Plano Estratégico nº: 10 – Laboratório.....	212
Quadro 99. Plano Estratégico nº: 11 – Laboratório.....	213
Quadro 100. Plano Estratégico nº: 12 – Laboratório.	214
Quadro 101. Plano Estratégico nº: 13 – Laboratório.	215
Quadro 102. Plano Estratégico nº: 14 – Serviços.	216
Quadro 103. Plano Estratégico nº: 15 – Laboratório.	216
Quadro 104. Plano Estratégico nº: 16 – Laboratório.	217
Quadro 105. Plano Estratégico nº: 17 – Ensino, Pesquisa e DT.	217
Quadro 106. Plano Estratégico nº: 18 - Ensino, Pesquisa e DT.	218
Quadro 107. Plano Estratégico nº: 19 - Ensino, Pesquisa e DT.	219
Quadro 108. Plano Estratégico nº: 20 - Ensino, Pesquisa e DT.	219
Quadro 109. Plano Estratégico nº: 21 - Ensino, Pesquisa e DT.	219
Quadro 110. Plano Estratégico nº: 22 – Administração e Planejamento.....	220
Quadro 111. Plano Estratégico nº: 23 - Administração e Planejamento.	220
Quadro 112. Plano Estratégico nº: 24 - Administração e Planejamento.	221
Quadro 113. Plano Estratégico nº: 25 - Administração e Planejamento.	221
Quadro 114. Plano Estratégico nº: 26 - Administração e Planejamento.	222
Quadro 115. Plano Estratégico nº: 27 – Administração e Planejamento.....	222
Quadro 116. Plano Estratégico nº: 28 – Administração e Planejamento.....	223
<i>Quadro 117. Plano Estratégico nº: 29 – Administração e Planejamento.....</i>	<i>223</i>

Lista de Tabelas

Tabela 1. Participantes X Viés.....	57
Tabela 2. CVC por Item	91
Tabela 3. Item 2.	97
Tabela 4. Item 10.	97
Tabela 5. CVC _t dos especialistas por Item.	98
Tabela 6. CVC _t dos usuários por Item	99
Tabela 7. CVC _t dos usuários por Item novos.....	102
Tabela 8. Estatística descritiva.....	104
Tabela 9. Resultados da Análise Paralela.	105
Tabela 10. Estrutura Fatorial do Modelo de Elaboração de Estratégias.	106
Tabela 11. Medida de Pratt dos Itens por Fator.....	108
Tabela 12. Thresholds dos itens.	109
Tabela 13. Item mais discriminativo de cada Fator.	109
Tabela 14. Forças e fragilidades.....	119
Tabela 15. Oportunidades e ameaças.	120
Tabela 16. Amostra por instrumento.	151
Tabela 17. Resultados de quem usou e não usou o modelo.....	151
Tabela 18. Resultados da MANOVA.....	153
Tabela 19. Resultados da MANCOVA.	153

Lista de Siglas e Abreviaturas

AFE - Análise Fatorial Exploratória

ANDIFES - Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior

ANOVA – Análise de Variância

CAAE - Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CCI – Coordenação de Comunicação Institucional

CDI – Coordenação de Desenvolvimento Institucional

CE - Critérios de exclusão

CEIS - Complexo Econômico Industrial da Saúde

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa

CG – Coordenação de Gestão

CI – Critérios de inclusão

CIMATEC - Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CONASS - Conselho Nacional de Secretários de Saúde

CONEP - Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CRPHF – Centro de Referência Professor Hélio Fraga

CRUB – Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras

CSP – Cadernos de Saúde Pública

CVC - Coeficiente de Validação de Conteúdo

CVC_c - Coeficiente de Validação de Conteúdo Corrigido

CVC_t - Coeficiente de Validação de Conteúdo Total

DP – Desvio Padrão

DPA – Desvio Padrão da Amostra

DT – Desenvolvimento Tecnológico

E – Erro de medida

ENSP – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca

EPS - Educação Permanente em Saúde

ESP - Escolas de Saúde Pública

FIOCRUZ – Fundação Oswaldo Cruz

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

FORPLAD – Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração

HBS - *Harvard Business School*

HMLJ - Hospital Municipal Lourenço Jorge

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

JCI – *Journal Citation Report*

KR – *Key-Result*

MANCOVA - Análise de Covariância Multivariada

MANOVA – Análise de Variância Multivariada

MBO - *Management By Objectives*

MEE - Modelagem por Equação Estrutural

MEG – Modelo de Excelência da Gestão

MS – Ministério da Saúde

N – Não

Nº - Número de participantes

NA - Não achado/identificado

ODM – Objetivos do Milênio

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OE – Objetivo Específico

OKR - *Objective and Key Result*

ONG – Organização não governamental

PDCA - *Plan, Do, Check e Action*

PDG – Programa de Gestão de Desempenho

PDP - Parceria para o Desenvolvimento Produtivo

PES - Planejamento Estratégico Situacional

PIDI - Programa de Incentivo ao Desenvolvimento Institucional

PRISMA - *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*

QN – Questão Norteadora

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

S – Sim

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SES – Secretaria Estadual de Saúde

SICOP - *Suppliers, Inputs, Process, Outputs e Customers*

ST – Segmento de Texto

SUS – Sistema Único de Saúde

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TAI – Termo de Anuência Institucional

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TGS – Teoria Geral dos Sistemas

TI – Tecnologia da Informação

TIC - Tecnologia da Informação e Comunicação

VDAL - Vice Direção de Ambulatório e Laboratório

VDDIG - Vice Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão

VDE - Vice Direção de Ensino

VDEGS - Vice Direção de Escola de Governo em Saúde

VDPI - Vice Direção de Pesquisa de Inovação

VRIS - Valor, Raridade, Imitabilidade e Sustentabilidade

VRIO – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

WOS - *Web of Science*

1 INTRODUÇÃO

No início do século passado, a escola universalista da administração acreditava existirem princípios universais que poderiam ser aplicados a toda e qualquer organização (Taylor, 1982). Sendo assim, seria possível ter um modelo de elaboração de estratégia comum a todos os tipos de organização? Em meados do século XX, com a evolução das teorias administrativas, a estruturalista passa a tipificar as organizações além das fábricas, como hospitais, igrejas e presídios, por exemplo, promovendo uma ruptura em relação aos preceitos da escola universalista (Blau; Scott, 1970; Etzioni, 1972).

A partir da década de 80, as propostas de Porter (1998a, b) para a elaboração da estratégia se destacaram principalmente na aplicação de modelos de cima para baixo em relação a estrutura organizacional (*top-down*, em língua inglesa), utilizados em organizações industriais, com foco na análise da concorrência. Grandes pensadores da elaboração de estratégias em organizações privadas, como Michel Porter, nem sempre podem ser adequados para as instituições públicas (Toni, 2021).

Assim, é possível haver um modelo de elaboração da estratégia para cada tipo de organização? Questões como estas começam a ser abordadas mais no início do século atual, com os trabalhos de Mintzberg (2003). Segundo o autor, um dos modelos de configuração das organizações, definido como burocracia profissional, caracteriza as instituições que atuam principalmente no segmento de educação e saúde. Estas instituições estão inseridas em ambientes altamente complexo, com inúmeros especialistas; e estáveis, resistentes à inovação.

Em função da alta capacitação técnica do nível operacional, as burocracias profissionais possuem um método peculiar na elaboração de suas estratégias, que só faz sentido quando se tornam participativos e surgem de baixo para cima (*bottom-up*, em língua inglesa) em relação à estrutura organizacional. Porém, Mintzberg (2003) aborda apenas algumas características de um modelo de elaboração da estratégia voltado para burocracia profissional sem, no entanto, prescrever um método que possa contribuir na formulação da estratégia.

No trabalho publicado inicialmente em 1987, com a última atualização em 2014, na 5ª edição, Mintzberg propõe um modelo, denominado “Diagrama do processo de estratégia” que resgata as cinco diferentes dimensões de organização da estrutura, entre eles, a “organização profissional” ou burocracia profissional (Mintzberg, 2014, p. 18); porém, ainda se trata de um processo de estratégia genérico, que pode ser utilizado em diferentes contextos, para diferentes tipologias de estrutura organizacional.

Assim, será que existem modelos de elaboração da estratégia específicos para atender as características de uma organização profissional, como as escolas de saúde pública do Brasil? A consolidação da abordagem contingencial da administração, indicando que modelos adequados dependem do contexto, levam a suposição que a estratégia, em escolas de saúde pública, deve ser desenvolvida por modelos específicos levando em consideração as características de uma burocracia profissional (Dill, 1958; Lawrence; Lorsch, 1967; Thompson; Zald; Scott, 2017).

No entanto, na pesquisa exploratória inicial desta investigação, realizada em 2021, com os descritores na língua portuguesa "modelo de elaboração de estratégia" e "escolas de saúde pública", na base de dados do Google Acadêmico, foram encontrados trabalhos com algumas limitações.

A primeira, aponta a dificuldade de implementar a estratégia (Cloete *et al.*, 2016; Haroun; Duffuaa, 2016; Neis; Pereira; Maccari, 2017; Marsella, Nicholas, 2018); a segunda, indica uma carência de modelos prescritivos para elaboração de estratégias. Os trabalhos analisados apresentam modelos descritivos ou pouco detalhados, com destaque apenas para as etapas de formulação e implementação da estratégia (Neis; Pereira; Maccari, 2017; Marsella, Nicholas, 2018); e, quando apresentam modelos descritivos, estão voltados para outras áreas que não são tipificadas como escolas de saúde pública ou são genéricos demais, aplicáveis em qualquer segmento (Steiber; Alänge, 2016; Amrollahi; Rowlands, 2018).

Por fim, trabalhos identificam a participação, tanto do nível tático, quanto ao nível operacional na elaboração da estratégia, (Wahu, 2016; Neto; Lavarda, 2017; Olsson; Aronsson; Sandberg, 2017; Morikuni; Wang; Dyerson, 2019; Vaara; Rantakari; Holstein, 2019), sem, no entanto, demonstrar como esta estratégia está vinculada a algum objetivo estratégico para a instituição. Dessa forma, a literatura sugere uma gama de modelos onde são

desenvolvidas estratégias para a resolução de problemas com características mais operacionais do que estratégicas.

1.1 Conceitos preliminares

Além das lacunas identificadas, é necessário ter um entendimento introdutório sobre conceitos utilizados para a delimitação do tema. Para auxiliar o leitor em uma maior compreensão do escopo proposto pela pesquisa, faz-se necessário uma compreensão inicial de alguns termos, entre eles, modelo, estratégias e ESP.

Define-se modelo como a representação abstrata de um processo, ou programa, ou objeto, ou situação, ou organização que inclui em uma sequência lógica todos os elementos necessários e que pode ser físico, verbal, matemático, descritivo, determinístico entre outros. Corroborando, a psicologia social indica que o modelo pode ser utilizado como uma forma de aprendizagem (Statt, 1999; Kurian, 2013). Por conseguinte, o processo é um conjunto de atividades necessárias a fim de gerar uma saída específica desejada (Kurian, 2013).

Como modelos podem ser conceituados como representações abstratas da realidade (Chwif; Medina, 2006; Filho; Lochpe, 1999; Sampaio, 1996; Sayão, 2001), o modelo proposto pode ser mais bem definido ou compreendido por um conjunto de características. Nesta investigação, o modelo é uma representação de um processo de elaboração de estratégia, contendo um conjunto de características e etapas que deve servir de guia para sua implementação.

Um modelo de gestão que pode ser utilizado como referência que, devido ao seu uso tornou-se, inclusive, uma marca registrada, é o Modelo de Excelência da Gestão – MEG. Desenvolvido pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, e utilizado para a concessão do Prêmio Nacional da Qualidade para as organizações que atenderem os requisitos estabelecidos de forma satisfatória.

O MEG contém uma série de fundamentos, que levam às práticas por meio de processos e pessoas, e que, por conseguinte, geram aos resultados. Para a FNQ, o foco deste tripé são os fundamentos ou princípios, pois ao internalizá-los, a organização é capaz de alcançar as práticas e, conseqüentemente, os resultados (Dos Santos; Marcondes; Stein, 2014; Ferreira, 2012; Matsumoto; De Oliveira; Alves, 2015; Moreno, 2008).

O modelo a ser proposto pretende seguir uma estrutura semelhante ao modelo de referência. No modelo a ser proposto, o termo “fundamentos”, empregado no modelo de referência, foi substituído por características. Dessa forma, são três os elementos essenciais do modelo proposto: as características, as etapas e os resultados.

Existe uma dicotomia relacionada a origem da estratégia que impacta na sua conceituação. Há cinco definições distintas sobre o termo estratégia, conhecidas como os “5P’s”.

A estratégia pode ser entendida como “*ploy*” ou pretexto, que consiste em utilizar truque ou manobra para iludir o concorrente (Schelling, 1980); como perspectiva, que focada no ambiente interno e corresponde à maneira da instituição realizar as coisas, com forte influência cultural (Drucker, 2017); como posição, que focada no ambiente externo e corresponde a posição que a organização ocupa no mercado (Porter, 1998a, b); como padrão, voltada para o passado, um padrão de comportamento adquirido temporalmente (Mintzberg; Lampel; Ahlstrand, 2005); e como plano, que consiste no caminho ou diretrizes que norteiam a organização para o futuro pretendido (Wright *et al.*, 1992).

Embora em determinados estudos o conceito de estratégia possa se apresentar de diversas formas distintas, dois se destacam em relação a frequência de uso: a estratégia como plano e como posição.

Com base nos conceitos, a estratégia tanto pode surgir no decorrer de um processo de planejamento, quando ganha *status* de plano; quanto de um modelo específico que propõe estratégias previamente definidas para a escolha da organização, quando é classificada como posição. Estas duas visões não são antagônicas. Enquanto a estratégia como plano foca no caminho para o futuro, a estratégia como posição tem como foco da análise o ambiente externo. (Mintzberg, 1994; Porter, 1990, 2004).

Neste trabalho, admite-se que todas as formas de estratégias possam fazer parte de um mesmo modelo. O modelo pretende ser complexo no sentido de não abordar apenas o conceito básico de estratégia, como um caminho para o alcance de um objetivo (WRIGHT *et al.*, 1992), mas as diferentes maneiras que a estratégia possa surgir. Como o modelo pretende auxiliar na elaboração das estratégias, não é possível dizer previamente qual o tipo ou qual a estratégia que as ESP vão ser geradas, após a aplicação do modelo.

É necessário também, para o entendimento do escopo proposto, definir o que é uma Escola de Saúde Pública. Próprio das ciências sociais, não há um conceito claro ou que represente uma unidade sobre o que é uma ESP na literatura (França; Magnago; Belisário, 2021). Um exemplo da falta de clareza na conceituação é a definição de Escola de Governo em Saúde, que visa capacitar gestores de saúde, como secretários de saúde, acaba se confundindo com a definição de uma ESP, pois ambas trabalham com o mesmo objeto (Buss, 1999).

Apesar de tais problemas conceituais, as ESP têm em comum uma atuação na formação do quadro de pessoal voltado para o Sistema Único de Saúde (SUS) (Cardoso *et al.*, 2017). Se por um lado executam a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (EPS), por outro, também contribuem com o desenvolvimento desta e de outras políticas, a nível regional, relativas ao tema de educação em saúde (Brasil *et al.*, 2018; Pontes, 2020).

Uma pesquisa realizada recentemente com dezenove (n=19) ESP identificou que se encontram localizadas principalmente nas capitais dos estados (n=14) e distribuídas em todas as regiões do Brasil, com predomínio no Nordeste (n=6). O perfil sociodemográfico dos dirigentes é mulher adulta (entre 36 e 45 anos), formada em enfermagem e todas com pós-graduação. A escola inaugurada mais recente foi em 2019 e a mais antiga é de 1946. O ato normativo de criação foi lei (n=10) ou decreto (n=9), sendo a maioria da administração direta (n = 15) e com espaço de funcionamento próprio (n=12) e regimento interno (n = 12). As principais atividades ofertadas são ensino (n = 18), pesquisa (n = 17) e extensão (n = 12), voltadas para o nível superior e técnico (n=16) (França; Magnago; Belisário, 2021; Brasil *et al.*, 2021; Pontes, 2020).

O modelo é proposto com o objetivo de auxiliar às Escolas de Saúde Pública - ESP no desenvolvimento de suas estratégias e, sendo assim, posicionam a pesquisa em uma área interdisciplinar ao abordar em uma única pesquisa, temas da gestão (planejamento e estratégia), do ensino (escolas) e da saúde (saúde pública).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diante da conceituação adotada, das limitações identificadas e do contexto definido, o objetivo geral deste estudo é caracterizar um modelo de gestão para elaboração de estratégias nas escolas de saúde pública brasileiras. Assim, espera-se identificar um conjunto de características que possam contribuir na definição e representação do modelo proposto.

A questão norteadora central é a que responde o objetivo geral, ou seja, quais são as características do modelo proposto?

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo do trabalho, foram propostos como objetivos específicos:

- definir as características e etapas do protótipo do modelo;
- analisar o conteúdo dos itens e a estrutura do modelo;
- apresentar os itens e fatores do modelo;
- verificar se o modelo tem potencial de formular estratégias;
- avaliar as diferenças entre o grupo que aplicou e o que não aplicou o modelo.

Para auxiliar, os Objetivos Específicos - OE contam com algumas Questões Norteadoras – QN. O objetivo específico 1, “definir as características e etapas do protótipo do modelo”, contém as seguintes questões: QN1: Quais são as possíveis características que auxiliam na definição do modelo proposto? QN2: Quais são as etapas necessárias que possam compor um protótipo de um modelo de gestão que auxiliem as ESP na elaboração de suas estratégias?

No objetivo específico 2, “analisar o conteúdo e a estrutura do modelo”, as questões norteadoras foram: QN1: o constructo é capaz de representar o fenômeno estudado? Em outras palavras, os itens ou questões desenvolvidas são capazes de representar a variável latente das características? QN 2: Quais são as características propostas que serão mantidas e como elas estão organizadas?

Em relação ao OE3, “apresentar os itens e fatores do modelo”, a QN foi: Como a caracterização do modelo pode ser representada? Já para o OE4, “verificar se o modelo tem

potencial de formular estratégias”, a QN foi definida como: QN: as etapas do modelo de elaboração de estratégias são capazes de gerar os resultados pretendidos para ESP?

Por fim, o OE5: avaliar as diferenças entre grupos que usaram e não utilizaram o modelo; a QN proposta foi: o uso do modelo impacta no grau de concordância dos participantes em relação as características propostas?

1.3 Relevância da pesquisa

A relevância da pesquisa atua em duas dimensões, sendo a primeira teórica, que visa contribuir com a superação das lacunas identificadas na pesquisa exploratória que sugere uma dificuldade de implementação da estratégia elaborada por modelos generalistas; e a segunda empírica, com a finalidade de melhorar a capacidade das ESP em fomentar políticas públicas.

Os métodos tradicionais de planejamento, voltados para empresas privadas, não conseguem lidar com a complexidade exigida por um planejamento na esfera pública, pois não levam em consideração a capacidade de planejar dos demais atores sociais (Brasil, ENAP, 2021).

Para Matus (1996), planejar é um ato político. Esta afirmação envolve duas dimensões: A primeira, é necessário fazer política a fim de submeter sua ideia aos demais atores sociais, na busca de um consenso. O triangulo de governo proposto por Matus indica que não basta ter uma boa ideia, caso a escola não tenha governabilidade ou capacidade técnica e/ou financeira, entre outras, para colocá-la em prática. O planejamento geralmente só produz resultados se a organização pública envolvida na sua concepção tiver uma articulação política para viabilizar a capacidade, com agências de fomento, por exemplo; e a governabilidade, com a participação de outras instâncias governamentais.

A segunda dimensão, propõe o planejamento como o instrumento para a produção de políticas públicas. Assim, há uma associação direta entre o processo de planejamento nos órgãos ou entes públicos e a produção de políticas (Brasil, MS, 2016). Para Toni (2021), o planejamento é um pressuposto à elaboração de políticas, a forma de colocar o governo em ação. Dessa forma, a capacidade de produzir estratégias que possam transformar-se em políticas é algo que contribui com a distinção entre o planejamento na esfera pública e privada.

Alguns estudos foram produzidos na tentativa de estabelecer uma relação entre as organizações tipificadas como burocracias profissionais, como às ESP, e a capacidade de produzir políticas públicas. Um dos mais recentes foi o de Marengo (2017), que indica uma relação positiva entre as burocracias profissionais e a capacidade de produzir políticas voltadas para o contexto urbanístico. No entanto, a *proxy* empregada pelo autor para caracterizar burocracias profissionais está mais próxima dos conceitos de Weber, sobre a teoria da burocracia; do que de Mintzberg, utilizado como teoria de base para esta pesquisa. Para Marengo as burocracias profissionais são caracterizadas por ter um quadro funcional composto por servidores estatutários, com estabilidade, e nível superior. Estas características permitem às organizações terem ambientes mais propícios para o desenvolvimento de políticas, principalmente em função da estabilidade e autonomia que possuem seus profissionais (Marengo, 2017; Mintzberg, 2003; Weber; Roth; Wittich, 1978).

Entre as políticas voltadas mais especificamente para a saúde que tiveram a participação de ESP se destacam o resultado da oitava Conferência de Saúde, que ocorreu em 1986, presidida pelo Sergio Arouca, como presidente da Fundação Oswaldo Cruz; no entanto, tinha atuado os nove anos anteriores na condição de professor da Escola Nacional de Saúde Pública - ENSP, que posteriormente recebeu o nome dele em homenagem. O resultado das discussões serviu de base para que, na Constituição Federal de 1988, fosse criado o SUS (Brasil, Senado Federal, 1988; Marques, 2007).

Outro exemplo mais contemporâneo foi o desenvolvimento do conceito do Complexo Econômico Industrial da Saúde – CEIS, pela ENSP, que teve entre seus proponentes o professor Carlos Gadelha (Gadelha, 2009; Gadelha; Costa; Maldonado, 2012). No contexto do CEIS foi pensada a política industrial brasileira que implementou a estratégia de desenvolvimento da indústria nacional, a fim de reduzir a dependência de importação dos insumos para a saúde (Brasil, Agência Senado, 2023). Esta estratégia vem produzindo ações para o desenvolvimento da indústria nacional farmacêutica, como a Parceria para o Desenvolvimento Produtivo - PDP entre Bio-Manguinhos, fábrica de imunobiológicos da Fiocruz, e a Bionovis, empresa privada farmacêutica, a fim de produzir medicamentos reumatológicos para o SUS (Bio-Manguinhos, 2023).

Além de contribuir para justificar a preocupação com a forma em que as escolas de saúde pública elaboram suas estratégias é que, além de ajudar no desenvolvimento de políticas públicas para a saúde, também auxiliam na execução. Em 2023 a ENSP participou do

lançamento do edital do mestrado profissional em Saúde da Família que tem, entre seus objetivos, a formação de médicos para atuação no Programa Mais Médicos, do Ministério da Saúde (Brasil, MS, 2023).

Estes exemplos demonstram um vínculo entre a estratégia, que teve origem em uma ESP, e que posteriormente tornaram-se políticas públicas, contribuindo respectivamente com a criação do SUS, para o desenvolvimento da industrial brasileira e para a ampliação da atenção primária no território brasileiro.

Espera-se que o modelo proposto possa contribuir com os gestores das ESP, no desenvolvimento de suas estratégias, sem que tal competência seja atribuição exclusiva de autores clássicos como Arouca, ou mais contemporâneos, como Gadelha; mas que qualquer gestor tenha a capacidade de fomentar novas políticas voltadas para a melhoria da saúde públicas brasileira.

Por fim, espera-se que as estratégias desenvolvidas nas ESP possam fomentar políticas públicas para o desenvolvimento do Sistema Único de Saúde – SUS. No entanto, em função do tempo necessário para mediar a efetividade das estratégias desenvolvidas e o prazo estabelecido nesta pesquisa, a avaliação das políticas públicas que possam vir a serem produzidas, não faz parte do escopo.

1.4 Delimitações da pesquisa

A pesquisa apresenta algumas delimitações em relação ao tempo, ao tipo de organização pesquisada e a avaliação da efetividade das estratégias. Naturalmente esta investigação foi pensada para ser desenvolvida ao longo do tempo previsto para o desenvolvimento de uma tese de doutorado, sendo 48 meses. Desta forma, possíveis resultados fora deste escopo serão incluídos em sugestões para pesquisas futuras.

Em decorrência da delimitação temporal, a avaliação da efetividade dos resultados da pesquisa fica comprometida. Neste sentido, o objetivo geral foi pensado para o desenvolvimento de estratégias, sem o foco na sua implementação. Isto devido ao fato que um processo de planejamento estratégico, onde geralmente podem ser desenvolvidas

estratégias, tem uma duração média de 4 anos e, sendo assim, tempo insuficiente para avaliar, por exemplo, a efetividade de uma política pública implementada, como forma de estratégia.

Apesar de burocracias profissionais apresentarem características semelhantes, este estudo visa analisar exclusivamente escolas de saúde pública brasileiras e, sendo assim, não se aplica às demais organizações tipificadas por Mintzberg (2014), como profissionais. Além disto, um modelo pode ser desenvolvido contendo uma estrutura básica dividida em diversos elementos. Nesta pesquisa, o foco é analisar a fase do modelo onde são estabelecidas algumas características necessárias para o desenvolvimento de estratégias, no contexto estudado.

1.5 Organização do Documento

No final desta pesquisa espera-se que haja o desenvolvimento, aplicação e testagem de um modelo de elaboração de estratégia para escolas de saúde pública como o produto pretendido. Para chegar a este produto, a tese estará organizada da seguinte forma: além da Introdução; na seção 2 será dado início a revisão da literatura com os estudos dos clássicos e do estado da arte, fim de identificar as características dos modelos. Na seção 3, as etapas descritas em modelos existentes foram identificadas com base no estudo de modelos de estratégia e de planejamento. A seção 4, descreve os métodos adotados nesta investigação. Na seção 5, com base na revisão da literatura realizada, serão propostas as características e etapas do protótipo de modelo. Na seção 6, será realizada a validação do conteúdo e da estrutura do modelo e, em seguida, a apresentação do modelo. Na seção 7, o modelo será testado e apresentados os resultados. Na seção 8, será realizada uma análise comparativa entre os grupos que utilizaram e não utilizaram o modelo. Finalmente, na seção 9, serão apresentadas as limitações da pesquisa, conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, o documento é complementado pela referências, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA: CARACTERÍSTICAS GERAIS DE MODELOS

A pesquisa exploratória inicial teve dificuldades de identificar modelos de elaboração de estratégias voltados para a burocracia profissional, na qual estão inseridas as escolas, entre outras tipologias organizacionais. Porém, quais são as características que permitam a identificação dos modelos utilizados em burocracias profissionais? Em função da não identificação de uma teoria consolidada e a fim de orientar a revisão da literatura mais aprofundada, foi dada continuidade a pesquisa bibliográfica exploratória, realizada em livros e artigos acadêmicos clássicos selecionados por meio da base de conhecimento científico indexadas, onde se buscou as principais teorias relacionadas com o contexto do tema para sugerir características de modelos específicos que pudessem ser utilizados em todas as burocracias profissionais, sem necessariamente serem voltados para Escolas de Saúde Pública.

Partindo da teoria da burocracia profissional, a seguir, foram apresentadas as principais teorias e as características identificadas que poderão compor o modelo proposto, ajudando a identificá-los e servindo de base para a avaliação de modelos utilizados por burocracias profissionais.

2.1 Síntese da Revisão dos clássicos

É possível sintetizar algumas características que foram investigadas e que podem compor o modelo pretendido, assim como, uma breve definição, sua base teórica e os 10 principais trabalhos clássicos pesquisados, descritas no Quadro 1. Características propostas para o modelo. Partindo da síntese, em seguida, as características foram analisadas.

Quadro 1. Características propostas para o modelo.

Nº	Características	Conceito básico	Base teórica	Principais autores
1	Democrático	Todos podem participar da decisão	Burocracia profissional	Mintzberg, 2003
2	Participativo	Todos podem participar da formulação	Burocracia profissional	Mintzberg, 2003
3	Prescritivo	Adota decisões normativas e descritivas	Teoria do processo decisório	Bell; Raiffa; Tversky, 1988; Simon, 1990,
4	Complexo	Incapacidade de isolar as variáveis	Burocracia profissional e Pensamento Complexo	Mintzberg, 2003; Morin, 1991
5	Sistêmico	Recebe e gera influências ambientais	Teoria Geral dos Sistemas	Bertalanffy, 1950
6	Inovador	Adaptado ao contexto	Teoria do desenvolvimento econômico	Schumpeter, J, 1942
7	Pragmático	Desdobra-se em ações	Teoria da Inovação	Freeman; Freeman; Freeman, 1987
8	Dinâmico	Em constante evolução	Teoria dos Jogos	Carroll; Hunt; Tenniel, 2009; Nash, 1950; Neumann, 1947

Fonte: dados do autor (2022).

Assim, as características identificadas nesta pesquisa exploratória a partir da teoria da burocracia profissional (Mintzberg, 2003), que orienta para um modelo democrático, participativo e complexo, o achado das demais características ocorreu, embora de forma não sistemática, com a utilização ajustada da técnica de *snowball* (Wohlin, 2014). Apesar do uso reconhecido para a identificação de autores, aqui a técnica foi adaptada para incorporação de novas características.

Dessa forma, o Quadro 1 demonstra na forma de síntese a proposta de um modelo com decisões democráticas e participativas, advindas da teoria da burocracia profissional, o que leva a pesquisa da teoria do processo decisório a fim de compreender melhor as características sugeridas pela teoria de base (Simon, 1990). A proposta de produção das estratégias que segue um fluxo de baixo para cima em relação a hierarquia, só é possível devido à alta capacitação dos trabalhadores, previsto pela teoria da burocracia profissional. A organização profissional adota modelos participativos e democráticos, onde os profissionais de todos os tipos, não só participam da formulação das estratégias, mas também elegem as que serão implementadas. Assim, o profissional do nível operacional acaba participando tanto

das decisões operacionais, quanto das estratégicas, o que está previsto na teoria da democracia, como um modelo prescritivo, que possa contribuir com orientações à participação de todos (Azevedo, 2019; Sartori, 1994). Dessa forma, há uma indicação para que modelos que sejam mais descentralizados, na etapa da escolha dos objetivos estratégicos, por exemplo; sejam mais prescritivos para que haja uma certa homogeneidade no processo decisório, sem, no entanto, representar que os resultados gerados pela aplicação do modelo sejam semelhantes.

A teoria do processo decisório prevê que um modelo prescritivo é aquele que incorpora características normativa e descritiva na visão de Bell, o que remete a complexidade (Bell; Raiffa; Tversky, 1988). A abordagem da teoria do pensamento complexo (Morin, 1991) indica uma relação de interdependência entre as partes do modelo a ser proposto, Assim, o modelo pode ser descrito por uma série de etapas, sem ser tão rígido como uma norma, contemplando características normativas e descritivas não de forma antagônicas, mas simbióticas e complementares.

Em seguida, a Teoria Geral dos Sistemas - TGS (Bertalanffy, 1950), que, se por um lado, incorpora elementos da biologia, como a simbiose ou a incapacidade de isolar as variáveis, por outro, corrobora com a complexidade. Ao propor ser prescritivo, o modelo é normativo e descritivo ao mesmo tempo. Outro elemento trazido pela TGS é a homeostase, ou capacidade de se manter em equilíbrio. Um sistema aberto, que recebe entradas e gera saídas ao ambiente, tem que ser adaptativo, no entanto, não pode perder a capacidade de se reconhecer ou o reconhecimento de sua estrutura básica.

Este sistema adaptativo passa a receber estímulos externos que fomentam a inovação (Schumpeter, 1942) e, sendo assim, precisa ser pragmático a fim de colocar em prática novas ideias (Freeman; Freeman; Freeman, 1987).

A inovação faz com que o modelo seja dinâmico. No entanto, é preciso ser ao mesmo tempo dinâmico e estável, para garantir a existência do modelo, é uma característica definida como “efeito dama de vermelho”, na Teoria dos Jogos, produzindo um equilíbrio dinâmico entre características aparentemente antagônicas, mas que se demonstram complementares (Carroll; Hunt; Tenniel, 2009; Nash, 1950a, 1951).

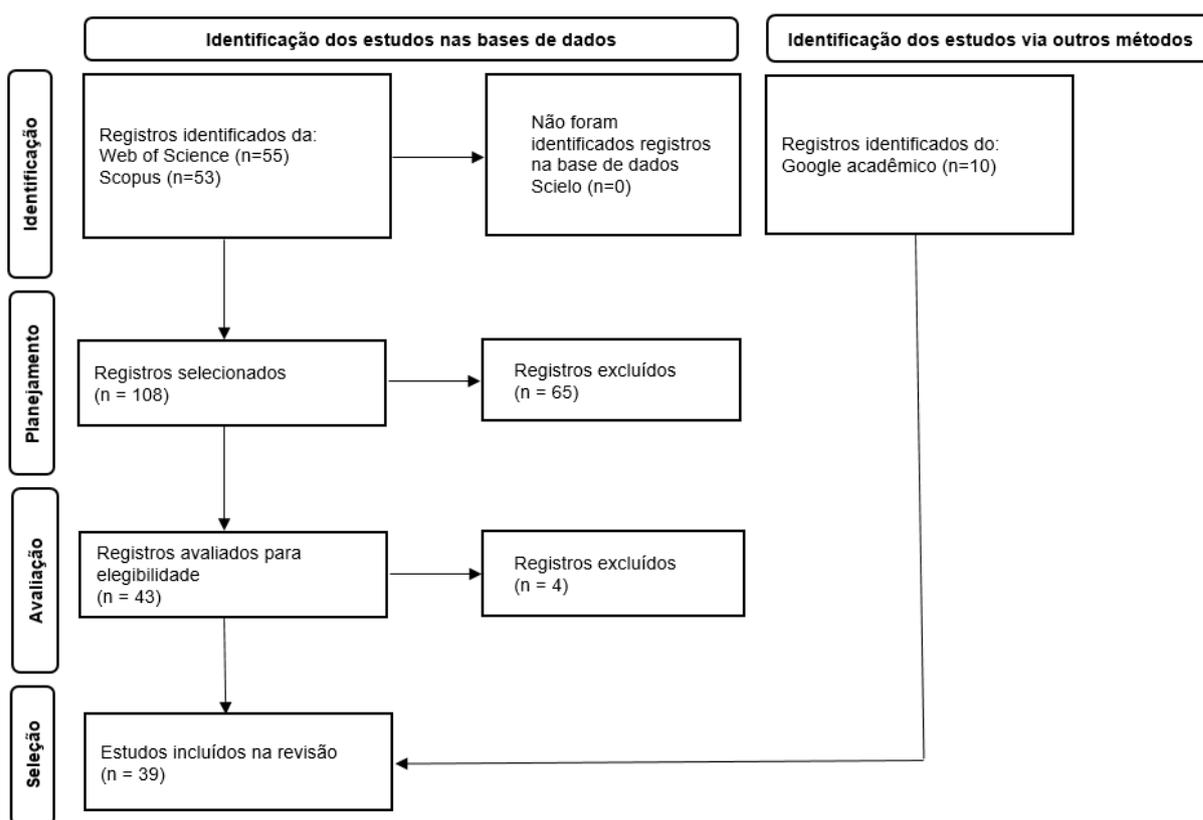
Embora estas características pareçam estar coerentes com as organizações tipificadas como burocracias profissionais e foram descritas na forma afirmativa, ainda carecem de maiores evidências teóricas e empíricas. Estas características propostas serviram de base para a continuidade da pesquisa, ainda de conteúdo teórico, porém em uma pesquisa descritiva no estado da arte, disponível na próxima subseção (2.2).

2.2 Revisão Sistemática no Estado da Arte

Esta revisão sistemática da literatura – RSL foi realizada segundo a declaração PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021), que está disponibilizada no Apêndice A (Reis, Carlos, 2023), e teve como objetivo a identificação das características dos modelos selecionados no estado da arte, que complementa a pesquisa exploratória inicial realizada nos clássicos.

A RSL selecionou 39 trabalhos a fim de investigar as características de modelos de elaboração da estratégia. As características do modelo proposto foram sugeridas por meio da pesquisa descritiva em 10 trabalhos clássicos (apresentados no Quadro 1. Características propostas para o modelo.), realizada na base do Google acadêmico. Dessa forma, a revisão da literatura para identificação das características foi realizada em 10 livros ou artigos de autores considerados como clássicos e 39 artigos do estado da arte, totalizando 49 trabalhos, conforme fluxo ilustrado na Figura 1.

Figura 1. Fluxograma do processo de seleção de estudos.



Fonte: adaptado de PRISMA (Page et al., 2021).

O resultado da aplicação do PRISMA não identificou trabalhos na base *Scielo*. Os trinta e nove (39) artigos selecionados foram apresentados no Quadro 2

Quadro 2(Reis, C.; Filho; Winkler, 2023).

O Quadro 2 destaca uma síntese da estratégia apresentada em cada trabalho e um índice para avaliar as citações do periódico, o *Journal Citation Indicator (JCI)*, que consiste em dividir as citações obtidas pelas citações esperadas e comparar com os últimos três anos. Assim, JCI maior que um (01), são revistas com citações acima do esperado. Quando o periódico não foi identificado, o JCI foi tipificado como não achado (na).

Dos 39 trabalhos analisados, 28,2% (n=11) apresentaram citações acima da média (JCI>1), 12,8% dos periódicos no qual o artigo foi publicado, o JCI não foi identificado e 60% com JCI abaixo de 1 (n= 23).

Quadro 2. Trabalhos identificados na RSL.

Estratégia identificada	Autor(es)	Título	JCI
Estratégia da OMS alinhada ao planejamento da força de trabalho de dentistas	Ahern, Susan; et. al.	Needs-based planning for the oral health workforce - development and application of a simulation model	1,25
Gera estratégia baseada em evidências para a saúde bucal de idosos	Ahmad, Balsam; Landes, David; Moffatt, Suzanne.	Dental Public Health In Action: Barriers to oral healthcare provision for older people in residential and nursing care homes: A mixed method evaluation and strategy development in County Durham, North East England	0,46
Modelo de alinhamento estratégico da TI em universidades	Ahriz, Souad; et. al.	An Elaboration of a Strategic Alignment Model of University Information Systems based on SAM Model	0,33
Treinar estudantes para implementar estratégias de segurança alimentar	Alberts, Caitlin M.; Stevenson, Clinton D.	Development of a Reality-Based Multimedia Case Study Teaching Method and its Effect on Students' Planned Food Safety Behaviors	0,51
Estratégia para resolver um problema identificado por meio da TPB para resolver lacuna entre conhecimento-comportamento em relação a sustentabilidade	Bauer, Deidre; Arnold, Julia; Kremer, Kerstin.	Consumption-Intention Formation in Education for Sustainable Development: An Adapted Model Based on the Theory of Planned Behavior	0,56
Estratégias e processos de construção de cenários	Bhandary, Sujatha P.; et. al.	Scenario development strategies and process for simulation-based education in anesthesiology	na
Estratégia de educação para o desenvolvimento de Valencia - Espanha	Boni, Alejandra.	From practice to policy: reflections from the participatory process to design a development education strategy in Valencia (Spain)	0,37
Estratégia (estudo de casos) para a formação de professores	Castaneda, Linda; et. al.	Connected Learning as systemic practice for teacher professional-development processes: a case study based on a combination of complex teaching strategies	0,17
Estratégia (estudo de casos) para a formação de professores	Chi, H.D.A.	Advanced teaching and learning method for engineering and technology students aiming at the strategic development of the industry 4.0	na
Método de diagnóstico de doença crônica pulmonar com base na estratégia de BPM	De Ramon Fernandez, Alberto; et. al.	Support System for Early Diagnosis of Chronic Obstructive Pulmonary Disease Based on the Service-Oriented Architecture Paradigm and Business Process Management Strategy: Development and Usability Survey Among Patients and Health Care Providers	na
Gestão do conhecimento para o desenvolvimento de estratégia pedagógica e tecnológica (Software) para projetos de graduação	del Socorro Cortés Grajales et al.	Aplicación de un modelo de gestión de conocimiento en el desarrollo de estrategias pedagógicas y tecnológicas para los trabajos de grado en la Institución Universitaria Pascual Bravo	0,04
Incorporação da sustentabilidade na educação por meio do SICOP. A estratégia vem de cima (ODS), e as IES são agentes de mudança.	Fleaca, Elena; Fleaca, Bogdan; Maiduc, Sanda	Aligning Strategy with Sustainable Development Goals (SDGs): Process Scoping Diagram for Entrepreneurial Higher Education Institutions (HEIs)	0,56
Define o que é estratégico para pesquisa em nutrição feita pela Academia de nutrição dos EUA	Garner, J.A.; et. al.	Revising the Academy's Research Priorities: Methods of the Research Priorities and Strategies Development Task Force, 2017-2019	0,92
Desenvolvimento estratégico da força de trabalho para saúde pública nos centros de saúde (CDC) dos EUA	Glynn, M.K.; et. al.	Strategic development of the public health workforce: A unified logic model for a multifaceted program at the centers for disease control and prevention	0,67
Modelo de comunicação para implementação de estratégia a fim de prevenir a hipertensão	Goel et al.	Development of integrated model of communication for implementing media strategy to prevent hypertension in a northern state of India	1,03
Estratégia surge para superar gap de competência na força de trabalho	Grimm, B.L.; et. al.	The EDIC Method: An Engaging and Comprehensive Approach for Creating Health Department Workforce Development Plans	0,50
Formação de engenheiros para o desenvolvimento estratégico de uma região - Rússia	Gusarova, Miroslava S.; Nikolaeva, Darya R.; Bezhentseva, Tatyana, V.	Methods of the current situation analysis in the regional education, research, and innovation markets in order to establish the strategic development program for universities	0,06
Estratégia de trabalho com base na emoção para treinamento de professores	Hang, L.; Chen, M.	Construction of College Teachers' emotional labor strategy model based on emotional intelligence theory	na
Modelo para alinhamento de formulação e implementação de estratégias em instituições de ensino	Heinzen, D. A. de Melo; Loveridge, Denis; Marinho, S.i Vieira.	A model to align strategy formulation and implementation in higher education institutions in Brazil	0,36

Estratégia como um modelo para o desenvolvimento do professor como co-design do planejamento curricular	Kelly, N.; et. al.	Co-design for curriculum planning: A model for professional development for high school teachers	0,68
Planos de desenvolvimento profissional – PDP alinhado a estratégia	Körkkö, M.; Kotilainen, M.-R.; Toljamo, S.; Turunen, T.	Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process	1,91
Modelagem de Alocação de Hospitais Estratégicos para reduzir as taxas de morte relacionadas a queimaduras	Li et al.	Identifying Hospitals in Nepal for Acute Burn Care and Stabilization Capacity Development: Location-Allocation Modeling for Strategic Service Delivery	0,50
Metodologia TBL como estratégia para elaboração de tecnologia para cuidado de gestantes	Medeiros et al.	Team-Based Learning (TBL) methodology applied to the construction of a child delivery plan model	0,47
Desenvolvimento de uma estratégia de intervenção de educação em saúde usando um método de pesquisa de implementação para controlar teníase e cisticercose	Ngowi, Helena; et. al.	Development of a health education intervention strategy using an implementation research method to control taeniasis and cysticercosis in Burkina Faso	1,03
Metodologia de formulação estratégica verde inovadora: saúde, segurança e meio ambiente corporativos	Padash, Amin; Ghatari, Ali Rajabzadeh	Toward an Innovative Green Strategic Formulation Methodology: Empowerment of Corporate Social, Health, Safety and Environment	1,51
Estratégias de pesquisa para identificação de modelos de participação do público no planejamento dos serviços de saúde	Pedersen et al.	Public involvement in the planning, development and implementation of community health services: a scoping review of public involvement methods	0,79
Estratégia como um modelo para o diagnóstico de problemas de desempenho dos médicos e o desenvolvimento de planos de remediação	Prescott-Clements, L.; et. al.	Rethinking Remediation: A Model to Support the Detailed Diagnosis of Clinicians' Performance Problems and the Development of Effective Remediation Plans	0,64
Desenvolvimento de instrumento para a compreensão dos profissionais de saúde sobre as crenças em atividade física e estratégias para o cuidado	Qiao et al.	Development and validation of an instrument to measure beliefs in physical activity among (pre)frail older adults: An integration of the Health Belief Model and the Theory of Planned Behavior	1,15
Elaboração do modelo de engajamento da prática de aconselhamento genético: uma investigação de estratégias	Redlinger-Grosse, K.; et. al.	Elaboration of the Reciprocal-Engagement Model of Genetic Counseling Practice: a Qualitative Investigation of Goals and Strategies	0,87
Estratégia como um Plano de ação tutorial para alunos de enfermagem	Roldán-Merino, J.; et. al.	Development and psychometric properties of the assessment questionnaire for the process of the tutorial action plan	1,66
Desenvolvimento de modelo de estratégia de co-gerenciamento baseado em evidências para tratamento de diabéticos	Shah, M.; et. al.	Task sharing: Development of evidence-based co-management strategy model for screening, detection, and management of diabetic retinopathy	0,60
Envolvimento do paciente como uma estratégia para o planejamento de saúde	Snow, M. Elizabeth; Tweedie, Katherine; Pederson, Ann	Heard and valued: the development of a model to meaningfully engage marginalized populations in health services planning	0,82
Modelo de estratégia para formação de inglês para professores	Tabatabae-Yazdi, M; et. al.	Continuing Professional Development Strategies: A Model for the Iranian EFL Teachers' Success	0,74
Estratégias de aprendizagem para o desenvolvimento cognitivo	Tasci, Guntay; Yurdugul, Halil.	Biology teaching through self-regulated learning and cognitive structure: an analysis of the effect of learning strategies for cognitive development via the tent growth model	0,77
Estratégia para pesquisa acadêmica online	Terrazas-Arellanes, F.E.; Strycker, L.A.; Walden, E.D.	Web-Based Professional Development Model to Enhance Teaching of Strategies for Online Academic Research in Middle School	1,25
Desenvolvimento de um caminho estratégico para integração de medicamentos na prática farmacêutica	Ung, C.O.L.; Harnett, J.; Hu, H.	Development of a strategic model for integrating complementary medicines into professional pharmacy practice	1,04
Estratégias de ensino e comportamentos de ensino eficazes	Van der Lans, Rikkert M.; van de Grift, Wim J. C. M.; van Veen, K.	Developing an Instrument for Teacher Feedback: Using the Rasch Model to Explore Teachers' Development of Effective Teaching Strategies and Behaviors	1,37
Modelo estratégico de participação de enfermeiros no desenvolvimento de políticas públicas	Wichaikhum, O.; et. al.	Developing a strategic model of participation in policy development for nurses	1,45
Modelo estratégico para a Formação de competências profissionais em estudantes universitários	Zaitseva, N.A; et. al.	Development of a strategic model for the formation of professional competencies of university students	na

Fonte: dados da pesquisa, 2021.

Os dados foram publicados no repositório de dados da FIOCRUZ, o Arca Dados (Reis, Carlos; Filho Nascimento; Winkler, 2023). Nos estudos pesquisados se constatou que a estratégia foi utilizada como sinônimo de posição em 8 trabalhos (ou 20,5%) e de plano em 25 artigos (64,1%). Em outros (15,4%), o termo empregado foi “estratégico”, o que difere dos conceitos buscados nas variáveis previamente estabelecidas, pois se trata de um adjetivo em detrimento aos substantivos pesquisados. Ainda assim, a maioria dos artigos empregou o termo mais usual para a caracterização da estratégia, que retrata o conceito de plano ou de caminho. Percebe-se que o descritor estratégia ou estratégico pode ser usado para caracterizar distintas origens. Quanto a posição, pressupõe uma escolha entre estratégias previamente estabelecidas de origem externa à organização e que orienta a elaboração do planejamento estratégico; quanto ao plano, a estratégia é construída durante a execução do planejamento e dentro da própria instituição, com um olhar para o futuro.

Assim, onde a estratégia ganha dimensões de plano, era provável que ela surgisse durante a execução do modelo proposto pelos autores dos trabalhos pesquisados e em uma instância de governabilidade maior (na própria instituição). A análise do momento em que a estratégia surge está coerente com a ideia apresentada em 25 artigos (64,1%), que indicam o aparecimento da estratégia ao longo da implementação do modelo, e 21 trabalhos (53,8%) que identificam a estratégia na governabilidade institucional. Apenas em 2 trabalhos, não ficou claro a origem da estratégia e, portanto, não foi possível identificar.

Alguns exemplos do aparecimento da estratégia como posição (20,5%) indica uma origem de fora da instituição para dentro e são previamente definidas são: as estratégias da Organização Mundial da Saúde que orientam o planejamento da força de trabalho (Ahern *et al.*, 2019); os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável que orientam as mudanças nas Instituições de Ensino Superior (Fleaca; Fleaca; Maiduc, 2018); as técnicas consolidadas, como a *Business Process Management*, para diagnóstico de doenças crônicas pulmonares (Fernandez, Ramón *et al.*, 2020); as boas práticas, que orientam o treinamento de estudantes a fim de implementar a estratégia de segurança alimentar (Alberts; Stevenson, 2017); as políticas públicas, que possam nortear a formação de professores (Tasci; Yurdugul, 2017).

Esperava-se como resultado uma relação mais próxima entre o conceito de posicionamento (20,5%) e a origem externa da estratégia (41%). A distorção aqui apresentada na análise quantitativa pode ter ocorrido em função da classificação da estratégia com origem

externa, quando esta origina-se na matriz e desloca-se para a filial, elaborada fora de onde será aplicada. Por exemplo, alguns programas ou políticas públicas são aplicadas em forma de estratégia nas unidades de saúde ou instituições de ensino superior e desenvolvidas pelos respectivos Ministérios ou órgãos governamentais correspondentes de instâncias superiores, foram classificados como trabalhos que apresentam uma estratégia de origem externa sem, no entanto, adotarem o conceito de posição em relação à estratégia. Alguns trabalhos ao abordar o tema estratégia, aqui também utilizaram como adjetivo “estratégico” e assim foram classificados, o que também contribuiu para a distorção apresentada (Gusarova; Nikolaeva; Bezhentseva, 2021; Tabatabaee-Yazdi *et al.*, 2018; Wichaikhum *et al.*, 2020).

Em dois terços dos estudos nos quais foi possível identificar as características pesquisadas, a estratégia tem início no núcleo operacional (66,7%) e surge no intuito de resolver um problema da administração (66,7%), principalmente aqueles relativos ao gerenciamento de pessoas, utilizados para: treinamento em anestesiologia (Bhandary *et al.*, 2017); desenvolvimento da força de trabalho para a saúde pública (Glynn *et al.*, 2021; Grimm *et al.*, 2017); planejamento da força de trabalho de professores (Chi, 2019); resolver lacunas identificadas na avaliação de desempenho (Van der Lans; Van de Grift; Van Veen, 2018); um plano tutorial para alunos de enfermagem (Roldán-Merino *et al.*, 2019); motivação, com a finalidade de ajudar os planejadores a envolverem os pacientes no planejamento de saúde (Snow; Tweedie; Pederson, 2018). A frequência das palavras-chave identificadas na análise bibliométrica reforça a ideia de uma estratégia voltada para a gestão de pessoas.

É bastante coerente que assuntos relativos à gestão sejam, portanto, mais operacionais. Contudo, com uma estratégia que surge no nível operacional para resolver problemas de gestão, é necessário o alinhamento com uma diretriz organizacional, de modo a promover uma estratégia estratégica. Somente este movimento de baixo para cima consegue caracterizar uma estratégia como *bottom-up* e que, dessa forma, não basta ter uma origem operacional. A partir de então, deixa de ser um problema exclusivamente de gestão ou operacional para caracterizar-se como um problema da instituição.

Este alinhamento com algo maior é notado em menos da metade dos trabalhos analisados (41%). O alinhamento da estratégia pode ter uma origem interna, com o próprio planejamento estratégico institucional; ou externa, com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, projetos estratégicos, diretrizes do governo entre outros (Ahriz *et al.*, 2018;

Bauer; Arnold; Kremer, 2018; Boni, 2017; Castaneda *et al.*, 2021; Glynn *et al.*, 2021; Gusarova; Nikolaeva; Bezhentseva, 2021). A relação entre a o planejamento estratégico e a estratégia remetem aos debates no campo da gestão da estratégia: é a estratégia que gera o planejamento ou o planejamento que gera a estratégia? Neste campo é difícil estabelecer uma visão mais adequada em detrimento da outra. A ideia mais aceita é que o planejamento gere a estratégia. Esta visão é bem coerente com o conceito de estratégia como plano ou “caminho”, que surge ao longo do processo de planejamento para viabilizar seus objetivos. Porém, não é uma ideia compartilhada por todos. Mintzberg (1994) foi um dos autores que fez uma apreciação crítica a esta convicção.

Em relação aos modelos utilizados para a implementação da estratégia, em apenas 4 artigos (10,3%) foi possível identificar modelos considerados mais prescritivos: modelo teórico para a Teoria do Comportamento Planejado (Bauer; Arnold; Kremer, 2018); modelo para o diagnóstico de problemas de desempenho dos médicos e o desenvolvimento de planos de remediação (Prescott-Clements *et al.*, 2017); modelo para integrar medicina alternativa na prática farmacêutica (Ung; Harnett; Hu, 2017); modelo estratégico para a formação de competências profissionais em estudantes universitários (Zaitseva *et al.*, 2017).

Como são poucos os modelos prescritivos, esperava-se um número baixo de detalhamento, o que não se confirmou. Apenas 6 modelos (15,4%) não apresentaram o desdobramento suficiente (mais de 2 etapas) para serem classificados como detalhados (Körkkö *et al.*, 2020; Roldán-Merino *et al.*, 2019; Shah *et al.*, 2018; Wichaikhum *et al.*, 2020). Dessa forma, mesmos modelos mais descritivos (82,1%), foram também detalhados (74,4%).

Enquanto a maioria dos modelos utilizou entrevistas, questionários, estudo de casos, grupos focais entre outras (71,8%), alguns modelos apresentaram técnicas inovadoras (20,5%): aplicando ferramentas tecnológicas para levar em conta a necessidade da população ao formular a estratégia (Ahern *et al.*, 2019); ou incorporando técnicas de outras áreas do conhecimento, como a gestão por processos de negócio e o “*suppliers, inputs, process, outputs e customers*” - SICOP (Fernandez, Ramón *et al.*, 2020; Fleaca; Fleaca; Maiduc, 2018; Glynn *et al.*, 2021); teoria da mudança comportamental (Prescott-Clements *et al.*, 2017); adotando ferramentas mais recentes no campo metodológico, como a *snowball* (Ung; Harnett; Hu, 2017); pesquisa baseada em design (Kelly *et al.*, 2019); ou ainda, aperfeiçoando técnica já conhecidas no ramo da estratégia, como a construção de cenários para a formulação

e implementação de estratégias em Instituições de Ensino Superior – IES no Brasil (Heinzen; Loveridge; Marinho, 2019).

Corroborando com as características previamente esperadas do modelo de elaboração da estratégia voltado para a burocracia profissional, a maioria dos estudos apresentou um modelo participativo (61,5%), seja na fase de elaboração ou de implementação da estratégia. Entre os principais grupos de interesse destaca-se a participação: dos especialistas (Fernandez, Ramón *et al.*, 2020; Heinzen; Loveridge; Marinho, 2019; Padash; Ghatari, 2020b; Wichaikhum *et al.*, 2020); dos alunos (Tabatabaee-Yazdi *et al.*, 2018; Terrazas-Arellanes; Strycker; Walden, 2019); dos pacientes (Fernandez, Ramón *et al.*, 2020; Redlinger-Grosse *et al.*, 2017; Snow; Tweedie; Pederson, 2018); dos professores (Kelly *et al.*, 2019; Körkkö *et al.*, 2020; Tabatabaee-Yazdi *et al.*, 2018; Van der Lans; Van de Grift; Van Veen, 2018); dos diretores (Körkkö *et al.*, 2020); da força de trabalho, em geral (Garner *et al.*, 2020); da sociedade (Ahern *et al.*, 2019; Ngowi *et al.*, 2017); e de outros (Ahriz *et al.*, 2018).

Resgatando o resultado das características da estratégia já apresentadas, grande parte dos estudos indica uma estratégia com origem no núcleo operacional e trata principalmente de temas relativos à gestão. Sendo assim, a maioria dos modelos está voltado para resolver problemas específicos das organizações. Apenas dois (n=2) modelos, entre os trabalhos analisados, tiveram como o tema principal o desenvolvimento da estratégia. No entanto, eles se referem apenas partes ou etapas de um modelo mais completo para a elaboração da estratégia, voltados para o alinhamento estratégico em instituições de ensino superior ou para o envolvimento dos pacientes na elaboração da estratégia (Heinzen; Loveridge; Marinho, 2019; Snow; Tweedie; Pederson, 2018). A avaliação das palavras-chave identificadas na análise bibliométrica realizada reforça a ideia de que os trabalhos pesquisados abordam os modelos de elaboração da estratégia, porém não como o tema principal.

Com relação ao escopo pesquisado da burocracia profissional, apenas um (n=1) estudo não correspondeu às áreas de saúde ou educação (Padash; Ghatari, 2020b). Esta constatação fortalece a escolha das palavras-chave adotadas no protocolo de pesquisa, como trabalhos voltados para a burocracia profissional.

Para melhor organização, os resultados foram divididos em dois blocos que apresentam as características da estratégia e dos modelos identificados nos trabalhos pesquisados. Assim, inicialmente a síntese dos resultados apontou que a maioria dos estudos

pesquisados utilizam a estratégia na forma de plano (n=25), que surge durante a execução de um modelo proposto pelos autores (n=25), dentro de um escopo de governabilidade da própria organização (n=21) e de origem operacional (n=15). Porém, estas estratégias estão muito voltadas para o campo da gestão (n=26) e carecem de um alinhamento estratégico (n=23), de modo que possam ser consideradas *bottom-up*.

Já quanto às características dos modelos, a maior parte dos trabalhos analisados apresentou um modelo (n=36), detalhados em etapas (n=29) e tiveram a participação de grupos de interesses na sua elaboração ou implementação (n=24). No entanto, são modelos descritivos (n=32), utilizam técnicas conhecidas e não inovadoras (n=28) e são especificamente utilizados para resolver problemas dentro de um escopo mais restrito do que o proposto para uma burocracia profissional (n=34).

Considerando as características sugeridas pela pesquisa exploratória realizada nos clássicos, com destaque para a teoria da burocracia profissional entre outras (Mintzberg, 2003), e as características identificadas na pesquisa descritiva da RSL, a suposição de identificar um modelo que contemple todas as características sugeridas não se confirmou. Apesar de todas as características terem sido identificadas nos modelos estudados, elas se apresentaram separadamente, em diferentes modelos.

A não confirmação da suposição reforça a ideia da identificação da fronteira do conhecimento e, sendo assim, sugere-se que há espaço para o desenvolvimento de modelos mais adequados para as ESP, superando as principais deficiências identificadas nos modelos vigentes a fim de serem mais voltados para as áreas finalísticas, com alinhamento estratégico, prescritivos, com uso de ferramentas inovadoras e específicos para serem utilizados por ESPs na elaboração de suas estratégias.

Como a estrutura do modelo supõe três elementos (características, etapas e resultados), após a pesquisa das características, as etapas foram pesquisadas a fim de complementar o modelo e apresentar um protótipo para ser testado na parte empírica da pesquisa.

3 REVISÃO DA LITERATURA: ETAPAS GERAIS DE MODELOS

Nesta seção, como resultado da revisão da literatura clássica, são apresentados alguns conceitos, assim como os principais modelos de estratégia e de planejamento, com suas respectivas etapas, sem pretensão de esgotar o assunto. Como o propósito não é replicar as características dos modelos estudados, será dada ênfase em uma breve descrição dos modelos por meio de representação gráfica e, em seguida, apresentada as características que mais contribuem e ou as que mais podem gerar dificuldades na implementação de uma estratégia. Caso seja desejável um maior conhecimento dos modelos apresentados, recomenda-se buscar diretamente nos autores indicados.

A seguir, modelos de estratégia e de planejamento foram analisados com o propósito de identificar as etapas para o modelo proposto.

3.1 Modelos de estratégia

Nesta sessão são apresentados os modelos nos quais a estratégia já vem definida de fora da organização investigada, ou previamente definida em propostas que variam entre 3 a 5 opções de estratégias, conforme o autor abordado. Em função de uma análise prévia, compete a organização que adota o modelo, escolher entre uma das opções que passa a ser um guia para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos. Os modelos, coerentes com o conceito de estratégia classificado como posição, foram apresentados a seguir, destacando as principais características e, por fim, apresentando uma análise comparativa.

3.1.1 Modelo de Ansoff – Matriz produto-mercado

O pioneiro foi o modelo de Ansoff, desenvolvido em 1965, e conhecido como a matriz de Ansoff, matriz produto-mercado, matriz de diversificação entre outros. As quatro estratégias surgem da combinação da análise de duas variáveis: produtos e mercados. Cada variável é analisada e classificada em uma escala que vai de existente a novo (Ansoff, 1965). Para cada quadrante da matriz há uma estratégia diferente conforme é possível observar na Figura 2. Matriz de Ansoff.

Figura 2. Matriz de Ansoff.

	PRODUTO EXISTENTE	NOVO PRODUTO
MERCADO EXISTENTE	Estratégias de penetração	Estratégias de desenvolvimento de produto
NOVO MERCADO	Estratégias de desenvolvimento de mercado	Estratégias de diversificação

Fonte: Ansoff (1965).

A estratégia de penetração é utilizada quando tanto o mercado, quanto o produto já existem, e tem como objetivo aumentar as vendas do produto. O desenvolvimento de mercado ocorre quando a organização deseja entrar em um novo mercado com o produto já existente. A diversificação é usada quando tanto o produto, quanto o mercado são novos; e, por fim, a estratégia de produto, para o desenvolvimento de um produto novo em um mercado consolidado.

O autor ficou mais conhecido com a elaboração da matriz produto-mercado do que com o modelo proposto do processo de planejamento estratégico, pela facilidade de compreensão. A definição da estratégia com a aplicação da matriz foi incorporada como uma das etapas do processo de planejamento desenvolvido por Ansoff (1965).

3.1.2 Modelo de Porter – Estratégias genéricas

As estratégias genéricas foram desenvolvidas pelo professor Michael Porter, da *Harvard Business School* (HBS), em 1980 e se destaca por ter o modelo mais conhecido. Porter propôs uma análise bidimensional entre a vantagem estratégica e o alvo estratégico. A vantagem estratégica pode ser obtida por meio do atendimento da necessidade do cliente ou pela redução dos custos. Estas estratégias foram definidas como diferenciação e liderança em custo, respectivamente, e possuem uma característica em comum, que é o alvo estratégico amplo, voltado para todo o mercado. Caso a organização escolha segmentos ou um nicho de

mercado a estratégia adequada é a de enfoque, conforme demonstra a Figura 3. Estratégias genéricas.

Figura 3. Estratégias genéricas.

		Vantagem estratégica	
		Foco na necessidade do cliente	Foco no baixo custo de produção
Alvo Estratégico	Todo o mercado	Diferenciação	Liderança em custo
	Segmento de mercado	Enfoque	

Fonte: Porter (1998b).

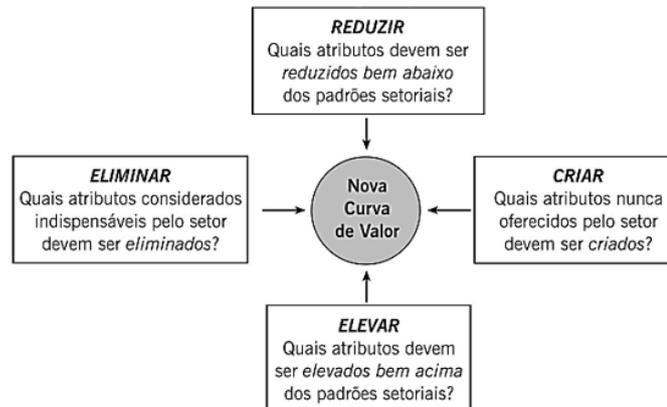
Enquanto a diferenciação ou a liderança em custo tem uma análise mais voltada para dentro da organização, podendo ser obtida por meio da técnica “Cadeia de valor”, o enfoque tem uma abordagem mais voltado para fora e pode ser definido por meio da avaliação das “Cinco forças competitivas de mercado”. Porter traz um foco na análise do concorrente, seja na perspectiva interno ou externa. Outra característica do modelo apresentado pelo autor é o *trade-off* entre as estratégias genéricas. Nesse sentido, a organização deve escolher apenas uma das estratégias genéricas disponíveis (Porter, 1998a, b, 1979).

3.1.3 Modelo de Kim e Mauborgne – Modelo das 4 ações

O modelo das quatro ações foi criado por Chan Kim e Renée Mauborgne, no livro “*Blue Ocean Strategy*”, lançado em 2005, nos Estados Unidos. A concepção do “oceano azul” assemelha-se ao termo “céu de brigadeiro”, empregado na aviação a fim de caracterizar boas condições atmosféricas para a viagem. A ideia dos autores é conseguir a construção de um “oceano azul” por meio da inovação, ao avaliar os atributos de valor da organização em relação ao mercado, utilizando a ferramenta proposta “curva de valor”, e aplicando as quatro ações estratégicas da seguinte forma: os atributos que não agregam mais valor para a empresa analisada podem ser eliminados ou reduzidos; assim como, poderão ser elevados ou criados

novos atributos para a geração de valor, conforme Figura 4. Modelo das Quatro Ações. (Kim; Mauborgne, 2005).

Figura 4. Modelo das Quatro Ações.



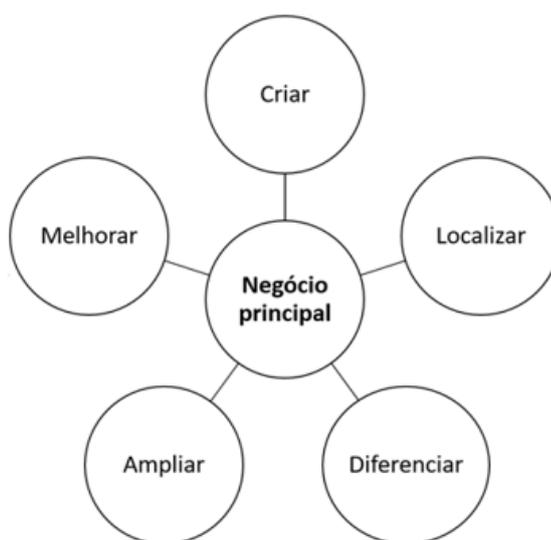
Fonte: Kim; Mauborgne (2005).

O modelo torna-se inovador quando propõe uma ruptura ao *trade-off*, de Michael Porter. Sendo assim, os seus autores indicam que as quatro ações estratégicas podem ser escolhidas simultaneamente. Além dessa contribuição, eles também refutam a ideia de que o foco da análise é a concorrência. Para a criação do “oceano azul” a concorrência é irrelevante, como se criasse um mercado novo onde não há concorrentes estabelecidos (Kim; Mauborgne, 2005).

3.1.4 Modelo de Mintzberg - Estratégias genéricas

As estratégias genéricas, que tem Mintzberg como o autor principal, e foram publicadas inicialmente em 1991, no livro “*The Strategy Process*” (Mintzberg et al., 2007), estão demonstradas na Figura 5.

Figura 5. Estratégias Genéricas de Mintzberg.



Fonte: Mintzberg et al. (2007).

O modelo consiste em analisar o negócio principal da organização e, em função da análise, aplicar uma das estratégias genéricas definidas como: criar um negócio principal, localizá-lo no mercado, diferenciá-lo do concorrente, ampliar e melhorar o negócio principal. É possível constatar que as estratégias seguem o ciclo de vida da própria organização.

O modelo de Mintzberg torna-se inovador por ser o pioneiro a propor uma única dimensão de análise, interrompendo com uma análise bidimensional vigente, e ao propor cinco estratégias genéricas, rompe também com a ideia das estratégias contidas em quadrantes formados pelos eixos x e y das representações gráficas anteriores.

3.1.5 Modelo de Hax e Wilde – Projeto Delta

Modelo de Hax e Wilde, desenvolvido em 1999, foi aplicado por meio do Projeto Delta em grandes multinacionais, como por exemplo, a Coca-Cola, a GM, a 3M, a Unilever e a Motorola, propondo três estratégias apresentadas na Figura 6 (Hax; Wilde, 1999, 2001).

Figura 6. Modelo de Hax e Wilde.



Fonte: Hax e Wilde (1999).

Estratégias na base da pirâmide são bastante semelhantes às propostas de Porter, com base nas necessidades do cliente ou no melhor produto. Nesse sentido, ainda se encontram presas ao dilema entre custo e diferenciação. No topo da pirâmide, a estratégia de “lock-in do sistema” só é obtida por meio de uma análise do sistema produtivo, que engloba toda a cadeia de abastecimento. Neste caso, a organização analisada poderá obter uma vantagem estratégica por meio de uma “amarração” com outros atores do sistema. O modelo destaca-se tanto pela aprovação acadêmica, quanto pela utilização empírica.

3.1.6 Modelo de Wehrich – Matriz TOWS

Próximo modelo ficou conhecido como matriz TOWS, ou SWOT cruzada, ou ainda análise situacional. Criado por Wehrich (1982b), trata-se de um aperfeiçoamento da Matriz SWOT, ao estabelecer uma estratégia para cada quadrante, de acordo com a Figura 7. Matriz TOWS.

Figura 7. Matriz TOWS.

		Ambiente interno	
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Ambiente Externo	Oportunidades (O)	SO: Max-Max Crescimento	WO: Min-Max Desenvolvimento
	Ameaças (T)	ST: Max-Min Manutenção	WT: Min-Min Sobrevivência

Fonte: Wehrich (1982b, a).

Na proposta inicial, apesar de Wehrich estabelecer estratégias para todos os quadrantes, ele define apenas duas denominações das estratégias: a de desenvolvimento e a de sobrevivência, que estão explícitas em seus artigos (Wehrich, 1982a, b). Os demais nomes foram sugeridos mais tarde e incorporados ao modelo por outros autores (Certo *et al.*, 2010; Oliveira, Djalma, 2009).

Ao contribuir com o desenvolvimento da Matriz SWOT, o modelo passa a ter um uso proporcional à utilização da SWOT, associando-se a uma das mais conhecidas ferramentas no campo da gestão estratégica, que foi um grande mérito do autor.

3.1.7 Modelo de Barney -VRIO

Trata-se de um modelo que vem evoluindo ao longo do tempo e incorporando outros conceitos, como o conceito de vantagem competitiva, utilizado por Porter, que significa como uma organização consegue, por meio de sua estratégia, obter vantagem em relação aos seus concorrentes (Porter, 1998a).

Uma das formas de se obter vantagem competitiva é analisar os recursos internos da organização. Entre estes recursos, destacam-se os financeiros, humanos, materiais e organizacionais. A análise dos recursos internos como fonte da vantagem competitiva foi denominada de “Visão Baseada em Recursos” (VBR), ou RBV, como acrônimo em língua inglesa (Barney, Jay B., 2001).

Em 1991, Barney no seu artigo “Recursos Firmes e Vantagem Competitiva Sustentada” propõe inicialmente um modelo para a avaliação da estratégia com base em quatro

dimensões: valor, raridade, impossibilidade de imitação e sustentabilidade do recurso analisado, chamando-se de Modelo VRIS como acrônimo das quatro dimensões propostas. (Barney, Jay, 1991).

Mais tarde, o modelo evoluiu para a versão atual, ao substituir a sustentabilidade pela avaliação da capacidade organizacional. Passou a ser conhecido como o Modelo VRIO, descrito na Figura 8 (Barney, Jay B., 2011).

Figura 8. Modelo VRIO.

Tem valor?	É raro?	Difícil de imitar?	Está organizado?	Resultado
Não				Não gera vantagem
Sim	Não			Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Não usa vantagem
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem sustentável

Fonte: Barney, (2011).

Cada recurso é analisado em função das quatro dimensões do modelo, gerando ou não vantagem em relação ao concorrente, segundo escala estabelecida por Barney. Dessa forma, para que o recurso seja fonte de vantagem competitiva deve ser de valor, raro, inimitável e que a organização tenha capacidade de produzi-lo em escala.

O Modelo é mais voltado para a avaliação da estratégia, do que para a formulação. Outra questão a ser observada, é que o modelo faz uma análise mais voltada para dentro da organização, conforme o próprio Barney admite, no artigo “Olhando para dentro em busca da vantagem competitiva (Barney, Jay B., 1995). Por fim, o modelo traz pressupostos de Porter, como o conceito de vantagem competitiva, o que parece fazer mais sentido em organizações privadas.

3.2 Comparação entre Modelos de Estratégia

A análise dos modelos para a elaboração das estratégias genéricas, apresentados na seção anterior, permitiu a construção de uma síntese com as principais características. A seguir, é demonstrado uma análise comparativa entre os modelos de estratégias genéricas, contida no Quadro 3.

Quadro 3. Comparação entre modelos de estratégia.

NOME DO MODELO	AUTOR(ES)	ANO	DIMENSÕES DE ANÁLISE	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS	DESTAQUE DO MODELO
Matriz Ansoff	Igor Ansoff	1965	Produto e mercado	Penetração, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do mercado e diversificação	Modelo pioneiro
Estratégias genéricas	Michael Porter	1980	Alvo estratégico e vantagem estratégica	Diferenciação, Liderança em custo e Enfoque	Modelo mais conhecido
Modelo das 4 ações	Kim e Mauborgne	2005	Atributos de valor	Criar, Elevar, Reduzir e Eliminar	Faz uma antítese ao modelo de Porter
Estratégias genéricas	Henry Mintzberg	1991	Negócio principal	Criação, Localização, Diferenciação, Crescimento e Mudança	Rompe com a análise bidimensional e a classificação em quadrantes
Projeto Delta	Hax e Wilde	1999	Produto, Cliente e Sistema	Solução total para o cliente, Melhor produto e <i>Lock-in</i> do Sistema	Grande aceitação empírica
Matriz TOWS	Wehrich	1982	Ambiente externo e interno	Manutenção, Desenvolvimento, Crescimento, Sobrevivência	Aperfeiçoamento da Matriz SWOT
Modelo VRIO	Barney	2007, 2011	Valor, raridade, imitabilidade e organização	Sem vantagem, paridade de vantagem, vantagem de curto prazo, não usa vantagem e vantagem sustentável	Aperfeiçoamento da VBR

Fonte: elaboração própria (2022).

Destacam-se entre os modelos apresentados, aqueles mais utilizadas pelas organizações: as estratégias genéricas e, mais contemporâneo, o modelo das Quatro Ações. No entanto, a Matriz TOWS não é tão conhecida como as demais, mas consegue estabelecer uma relação entre uma das ferramentas mais conhecidas no campo da gestão (SWOT), com a definição da estratégia, vinculando a análise de contexto, com o posicionamento estratégico.

A avaliação comparativa apresentada pode ser útil para o desenvolvimento de modelos que queiram utilizar ideias complementares, que elaborem previamente suas estratégias genéricas para orientarem o processo de planejamento, e que utilizam o conceito

de estratégia classificado como posição. Como o modelo desenvolvido pretende ser complexo, a estratégia na forma de posicionamento da instituição investigada (ESP) entre as estratégias genéricas previamente estabelecidas, não são antagônicas às estratégias na forma de plano, que foram apresentadas na próxima seção.

3.3 Modelos de Planejamento

3.3.1 Modelo de Matus - Planejamento Estratégico Situacional

O primeiro modelo a ser analisado é o “planejamento estratégico situacional” (PES), instituído por Carlos Matus enquanto ministro da economia do governo de Salvador Allende, entre 1970 e 1973, no Chile, inicialmente concebido como um planejamento de governo (Matus, 1993).

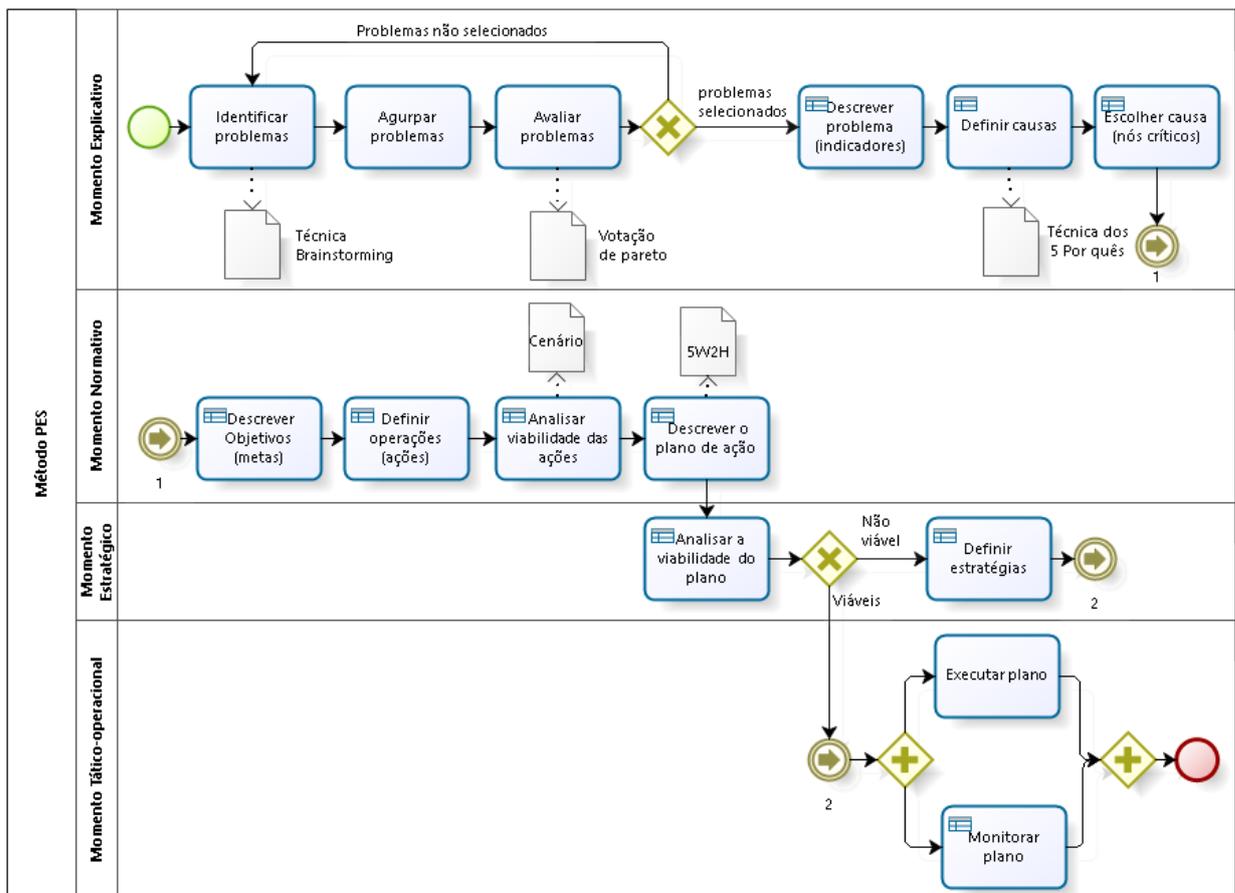
A forma situacional de atuação é bastante coerente com a complexidade presente em instituições de ensino e saúde. A origem do PES em um contexto democrático e participativo faz deste um dos instrumentos preferido quando se trata de instituições que fomentam a participação não só do núcleo operacional, mas também de representantes da sociedade (Artmann, 2000; Iida, 1993; Kleba; Krauser; Vendruscolo, 2011).

Inicialmente o Modelo foi proposto para uso por governos e, assim, estruturado em quatro momentos: a) o momento explicativo: que tem entre as atividades principais, a seleção e análise dos problemas estratégicos; b) momento normativo: onde o plano de intervenção na realidade é construído; c) momento estratégico: com destaque para a análise da viabilidade do plano; d) momento tático-operacional: na qual o plano é implementado.

Matus ainda sugere que a análise da viabilidade do plano é um momento essencial, e que pode ser realizada usando as três dimensões do “Triângulo do Governo”, formado por: a) o plano do governo, que representa o que será feito; b) a governabilidade, que analisa se é possível fazer; c) a capacidade, que foca na análise do saber fazer. Assim, Matus indica que a negociação política com outros atores, principalmente externos, é fundamental para garantir a viabilidade do plano (Brasil, ENAP, 2021; Brasil, MS, 2016; Saúde, Ministério da, 2022a; Toni, 2021).

Em um ambiente complexo há inúmeras variáveis que afetam a estratégia, porém estão fora da governabilidade institucional, que é categorizado como ator principal do planejamento. Ao adaptar o PES para um nível local para que possa ser também utilizado por organizações, o método admite ações fora da governabilidade institucional e estabelece estratégias de negociação, entre outras, a fim de buscar a viabilidade (Figura 9. Modelo do PES.).

Figura 9. Modelo do PES.



Fonte: elaboração própria, adaptado de Artmann (2000).

Este tipo de adaptação, dependendo da realidade, pode gerar alguma frustração pela não realização das ações que foram propostas. Apesar deste risco, o PES defende a ideia de que em relações sociais, dificilmente há soluções simplificadas para os problemas complexos e que um dos elementos que caracteriza a complexidade é justamente a baixa governabilidade sobre a solução, caso contrário, possivelmente, os problemas já estariam resolvidos (Artmann, 2000).

Outra questão é o foco em problemas. Apesar de Matus incluir na caracterização do termo as oportunidades (Kleba; Krauser; Vendruscolo, 2011), o peso negativo da palavra problema é indissociável cognitivamente, o que pode levar aos participantes do planejamento a excluírem de forma equivocada as oportunidades. Há métodos e ferramentas da gestão da qualidade para atuarem especificamente na resolução de problemas, como o MASP, ou *QC Story*, ou 8D, ou *Structured Problem Solving*, ou MSP, ou ainda *Quality Improvement Process* que surge de um desdobramento do PDCA a partir dos trabalhos de Deming, no Japão, no início da década de 50 (Deming, 1990; Sugiura; Yamada, 1995).

Também existem técnicas consolidadas na área da estratégia que além de analisar os problemas, incorporam as oportunidades, como a Matriz SWOT, também conhecida por algumas variações, tais como FOFA, FODA, DOFA entre outras (Chapman, 2004). Há uma certa controvérsia na literatura em relação ao surgimento da técnica. Para alguns, a SWOT surgiu em 1952, com o trabalho de Robert Franklin Stewart, porém só publicado em 1965 como SOFT, e tornando-se SWOT apenas em 1967.

Outros atribuem a origem, George Albert Smith Jr e C. Roland Christensen, professores da HBS, no início da década de 50, ou ainda, menos provável em função da cronologia dos demais supostos autores, Albert Humphrey, da *Stanford University*, na década de 60 (Fernandes, 2012; Friesner, 2011; Puyt *et al.*, 2020). Embora não seja possível precisar a data, supostamente já existiam ferramentas na área da estratégia tanto capazes de incorporar as oportunidades, quanto em resolver problemas, desde o início da década de 50.

Por fim, a supervalorização da variável política em detrimento as demais variáveis a serem analisadas. Há ferramentas que apresentam um equilíbrio maior entre as variáveis, entre elas, a PESTAL ou STEEPLE, em língua inglesa, que é um acrônimo sobre os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais de forma equilibrada.

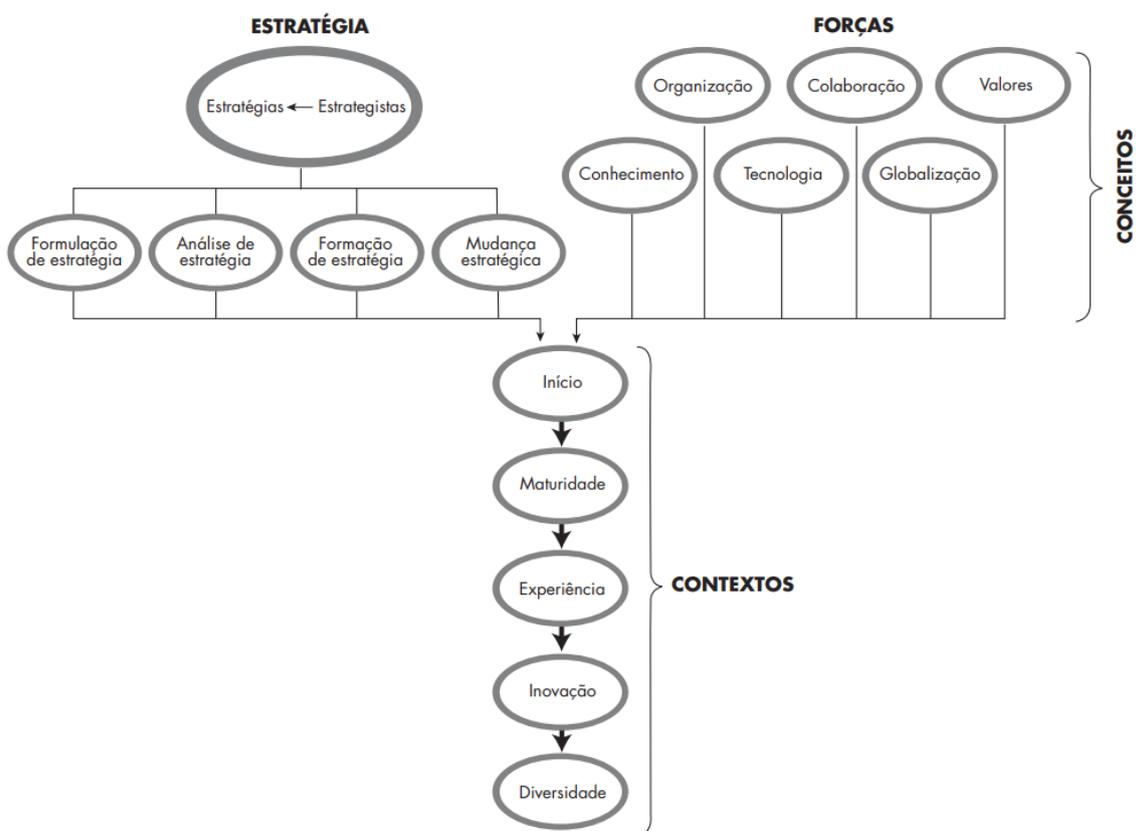
Foi inicialmente definida de forma mais simplificada como ETPS (Aguilar, 1967), mas conhecida também pelas siglas STEP, STEPE, PESTEL, STEP, SPELIT e PEST com exclusão de algumas variáveis e alteração na ordem do acrônimo, que tem o propósito de analisar o ambiente macroeconômico (Fahey; Narayanan, 1986; Marmol; Feys; Probert, 2015; Schmieder-Ramirez, June; Mallette, 2015); e as Cinco Forças Competitivas de Mercado

(Porter, 1979), para um diagnóstico ambiental microeconômico, que podem ser utilizadas de forma complementar e adaptada.

3.3.2 Modelo de Mintzberg - Processo da Estratégia

O segundo modelo a ser analisado foi denominado de processo da estratégia (Mintzberg, 2014). Modelo se divide em três partes: estratégia, forças e contextos, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10. O processo da estratégia.



Fonte: Mintzberg et al. (2007).

Um mérito do modelo é explicitar a relação entre a estratégia e a estrutura, representada na Figura como contextos. Embora haja uma relação entre a estratégia e a estrutura (Mintzberg, 2003), nesta investigação o foco da análise do referido modelo está centrado na parte da estratégia, que se divide em formulação da estratégia, análise da estratégia, formação da estratégia e mudança estratégica.

Inicialmente o conceito de “processo” da estratégia poderia sugerir um passo a passo para a implementação da estratégia, conforme indicam as definições de processo (Capote, 2011; Oliveira, Saulo Barbará de, 2012). Porém, a expectativa inicial não se concretiza. Os próprios autores afirmam que a proposta não é trazer um modelo prescritivo para a elaboração da estratégia (Mintzberg *et al.*, 2007). O modelo demonstra-se simples (apenas 4 partes da estratégia), genérico (apesar de retratar diferentes contextos, não aborda as especificidades do processo para contextos específicos) e abstratos (mais contribui com uma revisão da literatura ilustrada pela demonstração de alguns estudos de caso).

Apesar de apresentar poucas etapas, a formulação e a análise da estratégia apresentam o mesmo objetivo, que é descrever de que forma a estratégia deve ser formulada, e assim, poderiam ser descritas em uma única etapa. A formação da estratégia descreve como as estratégias são formadas na prática. As duas etapas iniciais tratam das estratégias deliberativas e a terceira, das descritivas.

Por fim, uma etapa de mudança estratégica, parece ser contraditória com algumas definições de estratégia apontadas pelo autor principal. Uma das cinco classificações dos conceitos de estratégia é padrão que indica a necessidade de uma constância de propósito ao longo do tempo para que seja caracterizada (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2007). Uma famosa frase supostamente atribuída à Ford ao ser questionado sobre possível alteração na cor de seu automóvel modelo T, ilustra a estratégia como padrão: “vou fazer carros de todas as cores, desde que sejam pretos”! Assim, nem toda a estratégia gera necessariamente mudança.

3.3.3 Modelo de Andrews - Concepção da Estratégia Corporativa

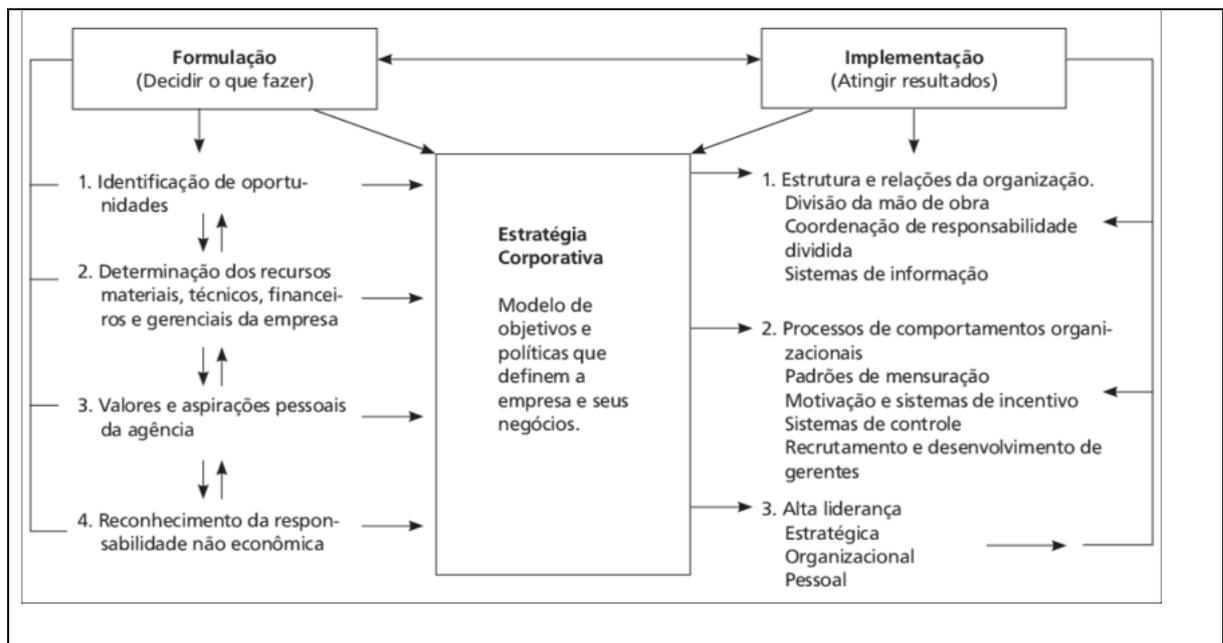
No terceiro modelo trata da concepção da estratégia corporativa, estabelecido inicialmente em 1965 por B. Andrews, professor da HBS (Andrews, 1987). Embora hoje seja possível estabelecer uma análise crítica, tem o mérito de estar entre os pioneiros da escola da estratégia.

Na época foi considerado inovador por incorporar premissas da estratégia: 1) a separação entre a formulação e a implementação da estratégia, que retrata uma abordagem de separação entre quem faz e quem pensa; 2) a formalização da estratégia, por meio de

objetivos (metas), políticas e planos; 3) a estrutura segue a estratégia; 4) a estratégia é responsabilidade da liderança. É possível observar as premissas na Figura 11.

Além das premissas o modelo apresenta com destaque duas características: a formulação da estratégia começa com a identificação de oportunidades e riscos; e a incorporação de uma análise que trata do ambiente interno e do ambiente externo à organização (observe os elementos 2 e 4, na etapa de formalização do modelo).

Figura 11. Modelo de concepção da estratégia corporativa.



Fonte: Andrews (1987).

As principais críticas ao modelo estão relacionadas aos seus fundamentos. A separação entre quem faz e quem pensa decorre dos princípios da administração, postulados no início do século passado (Fayol, 1916). No entanto, há uma tendência atual daqueles que executam a estratégia também participam de sua concepção, rompendo com uma suposta separação entre o momento de elaboração e da execução da estratégia (Mintzberg *et al.*, 2007).

Em alguns contextos a estratégia não pode ou não deve ser formalizada. Quando envolver algum tipo de segredo, a estratégia é não ter estratégia. Em outras situações a estratégia não está clara no início de sua concepção e, sendo assim, não consegue ser formalizada. Esta situação ocorre em instituições voltadas para a inovação, contidas em ambientes dinâmicos, onde a estratégia pode surgir ao longo das operações, denominada de estratégias emergentes.

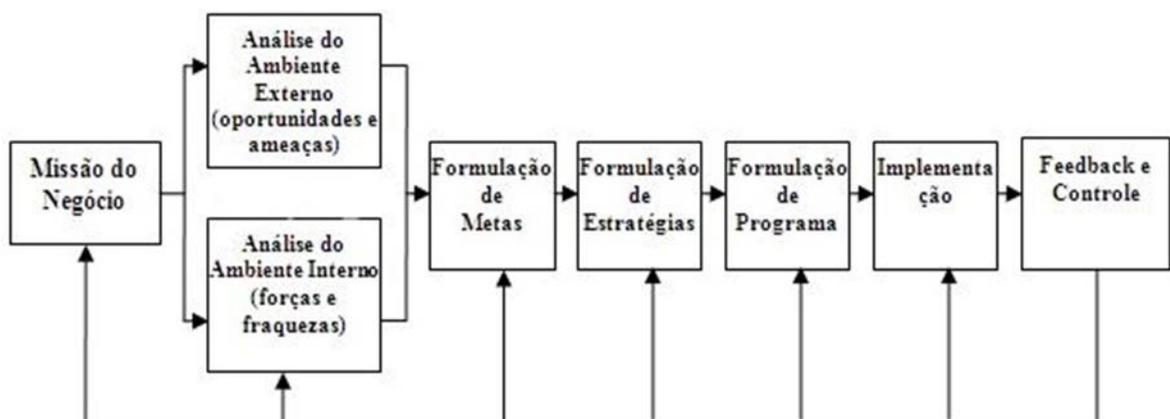
Outra questão abordada na análise crítica é que nem sempre a estratégia define ou determina o tipo de estrutura organizacional. Organizações que adotam um tipo de estrutura classificada como burocracia profissional, por exemplo, são mais adeptas de uma estratégia *bottom-up* (Mintzberg, 2003, 1994; Mintzberg *et al.*, 2007).

Além das críticas às premissas incorporadas, o modelo também não faz menção a avaliação ou a melhoria da estratégia, apresentando-se como um processo estático.

3.3.4 Modelo de Kotler - Processo de Planejamento Estratégico

O próximo modelo apresentado na Figura 12. Processo de planejamento estratégico, foi proposto por Philip Kotler, considerado o pai da administração mercadológica, no seu livro Administração de Marketing, publicado pela primeira vez em 1967. (Kotler; Keller, 2007). O modelo tem o mérito de ser simples e claro.

Figura 12. Processo de planejamento estratégico.



Fonte: Kotler e Keller (2007).

Neste modelo é possível identificar como ponto de partida para a elaboração da estratégia, a definição ou reavaliação da missão. Esta etapa é coerente com a concepção de outro teórico do marketing, Theodore Levitt que escreveu em 1960, o artigo Miopia em Marketing, da HBS. Nele, o autor defende a ideia de incorporar a necessidade do cliente, em detrimento a avaliação do produto, como um ponto de análise.

A missão raramente aborda produtos e serviços, mas sim a necessidade do cliente, na forma de negócio, que é um elemento-chave contido na definição da missão. Dessa forma, Kotler recebe a influência de Levitt ao propor o desenvolvimento do seu modelo (Levitt, 1960;

Kotler; Keller, 2007). Esta ideia de incorporar a identificação ou revisão da missão foi seguida e incorporada por diversos outros modelos (Andrade, 2012; Kaplan; Norton, 2008; Tavares, 2010).

3.3.5 Modelo de Ansoff – Estratégia Corporativa

O modelo descrito pelo professor russo Igor Ansoff, em seu livro *Estratégia Corporativa*, de 1965, foi considerado o pioneiro na área da estratégia, o que lhe rendeu o título de pai da estratégia.

Conforme Figura 13. *Estratégia Corporativa* (mantido o original em espanhol), é nítida a divisão do modelo em três partes: a primeira, contempla uma análise da necessidade de diversificação da empresa, que vai da parada um até a parada cinco, descrita no modelo. Em seguida, uma análise da sinergia gerada pela combinação dos recursos com o propósito de produzir vantagem competitiva; e, por fim, o plano estratégico (Ansoff, 1965).

Apesar da síntese apresentada, o modelo foi descrito como complexo e confuso, o que o torna menos conhecido do que o modelo mais claro e simples de Andrews. O próprio autor chamou o modelo de “cascata de decisões”, o que gera a impressão de que a mesma decisão a respeito da diversificação, por exemplo, está sendo tomada diversas vezes; no entanto, com nível de detalhamento diferente (Mintzberg, 1994).

A despeito das críticas, o modelo tem o mérito de ser o pioneiro; de conciliar a estratégia na forma de posição, ao avaliar a necessidade de diversificação, com a estratégia em forma de plano, mostrando que um modelo pode contemplar diversas definições de estratégia; e de trazer o conceito de vantagem competitiva bem antes de Michel Porter lançar o seu livro com o mesmo título, pela HBS, em 1980.

Figura 13. Estratégia Corporativa.

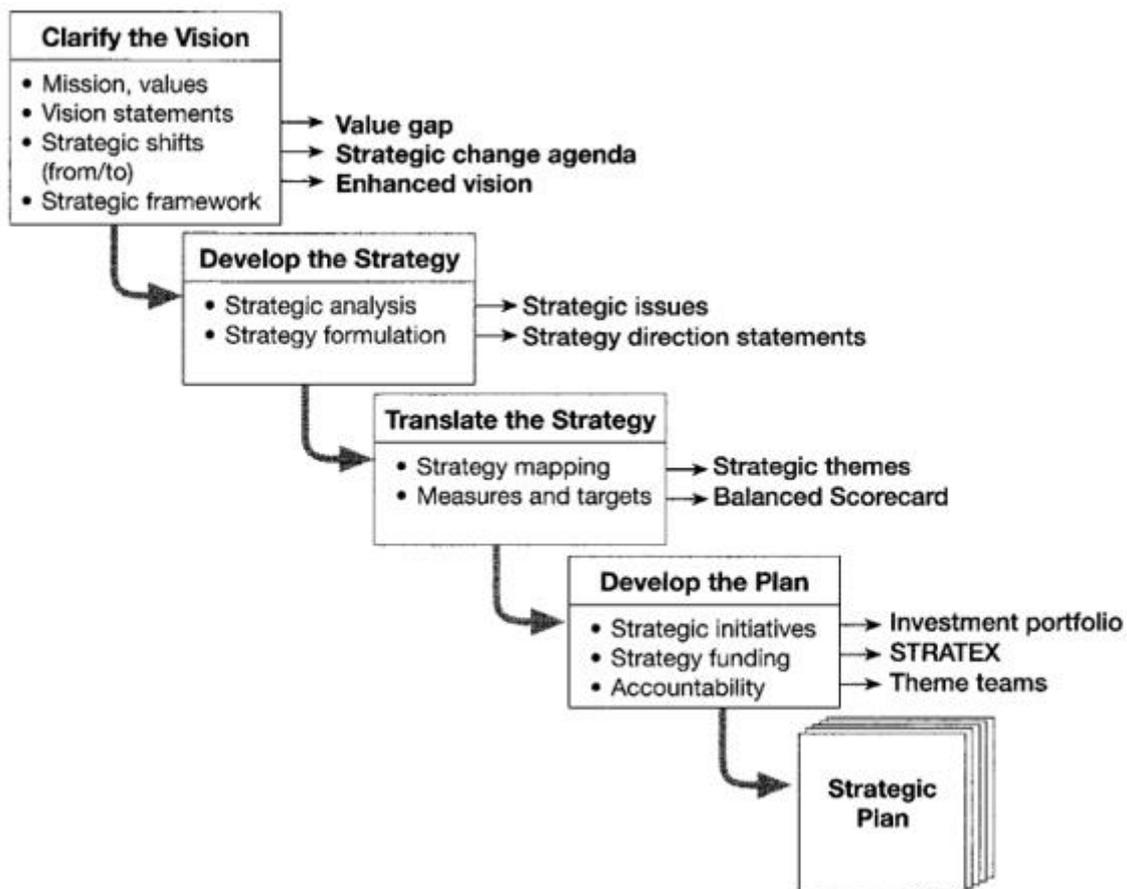
Fonte: Ansoff, (1965).

O modelo também apresenta uma etapa não contemplada nos demais: a análise da sinergia. Essa característica faz com que o modelo se torne não apenas pioneirismo, mas também inovador. Contudo, o autor ficou mais conhecido pela Matriz produto-mercado, onde é proposta quatro estratégias genéricas para a organização na qual a matriz é aplicada.

3.3.6 Modelo de Kaplan e Norton – Plano Estratégico

Próximo modelo foi proposto por Kaplan e Norton, em 2008, no livro Execução Premium, após incorporar ideias dos próprios autores em um plano estratégico, demonstrado na Figura 14. Plano estratégico (Kaplan; Norton, 1997, 2004, 2008).

Figura 14. Plano estratégico.



Fonte: Kaplan e Norton (2008).

À primeira vista não parece um modelo inovador; porém, uma análise mais detalhada da etapa “traduzindo a estratégia” é possível constatar que traz o mapeamento da estratégia

e o balanceamento dos indicadores – BSC como elementos inovadores. A ideia de trazer indicadores para compor o processo de estratégia como uma das etapas já é conhecida, no entanto o BSC defende indicadores balanceados em quatro perspectivas, a fim de não assumir um papel predominantemente financeiro, em empresas privadas; ou exclusivamente na perspectiva do cidadão-usuário, no caso de instituições públicas.

Outra ideia inovadora é o conceito do mapa estratégico. Esta representação gráfica definida como o mapeamento da estratégia cumpre diversos papéis, entre eles, de melhor comunicar os objetivos, de estabelecer uma relação de causalidade entre eles, e, principalmente, de estabelecer uma ligação entre a formulação e a implementação da estratégia, esta última representada no final do modelo, na forma de plano.

3.3.7 Modelo de Grove - Objetivos e Resultados-chave

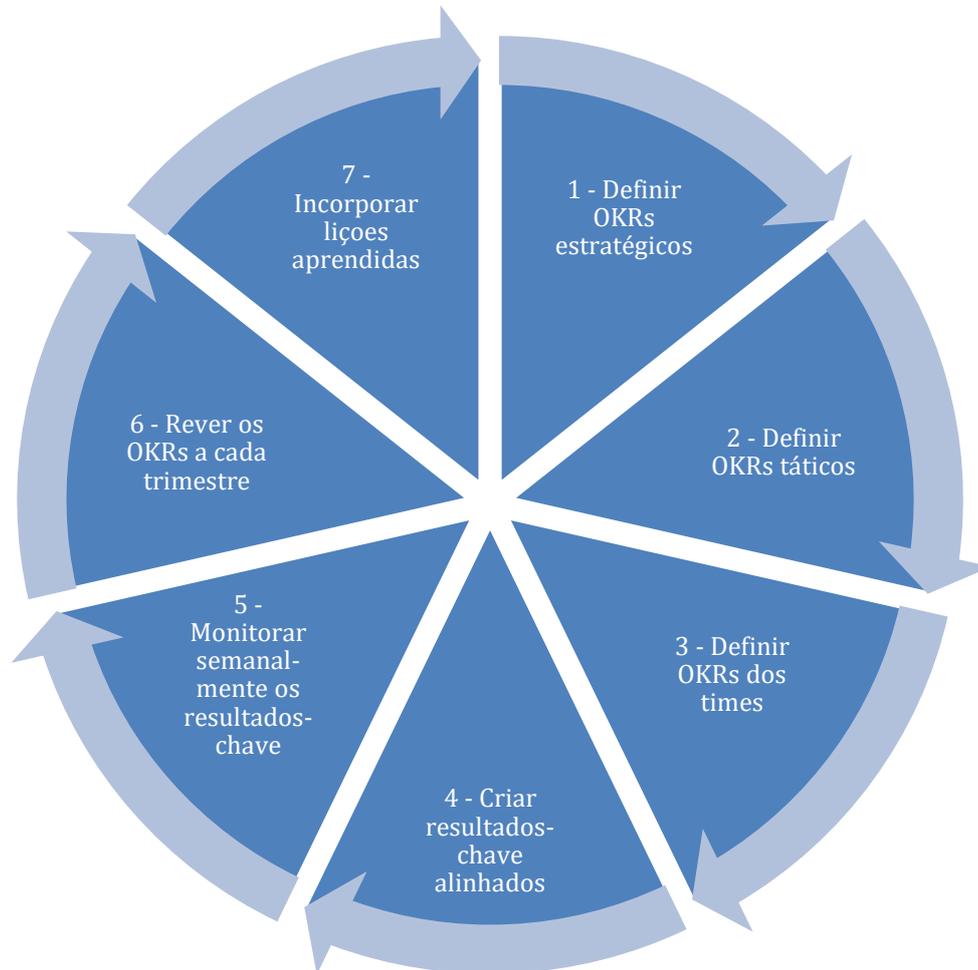
Inicialmente o termo “Objetivos e Resultados-chave” ou em inglês, *objective and key result*, que deu origem a sigla OKR, surgiu com Andrew Grove, ex-presidente da Intel, no livro “High Output Management”, que teve a primeira edição publicada em 1983 (Grove, 1995). Ela deriva da administração por objetivos ou *management by objectives* - MBO, desenvolvida por Peter Drucker (1954); porém, ficou mais conhecido quando John Doerr, um ex-funcionário da Intel levou a metodologia para o Google, em 1999.

Ganhou destaque ao ser uma ferramenta preferida pelas empresas de tecnologia do Vale do Silício, como, Twitter, LinkedIn, Oracle, Spotify entre outras (Doerr, 2019). No Brasil, é utilizada por organizações públicas ou economia mista, como a Petrobras, o Banco do Brasil, o Ministério Público de Minas Gerais e do Paraná, Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, com destaque para o planejamento tático da área de Tecnologia da Informação - TI.

O OKR visa resumidamente responder a duas questões: a) qual é o objetivo, ou aonde a organização quer chegar; b) como saber se estamos alcançando os objetivos, que são representados por resultados-chave. Os resultados-chave não são indicadores, no entanto, como devem ser descritos de forma que possam ser mensuráveis, auxiliam em avaliar se os objetivos foram alcançados (Grove, 1995).

Está ferramenta foi inicialmente disponibilizada para colocar a estratégia em ação e, desta forma, não havia uma preocupação com todo o processo de planejamento. Na Figura 15, foram demonstradas as principais etapas do processo de implementação dos OKR.

Figura 15. Modelo de OKR.



Fonte: adaptado de Grove (1995).

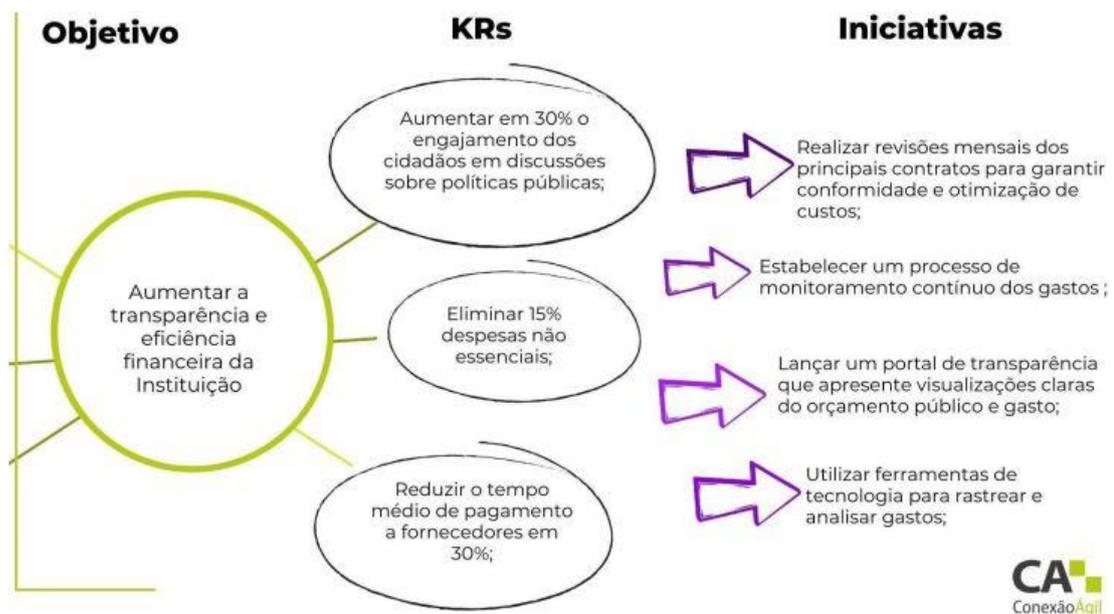
Ao comparar o OKR com a MBO, destacam-se duas diferenças: a primeira, em relação ao tempo do ciclo; e a segunda, em relação a participação. Os ciclos do OKR são mais curtos, sendo entre trimestrais a anuais, com monitoramentos semanais realizados em breves reuniões, e modificações, se necessárias, trimestrais (Grove, 1995).

Esta capacidade de incorporar mais frequentemente as mudanças, traz uma característica dinâmica ao modelo, tornando-a uma das ferramentas preferidas da gestão *Agile*, com destaque para as áreas de TI e inovação (Beck *et al.*, 2001). Em relação a

participação na construção das estratégias, ao contrário da MBO que apenas admite estratégias *top-down*; o OKR tanto admite estratégias de cima para baixo, quanto de baixo para cima (*bottom-up*), o que pode gerar um melhor engajamento das pessoas envolvidas no planejamento (Grove, 1995).

Por fim, os OKRs destacam-se pela simplicidade de algumas etapas, o que permite uma maior compreensão de todos. Em “avaliar o que é importante”, Doer (2019a) destaca três perguntas: a) aonde se quer chegar, que são os objetivos; b) como saber se está chegando lá, que são os resultados-chave - KR e; c) o que é necessário para chegar lá, que são as iniciativas, exemplificado por Rosado (2023), na Figura 16.

Figura 16. Exemplo de OKR.



Fonte: Rosado (2023).

Como é possível notar, os objetivos não são quantificáveis, mas os KRs sim, o que facilita o seu monitoramento, realizado por meio de 3 maneiras: a) Nós entregamos; b) Fizemos progressos, mas não concluímos; c) Não conseguimos fazer progresso real (Prince, 2020).

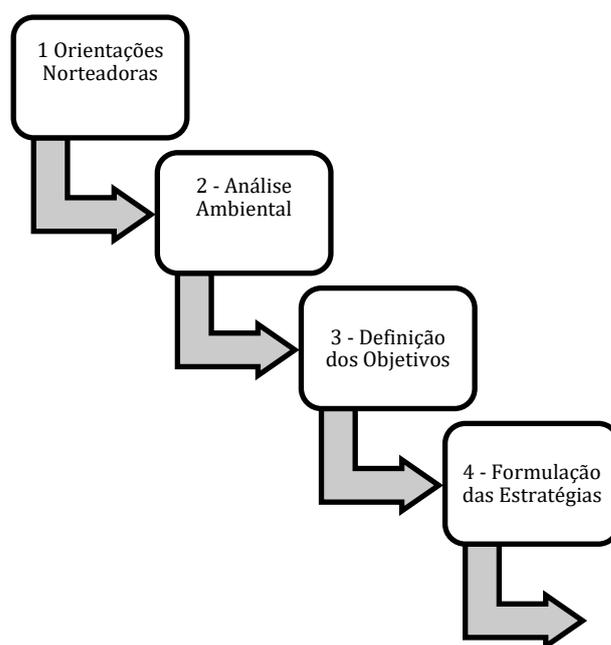
Apesar deste modelo surgir na iniciativa privada, a conferência “Agile Trend GOV”, em 2023, apresenta a aplicação por diversas organizações públicas brasileiras, entre elas, o Ministério Público do Mato Grosso do Sul, o Banco do Brasil, o Ministério Público de Santa Catarina, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal entre outras (Bass, 2023).

3.3.8 Modelo de Arguin – Processo de Planejamento Estratégico

O modelo foi desenvolvido pela Universidade de Quebec, no Canadá, em 1986 e, no Brasil, foi proposto pelo Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras – CRUB (Arguin, 1986).

O Modelo foi estruturado em quatro grandes etapas, conforme Figura 17. Modelo de Arguin.

Figura 17. Modelo de Arguin.



Fonte: (Arguin, 1986), adaptado.

Após a quarta etapa, ainda são construídos planos com periodicidade trimestral para preparar a implementação das estratégias. A primeira etapa é a mais inovadora deste modelo, é consiste em definir orientações fundamentais por meio de documentos norteadores, como políticas.

No entanto, não traz etapas que garantam uma preocupação com a implementação da estratégia, como as fases de monitoramento identificadas em outros modelos. Apesar de estar entre os modelos pioneiros pensados para instituições de ensino, o desenvolvimento em outro país pode também trazer problemas de validação devido as diferenças culturais entre Brasil e Canadá.

3.3.9 Modelo de Gandin - Planejamento Participativo

A proposta do Planejamento Participativo foi desenvolvida pelo professor Danilo Gandin (2001), com alinhamento teórico ao planejamento social, proposto por Bustelo (1982). Foi desenvolvida para organizações sem fins lucrativos, públicas ou do terceiro setor, com destaque para partidos políticos, sindicatos e, com uma maior participação, escolas.

Segundo Gandin (2001), há pouca literatura voltada para estas instituições, e quando há, acabam utilizando em seus planejamentos, métodos ou modelos desenvolvidos para organizações privadas. Enquanto estas últimas preocupam-se com o seu crescimento, buscando uma maior participação no mercado para obtenção do lucro, as organizações públicas devem ter uma preocupação com a construção social (Bustelo, 1982; Gandin, 2001).

A participação pode se apresentar em três níveis: a) colaboração, quando as decisões já foram tomadas e as pessoas colaboram com o seu trabalho, na execução dos planos; b) decisão, as pessoas participam de decisões menos importantes, sem afetar os aspectos estratégicos; c) construção em conjunto, onde todos têm a oportunidade de contribuir na elaboração do que é efetivamente estratégico (Gandin, 2001, 2015).

As etapas do modelo para a elaboração do Planejamento Participativo são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4. Etapas do Planejamento Participativo.

ETAPAS	PRODUTO	OBJETIVO
I - Referencial	<i>Marco situacional</i>	<i>Identificar a realidade global existente</i>
	<i>Marco doutrinal</i>	<i>Identificar a realidade global desejada</i>
	<i>Marco operativo</i>	<i>Identificar a realidade institucional existente</i>
		<i>Identificar a realidade institucional desejada</i>
II - Diagnóstico	<i>Necessidades identificadas</i>	<i>Confrontar a realidade institucional desejada com a existente</i>
III - Programação	<i>Propostas realizadas</i>	<i>Diminuir a diferença entre a realidade institucional desejada e a existente</i>

Fonte: adaptado de Gemerasca e Gandin (2002).

O modelo não começa com o diagnóstico, mas com um referencial. A maior parte dos modelos afirmam que fazem diagnóstico, quando estão apenas levantando dados. Para

realizar o diagnóstico é necessário um juízo de valor. Por fim, a etapa da programação contempla políticas, estratégias, objetivos e ações (Gandin, 2000; Gemerasca; Gandin, 2002).

Apesar da maior parte dos planejamentos alegarem ser participativos, a presença não garante a participação efetiva na elaboração das estratégias. A participação efetiva requer uma colaboração no processo decisório, que só é possível com delegação de poder. Em empresas com fins lucrativos o poder está concentrado nas mãos do dono do capital, o que inviabiliza a aplicação do modelo proposto.

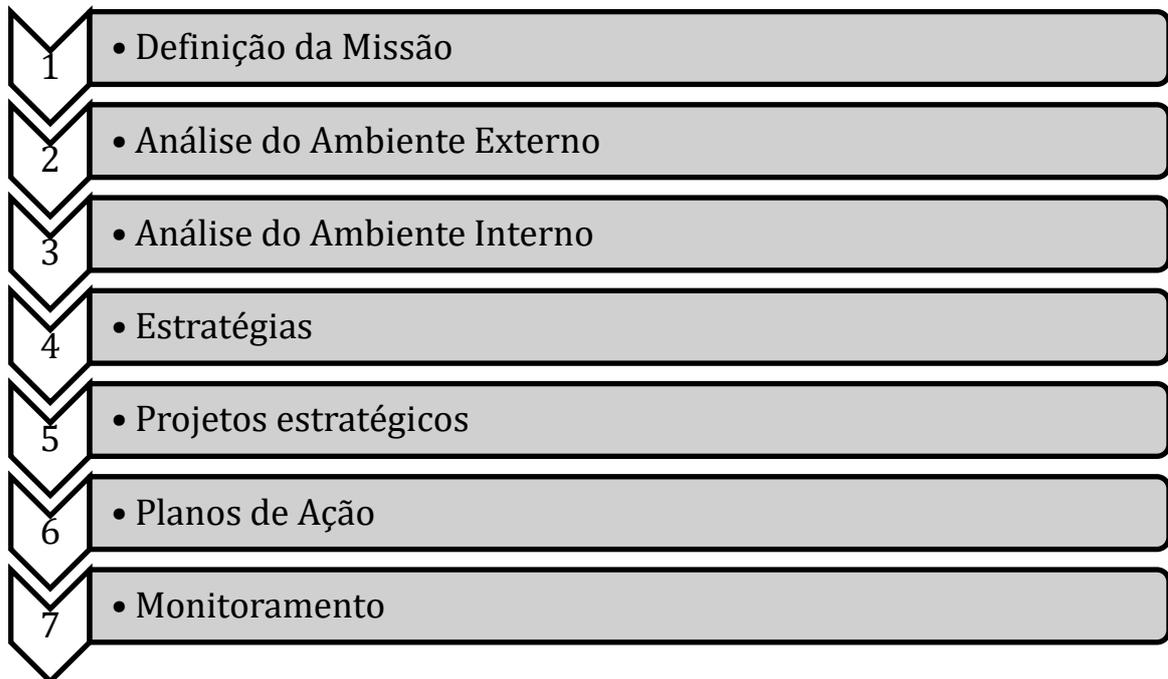
Conforme apontado, o modelo ganhou destaque ao ser utilizado por escolas (Gandin, 2015).

3.3.10 Modelo Forplad – Processo participativo

O modelo foi proposto pelo Fórum de Pró-Reitores de Planejamento e Administração – FORPLAD, da Associação Nacional de Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior – ANDIFES, das Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, em 1995 (Rebello, 2004). A ideia era desenvolver um modelo que pudesse servir de base para a formulação de estratégias de todas as universidades ligadas ao Fórum.

O Modelo foi estruturado em sete (07) etapas, conforme a Figura 18.

Figura 18. Modelo FORPLAD.



Fonte:(Rebello, 2004), adaptado.

A principal inovação deste modelo não está nas etapas propostas, mas no seu contexto. Além de ser voltado para instituições de ensino, o modelo foi desenvolvido levando em consideração a realidade brasileira. Outro aspecto inovador é o reforço ao processo participativo.

No entanto, o Forplad opta por trabalhar apenas com uma técnica que compõe a identidade organizacional: a missão; deixando de lado a definição da visão e os valores institucionais, enquanto etapas do processo.

3.3.11 Modelo do MS – Planejamento Estratégico das SES

O próximo modelo analisado foi proposto pelo Ministério da Saúde - MS para as Secretarias Estaduais de Saúde - SES, em 2021, com o apoio do Conselho Nacional de Secretários de Saúde - CONASS e do Hospital Alemão Oswaldo Cruz (Saúde, M., 2022).

O modelo proposto tem como objetivo principal fortalecer a gestão estratégica na esfera Estadual do SUS e foi dividido metodologicamente seis encontros, com oficinas de trabalho para produção dos resultados pretendidos.

Apesar de utilizar alguns marcos teóricos já abordados, como o Matus (1993b) e o Kaplan e Norton (2006), este modelo tem o mérito de ser desenvolvido para as SES, na qual então contidas a maioria das ESP e, sendo assim, é detalhado no Quadro 5.

Quadro 5. Planejamento estratégico da SES.

<i>Encontros</i>	<i>Oficinas</i>
I - Pactuação do trabalho e plano de comunicação, análise situacional e identificação de macroproblemas/ diretrizes estratégicas	Pactuação do plano de trabalho e de comunicação
	Identificação de macroproblemas e diretrizes estratégicas
	Levantamento de informações para a análise situacional
II - Definição ou revisão identidade organizacional, Matriz SWOT, Mapa Estratégico e Medidas de Desempenho	Identidade organizacional da SES: Definição e/ou revisão da missão, visão e dos valores
	Matriz SWOT
	Mapa Estratégico
	Medidas de desempenho do Mapa
III – Plano de ação e Mapa Estratégico	Planos de Ação
	Estabelecimento das relações de causa e efeito e finalização do Mapa Estratégico
IV – Alinhamento com PPA, LDO, Plano Estadual de Saúde e elaboração do Painel de Bordo	Alinhamento com PPA, LDO
	Plano Estadual de Saúde
	Elaboração do Painel de Bordo
V - Estabelecimento dos mecanismos de monitoramento e avaliação	Elaboração do monitoramento e avaliação do Plano
VI – Realização do Monitoramento e avaliação do Plano de Ação	Monitoramento e avaliação do Plano de Ação pela equipe da SES

Fonte: adaptado de Saúde (2002).

O diferencial deste modelo é a apresentação de um *check list* específico para a área da saúde, utilizado para orientar a análise situacional, no encontro I. Este *check list* possui dimensões como as necessidades de saúde da população, a capacidade das SES, o processo de regionalização e a rede de atenção à saúde.

3.4 Comparação entre Modelos de Planejamento

Nesta subseção, seguem o Quadro 6 que realiza uma análise comparativa, destacando a denominação do modelo, o autor, o ano de elaboração, a etapa inicial do processo e a principal inovação; e o Quadro 7 que destaca as partes principais contidas em cada um dos modelos.

Quadro 6. Comparativo entre os Modelos de Planejamento.

NOME	AUTOR(ES)	ANO	ETAPA INICIAL	INOVAÇÃO PRINCIPAL
Planejamento Estratégico Situacional	Carlos Matus	1970	Identificação do Problema	Ajustado para instituições da administração pública
Processo da estratégia	Henry Mintzberg	2014	Formulação da estratégia	A ideia de que a estratégia segue a estrutura
Concepção da estratégia corporativa	Kenneth Andrews	1965	Identificação de oportunidades e riscos	Incorpora as premissas da gestão da estratégia ao modelo
Processo de planejamento estratégico	Philip Kotler	1967	Missão da organização	Incorpora a necessidade do cliente
Estratégia corporativa	Igor Ansoff	1965	Objetivos	Foi o pioneiro
Plano estratégico	Kaplan e Norton	2008	Missão, Visão e Valores	Mapa estratégico e balanceamento dos objetivos
Objetivos e Resultados-chave	John Doerr	2019	Objetivos	Admite estratégias <i>bottom-up</i> e encurta os ciclos de monitoramento
Processo de Planejamento Estratégico	Arguin	1986	Orientações Norteadoras	Traz orientações norteadoras na forma de documentos
Planejamento Participativo	Danilo Gandin	2001, 2015	Análise interna e externa	Ressalta a participação para a construção de valor social
Processo Participativo	Forplad	1995	Identificação da Missão	Voltado para o ensino no contexto brasileiro
Planejamento estratégico da SES	SES	2022	Pactuação do projeto e da agenda	apresentação de um <i>check list</i> específico para a área da saúde, utilizado para orientar a análise situacional

Fonte: elaboração própria (2022).

É possível identificar que cada modelo apresentado contribuiu com inovações para o campo da gestão da estratégia e que raramente apresentam elementos contraditórios. Com exceção entre os modelos de Mintzberg e de Andrews que apresentam ideias opostas quando se analisa a relação entre estratégia e estrutura, os demais modelos possuem características complementares.

As etapas contidas nos modelos apresentados foram descritas por meio do Quadro 7. As etapas incluídas são classificadas com um “X” quando estão presentes, com “N” quando não fazem parte do modelo, ou com “?” quando o autor não deixou muito claro a incorporação da etapa.

Quadro 7. Etapas presentes nos modelos.

Etapas	Autores										
	Matus	Mintzberg	Andrews	Kotler	Ansoff	Kaplan e Norton	Doerr	Arguin	Gandin	Forplad	SES
Orientações	N	N	N	N	N	N	N	X	N	N	X
Missão	N	N	N	X	N	X	N	N	N	X	X
Visão	N	N	N	X	N	X	N	N	N	N	X
Valores	N	N	N	N	N	X	N	N	N	N	X
Análise interna	X	?	X	X	X	X	N	X	X	X	X
Análise externa	X	?	X	X	X	X	N	X	X	X	X
Cenário	X	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Objetivos e Metas	X	?	N	X	X	X	X	X	X	X	X
Indicadores	X	?	N	N	N	X	X	N	N	N	X
Mapa estratégico	N	N	N	N	N	X	N	N	N	N	X
Plano de ação	X	?	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Monitoramento	X	X	N	X	N	X	X	N	N	X	X

Fonte: elaboração própria (2022).

O que causou mais dúvida sobre a identificação das etapas foi o modelo do Mintzberg, por ser definido pelo próprio autor como um modelo não prescritivo. Determinadas etapas eram abordadas teoricamente, mas não estão detalhadas de forma explícita no modelo.

Algumas etapas estão presentes apenas em modelos específicos, como a construção de cenários, presente no modelo do Matus, adaptado por Artmann para uso local; o mapa estratégico, nos modelos da SES e de Kaplan e Norton; e as Orientações dadas por documentos norteadores, do Arguin e das SES. Outras etapas estão presentes em todos ou quase todos os modelos, como as análises internas e externas, e o plano para a execução da estratégia.

Outros modelos parecem ser complementares, como o Planejamento Participativo, de Gandin e o OKR, de Grove. Enquanto o primeiro preocupa-se com as fases iniciais, chamadas de referências, onde são realizadas as análises internas e externas; os OKR dão destaque as etapas finais, como o monitoramento. O modelo mais completo é o da SES, que tem como embasamento teórico outros dois modelos: o do Matus e o do Kaplan e Norton. Por fim, apenas três modelos pensam em um contexto específico para o ensino, o modelo de Arguin,

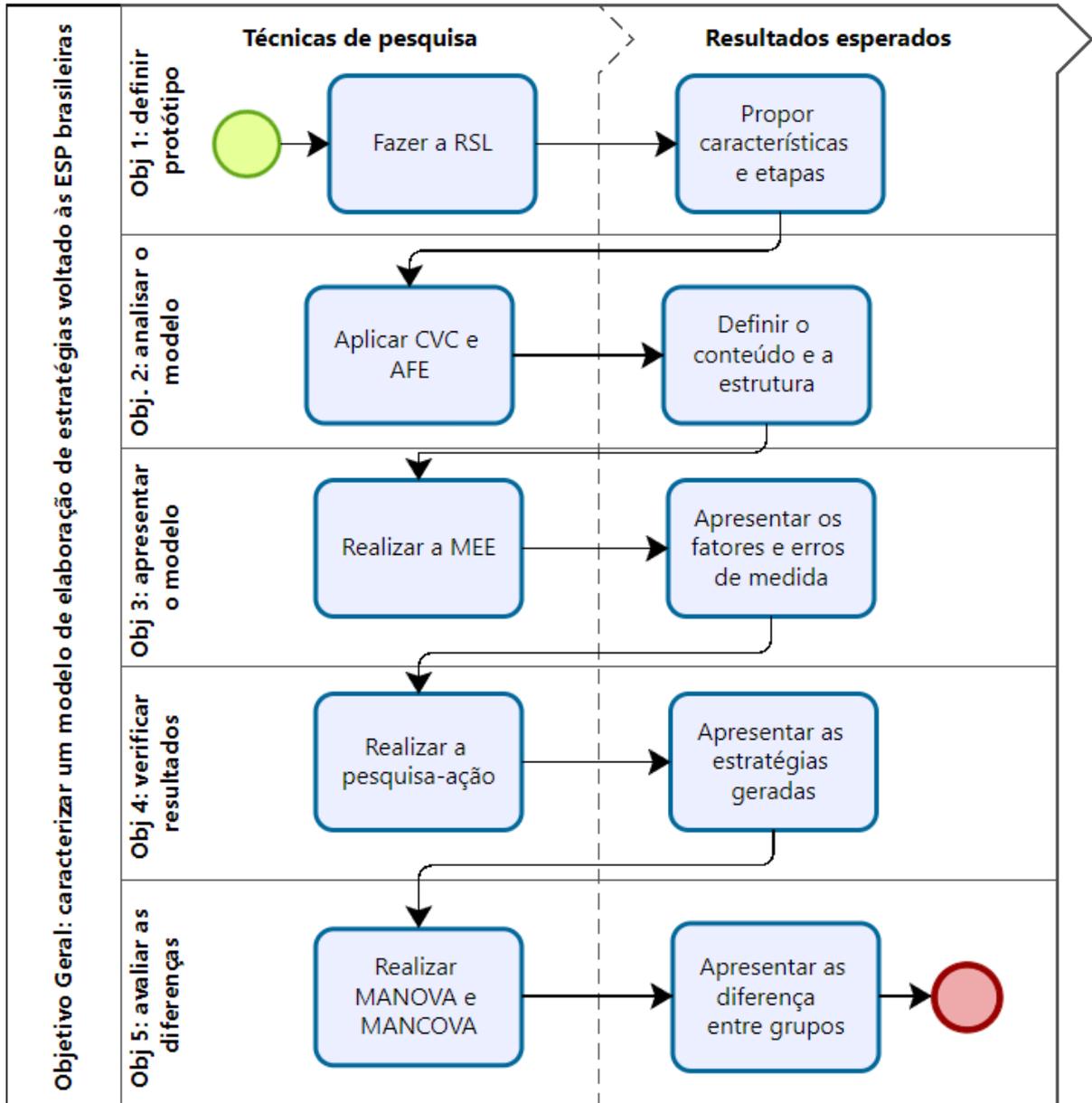
do Gardin e do Forplad; e os dois últimos reforçam o caráter participativo dos processos de elaboração de estratégia em escolas brasileiras.

A avaliação comparativa entre os modelos serviu de base para propor as etapas do protótipo do modelo, que foram descritas a seguir, na seção 5 desta tese. No entanto, antes os métodos foram apresentados, na próxima seção.

4 MÉTODOS

Descritos nesta seção, foi desenvolvido um fluxo, a fim de explicar as melhores estratégias e técnicas de pesquisa coerentes com os pressupostos metodológicos e para que os objetivos do trabalho sejam alcançados. O fluxo metodológico está sintetizado na Figura 19.

Figura 19. Fluxo metodológico da pesquisa.



Fonte: autoria própria, 2021.

Os objetivos específicos 2, 4 e 5 utilizaram a técnica de aplicação de questionário, apresentados nos anexos (1 a 4), sendo o Anexo 4, de uso exclusivo para o objetivo 4. A seguir, é detalhado cada uma das etapas do fluxo metodológico.

4.1 Definindo o protótipo do modelo

O protótipo do modelo foi composto por características e etapas sugeridas a partir da pesquisa exploratória realizada na introdução, e da pesquisa descritiva realizada na fundamentação teórica. As questões norteadoras (QN) que orientaram esta subseção foi:

QN1: Quais são as possíveis variáveis ou características que auxiliam na definição do modelo proposto?

QN2: Quais são as etapas necessárias que possam compor um protótipo de um modelo de gestão para auxiliar as ESP na elaboração de suas estratégias?

Para a identificação das características do modelo a revisão da literatura foi realizada em duas fases complementares. A RSL se propôs a identificar as características no estado da arte, e a revisão dos clássicos as identificou até a fronteira do conhecimento. Dessa forma, geralmente os clássicos abordam autores mais conhecidos e já consolidados na literatura, e o estado da arte apresentou autores não tão conhecidos, mas que apresentam trabalhos mais contemporâneos.

Enquanto a RSL usou o protocolo PRISMA, a revisão dos clássicos utilizou uma adaptação da técnica *snowball*, na qual uma teoria levou a pesquisa de outra. A partir da Teoria da Burocracia Profissional (Mintzberg, 1993; Page *et al.*, 2021; Wohlin, 2014), sugerindo as características “democrática” e “participativa” que, com o uso da técnica, leva a investigação à teoria do processo decisório, acrescentando, em seguida, a característica “prescritiva” ao modelo, e assim por diante, como uma bola de neve, até completar todas as características sugeridas.

As etapas propostas para o modelo foram identificadas com base na pesquisa bibliográfica realizada em artigos e livros clássicos identificados a partir bases indexadas para a coleta de dados dos modelos de elaboração de estratégias disponíveis, sejam modelos originalmente de estratégias ou de planejamento que produzam as estratégias. Após, foram

apresentados de forma sistemática, como resultado parcial, as principais etapas e, por fim, realizada uma análise comparativa entre os modelos, a fim de detectar as similaridades e diferenças, apresentadas na forma de quadro.

Com base nos resultados obtidos na base de dados acumulada da pesquisa que tiveram como origem a Revisão da Literatura, acrescida do contexto das ESP, o protótipo foi proposto, com as possíveis características e etapas do modelo. No entanto, como as características são variáveis latentes, foi necessário transformá-las em variáveis observáveis, por meio de questões que compõem o instrumento de pesquisa.

4.2 Análise do Modelo

Por meio da Revisão da Literatura o protótipo propôs uma série de características e etapas. Como as características não podem ser observadas diretamente, foram transformadas em uma série de questões ou itens que fazem parte do instrumento de pesquisa a ser utilizado, com o propósito inicial de se obter evidências de validação.

Nesta seção busca-se evidências de validação do modelo, com destaque para duas etapas: a) validação do conteúdo das questões contidas no instrumento de pesquisa que será usado para a coleta de dados; b) validação da estrutura do modelo, que organiza as questões em fatores.

4.2.1 Análise do conteúdo

Por tratar-se de um instrumento de pesquisa não disponível a literatura, há necessidade de validação do conteúdo ou das questões da pesquisa. Esta validação ocorre segundo o método tripartite (ASSOCIATION; ASSOCIATION; EDUCATION, 1966), que é subdividido em três atividades: a) a validação do conteúdo; b) a validação do constructo; c) e a validação externa o quanto o instrumento construído conversa com outros instrumentos já elaborados para a mesma finalidade. Mais recentemente foram incorporados ao método também a validação com base na teoria de resposta ao item e a validação consequencial, que aborda os critérios éticos da pesquisa (ASSOCIATION; ASSOCIATION; EDUCATION, 1999, 2014).

A validação do conteúdo foi realizada por meio do Coeficiente de Validação de Conteúdo (CVC), uma das técnicas mais usadas na literatura, validando conteúdos obtidos

com coeficiente acima de 0,8 (Hernández-Nieto, 2002; Polit; Beck, 2006). As evidências de validação do constructo consistem na identificação da estrutura do instrumento, e foi realizado por análise fatorial, que consiste em um conjunto de técnicas estatísticas de análise de dados, inicialmente desenvolvida por Spearman (Bartholomew, 1995; Stephenson, 1935). Aqui a questão norteadora para a análise foi:

QN: o constructo é capaz de representar o fenômeno estudado?

Em outras palavras, os itens ou questões desenvolvidas são capazes de representar a variável latente característica?

Será aplicada a técnica de coleta de dados, por meio quinze (15) perguntas dispostas em uma escala *Likert* de 1 a 5, contidas em um questionário (ANEXO 1), enviado por e-mail na forma de convite individual ou em lista oculta. A escala adota cinco pontos de concordância: 1) Não concordo; 2) Concordo pouco; 3) Concordo parcialmente; 4) Concordo muito; e 5) Concordo totalmente (Likert, 1932).

O instrumento foi aplicado a um grupo de doze (12) pessoas da área de gestão da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP), que é uma unidade técnico-científica da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), formado por cinco (5) chefias ou possíveis usuários do modelo, e sete (7) especialistas, do serviço de planejamento.

Os critérios para a escolha dos especialistas foram pessoas que estão na função de planejamento em saúde, nos cargos de analistas ou técnicos, e estão lotados na subunidade de planejamento da escola, com no mínimo de seis anos de experiência. Para a qualificação dos usuários, devem ocupar cargos de chefias dentro da subunidade da escola que responde pela gestão e serem usuários do modelo proposto. Considera-se as sugestões dos especialistas mais significativa do que a dos usuários gestores, para efeito de ajuste no instrumento de pesquisa.

Para uma amostra muito pequena, a técnica prevê um CVC corrigido (CVC_c) por meio de um viés como forma de ajuste, obtido pela equação:

$$CVC_c = CVC - \text{Viés}, \text{ Eq. 1.}$$

$$CVC = \text{média aritmética/maior score possível na escala } \textit{Likert} \text{ utilizada}, \text{ Eq. 2.}$$

$$\text{Viés} = (1/n^0)^{n^0}, \text{ Eq. 3.}$$

Onde o nº é o número de participantes,

Porém, para amostra superior a cinco pessoas, o viés se demonstrou irrelevante, conforme aponta o resultado do cálculo, com a utilização da fórmula proposta, na Tabela 1.

Tabela 1. Participantes X Viés.

Nº de Participantes	Viés
1	1,0000
2	0,2500
3	0,0370
4	0,0039
5	0,0003
6	0,0000

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Sendo assim, os autores recomendam que os grupos de avaliação do instrumento tenham no mínimo cinco participantes e, no máximo, vinte (Haynes; Richard; Kubany, 1995; Lynn, 1986). Dessa forma, a proposta de doze pessoas para avaliar o conteúdo é coerente com os dados teóricos.

A escolha do CVC para aplicação no caso proposto foi em função da opção por uma técnica que adote uma escala politômica para minimizar o vício do processo avaliativo onde o avaliador é rigoroso demais em função das opções limitadas e extremas da escala, que variam exclusivamente entre as opções “concordo” e “não concordo”. Assim, as técnicas que adotam escalas dicotômica, como o Porcentual Médio de Concordância ou o Índice de Validação de Conteúdo, foram preteridas (Martuza, 1977; Popham, 1978; Waltz; Bausell, 1981). Além da escolha do uso de escala politômica, este estudo se propõe a avaliar dois grupos; o primeiro, de especialistas; e o segundo, de usuários. Para este caso, o CVC se demonstra mais adequado do que o coeficiente de Kappa (Cohen, 1960; Fleiss; Levin; Paik, 2013).

A obtenção de dados precisos e confiáveis é essencial em pesquisas científicas. No entanto, várias fontes de viés em instrumentos de pesquisa podem afetar a validade dos resultados. O viés da aquiescência é um dos mais comuns, que pode distorcer as conclusões e interpretações dos estudos. Consiste na tendência dos indivíduos em responder todos os itens do instrumento de forma afirmativa ou negativa, independentemente da veracidade das questões (Winkler; Kanouse; Ware, 1982). Para minimizar o viés da aquiescência, nesta

pesquisa, foi utilizado um item negativo, no qual espera-se que o padrão de resposta seja oposto aos demais.

Por fim, a falta de instrumento externo dificulta a validação da última etapa do método. Já a validação consequencial da pesquisa atende exclusivamente a requisitos éticos, por meio da aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), ligado ao Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

4.2.2 Análise da estrutura

As características do modelo foram validadas por meio de uma pesquisa empírica de levantamento de dados nas Escolas de Saúde Públicas (ESP) do Brasil, com o objetivo de verificar a relevância de cada destas características propostas e organizar a estrutura em fatores. Assim, a QN foi:

QN: Quais são as características propostas que serão mantidas e como elas estão organizadas?

4.2.2.1 Desenho do estudo

Diante da ausência de uma abordagem unificada na literatura sobre modelos de desenvolvimento de estratégias no contexto das escolas de saúde pública brasileiras, foi realizado um estudo exploratório. O desenho do estudo detalha o universo da pesquisa, seleção da amostra, o instrumento de coleta de dados, a técnica de coleta de dados, a estratégia de seleção dos participantes e as técnicas de análise dos dados, que são descritos a seguir.

4.2.2.2 Universo

O critério para caracterizar uma ESP é que a instituição a ser pesquisada contenha na sua denominação pelo menos esses três descritores: escola, saúde e pública, e que faça parte da Rede de Escolas. A base de dados para a identificação do universo de escolas de saúde pública distribuídas pelas capitais das regiões do Brasil foi o da Rede de Escolas (<http://rededeescolas.ENSF.fiocruz.br/>), e conta com um total de cinquenta e oito (58) instituições cadastradas, entre elas, faculdades e secretarias municipais e estaduais.

4.2.2.3 Estratégias para seleção da amostra

Os participantes foram selecionados com base em dois requisitos. Em primeiro lugar, tinham de ser especialistas de uma escola de saúde pública, ocupando o cargo de diretor da escola. Em segundo lugar, tinham de ser potenciais utilizadores do modelo proposto para o planeamento estratégico da escola. Além disso, todos tinham de trabalhar numa EPS.

Nem todas as instituições que fazem parte da Rede Escolas, que atuam na capacitação em saúde, atenderam os critérios estabelecidos para serem tipificadas como ESP. Para a escolha das escolas que participaram da pesquisa, foram adotados os seguintes requisitos: a) fazerem parte da Rede Brasileira de Escolas de Saúde Pública, coordenada pela Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, da Fundação Oswaldo Cruz; b) serem denominadas escolas de saúde pública; c) estarem localizadas nas capitais dos estados brasileiros.

Aplicando os critérios estabelecidos, foram identificadas 18 EPS, a saber:

Escola de Governo em Saúde Pública de Pernambuco (ESPPE)

Escola de Saúde Pública da Bahia Professor Jorge Novis (ESPBA)

Escola de Saúde Pública de Manaus

Escola de Saúde Pública de Minas Gerais

Escola de Saúde Pública do Amapá (ESP/AP)

Escola de Saúde Pública do Ceará Paulo Marcelo M. Rodrigues

ESP do Estado do Maranhão Dra. Maria Nazareth Ramos de Neiva (ESP/MA)

Escola de Saúde Pública do Mato Grosso do Sul

ESP do Paraná/Centro Formador de Recursos Humanos Caetano Munhoz da Rocha (ESPP/CFRH)

Escola de Saúde Pública do Rio Grande do Sul

Escola de Saúde Pública Dr. Jorge David Nasser

Escola de Saúde Pública Prof. Osvaldo de Oliveira Maciel (ESP/SES/SC)

Escola Estadual de Saúde Pública de Goiás Cândido Santiago

Escola Municipal de Saúde Pública de Goiânia

Escola Municipal de Saúde (SEM/SP)

Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP)

Escola Tocantinense de Saúde Pública

Fundação Escola de Saúde Pública de Palmas

Por fim, foram utilizados dois tipos de critérios para determinar a saturação da amostra: a) qualitativo, que deveria haver pelo menos 1 APS por região do Brasil para garantir uma representatividade regional mínima; b) quantitativo, que o número da amostra (n) deveria ser suficiente para aplicar a técnica utilizada para obter evidências de validação da estrutura.

4.2.2.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados foi feita pela técnica de questionário, com 18 questões fechadas e utilização de escala *Likert*, que varia de 1 a 5, representando o grau de concordância dos participantes. Dessa forma, quanto mais próximo de 5, maior a concordância do participante, em relação as variáveis ou itens propostos (Likert, 1932). O instrumento encontra-se disponíveis no ANEXO 2, e teve como propósito avaliar a carga fatorial dos itens e analisar a sua organização estrutural em fatores distintos.

O questionário foi enviado individualmente por e-mail, na forma de convite ou em lista oculta, aos dirigentes das ESP, entre março e agosto de 2023.

4.2.2.5 Apreciação ética

Para que os participantes recebessem o instrumento de pesquisa, foi necessário, primeiramente, que a escola autorizasse a pesquisa por meio da assinatura do Termo de Consentimento Institucional (TCI); em seguida, a autorização da instituição proponente do CEP da pesquisa; e, por fim, a autorização do próprio participante, no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disponível no ANEXO 5.

Foi informando ainda aos participantes o caráter voluntário da participação; portanto, sem qualquer contrapartida financeira ou material, e que sua privacidade será mantida, sem a identificação do respondente quando forem apresentados os resultados da pesquisa.

Os riscos de vazamento de dados pessoais ou uso indevido dos dados da pesquisa foram classificados como baixos e relatados por meio da Plataforma Brasil ao CEP, do Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia, do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai/Cimatec), como instituição proponente, e aos CEPs das demais ESP como coparticipantes. Para mitigar os riscos identificados, os dados pessoais não foram arquivados com os dados da pesquisa e foram tratados apenas pelo pesquisador principal.

4.2.2.6 Técnicas de análise de dados

A análise dos dados foi realizada por análise fatorial, que consiste em um conjunto de técnicas estatísticas de análise de dados, inicialmente desenvolvida por Spearman (Bartholomew, 1995; Brown, 2015; Stephenson, 1935). Por se tratar de um instrumento de pesquisa novo, para alcançar o objetivo proposto foi realizada uma Análise Fatorial Exploratória – AFE, com apoio do software *Factor Analysis*, versão 12.4.3 (Ferrando Piera; Lorenzo Seva, 2017), que utilizou o algoritmo de extração *Robust Diagonally Weighted Least Squares* - RDWLS e a matriz de correlação policórica (Asparouhov; Muthén, 2010), que é indicada quando as distribuições dos itens ordinais são assimétricas (Muthen; Kaplan, 1992).

O número de fatores foi decidido por meio da implementação otimizada da Análise Paralela, com permutação aleatória dos dados observados, realizado com procedimento de reamostragem (Timmerman; Lorenzo-Seva, 2011). Visando alcançar a simplificação do fator e, conseqüentemente, da estrutura, foi utilizada a rotação Robust Promin (Lorenzo-Seva; Ferrando, 2019). O ponto de corte na matriz fatorial é, no mínimo, uma carga fatorial de 0,300, representada em módulo, para considerar que a variável latente possa ser representada pela variável observável (Hair *et al.*, 2018).

A avaliação de unidimensionalidade foi realizada com as medidas de Unidimensional Congruence – UniCo e Explained Common Variance – ECV. Os valores dos índices devem ser maiores que 0,80 e 0,70, respectivamente, para que o modelo possa ser considerado unidimensional (Ferrando; Lorenzo-Seva, 2018).

A adequação do modelo foi avaliada por meio dos índices de ajuste *Comparative Fit Index* (CFI) e *Tucker-Lewis Index* (TLI). Os valores de CFI e TLI devem ser acima de 0,90 (Brown, 2015). O índice “H” foi utilizado para avaliar a estabilidade dos fatores. Este índice avalia quão bem um conjunto de itens representa um fator comum. Os valores de H variam de 0 a 1. Valores altos de H (> 0,80) sugerem uma variável latente bem definida, que é mais provável que seja estável em diferentes estudos. Valores baixos de H sugerem uma variável latente mal definida, e provavelmente instável entre diferentes estudos (Ferrando; Lorenzo-Seva, 2018).

Foi também implementada a medida de importância de Pratt, para complementar a interpretação das cargas fatoriais. A medida de Pratt indica, em termos percentuais, o quanto cada fator explica os itens (Wu; Zumbo, 2017). Por fim, o parâmetro de discriminação e os

thresholds dos itens foram avaliados, utilizando a parametrização de Reckase, que é o procedimento da Teoria de Resposta ao Item (Reckase, 1985).

4.3 Apresentação do Modelo

Após a validação do conteúdo e da estrutura do modelo, a QN que orientou esta subseção foi:

QN: Como a caracterização do modelo pode ser representada?

A escolha do trajeto metodológico foi que a caracterização do modelo fosse representada pela técnica de Modelagem por Equação Estrutural (MEE), que é adequado quando se quer analisar e demonstrar diversas variáveis ao mesmo tempo. A MEE utilizada é classificada aqui como um modelo do tipo de segunda ordem, composto por duas variáveis gerais latentes: características e etapas, sendo a primeira uma variável preditora categórica, e a segunda, uma variável de desfecho ordinal. Na segunda ordem, estas duas variáveis desdobram-se em algumas características e etapas denominadas de fatores que ainda não são observáveis diretamente e, sendo assim, necessitam de itens ou questões que foram propostos a fim de verificar a relevância das características e etapas para o modelo, por meio de suas cargas fatoriais e seus respectivos erros de medida. Quando a carga fatorial for maior que o erro de medida, a variável é adequada para fazer parte do modelo. No entanto, o cálculo da carga fatorial e do erro de medida leva em conta a equação 4 (DE MOURA; BAPTISTA; PRIMI, 2022; HOYLE, 2012; KLINE, 2015).

$$\lambda^2 + \epsilon = 1, \text{ Eq. 4.}$$

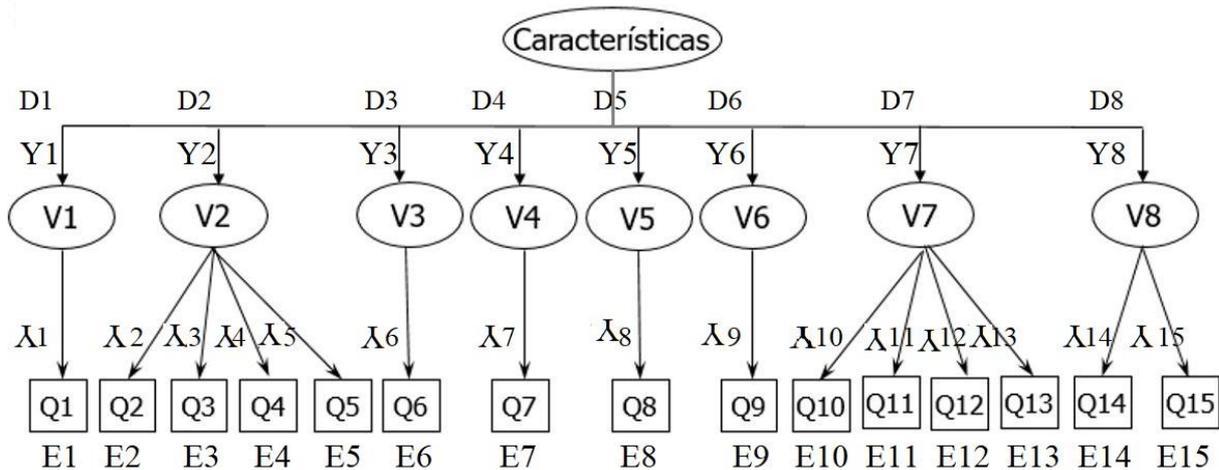
Onde λ é a carga fatorial e ϵ é o erro de medida.

A justificativa para uso da técnica leva em consideração a possibilidade de estimar o modelo mesmo com dados faltantes (*missing data*), que é fundamental quando se trata de um novo modelo, além da possibilidade colocar diversas variáveis dependentes e independentes no mesmo modelo. Toda a regressão, representada pelas setas entre as variáveis, possuem uma carga fatorial e um erro de medida.

Entre as variáveis latentes, o erro de medida denomina-se distúrbio “D” e a carga fatorial é representada pela letra gamma (γ). Entre as variáveis latentes e variáveis

observáveis, o erro de medida usa a letra “E”, com a carga fatorial sendo representada por λ (lâmpada). Sendo assim, é possível definir quantos dados o modelo necessita para ser estimado, conforme Figura 20. MEE esperado.

Figura 20. MEE esperado.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A primeira parte do protótipo do Modelo é composto pelas características ou fatores (V) e itens ou questões (Q). O MEE pode ser estimado quando o grau de liberdade for maior que 1, ou seja, quando o número de dados for maior que o número de incógnitas.

A MEE necessita gerar a carga de 15 erros de medida (E), 8 distúrbios (D), 23 cargas fatoriais (8 *gammas* e 15 *lâmpada*) e 9 variáveis latentes (1 geral e 8 de segunda ordem), totalizando 55 incógnitas. O número de dados obtidos por meio da Matriz de variância é dado pela seguinte equação (Kline, 2015).

$$(p(p + 1)) / 2, \text{ Eq. 5.}$$

Onde, p é o número de variáveis observáveis.

A fórmula indica que o número de dados gerados na Matriz de variância é de 120. Assim, como o número de dados gerados ($N = 120$) é maior que o número de incógnitas ($N = 55$), a princípio o modelo possui grau de liberdade maior que um (1) e pode ser estimado. Apesar de possível estimar o modelo, é pouco provável que o modelo tenha apenas uma ou duas questões para mensurar cada variável (Damásio, 2012). Esta limitação pode comprometer as variáveis V1, V3, V4, V5, V6 e V8, o que pode sugerir um modelo com apenas três variáveis ou características, composto pela V2, V7 e uma terceira variável que unifique ou

represente as demais. Outra possibilidade é um modelo unidimensional, com apenas uma única variável. Estas possibilidades foram testadas pela AFE, que indica a melhor estrutura para o modelo. Ressalta-se que a AFE pode alterar o número de características, excluindo ou acrescentando outras e, sendo assim, alterando o resultado.

4.4 Verificação do resultado do Modelo

O modelo sugerido foi aplicado por meio de uma pesquisa empírica, com a adoção de métodos qualitativos, utilizando como estratégia de investigação a pesquisa-ação (Thiollent, 2011), a adoção de um questionário para a coleta de dados na ENSP e técnicas estatísticas descritiva para a análise, que compõe a próxima seção. O objetivo é verificar se, ao aplicar o modelo, os participantes identificam as características contidas nas etapas propostas, ou a relação entre as características validadas na etapa anterior e as etapas executadas no teste do modelo. Assim, a questão norteadora que orienta esta fase é:

QN: as etapas do modelo de elaboração de estratégias são capazes de gerar os resultados pretendidos para ESP?

A pesquisa-ação está coerente com o pressuposto filosófico pragmático desta investigação, assim como, é bastante utilizada em pesquisas do campo social. Outra característica marcante é a participação ativa do pesquisador no teste do modelo por meio da condução de um processo de planejamento estratégico, juntamente com os participantes, o que possibilita ações para o aperfeiçoamento do modelo durante o processo de elaboração deste. Além destas características que já justificam a escolha do método, no final do processo de planejamento estratégico espera-se desenvolver e entregar um plano de ação, denominado aqui de plano estratégico, com caminhos bem delineados para a superação das deficiências e aproveitamento das oportunidades identificadas (Gil, 2009; Thiollent, 2011).

Assim, a escolha do método da pesquisa-ação, justifica-se pelos seguintes fatores: 1) pesquisa de base empírica – tem um objetivo prático que é a aplicação do modelo; 2) participativa - conta com a participação dos envolvidos no desenvolvimento do modelo; 3) orientada para a ação – o protótipo do modelo aplicado nesta fase da pesquisa não está pronto, encontrando-se em desenvolvimento; 4) conta com a participação do pesquisador, que coordena a aplicação do modelo.

A pesquisa-ação adaptada passa pelas seguintes fases: a) diagnóstico da situação; b) definição do tema e do problema; c) referencial teórico; d) suposições; e) seminário de apresentação; f) definição do campo amostral; g) coleta de dados; h) aprendizagem; i) plano de ação (Thiollent, 2011). O produto resultante das etapas foi descrito na seção “Aplicação do Modelo”.

A pesquisa foi realizada em dois campos da ENSP: a) o campus Manguinhos, no qual 100 pessoas foram convidadas a participar do processo de elaboração de estratégias utilizando o modelo proposto; b) o campo Curicica, onde foram convidadas a participar, 90 pessoas.

Por fim, foi avaliado o indicador de eficácia do Modelo, ou em quantas etapas o Modelo foi capaz de produzir os resultados pretendidos e em quais etapas foram produzidas estratégias. Naturalmente a efetividade seria um indicador mais relevante, porém não fez parte do escopo da pesquisa, pois o tempo previsto para o encerramento do ciclo de planejamento é maior que o tempo estimado da pesquisa.

4.5 Avaliação do Modelo

Após estabelecer uma série de características teóricas necessárias ao Modelo, neste momento verifica-se o aparecimento destas na pesquisa empírica. A partir daí, analisa-se as diferenças significativas entre aquelas escolas que usaram e as que não usaram o Modelo.

O cálculo para a amostra foi realizado levando em consideração os seguintes critérios: número de ESP (N = 18) em 2021. Um intervalo de confiança de 90% (Z = 1,65), margem de erro de 10% (E = 0,1) e desvio padrão para uma amostra homogênea (p = 80/20), a amostra estimada necessária é de aproximadamente 13 ESP (n = 13), dado pela equação padrão para cálculo da amostra com população definida:

$$n = \frac{[z^2 * p(1-p)] / e^2}{[1 + [z^2 * p(1-p)] / e^2 * N]}, \text{ Eq. 6.}$$

Onde N = tamanho da população, z = escore z, e = margem de erro e p = desvio padrão.

O levantamento de dados foi realizado nas ESP por meio do questionário enviado por e-mail, na forma de convite individual ou em lista oculta, aos participantes do planejamento

estratégico (ANEXO 3), que avaliram o quanto as características propostas apresentam-se em seus respectivos planejamentos. Os resultados foram segmentados da seguinte forma: a) ENSP, que usou o modelo; b) demais ESP, que não usaram o modelo.

As respostas foram dadas segundo uma escala *Likert* com cinco pontos, que representa o grau de concordância do participante em relação a presença da característica nos seus processos de planejamento.

A questão de pesquisa nesta subseção faz-se necessária para orientar a análise:

QN: o uso do modelo impacta no grau de concordância dos participantes em relação as características propostas?

A suposição é que sim, mas será testada por meio de uma técnica estatística escolhida. Como o uso do modelo é classificado como uma variável preditora, nominal ou categórica; e as características propostas, como variáveis (mais de uma) de desfecho, ordinais ou contínuas, é indicado a Análise de Multipla Variância - MANOVA como método para o tratamento de dados, conforme demonstra o Quadro 8 (Field, 2018).

Quadro 8. Método indicado.

Quantas variáveis de desfecho?	Qual tipo de variável de desfecho?	Quantas variáveis preditoras?	Qual tipo de preditor?	Se o preditor for categórico, quantas categorias?	Se o preditor é categórico, os mesmos participantes ou diferentes são utilizados nas categorias?	Os dados atendem aos pressupostos dos testes paramétricos?	ANÁLISE A SER UTILIZADA
Uma	Contínua	Uma	Categórico	Duas	Diferentes	Sim	Teste t independente ou correlação ponto bi-serial
					Mesmos	Não	Teste de Mann-Whitney
						Diferentes	Sim
				Não			Teste pareado de Wilcoxon
				Mais de duas	Sim	ANOVA simples (de um fator)	
					Não	Teste de Kruskal-Wallis	
		Contínuo	Diferentes	Sim	ANOVA de Medidas Repetidas de um fator		
				Não	ANOVA de Friedman		
				Mesmos	Sim	Correlação de Pearson ou Regressão Linear Simples	
			Não		Correlação de Spearman ou Tau de Kendall		
			Mais de duas		Sim	ANOVA Fatorial independente ou Regressão Linear Múltipla	
				Mesmos	Sim	ANOVA Fatorial de Medidas Repetidas	
	Mais de duas	Sim		ANOVA Fatorial Mista (Delineamento Intra e Entre sujeitos)			
	Duas ou mais	Contínuo	–	–	Sim	Regressão Múltipla (ou modelagem por equações estruturais)	
			–	–	Sim	Regressão Múltipla ou ANCOVA (ou modelagem por equações estruturais com moderação)	
			–	–	Sim	–	
		Ambos	Diferentes	Duas ou mais	Diferentes	Não se aplica	Qui-quadrado de Independência
				Mesmos	Mesmos	Não se aplica	Mcnemar (2 tempos) x Q de Cochran (3 ou + tempos)
Contínuo			–	–	Não se aplica	Regressão logística simples, correlação bisserial ou ponto bi-serial	
Categórica	Uma	Categórico	–	Diferentes	Não se aplica	Análise loglinear	
			–	Diferentes	Não se aplica	–	
		Contínuo	–	–	Não se aplica	Regressão logística múltipla	
	Duas ou mais	Contínuo	–	–	Não se aplica	–	
			–	Diferentes	Não se aplica	–	
		Ambos	–	–	Não se aplica	–	
Duas ou Mais	Contínua	Uma	Categórico	–	–	Sim	MANOVA
		Duas ou mais	Categórico	–	–	Sim	MANOVA Fatorial
		Duas ou mais	Ambos	–	–	Sim	MANCOVA

Fonte: (Field, 2018).

Quando há uma série de variáveis de desfecho (características), a Análise de Variância Multivariada - MANOVA é mais indicado do que realizar isoladamente as análises de variância - ANOVA a fim de verificar a significâncias da diferenças entre os modelos empregados pelas ESP, pois tal uso de forma isolada pode levar ao erro tipo 1, ou seja, dizer que há diferenças, quando na realidade não há.

No entanto, a aplicação do Anexo 2, que avalia o grau de concordância dos participantes em relação a presença das características em um modelo teórico, gera um modelo de referência. Assim, a resposta ideal não necessariamente é o último nível na escala Likert, mas a média aritmética obtida nas respostas do modelo teórico.

Com o propósito de estabelecer a comparação entre os grupos que usaram (ENSP) e os que não usaram (demais ESP) o modelo contendo as 16 características (variáveis), mas tendo como um fator confundidor o modelo denominado de ideal ou modelo teórico. Neste contexto, a técnica mais apropriada foi a Análise de Covariância Multivariada – MANCOVA, realizada com apoio do software livre Jamovi (Love; Dropmann; Selker, 2023).

A fim de verificar se as diferenças são significativas entre quem usou e quem não usou o modelo, adotou-se um intervalo de confiança de 95%. Como o tema da pesquisa está inserido nas ciências sociais, o apetite ao risco pode ser maior, quando comparado às ciências biomédicas.

Loftus (1991) indica que cerca de 90% das ciências sociais usam um “p” com nível de significância menor que 0,05. Este valor de $p < 0,05$, utilizado desde 1925, é indicado quando o estudo usa um método exploratório (Cohen, 1992; Fisher, 1925). Assim, o ponto de corte estabelecido nesta pesquisa para verificar a hipótese nula, que consiste em afirmar que não há diferença significativa entre os grupos, foi de um nível de significância para $p < 0,05$.

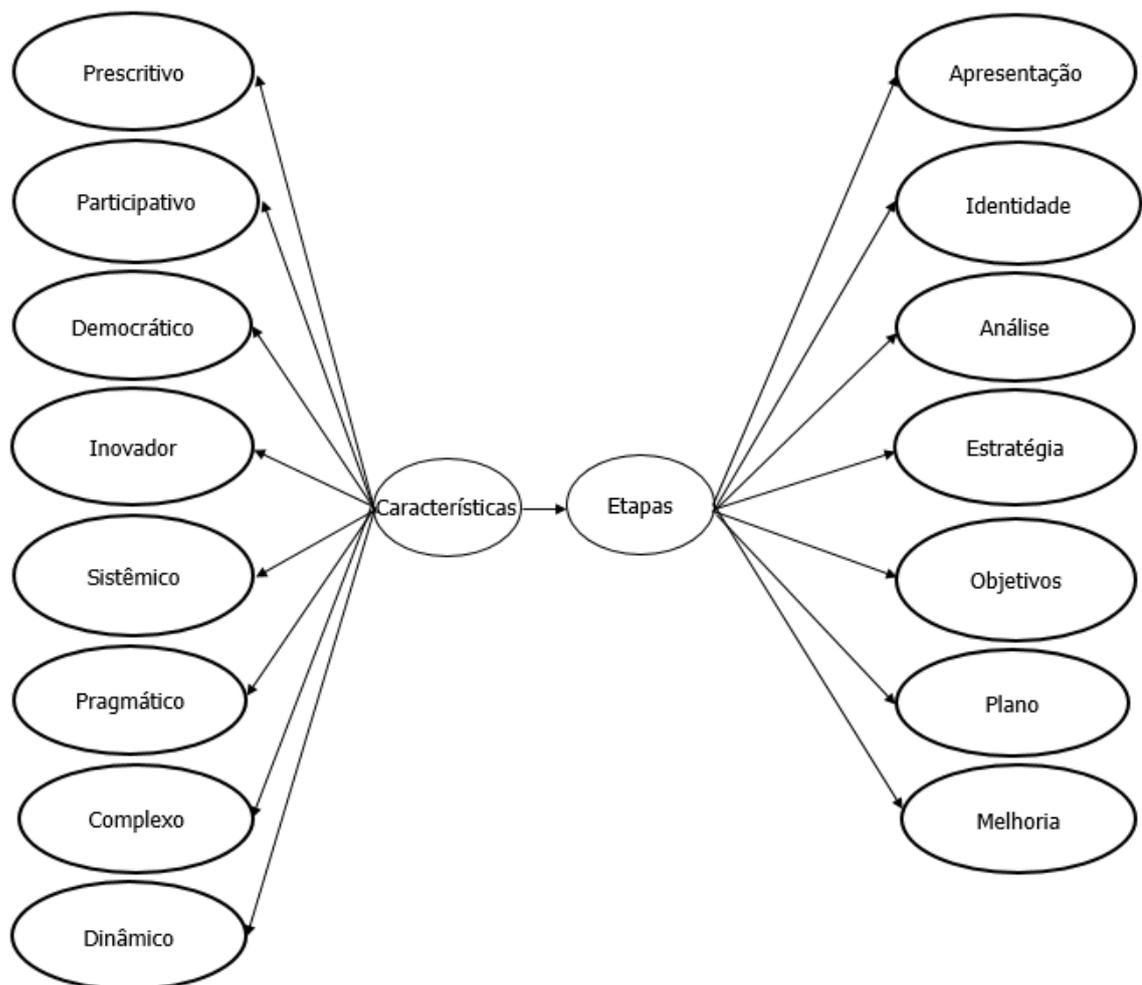
Por fim, a técnica utilizada na MANCOVA para determinar o valor de “p” foi o Traço de Pillai (Vieira *et al.*, 2007), por ser uma ferramenta mais robusta e indicado quando os dados da amostra não atendem a todos os pressupostos, de normalidade e homogeneidade (Johnson; Wichern, 2007).

5 PROTÓTIPO DO MODELO

Esta seção está dividida em características e etapas do modelo proposto, que geram as estratégias, e visa realizar o primeiro objetivo específico proposto. As características e etapas do modelo foram formuladas a partir da revisão da literatura, incluindo a RSL, realizada nos autores clássicos e no estado da arte.

Optou-se partir da síntese para a análise das partes, sendo assim, a Figura 21 propõe as características e etapas do protótipo do modelo de forma sintetizada, por meio da técnica MEE, ainda sem as cargas fatoriais e os erros de medida, que só foram apresentados no final da pesquisa, após a AFE. Por estar sem os valores, a estrutura do modelo foi chamada de protótipo.

Figura 21. Protótipo do Modelo por Equação Estrutural.



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Supõe-se que as características possam orientar a definição das etapas do protótipo, e que estas possam produzir as estratégias. Assim, destaca-se no modelo as características, pois estas desdobram-se em etapas que produzem os resultados desejados. A seguir, as etapas e características foram detalhadas. Mais adiante, os resultados da aplicação do protótipo do modelo, também foram apresentados.

5.1 Características do Modelo

O estudo realizado na revisão da literatura indica que não há uma teoria consolidada que identifique as características de um modelo de elaboração estratégias voltadas para ESP. Dessa forma, são propostas algumas características com base na revisão sistemática da literatura e levando em consideração as características das ESP.

- Participativo e democrático: como estas características são comuns às burocracias profissionais ilustradas por instituições como escolas e hospitais (Mintzberg, 2003), supõe-se que também sejam características presente no modelo para a elaboração de estratégias em ESP;
- Prescritivo: como a maioria dos gestores de ESP não têm uma formação em gestão (França; Magnago; Belisário, 2021), supõe-se que o modelo prescritivo possa contribuir com os gestores para a elaboração da estratégia. No entanto, apesar de ser prescritivo, o modelo prevê também uma certa flexibilidade e capacidade de adaptação. Assim, um modelo com característica prescritiva, posiciona-se entre o normativo e o descritivo (Bell; Raiffa; Tversky, 1988);
- Sistêmico: como as ESP executam a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (EPS) e contribuem com o desenvolvimento de políticas relativas ao tema de educação em saúde (Brasil *et al.*, 2018; Pontes, 2020), supõe-se que as escolas devam-se manter abertas ao ambiente, recebendo e exercendo influências. Para Gandin, o planejamento deve ser um processo técnico que produz um processo político para contribuir com o desenvolvimento social (Gandin, 2001), o que só é possível se as escolas se comportarem como um sistema aberto, recebendo e gerando estímulos ambientais por meio de políticas, entre outros documentos norteadores (Bertalanffy, 1950);

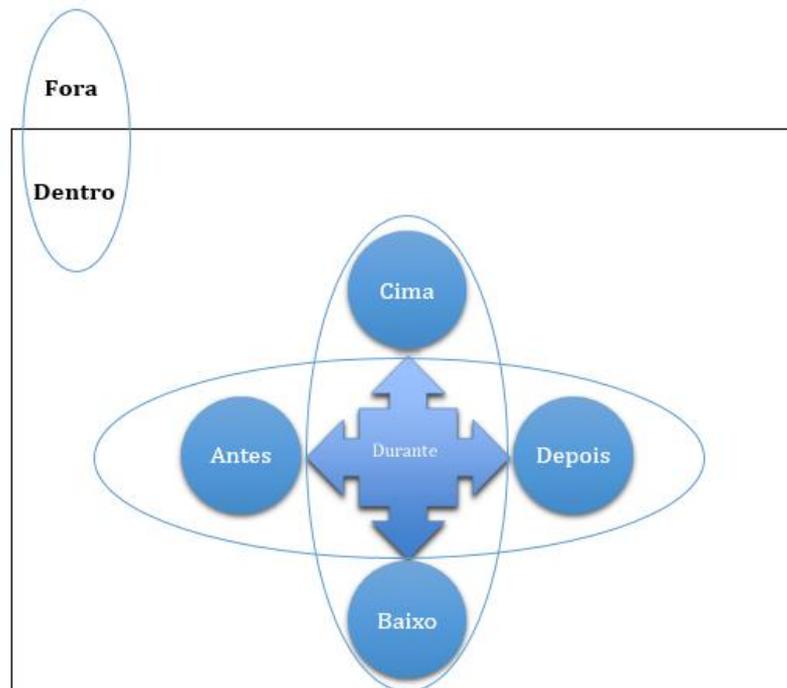
- Inovador: a consolidação da abordagem contingencial da administração, indicando que modelos adequados dependem do contexto, levam a suposição que a estratégia, em ESP, deve ser desenvolvimento por modelos específicos para as características de uma burocracia profissional (Dill, 1958; Lawrence; Lorsch, 1967; Thompson; Zald; Scott, 2017), sendo assim, inovadores. Associado à necessidade de ter modelos específicos, a dificuldade de implementação das estratégias (Cloete *et al.*, 2016; Haroun; Duffuaa, 2016; Neis; Pereira; Maccari, 2017; Marsella, Nicholas, 2018), sugere que modelos *top-down* para a elaboração da estratégia, consolidados a partir da década de 80 com os trabalhos de Porter (1998a, b) e voltados principalmente para organizações industriais, não são adequados para às ESP (Gandin, 2001), o que reforça a necessidade de inovação. Além disto, para França *et. al.*, as ESP atuam, além do ensino, fortemente na pesquisa, o que requer modelos que possam não apenas ser inovadores, mas também que sejam capazes de fomentar a inovação, condição desejada para escolas onde a área de pesquisa se demonstra mais robusta (França; Magnago; Belisário, 2021);
- Pragmático: Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2007), apresentam críticas à escola do Design, como a separação entre a elaboração da estratégia e a ação. A separação entre as etapas de elaboração e execução é observada em modelos que abordam apenas uma destas variáveis por vez, porém não é adequada a modelos complexos, que devem contemplar, ao mesmo tempo, ambas as etapas. Assim, supõe-se que um modelo que preveja a fase de implementação da estratégia possa agregar valor às ESP;
- Dinâmico: como o planejamento é pensado à longo prazo, quatro ou cinco anos, supõe-se que a capacidade de admitir “estratégias emergentes” periodicamente, em ciclos menores e frequentes, que se somam as estratégias deliberadas, é uma característica que pode agregar valor ao modelo proposto (Grove, 1995; Mintzberg *et al.*, 2007).
- Complexo: apenas um modelo complexo é capaz de ser burocrático e prescritivo, a fim de cumprir o princípio da legalidade da administração pública; e ser ao mesmo tempo, inovador e dinâmico, características necessárias para o desenvolvimento de pesquisas nestas escolas. Apesar de conter características aparentemente antagônicas, no

entanto demonstram-se complementares, a complexidade também é sugerida por Mintzberg, na teoria burocracia profissional (Mintzberg, 2003).

Assim, o modelo deve conter as seguintes características ou variáveis latentes:

- a) ser prescritivo, contendo um conjunto de etapas preestabelecidas, distribuídas em uma sequência lógica que possa gerar uma estratégia deliberativa;
- b) ser dinâmico, admitindo a incorporação de estratégias emergentes, mesmo após a finalização da etapa de formulação da estratégia;
- c) ser participativo, contemplando a participação não apenas do nível operacional da instituição, como dos representantes da sociedade civil organizada ou dos governos regionais e locais;
- d) ser democrático, com todos os participantes do processo de formulação com poder de decisão de igual peso para a escolha da estratégia;
- e) ser sistêmico, contemplando ao longo do processo de formulação, entradas e saídas externas à organização;
- f) ser inovador, utilizando técnicas clássicas já consolidadas, adaptadas para escolas de saúde pública;
- g) ser pragmático, desdobrando-se em ações estratégicas;
- h) ser complexo, rompendo com o dualismo entre *bottom-up* e *top-down*, ou estratégias deliberadas e emergente, ou estratégias produzidas antes, durante ou depois do processo de formulação, ou estratégias que surgem fora ou dentro da organização entre outros, de modo a incorporar o pluralismo presente no pressuposto filosófico pragmático, conforme *demonstra a* Figura 22.

Figura 22. Origens das Estratégias.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

A primeira elipse na vertical trata da origem da estratégia dentro ou fora da organização, a segunda trata de estratégias produzidas no topo da pirâmide hierárquica (nível estratégico) ou na base da estrutura organizacional (nível operacional) e, por fim, a elipse horizontal aborda a origem antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico. A fim de atender um ambiente complexo que caracteriza as ESPs, o modelo de elaboração de estratégia deve assumir também a complexidade, admitindo todas estas origens da estratégia.

As características do modelo foram formuladas a partir da revisão da literatura, incluindo a RSL, realizada nos autores clássicos e no estado da arte (seções 2 e 3). Segundo o método descrito, as características ou variáveis latentes ou fatores, foram observadas por uma série de itens ou questões do instrumento de pesquisa, desenvolvidas pelo autor, ambas descritas no Quadro 9.

Quadro 9. Estrutura proposta do constructo.

FATORES (Variáveis latentes)	ITENS (Variáveis observáveis)
V1 - Prescritivo	Q1. O modelo deve ser composto por um conjunto de etapas pré-estabelecidas e ordenadas que auxiliem os gestores na formulação e implementação da estratégia.
V2 - Participativo	Q2. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do nível gerencial e operacional da escola.
	Q3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário.
	Q4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada
	Q5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais.
V3 - Democrático	Q6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia podem exercer o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório para a escolha das estratégias organizacionais.
V4 - Inovador	Q7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e a linguagem da cultura organizacional.
V5 - Pragmático	Q8. O modelo deve prever o desdobramento das ideias geradas em ações estratégicas.
V6 - Dinâmico	Q9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação.
V7 - Complexo	Q10. O modelo deve produzir estratégias de baixo para cima e de cima para baixo, considerando os níveis estratégicos.
	Q11. O modelo deve produzir estratégias antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico.
	Q12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia.
	Q13. O modelo deve admitir estratégias deliberativas e emergentes.
V8 - Sistêmico	Q14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia.
	Q15. O modelo deve gerar objetivos para fora da escola.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022.

No entanto, por não identificar um instrumento pronto na literatura, as quinze questões propostas com o objetivo de representar as características, ainda carecem de análise, que foi realizada na seção 6 – Análise e representação do Modelo.

5.2 Etapas do Modelo

Nesta subseção, são apresentadas as etapas propostas para o modelo. Estas etapas surgem a partir da revisão da literatura realizada na seção 3 e estão semelhantes ao Modelo apresentado pelo Ministério da Saúde – MS, que também contou com a referência da Matriz TOWS para a incorporação de estratégias genéricas, no entanto, de forma adaptada por Fernandez et al. (Fernandez, Saada Lima Chequer *et al.*, 2024; Saúde, M., 2022; Weihrich, 1982b).

As etapas do modelo são apresentadas de forma resumida no Quadro 10. Delineamento do modelo de elaboração do planejamento, e detalhadas em seguida.

Quadro 10. Delineamento do modelo de elaboração do planejamento.

Fase	Entradas necessárias	Responsabilidade(s)	Encontro(s)	Estratégia (s) de condução	Técnica(s) utilizada(s)	Resultado (s) Esperado(s)
0. Apresentar documentos	Documentos de referência definidos	Direção e equipe de coordenação e convidados	1 encontros on-line síncrono de 3 horas cada e atividades assíncronas	Apresentação de Seminário e entrega de documentos (TR)	-	Agenda 2030, Relatório Luz, Planejamento da Direção, Programa Vivo, Relatório do CI, Políticas e diretrizes institucionais apresentados
	Participantes, modelo e ferramentas de TI definidos	Direção e equipe de coordenação	1 encontro on-line síncrono de 3 horas	Apresentação	-	Participantes, modelo de elaboração da estratégia, ferramentas de TI apresentados
1. Revisar Identidade organizacional	Missão, visão e valores definidos	Equipe de coordenação	Atividade assíncrona	Apresentação	Missão, visão e valores	Missão visão e valores apresentados
2. Analisar contexto	Identidade organizacional apresentada	Coletivo de gestores	Atividade assíncrona durante de 1 hora (prazo de 1 semana)	Questionário com 24 variáveis	Matriz SWOT (adaptado)	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças analisadas
3. Definir estratégias	Análise de contexto realizada	Equipe de coordenação	Atividade assíncrona de 3 horas (prazo de 1 semana)	Apresentação	Matriz TOWS	Estratégia genérica definida
4. Elaborar objetivos	Estratégia definida e os Documentos de referência apresentados	Coletivo de gestores e participação externa	1 oficina on-line síncrona de 6 hora cada	Grupos temáticos de comunicação, ensino, cooperação, gestão, pesquisa e serviços	Smart e Mapa estratégico (adaptados) com 9 critérios de definição	Objetivos propostos
	Objetivos propostos		1 oficina on-line síncrona de 6 horas cada	1 Apresenta, 2 defendem, 2 contestam e decisão		Objetivos estratégicos validados
5. Construir plano estratégico	Objetivos validados	Coordenador do objetivo (a ser definido)	Atividade assíncrona de 3 horas (prazo de 2 semanas)	Grupos temático	5W2H's	Plano estratégico realizado
6. Monitorar e Melhorar ações	Plano estratégico realizado	Coordenador do objetivo (para monitoramento)	1 encontro on-line síncrono de 6 horas (ao menos 1 por semestre após a oficina)	Apresentação (para Monitoramento)	PDCA	Status das ações estratégicas definidas
		Coletivo de gestores (para melhoria)		e 1 Apresenta, 2 defendem, 2 contestam e decisão (para Estratégias emergentes)		Novas estratégias incorporadas (caso necessário)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Suas sete (7) fases ou etapas propostas, como os resultados esperados foram detalhadas em seguida, de forma ajustada para a aplicação (por meio da pesquisa-ação),

dentro da ENSP. Estas etapas também foram inseridas em um “Caderno”, disponibilizado aos participantes do planejamento estratégico da escola (Reis, C. A.; Vieira; *et al.*, 2023).

5.2.1 Apresentar documentos

Esta fase é realizada na forma de seminários divididos em dois momentos: (a) a apresentação dos documentos norteadores, temas e (b) a apresentação dos participantes, do modelo de planejamento e das ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Previamente para orientar a construção do planejamento da ENSP, algumas referências selecionadas, foram disponibilizadas por meio de documentos e de realização de 3 seminários assíncronos que ocorrerão entre as fases metodológicas 0 e 3 (Quadro 10). Estas referências estratégicas são: a Agenda 2030, o Plano Nacional de Saúde 2020-2023, Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (lei 13243/2016), as diretrizes do IX Congresso Interno, o programa VIVO, com os compromissos da Direção 2021-2025, e o Planejamento da Direção da ENSP 2021-2024.

A Agenda 2030 (Onu, 2018), vem sendo utilizado como um documento norteador de origem externa que traz 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS para o planeta, com previsão para serem implementados até 2030. O ODS 3 indica objetivos pactuados mundialmente para a área da saúde (Reis, C. A.; Ferraz Heleodoro; *et al.*, 2023) e pode ser utilizado como uma estratégia que orienta a definição dos objetivos institucionais das ESP.

Na abertura foram apresentadas as pessoas, o modelo de elaboração da estratégia e a ferramenta de TIC empregada (*Socrative*), que ocorrerá em um momento online síncrono de 3 horas, com a participação de todos. O *Socrative* é um software livre usado para *gamificação*, onde os participantes podem acessar questionários sem a necessidade de baixar o software. Pode ser acessado por celulares, desde que estejam conectados à internet.

Nesta fase, destacam-se documentos norteadores, principalmente aqueles externos à organização, caracterizando a parte das entradas da visão sistêmica que se pretende alcançar com o modelo proposto. Após esta fase inicial, será apresentada a identidade organizacional atual da Escola.

5.2.2 Revisitar a Identidade organizacional

A identidade organizacional da ENSP foi definida na oficina de planejamento da direção da Escola (2017), utilizando as ferramentas de gestão: missão, visão e valores da instituição. Nesta etapa, a identidade organizacional é definida ou revisitada, a fim de verificar a necessidade de algum ajuste.

No planejamento da ENSP, optou-se por não alterar a identidade organizacional, sendo assim, apenas apresentada aos participantes, a fim de subsidiar a próxima fase. Porém, as demais ESP podem optar por, caso não haja, criar, redefinir ou apenas comunicar a identidade organizacional.

5.2.3 Realizar a Análise de Contexto

As organizações contemporâneas estão inseridas em ambientes dinâmicos, onde as mudanças são cada vez mais rápidas, turbulentas e inesperadas. Em função desta característica é fundamental que a organização tenha um instrumento formal de planejamento para minimizar os efeitos deletérios da mudança e contribuir com o sucesso e sobrevivência na sua área de atuação.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas para a análise estratégica. A metodologia de planejamento institucional participativo proposta neste projeto utiliza a ferramenta Matriz SWOT, adaptada para a realidade da ENSP (Fernandes, 2012; Friesner, 2011; Puyt *et al.*, 2020).

Essa adaptação consiste em um maior alinhamento com a identidade organizacional apresentada na fase anterior, tendo em vista que a técnica tradicionalmente realiza uma análise comparativa em relação aos concorrentes do mercado e, no caso de instituições públicas, não representa o foco da análise. Embora a análise do concorrente tenha sido mantida, agora têm a mesma relevância do que as demais variáveis que foram analisadas.

O termo SWOT (FOFA) resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxônicas *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A Análise SWOT ou Análise FOFA é um importante instrumento utilizado para planejamento estratégico que consiste em recolher dados importantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição.

O processo de construção da matriz SWOT é composto pelas etapas de análise interna e externa à organização. O Quadro 11. Fatores internos e externos, explicita os conceitos destes fatores contidos na matriz SWOT, estabelecendo uma relação entre eles e as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 11. Fatores internos e externos.

	Pontos Fortes / Forças / Potencialidades	Vantagens internas da organização em relação a sua identidade organizacional
Fatores Internos	Pontos Fracos / Fraquezas / Debilidades	Desvantagens internas da organização em relação a sua identidade organizacional
Fatores Externos	Oportunidades	Aspectos positivos do ambiente que envolve a organização com potencial de trazer-lhe vantagens em relação a sua identidade organizacional
	Ameaças	Aspectos negativos do ambiente que envolve a organização com potencial para comprometer a sua identidade organizacional

Fonte: elaboração própria, 2021.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito.

Para a análise interna do ambiente foram considerados as funções organizacionais e as funções do gestor da instituição, adaptado de Fayol (1916). Assim, as variáveis internas utilizadas são:

- Planejamento – analisa o planejamento nos níveis estratégico, tático e operacional;
- Organização – analisa o modelo de governança, estruturas organizacionais, processos, políticas (interna), normas e descrição de cargos;
- Liderança – analisa a capacidade do líder em influenciar pessoas em prol dos objetivos institucionais, considerando os aspectos como: comunicação, resolução de conflitos, motivação, trabalho em equipe, negociação, dentre outros;
- Controle interno – analisa os indicadores institucionais, auditorias e normas internas;
- Serviços de saúde – analisa as atividades desenvolvidas pelas subunidades que prestam serviços de saúde à população;

- Ensino – analisa as atividades de ensino;
- Pesquisa – analisa as atividades de pesquisa;
- Comunicação e Informação – analisa as atividades desenvolvidas pela comunicação institucional, comunicação pública e divulgação científica;
- Infraestrutura e Logística – analisa a capacidade de infraestrutura e a cadeia de suprimento, incluindo os sistemas de tecnologia da informação;
- Pessoal – analisa os aspectos quantitativo e qualitativo (competência técnica e comportamental) relacionado às pessoas;
- Recursos financeiros e orçamentários – analisa a disponibilidade de recursos financeiros e orçamentários;
- Cultura organizacional – analisa sub variáveis intangíveis que servem para nortear o comportamento dos indivíduos (eventos, símbolos, histórias entre outros).

Na análise externa tem-se o objetivo de identificar as principais oportunidades e ameaças que em um determinado momento se apresentam a organização. Pode-se dizer que sua importância está associada às necessidades de os gestores preverem eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto na identidade organizacional.

O ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas, apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos. Aproveitar as oportunidades significa explorá-las ao máximo.

Para a análise externa do ambiente foram considerados os fatores macro econômicos da análise PESTAL, acrônimo das variáveis políticas, econômicas, sociais/demográficas, tecnológicas, ambientais e legais (Fahey; Narayanan, 1986; Marmol; Feys; Probert, 2015; Schmieder-Ramirez, J.; Mallette, 2015); e os fatores micro econômicos, adaptado do modelo das Cinco Forças Competitivas de Mercado, que utiliza as variáveis correspondentes aos fornecedores, usuários, concorrentes, parceiros e órgãos de fomento (Porter, 1979).

Dessa forma, as variáveis externas utilizadas são: a) política, b) economia, c) sociedade e fatores demográficos, d) tecnologia e inovação, e) meio ambiente, f) legislação, g)

fornecedores, h) cidadão-usuário, i) concorrentes, j) parceiros, l) instituições de fomento e financiadores.

Após a identificação das variáveis internas e externas, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são analisadas e priorizadas para a definição das estratégias.

Para a análise, será utilizado o *Socrative Student*, um aplicativo que permite aos participantes interagirem na oficina a partir do smartphone ou computador, contanto que eles tenham conexão à Internet. A fim de acessar o aplicativo, os participantes devem entrar no link <https://b.socrative.com/login/student/> ou acessar pelo Google o *Socrative Student*. A fim de entrar na sala, digitar PLANEJAMENTOENSP no quadrado “Room Name”.

O participante, que pode ser interno ou externo à organização, deve inserir seu nome e sobrenome e, em seguida, responder as perguntas elencadas a respeito das variáveis internas e externas, no questionário de análise de contexto (ANEXO 4).

Para as respostas das variáveis internas, os participantes devem relacionar cada variável à identidade organizacional que consiste na missão, visão e valores da ENSP. Por exemplo, o participante deve avaliar se a variável serviços de saúde atende a missão, contribui com o alcance da visão e respeita os valores organizacionais, marcando como resposta as opções: (a) muito forte, (b) forte, (c) neutra, (d) fraca e (e) muito fraca.

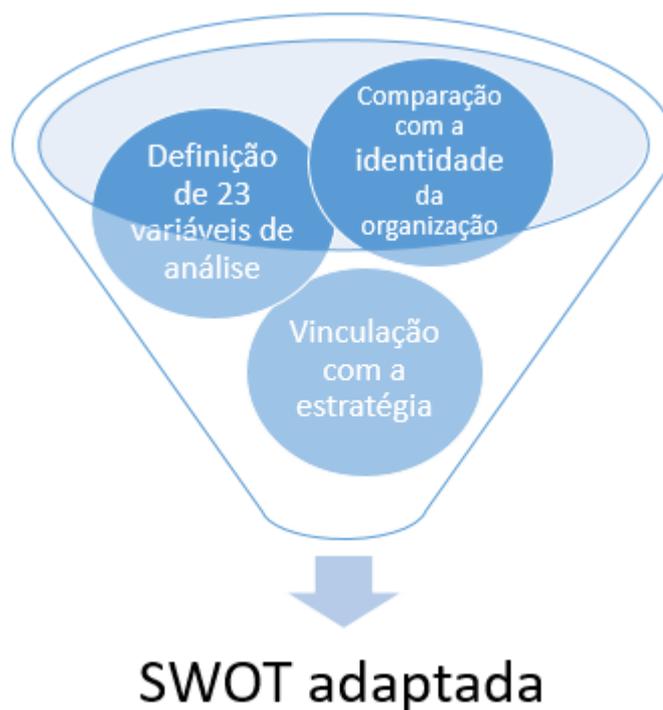
As opções foram modificadas somente em função do número e gênero da variável. Em seguida a mesma variável será ponderada, também em relação à identidade organizacional, de acordo com os seguintes critérios: (a) muito importante, (b) importante, (c) pouco importante e (d) sem importância. Ao final da análise de cada variável terá uma pergunta aberta para que o participante, se necessário, comente a sua resposta.

Da mesma maneira, os participantes responderam às perguntas sobre as variáveis externas tendo como base a identidade organizacional da Escola. Por exemplo, o participante deve avaliar se a variável política é: (a) uma grande ameaça, (b) uma ameaça, (C) neutra, (d) uma oportunidade ou (e) uma grande oportunidade. As opções foram modificadas somente em função do número e gênero da variável. Ao final da análise de cada variável terá uma pergunta aberta para que o participante, se necessário, comente a sua resposta.

Os participantes tiveram um prazo de duas (2) semanas para inserirem as respostas no *Socrative*, de forma assíncrona.

A técnica SWOT (Cui; Allan; Lin, 2019; Fernandes, 2012) foi adaptada em três aspectos a fim de ser empregada em instituições públicas que prestam serviços, como demonstrado na Figura 23.

Figura 23. SWOT adaptada.



Fonte: elaboração própria, 2023.

A adaptação feita na análise SWOT, comparando a organização com a identidade organizacional ao invés da análise exclusivamente de mercado, que é mais adequado para a iniciativa privada, traz o caráter, embora incremental, inovador ao modelo.

Porém, a inovação não se encontra somente no uso da identidade organizacional como parâmetro para identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A inovação na técnica é também associada a incorporação das variáveis que orientam a análise interna e externa, forçando os participantes a examinarem diversas variáveis na forma de *check list*. Por fim, outro aspecto que auxilia na inovação, é a associação da SWOT com a estratégia, detalhado na próxima subseção.

Como esta fase é realizada com a participação de todos, também enseja ao modelo a característica participativa.

5.2.4 Definir a estratégia

Nesta fase a estratégia é compreendida como posição, sendo assim, em função da análise, é necessário encontrar o melhor posicionamento estratégico da Escola dentro das estratégias genéricas estabelecidas previamente, que resultam do cruzamento do ambiente interno com o externo. A estas estratégias genéricas vamos denominar de cenários, enquanto a estratégia genérica escolhida será chamada simplesmente de estratégia.

Após a conclusão da análise na fase anterior, o Serviço de Planejamento da ENSP seleciona o quadrante predominante, com base na média ponderada das variáveis analisadas na etapa anterior, a partir da transformação de dados qualitativos em quantitativos, o que possibilita a identificação da estratégia, como apresentado no Quadro 12. Definição de cenários segundo Matriz SWOT cruzada.

Quadro 12. Definição de cenários segundo Matriz SWOT cruzada.

		AMBIENTE EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
A M B I E R N O	PONTOS FORTES	CRESCIMENTO	MANUTENÇÃO
	PONTOS FRACOS	DESENVOLVIMENTO	SOBREVIVÊNCIA

Fonte: Wehrich (Wehrich, 1982a, b).

Cada quadrante que surge da combinação do ambiente interno com o externo apresenta um cenário, que varia entre o mais otimista (forças combinadas com oportunidades) para o mais pessimista (fraquezas combinadas com ameaças).

- O quadrante 1 é representado pelo cruzamento dos pontos fortes com oportunidades, propondo uma estratégia de Crescimento: refere-se às estratégias voltadas para a geração de novos serviços ou a ampliação da oferta dos serviços existentes, e a diversificação de atividades;

- O quadrante 2 é representado pelo cruzamento dos pontos fortes com ameaças, criando uma estratégia de Manutenção: refere-se à adoção de medidas de estabilidade, de nicho ou de especialização, concentrando-se na manutenção das forças ou enfrentamento das ameaças;
- O quadrante 3 é representado pelo cruzamento dos pontos fracos com oportunidades, produzindo uma estratégia de Desenvolvimento: a instituição necessita minimizar seus pontos fracos através de desenvolvimento interno a fim de aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente;
- O quadrante 4 é representado pelo cruzamento dos pontos fracos com ameaças, gerando uma estratégia de Sobrevivência: refere-se à adoção de medidas que visam à redução de custos e ao desinvestimento.

O cenário com maior pontuação indica a estratégia ou caminho que a instituição deve adotar para orientar a formulação dos objetivos. Estas estratégias genéricas estão definidas fora da organização e compete a ela exclusivamente a escolha de estratégias preexistentes, ou a posição da organização na Matriz, em função da análise do ambiente interno e externo.

Uma característica proposta pelo modelo que aqui se identifica é a complexidade, tendo em vista que a estratégia pode surgir em diversas fases do modelo, com diferentes origens. Na fase atual, as estratégias genéricas foram preestabelecidas fora da organização, antes mesmo do início do processo de planejamento.

5.2.5 Definir os Objetivos

Os objetivos são a concretização dos passos necessários para o alcance da visão, dentro do escopo proposto pela missão e respeitando os valores. Eles expressam a prioridade da organização, tendo em vista os documentos norteadores e a estratégia definida na fase anterior.

Esta fase foi dividida em duas atividades: a construção e a validação dos objetivos.

A construção dos objetivos será realizada remotamente em dois (2) encontros pela plataforma *Teams*, contará com os participantes das áreas temáticas da Escola e com representantes da sociedade que foram incluídos neste momento. Os grupos foram divididos, no caso da ENSP, em seis áreas temáticas para a definição dos objetivos.

Os participantes das áreas temáticas irão propor sete (7) mais ou menos dois (2) objetivos, variando entre 5 a 9 objetivos por grupo (Mowen *et al.*, 2005). Para a construção dos objetivos, foram utilizados requisitos adaptados da técnica SMART e das perspectivas do mapa estratégico (Kaplan; Norton, 2004). Os requisitos para a elaboração de um objetivo são:

- Ser alinhado à estratégia genérica – ser coerente com a estratégia definida: manter, melhorar, criar e eliminar ou reduzir;
- Ser estratégico – ter como referência a Agenda 2030, o Planejamento da Direção 2021-2024, os compromissos do Programa Vivo da ENSP 2021-2025; o Plano Nacional de Saúde 2020-2023, o Marco Legal de Ciência, Tecnologia e Inovação (lei 13243/2016); e as diretrizes do IX Congresso Interno FIOCRUZ.
- Ser sistêmico – a execução do objetivo deve envolver mais de uma subunidade;
- Ser mensurável - usa verbos de ação no infinitivo;
- Ser alcançável – avaliar os riscos para a concretização do objetivo;
 - Ter recurso financeiro previsto;
 - Ter pessoas suficientes na equipe;
 - Ter infraestrutura adequada;
- Ser temporal – deve ser realizado entre o segundo e quinto ano do planejamento;
- Ser finalístico – deve ser coerente com a missão da Escola e levar em consideração as atividades desenvolvidas diretamente ao cidadão-usuário;
- Ser inovador – criar ou melhorar uma atividade ou serviço;
- Ser legal – deve ter determinante legal ou normativo, verificando a obrigatoriedade da realização do objetivo.

As áreas temáticas da ENSP compreenderão: a comunicação (Coordenação de Comunicação Institucional, Coordenação de Editoração Científica – Cadernos de Saúde Pública e Coordenação do Programa Radis de Comunicação e Saúde), a gestão (Vice Direção de Desenvolvimento Institucional e Gestão), o ensino (Vice Direção de Ensino), a pesquisa (Vice Direção de Pesquisa e Inovação), a atenção e laboratórios (Vice Direção de Ambulatórios e Laboratórios), e a cooperação (Vice Direção de Escola de Governo em Saúde). Além dos componentes das áreas temáticas, os grupos contarão com a participação da Direção, dos

Departamentos e Centros, com suas respectivas Coordenações, os Serviços, o representante dos alunos, o representante dos servidores, contendo ao menos um membro da sociedade civil organizada por grupo temático.

Para fomentar a discussão, sugere-se alguns temas de acordo com as macrotendências atuais, podendo os grupos adotarem-lhes ou não. É pertinente compreender como as áreas avaliam alguns temas que estão sendo apresentados na contemporaneidade.

Após a elaboração, os objetivos foram validados em uma oficina realizada na plataforma digital, com a participação conjunta de todos os grupos. Neste momento, além de acessar a ferramenta tecnológica disponibilizada, é fundamental a compreensão das regras de validação dos objetivos por parte dos envolvidos na oficina.

O coordenador de cada grupo terá vinte (20) minutos para apresentar os objetivos construídos. Em cada apresentação, de um a dois participantes da oficina poderão questionar se o objetivo atende os requisitos previamente estabelecidos.

O critério de escolha do participante será definido pela ordem de solicitação para falar, de acordo com a ferramenta tecnológica utilizada. Os participantes terão cinco (5) minutos cada para apresentar suas ideias. Após o questionamento, até dois (2) participantes da oficina, também escolhidos pela ordem de solicitação da palavra, podem fazer a defesa da manutenção do objetivo, também por cinco (5) minutos cada um.

A última etapa consiste em decidir pela manutenção ou exclusão do objetivo. Todo o objetivo que não for questionado, será mantido por unanimidade. Os objetivos que passaram pelas etapas de questionamento e defesa, e que permaneceram sem consenso após esgotadas as argumentações passarão por uma votação para a tomada de decisão, onde a aprovação se dará por meio dos votos de 50% mais um. Cada participante dos grupos de trabalho tem direito a um voto de igual peso. A votação ocorrerá utilizando-se a ferramenta tecnológica proposta que se manterá aberta por dez (10) minutos.

Como todos participam com igual peso na definição dos objetivos, quando não há consenso, a característica que mais se destaca nesta fase é a democrática. Também se pretende a percepção da característica sistêmica, com a proposta de objetivos externos à Escola.

Cada objetivo validado na oficina será desdobrado em um plano de estratégico, detalhado a seguir.

5.2.6 Preparar o Plano Estratégico

A elaboração do plano estratégico ocorre em um momento assíncrono pós oficina para cada objetivo validado.

O plano de estratégico consiste no detalhamento do objetivo do serviço (perspectiva do cidadão-usuário), sendo necessário um plano para cada mapa estratégico. Será construído utilizando-se a técnica 5W2Hs que representa, em inglês, os pronomes (Meira, 2003):

- *What?* (O quê?): o que será feito – é o próprio objetivo estratégico;
- *When?* (Quando?): quando será feito – é o prazo máximo da ação (descrito por ano);
- *Who?* (Quem?): quem é o responsável pela ação – é o nome do cargo da pessoa responsável;
- *Where?* (Onde?): de qual área é o responsável pela ação – é a subunidade da pessoa responsável (pode ser Direção, as Vices, os Departamentos, os Centros, os Núcleos, as Coordenações ou os Serviços);
- *Why?* (Por quê?): justificativa do objetivo deve ser associada as pontuações estabelecidas no âmbito internacional, como a Agenda 2030; no nível nacional, com o Plano Nacional de Saúde 2020-2023, o Marco Legal de Ciência, Tecnologia & Inovação (Lei 13243/2016); e ou conter um alinhamento institucional associado ao Planejamento da Direção da ENSP 2021-2024, aos compromissos da Direção 2021-2025 estabelecidos no Programa Vivo, às diretrizes do IX Congresso Interno dentre outros. O objetivo deve conter necessariamente um alinhamento com os compromissos da Direção 2021-2025 e/ou com as diretrizes do IX Congresso Interno da FIOCRUZ; podendo conter outros alinhamentos;
- *How?* (Como?): quais são as ações estratégicas e demais recursos necessários para a realização dos objetivos - trazer as informações definidas nas perspectivas interna e de pessoas, como a necessidade de estrutura, de pessoal ou de infraestrutura entre outras;
- *How much?* (Quanto custa?): quais são os recursos financeiros necessários para realização dos objetivos – trazer as informações definidas na perspectiva

financeira sobre a necessidade de recursos financeiros e a fonte da origem do recurso (orçamentário ou extraorçamentário, caso seja necessário).

Para a construção do plano estratégico será utilizado o modelo do Quadro 13. Modelo para a construção do plano de ação.

Quadro 13. Modelo para a construção do plano de ação.

Objetivo <nº>: <Nome do objetivo>			
Coordenador do Grupo Temático: <nome do Coordenador>			
Grupo Temático: <Nome do Grupo temático>			
Alinhamento: () Internacional () Nacional () Institucional. Qual ou Quais? _____			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro/ Fonte
Ação 1: <descrever a macro ação estratégica necessária para alcançar o objetivo>	<ano>	< o nome do cargo e a subunidade da pessoa responsável>	() Sim () Não Fonte: <orçamentária ou extraorçamentária>
Ação <n>: <descrever ação estratégica incluindo linhas na planilha até esgotar a necessidade>

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Dependendo da complexidade do plano estratégico, as ações, o prazo e o custo podem ser desdobrados em outros planos como, plano de ação, orçamento e cronograma. As ações que envolvem custo demandam especial atenção, devido ao significativo impacto que exercem no prazo do plano, pois o orçamento deve estar previsto no plano anual da instituição, sempre no exercício anterior à utilização. O alinhamento entre o Plano estratégico e o Plano anual orçamentário merece especial destaque na composição do modelo.

O pragmatismo proposto pelo modelo é fundamental para fazer com que as ideias ou objetivos se concretizem em ações, na fase atual. Aqui a estratégia deliberada, que surge ao longo do processo de planejamento estratégico, na forma de plano ou caminho para se alcançar os objetivos definidos, remete um caráter complexo ao modelo em relação a origem da estratégia, tendo em vista o aparecimento dela em outras fases, e de outras formas.

5.2.7 Fazer o Monitoramento

Nesta fase será realizado o monitoramento e, se necessário, a melhoria das ações estratégicas definidas no plano estratégico.

Após o encerramento da oficina, foram realizados encontros remotos através da plataforma *Teams*, de periodicidade semestral, com o objetivo de monitorar os planos estabelecidos e avaliar a necessidade de incorporar estratégias emergentes, apresentados pelo coordenador do objetivo.

As estratégias emergentes, que acrescentam novos objetivos ao planejamento, foram aprovadas da mesma forma que os objetivos estratégicos validados, adotando a técnica PDCA (*Plan, Do, Check e Action*, em língua inglesa) ou ciclo de melhoria contínua.

Destaca-se nesta fase as características de dinamismo e complexidade. Dinamismo, pois permite a incorporação de estratégias emergentes que surgem após a definição de estratégias deliberadas, mesmo antes do encerramento do ciclo de planejamento estratégico e, sendo assim, caracteriza a terceira fase do modelo proposto onde podem surgir novas estratégias, o que contribui para a complexidade do modelo em relação as origens das estratégias.

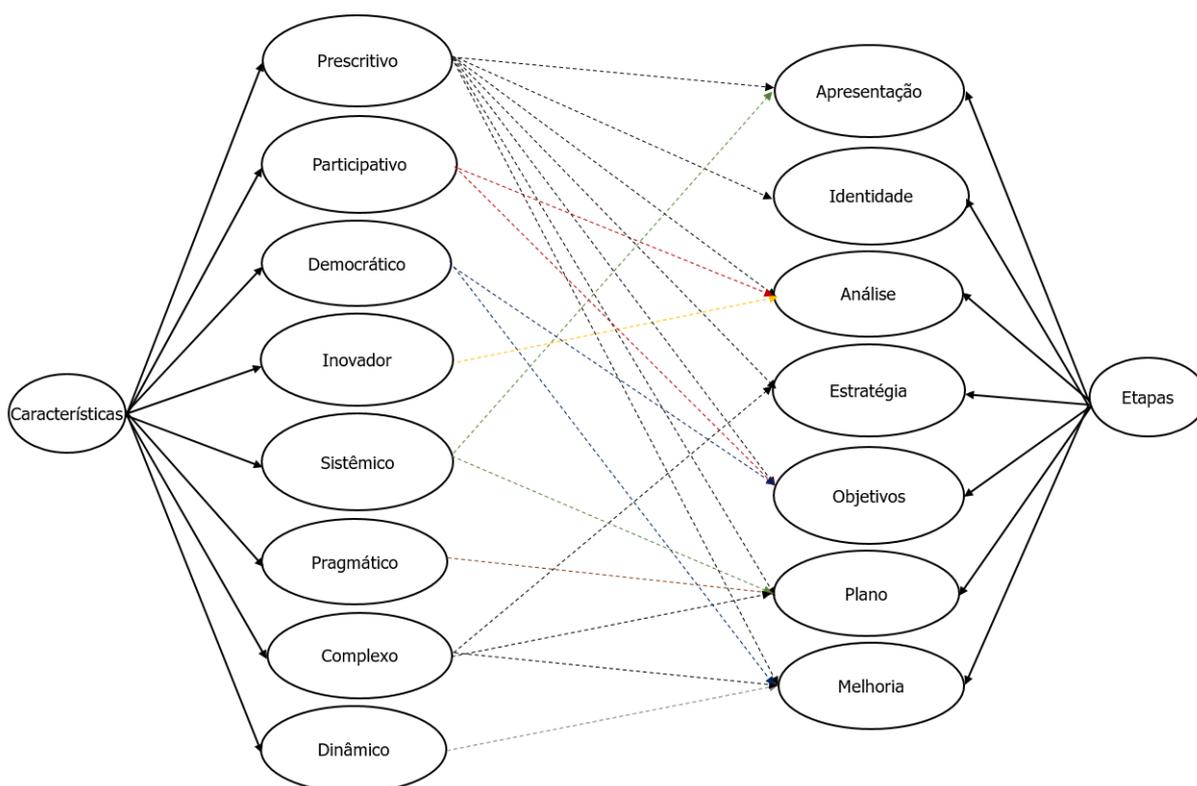
Outra característica também aqui presente e em todas as demais fases é a prescritiva. O caráter prescritivo agrega valor na elaboração das estratégias a partir de uma inferência a ser validada por meio de questões socioeconômicas associada ao questionário principal supondo que a maioria dos gestores de ESP não tem formação em gestão e, sendo assim, preferem modelos que orientem como a estratégia pode ser gerada. Assim, o modelo apresenta um conjunto de fases sem, no entanto, ser determinista.

5.3 Relação esperada entre características e etapas

As etapas sugeridas para o modelo foram identificadas

Com a análise estatística, há uma definição da carga fatorial dos dados obtidos após o teste do protótipo na pesquisa-ação, espera-se que os usuários do modelo de elaboração de estratégias em ESP possam identificar se as características agregam valor, e a presença destas nas etapas do modelo, conforme estrutura demonstrada na Figura 24.

Figura 24. Relação entre características e etapas.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

Apesar da MEE ser a forma escolhida para demonstrar os resultados pois facilita a inserção e a representação das cargas fatoriais que justificam as relações entre as características e etapas, visualmente o modelo não ficou tão claro em função da complexidade caracterizada pelas inúmeras ligações entre ambas. Dessa forma, optou-se por demonstrar também os resultados esperados na forma de matriz, de acordo com o Quadro 14.

Quadro 14. Matriz de relação entre características e etapas.

Características	Etapas						
	1. Apresentação	2. Identidade organizacional	3. Análise	4. Estratégia	5. Objetivos	6. Plano estratégico	7. Monitoramento e melhoria
Prescritivo							
Participativo							
Democrático							
Dinâmico							
Complexo							
Pragmático							
Sistêmico							
Inovador							

Fonte: Elaboração própria, 2022.

Portanto, espera-se um modelo prescritivo formado por sete etapas que contemplem todas as características:

- que possa contar com a participação de todos os envolvidos na formulação das estratégias, principalmente nas etapas de análise e definição dos objetivos;
- que participem do processo decisório com maior destaque na definição dos objetivos;
- que seja dinâmico ao permitir a adequação de estratégias e objetivos na etapa de monitoramento;
- que seja complexo ao admitir a produção de estratégias de diversas formas e em diferentes momentos, como as estratégias genéricas na fase de estratégias, as estratégias deliberadas na fase dos planos estratégicos e estratégias emergentes na fase do monitoramento;
- que possa ser pragmático, ao desdobrar objetivos em planos estratégicos;
- que possa ser sistêmico, incorporando entradas na fase da apresentação e gerando saídas na fase dos planos; e inovador ao adaptar técnicas conhecidas para a realidade de ESP, utilizadas com destaque na fase de análise. Naturalmente cada característica pode estar presente em demais etapas, mas espera-se que se apresentem com carga fatorial mais baixa.

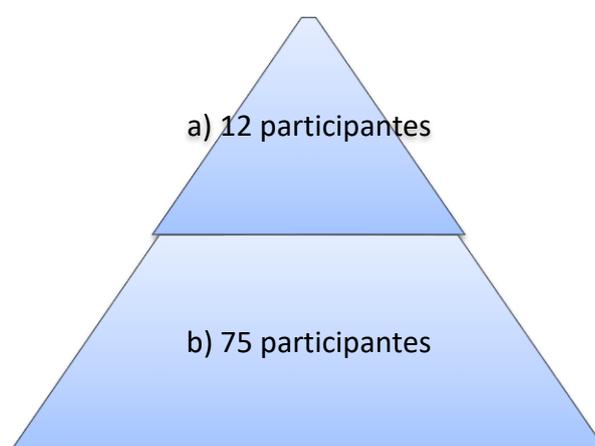
Por fim, se espera que o modelo validado, com características e etapas, possa ser utilizado pelas ESP para a elaboração de estratégias que aumentem capacidade destas de fomentar políticas públicas na área de saúde e, com isto, contribuir de forma mais efetiva para o desenvolvimento do SUS, embora questões como estas, que medem a efetividade do modelo, estão fora do escopo da tese em função do tempo necessário para a sua mensuração ser maior que o tempo previsto da pesquisa.

6 ANÁLISE E REPRESENTAÇÃO DO MODELO

Esta seção visa realizar os objetivos específicos 2 e 3 que foram propostos nesta pesquisa. A análise do modelo tem como base os resultados da pesquisa de base empírica e se dividem em duas etapas: a) a análise do conteúdo do modelo; b) a análise da estrutura do modelo, que foram estabelecidos segundo o método proposto.

O número de participantes das amostras por técnica, respectivamente, foi demonstrado na Figura 25.

Figura 25. Participantes por técnicas de pesquisa.



Fonte: Elaboração própria, 2022.

O detalhamento da aplicação das técnicas estão, em seguida, nas próximas subseções.

6.1 Análise do Conteúdo do Modelo

Conforme método proposto, inicialmente foram obtidas evidências de validação do questionário, por meio da análise realizada. O modelo tripartite busca evidências de conteúdo, de estrutura e de instrumentos externos, caso existam (Association; Association; Education, 1966).

As evidências de validação de conteúdo foram alcançadas com a aplicação da técnica de Coeficiente de Validação de Conteúdo (CVC), desenvolvida por Hernández-Nieto, (Hernández-Nieto, 2002). O CVC visa avaliar os itens que fazem parte do instrumento de pesquisa em três aspectos principais: a clareza da linguagem, a adequação ao público-alvo e

compreensão da pertinência do item. A avaliação pressupõe uma comparação do coeficiente obtido com base nas respostas alcançadas por meio do questionário disponível no Anexo I, com um ponto de corte e, em seguida, um juízo de valor em relação ao item proposto. O ponto de corte para a aceitação do item é um coeficiente maior que 0,8 (Polit; Beck, 2006).

O CVC é classificado como uma técnica qualitativa aplicada em dois grandes grupos: os especialistas no constructo e a população alvo, totalizando doze (12) pessoas da área de gestão da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP), sendo cinco (5) gestores possíveis usuários do modelo a ser proposto e sete (7) especialistas da área de planejamento. Inicialmente a técnica foi aplicada ao grupo de especialistas a fim de verificar a necessidade de adequações nos itens propostos para, em seguida, aplicá-la aos usuários.

Além da aprovação do CEP da ENSP, Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) 59519522.5.3004.5240 e Parecer Número 5.556.367, todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), antes da aplicação do questionário. Os resultados da aplicação do CVC com os 7 especialistas estão descritos na Tabela 2 para cada um dos 15 itens propostos no instrumento de pesquisa.

Tabela 2. CVC por Item

Item 1. O modelo deve ser composto por um conjunto de etapas pré-estabelecidas e ordenadas que auxiliem os gestores na formulação e implementação da estratégia?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	2	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	1,000	0,914	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 2. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do nível gerencial e operacional da escola?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	3	3	5
3	5	5	5
4	5	4	5
5	5	5	5
6	5	3	5
7	5	4	5
CVC	0,943	0,829	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Item 3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário?

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	4	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	0,971	1,000	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Item 4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONG's, sindicatos, conselhos entre outros)?

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	1,000	1,000	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Item 5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais?

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	4	4	5
4	4	4	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	0,943	0,943	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Item 6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia podem exercer o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório para a escolha das estratégias?

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	4	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	1,000	0,971	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Item 7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e a linguagem da cultura organizacional?

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	2	5
3	4	4	4
4	5	5	5

5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	0,971	0,886	0,971
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 8. O modelo deve prever o desdobramento das ideias geradas em ações estratégicas?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	3	5	3
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	4	4	5
7	5	5	5
CVC	0,914	0,971	0,943
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	3	5	5
7	5	5	5
CVC	0,943	1,000	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 10. O modelo deve produzir estratégias de baixo para cima e de cima para baixo, considerando os níveis estratégicos?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	2	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	2	2	5
7	5	4	5
CVC	0,914	0,800	1,000
Item 11. O modelo deve produzir estratégias antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	2	2	3
7	5	5	5
CVC	0,914	0,914	0,943
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão

1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	1,000	1,000	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 13. O modelo deve admitir estratégias deliberativas e emergentes?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	4	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	4	5
7	5	5	5
CVC	0,971	0,971	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde etc.)?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	3	5
7	5	5	5
CVC	1,000	0,943	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável
Item 15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola?			
Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	5	5	5
4	5	4	5
5	5	5	5
6	5	3	5
7	5	5	5
CVC	1,000	0,914	1,000
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Conforme a Tabela 2, o único item que apresentou necessidade de adequação foi o 10, pois apresentou CVC no ponto de corte estabelecido (0,800). Este resultado corrobora com a pergunta complementar, também contida no instrumento, que visa analisar de forma mais

qualitativa à necessidade de adequação do item. Nas respostas para esta pergunta, além do item 10 classificado como inaceitável em relação a adequação, o item 2 também apresentou mais positivas (S) do que respostas negativas (N) quando foi perguntado aos participantes sobre a necessidade de algum ajuste no item.

Por ser uma adaptação do CVC, a pergunta sobre a necessidade de ajustes não segue o mesmo ponto de corte proposto pela técnica. Neste caso, é feita uma avaliação qualitativa das sugestões com um ponto crítico estabelecido quando mais da metade dos participantes indicam necessidade de ajuste. Apenas 43% dos especialistas indicaram que o item 2 não tem necessidade de ajuste, mesmo tendo um CVC adequado, conforme Quadro 15.

Quadro 15. Necessidade de ajuste do item – avaliação dos especialistas.

Nº	Item														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2	S	S	S	N	N	N	S	S	N	S	N	N	N	N	N
3	N	N	N	N	S	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N
4	N	S	N	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	S
5	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	N	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S	N	S	S	S
7	N	S	N	N	N	N	N	N	N	S	N	N	S	N	N
N Total	6	3	6	7	6	6	5	5	6	4	6	7	5	6	5
% de N	86	43	86	100	86	86	71	71	86	57	86	100	71	86	71

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Alguns itens receberam poucos ajustes, porém os itens 2 e 10 foram totalmente modificados, conforme indicado nas partes em epígrafe, em vermelho, nas questões ou itens do instrumento:

1. O modelo deve ser composto por um conjunto de etapas **preestabelecidas** e ordenadas que auxiliem os gestores na formulação e implementação da estratégia?
2. **A elaboração da estratégia deve ter a participação dos trabalhadores da escola?**
3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário?

4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONG's, sindicatos, conselhos entre outros)?
5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais?
6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia **devem ter** o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório **da** escolha das estratégias?
7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e **a** cultura organizacional?
8. O modelo deve prever o desdobramento das ideias geradas em ações estratégicas?
9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação?
- 10. O modelo deve permitir produzir estratégias de origem operacional e estratégica?**
11. O modelo deve produzir estratégias antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico?
12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia?
13. O modelo **pode** admitir estratégias **produzidas dentro e fora da Escola?**
14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde etc.)?
15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola?

Além destas contribuições, a outra foi conceituar as características utilizadas na questão que visa avaliar se os itens medem o constructo, a fim de facilitar a compreensão do participante. A sugestão foi acatada e incluída uma legenda no final do instrumento.

Dessa forma, o item 2 – participação dos trabalhadores e o 10 – origem das estratégias, foram substituídos e novamente submetido ao mesmo grupo de sete especialistas, conforme prevê o método, apresentando os resultados descritos nas tabelas 3 e 4 a seguir.

Tabela 3. Item 2.

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	3	2	3
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	2	3	4
CVC	0,857	0,857	0,914
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Tabela 4. Item 10.

Participante	Clareza	Adequação	Compreensão
1	5	5	5
2	5	5	5
3	2	2	2
4	5	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
CVC	0,914	0,914	0,914
Interpretação	Aceitável	Aceitável	Aceitável

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Com os ajustes, o CVC dos itens 2 e 10 estão aceitáveis, assim como a pergunta sobre a necessidade de adequação também melhorou em ambos, conforme demonstra o Quadro 16.

Quadro 16. Necessidade de ajuste do item - segunda rodada.

Nº	Itens	
	2	10
1	N	N
2	S	S
3	N	N
4	N	N
5	N	N
6	N	N
7	S	N

N Total	5	6
% de N	71	86

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Assim, o CVC total (CVC_t) apresentado por item, com a média aritmética da validação entre os especialistas, após a segunda rodada de ajustes é demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5. CVC_t dos especialistas por Item.

Itens	Clareza	Adequação	Compreensão
1. O modelo deve ser composto por um conjunto de etapas preestabelecidas e ordenadas que auxiliem os gestores na formulação e implementação da estratégia	1,00	0,91	1,00
2. A elaboração da estratégia deve ter a participação dos trabalhadores da escola	0,94	0,83	1,00
3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário	0,97	1,00	1,00
4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos, conselhos entre outros)	1,00	1,00	1,00
5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais	0,94	0,94	1,00
6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia devem ter o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório da escolha das estratégias	1,00	0,97	1,00
7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e a cultura organizacional	0,97	0,89	0,97
8. O modelo deve prever o desdobramento das ideias geradas em ações estratégicas	0,91	0,97	0,94
9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação	0,94	1,00	1,00
10. O modelo deve permitir produzir estratégias de origem operacional e estratégica	0,91	0,80	1,00
11. O modelo deve produzir estratégias antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico	0,91	0,91	0,94
12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia	1,00	1,00	1,00
13. O modelo pode admitir estratégias produzidas dentro e fora da Escola	0,97	0,97	1,00
14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde etc.)	1,00	0,94	1,00
15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola	1,00	0,91	1,00

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

A próxima etapa foi a aplicação do mesmo questionário, já com os ajustes propostos, ao grupo de cinco gestores possíveis usuários do modelo. O resultado é apresentado na Tabela 6.

Tabela 6. CVC_t dos usuários por Item

Itens	Clareza	Adequação	Compreensão
1. O modelo deve ser composto por um conjunto de etapas preestabelecidas e ordenadas que auxiliem os gestores na formulação e implementação da estratégia	1,00	0,91	1,00
2. A elaboração da estratégia deve ter a participação dos trabalhadores da escola	0,94	0,83	1,00
3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário	0,97	1,00	1,00
4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos, conselhos entre outros)	1,00	1,00	1,00
5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais	0,94	0,94	1,00
6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia devem ter o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório da escolha das estratégias	1,00	0,97	1,00
7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e a cultura organizacional	0,97	0,89	0,97
8. O modelo deve prever o desdobramento das ideias geradas em ações estratégicas	0,91	0,97	0,94
9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação?	0,94	1,00	1,00
10. O modelo deve permitir produzir estratégias de origem operacional e estratégica	0,91	0,83	1,00
11. O modelo deve produzir estratégias antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico	0,91	0,91	0,94
12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia	1,00	1,00	1,00
13. O modelo pode admitir estratégias produzidas dentro e fora da Escola	0,97	0,97	1,00
14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde etc.)	1,00	0,94	1,00
15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola	1,00	0,91	1,00

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Conforme a Tabela 6, nenhum item apresentou necessidade de adequação, tendo em vista que todos apresentaram CVC adequados. Mesmo com os ajustes realizados pelo grupo de especialistas, os itens 2 e 10 continuam apresentando os coeficientes menores em relação aos demais itens, no aspecto de adequação ao público-alvo, embora superiores ao ponto de conte utilizado (CVC > 0,80).

Também não foi identificado nenhum item que apresentou mais sim (S) do que respostas negativas (N) quando foi perguntado sobre a necessidade de algum ajuste, conforme Quadro 17.

Quadro 17. Necessidade de ajuste do item – avaliação do usuário.

Nº	Item														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3	S	S	S	S	S	S	S	N	S	S	S	S	N	N	N
4	N	N	S	N	N	N	S	N	N	S	S	N	N	N	N
5	N	S	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
N Total	4	3	3	4	4	4	3	5	4	3	3	4	5	5	5
% de N	80	60	60	80	80	80	60	100	80	60	60	80	100	100	100

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Apesar destas constatações, foram apresentadas sugestões que resultaram em ajustes pontuais, de acordo com os destaques em vermelho nos itens alterados:

1. O modelo deve ser **prescritivo**, composto por um conjunto de etapas preestabelecidas e ordenadas, **e flexível**. ~~que auxiliem os gestores na elaboração da estratégia.~~
2. A elaboração da estratégia deve ter a participação dos trabalhadores da escola (**servidores, terceirizados, entre outros**).
3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário (**alunos entre outros**).
4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos, conselhos entre outros).
5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais (**secretaria municipal, secretaria estadual, entre outros**).
6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia **têm** o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório da escolha das estratégias.

7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e à cultura organizacional.
8. O modelo deve **definir diretrizes (orientações) e** ações estratégicas.
9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação.
10. O modelo deve permitir produzir estratégias **no nível** operacional e no estratégico.
11. O modelo deve **admitir** estratégias **produzidas** antes e durante o processo de planejamento estratégico.
12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia.
13. O modelo pode admitir estratégias produzidas dentro e fora da escola.
14. O modelo deve **considerar** documentos **estratégicos** externos à **escola** para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde, entre outros).
15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola.
16. **Deve ter somente a participação do nível estratégico da escola (Direção, conselho, entre outros) na elaboração da estratégia.**
17. **Deve promover a participação de grupos interdisciplinares na elaboração da estratégia.**
18. **Deve vincular o orçamento às ações estratégicas, quando possível.**

Dessa forma, os itens 2, 3 e 5 foram incluídos exemplo para uma melhor compreensão dos participantes da pesquisa, e os itens 1, 6, 8, 10, 11 e 14 tiveram pequenos ajustes, sem a necessidade de serem submetidos novamente ao grupo de usuários. O item 16 foi sugerido para possivelmente mediar a variável participação, embora com perspectiva de carga fatorial negativa, foi acatado com o propósito de avaliar se as respostas apresentam vício de aquiescência. Outra sugestão aceita foi detalhar melhor a escala utilizada, incluída no cabeçalho do instrumento. Além da sugestão do item 16, a inclusão dos itens 17 e 18 levaram

a uma nova rodada do uso do CVC com os cinco participantes, que apresenta os resultados descritos na Tabela 7 e no Quadro 18.

Tabela 7. CVC_t dos usuários por Item novos

Itens	Clareza	Adequação	Compreensão
16. Deve ter somente a participação do nível estratégico da escola (Direção, conselho, entre outros) na elaboração da estratégia.	0,96	1,00	1,00
17. Deve promover a participação de grupos interdisciplinares na elaboração da estratégia.	1,00	1,00	1,00
18. Deve vincular o orçamento às ações estratégicas, quando possível.	0,84	0,84	1,00

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Quadro 18. Necessidade de ajuste do item – avaliação do usuário, 2ª rodada.

Nº	Item 16	Item 17	Item 18
1	Não	Não	Não
2	Não	Não	Sim
3	Sim	Não	Não
4	Não	Não	Não
5	Não	Não	Sim
N Total	4	5	3
% de N	80%	100%	60%

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Apesar do CVC adequado para os itens, a necessidade de ajuste do 18 (60%) fez com que o item passasse por um pequeno ajuste, sem a necessidade de ser novamente submetido, ficando assim descrito:

Item 18: Deve vincular o orçamento à estratégia, quando possível.

Com o uso da técnica escolhida é possível indicar que o instrumento contém questões que apresentam evidências de validação em relação ao conteúdo. Além dos ajustes realizados, foram acrescentadas mais três questões, às quinze iniciais, totalizando dezoito itens. A próxima etapa é buscar as evidências de validação em relação a estrutura do constructo.

Dessa forma, o resultado ajustado do protótipo do modelo, após a aplicação do CVC é descrito no Quadro 19. Protótipo do Modelo: Fatores e Itens.

Quadro 19. Protótipo do Modelo: Fatores e Itens

Participativo (prevê a participação de diferentes atores no processo de elaboração da estratégia)	2. A elaboração da estratégia deve ter a participação dos trabalhadores da escola (servidores, terceirizados entre outros).
	3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário (alunos entre outros).
	4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos, conselhos entre outros).
	5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais (secretaria municipal, secretaria estadual entre outros).
	16. A elaboração da estratégia deve ter somente a participação do nível estratégico da escola (Direção, conselho entre outros).
	17. O modelo prevê a participação de grupos interdisciplinares na elaboração da estratégia.
Inovador (apresenta alguma novidade, mesmo que seja incremental, em relação aos modelos clássicos)	14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde etc.).
	15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola.
	7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e à cultura organizacional
	9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação.
	6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia têm o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório da escolha das estratégias.
	18. O modelo prevê a vinculação do orçamento às ações estratégicas.
Complexo (aborda duas variáveis aparentemente antagônicas, porém complementares)	10. O modelo deve permitir produzir estratégias no nível operacional e no estratégico.
	11. O modelo deve admitir estratégias produzidas antes e durante o processo de planejamento estratégico.
	12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia.
	13. O modelo pode admitir estratégias produzidas dentro e fora da Escola.
	8. O modelo deve conter diretrizes (orientações) e ações estratégicas.
	1. O modelo deve ser prescritivo, composto por um conjunto de etapas preestabelecidas e ordenadas, e flexível.

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

Assim, a segunda prototipação do modelo contém uma proposta de organização em 3 fatores (participação, complexidade e inovação), com 6 itens cada, totalizando agora 18 questões.

Esta segunda versão do modelo parece mais equilibrada em termos de estrutura, em relação a anterior, com 8 fatores ou características e 15 itens ou questões.

6.2 Análise da Estrutura do Modelo

Participaram da validação da estrutura fatorial do Modelo de elaboração de estratégias doze (12) ESP distribuídas pelas cinco regiões do território brasileiro, contando com 75 participantes que responderam o instrumento de pesquisa, entre março e agosto de 2023. Os dados foram disponibilizados no repositório de dados da Fiocruz (Reis, C. A.; Nascimento Filho; *et al.*, 2023).

O Factor, software utilizado para na análise fatorial (Ferrando Piera; Lorenzo Seva, 2017) utiliza a técnica de reamostragem *Bootstrap* (Efron, 1979) que criou, por padrão, 500 reamostragem do banco de dados original. A estatística descritiva apresenta a média das respostas, o intervalo de confiança de 95% e a variância, conforme Tabela 8.

Tabela 8. Estatística descritiva.

Itens	Média	Intervalo de confiança		Variância
1. O modelo é prescritivo e flexível	4.560	4.32	4.80	0.673
2. A participação dos trabalhadores	4.707	4.49	4.93	0.554
3. Todos contribuísem na escolha da estratégia	4.360	4.02	4.70	1.297
4. Aponta diretrizes e ações estratégicas	4.853	4.75	4.96	0.125
5. Participação de representantes do usuário	4.427	4.16	4.69	0.778
6. Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	4.893	4.80	4.99	0.095
7. Estratégias no nível operacional e estratégico	4.787	4.64	4.93	0.248
8. Participação da sociedade civil organizada	4.067	3.74	4.40	1.236
9. Modificação das estratégias após a conclusão	4.520	4.24	4.80	0.863
10. Estratégias elaboradas antes e durante	4.760	4.61	4.91	0.262
11. Participação de instâncias governamentais	3.827	3.48	4.17	1.370
12. Utiliza documentos de origem externa	4.800	4.67	4.93	0.187
13. Fases de elaboração e de implementação	4.893	4.79	5.00	0.122
14. Participação somente do nível estratégico	1.773	1.40	2.15	1.589
15. Elaboração de objetivos para fora da escola	4.053	3.70	4.41	1.410
16. Estratégias elaboradas dentro e fora	4.000	3.67	4.33	1.200
17. Participação de grupos interdisciplinares	4.720	4.55	4.89	0.308
18. Vinculação do orçamento às estratégias	4.773	4.59	4.96	0.389

Fonte: dados da pesquisa

A análise paralela sugeriu dois fatores como sendo os mais representativos para os dados analisados, conforme a Tabela 9.

Tabela 9. Resultados da Análise Paralela.

Nº de Fatores	Dados reais	Média da reamostragem	95% de reamostragem
1	27,102	13,028	14,871
2*	11,907	11,306	12,518
3	9,892	10,11	11,137
4	7,288	9,161	9,983
5	6,763	8,303	9,034
6	6,110	7,522	8,147
7	5,691	6,810	7,415
8	5,368	6,149	6,663
9	4,554	5,519	6,031
10	3,749	4,897	5,466
11	3,301	4,307	4,813
12	2,522	3,750	4,336
13	2,260	3,192	3,782
14	1,627	2,633	3,313
15	1,115	2,051	2,809
16	0,726	1,403	2,326
17	0,018	0,620	1,513

Fonte: dados da pesquisa.

O número de fatores a ser retido são dois (2)*, pois dois dados reais apresentam percentual de variância explicada maior do que o percentual de variância da média dos dados aleatórios da reamostragem. É admissível a unidimensionalidade quando considerado o intervalo de confiança de 95%, com dados aleatórios provenientes da técnica de reamostragem. No entanto, destaca-se que os indicadores de unidimensionalidade “Unidimensional Congruence” – UniCo de 0.841 e Explained Common Variance - ECV de 0.734, não suportaram a unidimensionalidade do modelo.

Os dois fatores foram nomeados de internos e externos. O que os diferencia é a governabilidade da escola em relação as variáveis. Por exemplo, a escola tem uma maior governabilidade em relação à participação dos trabalhadores na elaboração da estratégia, do que dos representantes da sociedade civil, dos usuários e das instâncias governamentais.

As cargas fatoriais dos itens podem ser observadas na Tabela 10, omitindo-se as cargas fatoriais com valores abaixo de 0,300, em módulo. Também são reportados os índices de Fidedignidade ou Confiabilidade Composta, bem como estimativas de replicabilidade dos escores fatoriais, dada pelo H-index latente (Ferrando; Lorenzo-Seva, 2018).

Tabela 10. Estrutura Fatorial do Modelo de Elaboração de Estratégias.

Itens	In	Out
1. O modelo é prescritivo e flexível	0,559	
2. A participação dos trabalhadores	0,402	
3. Todos contribuísem na escolha da estratégia	0,365	
4. Aponta diretrizes e ações estratégicas	0,461	
5. Participação de representantes do usuário		0,757
6. Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	0,397	
7. Estratégias no nível operacional e estratégico	0,550	
8. Participação da sociedade civil organizada		0,586
9. Modificação das estratégias após a conclusão	0,551	
10. Estratégias elaboradas antes e durante	0,809	
11. Participação de instâncias governamentais		0,496
12. Utiliza documentos de origem externa		0,616
13. Fases de elaboração e de implementação	0,558	
14. Participação somente do nível estratégico		
15. Elaboração de objetivos para fora da escola		0,586
16. Estratégias elaboradas dentro e fora		0,632
17. Participação de grupos interdisciplinares		0,377
18. Vinculação do orçamento às estratégias		
Confiabilidade Composta	0,770	0,782
H-index	0,818	0,814

Fonte: dados da pesquisa

A medida de replicabilidade da estrutura fatorial H-index latente (Ferrando; Lorenzo-Seva, 2018), sugeriu que os fatores podem ser replicáveis em estudos futuros ($H > 0,80$). A fidedignidade ou Confiabilidade Composta - CC dos fatores se mostrou aceitável, sendo acima de 0,70 para todos os fatores (Raykov, 1997).

O Factor Determinacy Index - FDI, acima de 0,800; e o Overall Reliability of fully-Informative prior Oblique N-EAP scores – ORION, acima de 0,700 (Ferrando; Lorenzo-Seva, 2016) corroboram com a confiabilidade do modelo, de acordo com os índices do FDI de 0,905 para o fator 1 e 0,902 para o fator 2; e ORION, de 0,818 para o fator 1 e 0,814 para o fator 2.

Os itens apresentaram cargas fatoriais adequadas, com cargas fatoriais elevadas em seus respectivos fatores. Nenhum item teve padrão de cargas cruzadas (itens com cargas fatoriais acima de 0,30 em mais de um fator).

Entretanto, dois itens foram excluídos, pois tiveram carga fatorial abaixo de 0,30. O item 14, sugere que o modelo deve ter apenas a participação do nível estratégico na

elaboração da estratégia, é um item com carga invertida, onde era esperado uma resposta mais próxima aos níveis de discordância na escala Likert utilizada. Este item contradiz a teoria da burocracia profissional, onde as escolas estão fundamentadas (Mintzberg, 2003).

No entanto, foi inicialmente incluído no modelo para mensurar o viés de aquiescência (Valentini, 2017; Winkler; Kanouse; Ware, 1982). O item 18, que indica o grau de concordância dos participantes na relação entre os objetivos estratégicos e o orçamento, foi incluído no instrumento de pesquisa por ser considerado uma fragilidade clássica dos processos de planejamento estratégico (Kaplan; Norton, 1997, 2004); porém, supõe-se que a baixa carga fatorial ocorreu em função da necessidade de vinculação entre o orçamento e a estratégia, não seja uma exigência exclusiva das ESP e, sendo assim, não contribui para diferenciá-las das demais tipologias organizacionais.

O item 17, que mede a participação de grupos interdisciplinares na elaboração de estratégia, foi o que apresentou a menor carga fatorial, de 0,377, associada ao fator 2, que agrupa os fatores externos à escola. A princípio, o que parece fora de propósito, justifica-se pela composição destes grupos interdisciplinares, formados por representantes dos trabalhadores, do usuário, da sociedade civil e de outras instâncias governamentais. A escola apenas tem governabilidade sobre o segmento dos trabalhadores na formação deste grupo.

A medida de importância de Pratt (Wu; Zumbo, 2017) traz uma interpretação mais compreensível dos dados, se comparada com a estrutura fatorial do modelo, pois seus indicadores estão expressos em percentual. Demonstrou que os itens eram mais fortemente explicados pelo seu fator, do que pelo outro. A medida de Pratt auxilia também na confirmação da ausência de carga cruzada.

A Tabela 11 demonstra que os itens 1, 6, 7 e 10 do instrumento têm 100% de aderência ao fator interno, por exemplo. E que os itens 5, 8, 11 e 12 são os que têm total aderência com o fator externo. Percebe-se que o item 14, que foi excluído do instrumento por apresentar carga fatorial baixa, teve um percentual de aderência relativamente equilibrada entre os dois fatores, o que também não é um bom indicador.

Tabela 11. Medida de Pratt dos Itens por Fator.

Itens	In	Out
1. O modelo é prescritivo e flexível	1,000	0,000
2. A participação dos trabalhadores	0,767	0,233
3. Todos contribuísem na escolha da estratégia	0,858	0,142
4. Aponta diretrizes e ações estratégicas	0,766	0,234
5. Participação de representantes do usuário	0,000	1,000
6. Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	1,000	0,000
7. Estratégias no nível operacional e estratégico	1,000	0,000
8. Participação da sociedade civil organizada	0,000	1,000
9. Modificação das estratégias após a conclusão	0,937	0,063
10. Estratégias elaboradas antes e durante	1,000	0,000
11. Participação de instâncias governamentais	0,000	1,000
12. Utiliza documentos de origem externa	0,000	1,000
13. Fases de elaboração e de implementação	0,729	0,271
14. Participação somente do nível estratégico	0,578	0,422
15. Elaboração de objetivos para fora da escola	0,010	0,990
16. Estratégias elaboradas dentro e fora da escola	0,048	0,952
17. Participação de grupos interdisciplinares	0,209	0,791
18. Vinculação do orçamento às estratégias	0,812	0,188

Fonte: dados da pesquisa

Os *Thresholds* dos itens e os parâmetros de discriminação foram avaliados por meio de Teoria de Resposta ao Item, e são apresentados na Tabela 12 e na Tabela 13, respectivamente. Em relação aos *Thresholds* dos itens, não foi encontrado nenhum padrão inesperado de resposta, de modo que quanto maior foi a categoria de resposta da escala, maior foi o nível de traço latente necessário para endossá-lo (ou no mínimo igual).

Como a escala Likert empregada tinha cinco pontos, os *Thresholds* entre as escalas 1 e 2, são sempre menores, se comparados às escalas 4 e 5, indicando um padrão de comportamento esperado.

Tabela 12. Thresholds dos itens.

Itens	Threshold	Threshold	Threshold	Threshold
	1 e 2	2 e 3	3 e 4	4 e 5
1. O modelo é prescritivo e flexível	-2,529	-2,204	-1,341	-0,665
2. A participação dos trabalhadores	-2,572	-2,242	-1,630	-1,092
3. Todos contribuísem na escolha da estratégia	-1,778	-1,455	-0,981	-0,557
4. Aponta diretrizes e ações estratégicas	-5,848	-5,848	-5,848	-1,293
5. Participação de representantes do usuário	-6,286	-2,133	-1,315	-0,474
6. Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	-5,082	-5,082	-5,082	-1,330
7. Estratégias no nível operacional e estratégico	-5,469	-5,469	-2,014	-1,083
8. Participação da sociedade civil organizada	-2,302	-1,400	-0,742	0,060
9. Modificação das estratégias após a conclusão	-2,161	-1,991	-1,734	-0,624
10. Estratégias elaboradas antes e durante	-6,544	-6,544	-2,410	-1,159
11. Participação de instâncias governamentais	-1,780	-1,226	-0,396	0,356
12. Utiliza documentos de origem externa	-5,654	-5,654	-2,636	-1,106
13. Fases de elaboração e de implementação	-6,990	-6,990	-3,259	-1,942
14. Participação somente do nível estratégico	0,364	0,807	1,263	1,340
15. Elaboração de objetivos para fora da escola	-2,172	-1,378	-0,674	-0,062
16. Estratégias elaboradas dentro e fora	-2,154	-1,876	-0,778	0,292
17. Participação de grupos interdisciplinares	-5,364	-5,364	-1,821	-0,846
18. Vinculação do orçamento às estratégicas	-2,339	-2,339	-1,848	-1,050

Fonte: dados da pesquisa

Tabela 13. Item mais discriminativo de cada Fator.

Itens	In	Out
1. O modelo é prescritivo e flexível	0,638	-0,200
2. A participação dos trabalhadores	0,466	0,181
3. Todos contribuísem na escolha da estratégia	0,402	0,094
4. Aponta diretrizes e ações estratégicas	0,568	0,220
5. Participação de representantes do usuário	0,299	1,000
6. Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	0,424	-0,095
7. Estratégias no nível operacional e estratégico	0,633	-0,131
8. Participação da sociedade civil organizada	0,097	0,698
9. Modificação das estratégias após a conclusão	0,680	0,071
10. Estratégias elaboradas antes e durante	1,114	-0,392
11. Participação de instâncias governamentais	0,186	0,547
12. Utiliza documentos de origem externa	0,189	0,733
13. Fases de elaboração e de implementação	0,820	0,374
14. Participação somente do nível estratégico	0,194	-0,182
15. Elaboração de objetivos para fora da escola	0,013	0,726
16. Estratégias elaboradas dentro e fora da escola	0,069	0,843
17. Participação de grupos interdisciplinares	0,147	0,425
18. Vinculação do orçamento às estratégicas	0,281	0,087

Fonte: dados da pesquisa.

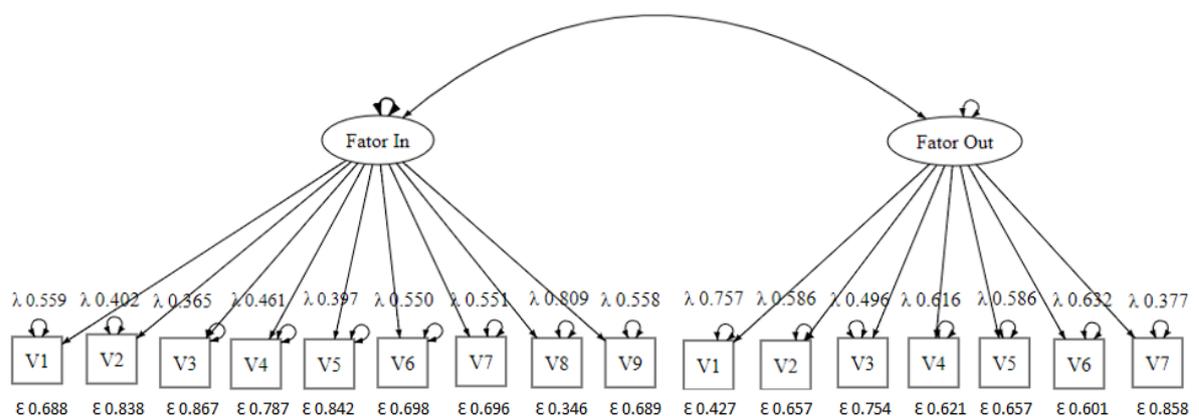
O item mais discriminativo ou que melhor que representa o fator interno é o 13, que aborda as fases de elaboração e implementação da estratégia ($a = 0.820$). Para o fator externo, o item mais discriminativo foi o 5, que aborda a participação do usuário ($a = 1.000$), conforme valores na Tabela 13 (Reckase, 1985).

Por fim, os índices de ajuste do instrumento Comparative Fit Index – CFI de 0,951 e Non-Normed Fit Index – NNFI ou Tucker & Lewis Index - TLI de 0,936 foram próximos a 1 e, portanto, adequados aos parâmetros estabelecidos na literatura (Tucker; Lewis, 1973).

6.3 Representação do Modelo

Conforme previsto no método, o modelo foi representado por Modelagem por Equação Estrutural – MEE (Kline, 2015), conforme a Figura 26.

Figura 26. Modelagem por Equação Estrutural.



Fonte: dados da pesquisa.

O modelo é composto por dois fatores (variáveis latentes), dezesseis itens (variáveis observáveis), com dezesseis cargas fatoriais e dezesseis erros de medida. O erro de medida usa a letra “ ϵ ”, e a carga fatorial foi representada por lambda (λ). Não há uma relação de causalidade entre os fatores, mas uma correlação entre eles, demonstrada pela ligação com dupla ponta. Os itens foram reorganizados para melhor representar a estrutura proposta pela análise fatorial exploratória - AFE, e apresentados de forma resumida no Quadro 20.

Quadro 20. Fatores e Itens do Modelo.

Variáveis	Fatores In	Fatores Out
1	O modelo é prescritivo e flexível	Participação de representantes do usuário
2	A participação dos trabalhadores	Participação da sociedade civil organizada
3	Todos contribuísem na escolha da estratégia	Participação de instâncias governamentais
4	Aponta diretrizes e ações estratégicas	Utiliza documentos de origem externa
5	Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	Elaboração de objetivos para fora da escola
6	Estratégias no nível operacional e estratégico	Estratégias elaboradas dentro e fora
7	Modificação das estratégias após a conclusão	Participação de grupos interdisciplinares
8	Estratégias elaboradas antes e durante	
9	Fases de elaboração e de implementação	

Fonte: dados da pesquisa.

O modelo foi classificado como sendo de equação (onde, $\lambda^2 + \epsilon = 1$) por estrutura multifatorial (mais de um fator) exploratória (produzido pela AFE) e, assim, distinto do apresentado inicialmente na seção Método. Após a obtenção das evidências de validação do conteúdo e da estrutura, e da representação, o modelo está pronto para ser aplicado em uma ESP.

7 VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DO MODELO

Esta seção está organizada em: 1) etapas da pesquisa-ação; 2) resultados da pesquisa-ação; 3) resultados finais da aplicação do modelo; 4) aprendizagem.

7.1 Etapas da pesquisa-ação

Conforme previsto no método, a pesquisa-ação contou com as etapas representadas de forma resumida na Figura 27.

Figura 27. Etapas da pesquisa-ação.



Fonte: Thiollent (2011), adaptado.

A seguir são descritas as etapas que constituem a pesquisa-ação.

7.1.1 Diagnóstico

Apesar de existir um diagnóstico teórico que embasa problemas comuns nos modelos de planejamento, a pesquisa-ação preocupa-se com questões de natureza empírica. Assim, o diagnóstico foi feito por meio da análise dos documentos “Caderno de Planejamento da Direção da ENSP” e “Planejamento da Direção da Ensp” a fim de identificar possíveis dificuldades enfrentadas nos ciclos de planejamento que ocorreram entre 2018-2020 e 2021-

2024, na Ensp (Molinaro *et al.*, 2017; Reis, C. A.; Vieira; *et al.*, 2023; Reis, Carlos Augusto C.L.; Vieira, 2018).

O ciclo previsto para ocorrer entre 2021 e 2024, foi interrompido em 2022, pela nova gestão da Escola. Naturalmente quando há uma mudança na direção, sempre a nova gestão quer incorporar ao planejamento, novos objetivos. No entanto, o diretor novo foi indicado pelo anterior e, sendo assim, esperava-se que as adequações não fossem tão significativas a ponto de interromper o planejamento.

Por meio da análise documental, foram identificadas alguns problemas no modelo anteriormente utilizado. Esses problemas são relatados a seguir, na subseção 7.1.2.

7.1.2 Problema

O diagnóstico inicial realizado por meio da análise documental permitiu identificar uma série de limitações no modelo utilizado pela Escola Nacional de Saúde Sérgio Arouca para o desenvolvimento do seu planejamento estratégico:

A primeira, diz respeito ao número limitado de participantes. Foram convidadas apenas 24 pessoas da direção, das vices-direções e das áreas de comunicação. Assim, como indica a denominação, tratou-se de um planejamento exclusivamente da direção da Escola, sem a participação das demais subunidades que compõe a sua estrutura organizacional, entre elas, departamentos, centros, serviços e núcleos. Portanto, um escopo de participação limitado.

A segunda limitação, ocorreu em função da falta de monitoramento dos objetivos estratégicos. Apesar de estar previsto no documento norteadores inicial (Caderno), o documento final (Planejamento) demonstra que o monitoramento não ocorreu conforme previsão, impedindo a possibilidade de correção de rotas no planejamento, prestação de contas e incorporação de estratégias emergentes.

A terceira limitação foi temporal. O modelo foi estabelecido para o desenvolvimento de um planejamento estratégico em três anos, considerado médio prazo. A quarta, não foi incorporado a análise de cenário como uma das etapas metodológicas.

Diante destas dificuldades relativas ao tema modelos de elaboração de estratégias em ESP, é possível aperfeiçoar o modelo para que este possa apresentar melhores resultados, no sentido de contribuir com os gestores das Escolas, no desenvolvimento de suas estratégias?

7.1.3 Teoria

O desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico formado por características e etapas, capaz de produzir estratégias para as ESP produziu uma pesquisa de base teórica com os seguintes temas: características (ver Quadro 1. Características propostas para o modelo.) estratégia (ver Quadro 3. Comparação entre modelos de estratégia.) planejamento (ver Quadro 6. Comparativo entre os Modelos de Planejamento.) e etapas (ver Quadro 7. Etapas presentes nos modelos.). Os principais trabalhos pesquisados foram divididos em clássicos (n = 28) e contemporâneos (n = 39), estes últimos oriundos do estado da arte (ver

Quadro 2. Trabalhos identificados na RSL.), totalizando 67 trabalhos pesquisado que são apresentados no Quadro 21. Referencial Teórico.

Quadro 21. Referencial Teórico.

	Clássicos (n = 28)	Contemporâneos (n = 39)
Características (n = 10)	Bell; Bertalanffy; Carroll; Freeman; Mintzberg; Morin; Nash; Schumpeter; Simon; Neumann	Ahern <i>et al.</i> , 2019; Ahmad; Landes; Moffatt, 2018; Ahriz <i>et al.</i> , 2018; Alberts; Stevenson, 2017; Bauer; Arnold; Kremer, 2018; Bhandary <i>et al.</i> , 2017; Boni, 2017; Castaneda <i>et al.</i> , 2021; Chi, 2019; Del Socorro Cortés Grajales <i>et al.</i> , 2021; Fernandez, Ramón <i>et al.</i> , 2020; Fleaca; Fleaca; Maiduc, 2018; Garner <i>et al.</i> , 2020; Glynn <i>et al.</i> , 2021; Goel <i>et al.</i> , 2021; Grimm <i>et al.</i> , 2017; Gusarova; Nikolaeva; Bezhentseva, 2021; Hang; Chen, 2021; Heinzen; Loveridge; Marinho, 2019; Kelly <i>et al.</i> , 2019; Körkkö <i>et al.</i> , 2020; Li <i>et al.</i> , 2021; Medeiros <i>et al.</i> , 2021; Ngowi <i>et al.</i> , 2017; Padash; Ghatari, 2020b; Pedersen <i>et al.</i> , 2021; Prescott-Clements <i>et al.</i> , 2017; Qiao <i>et al.</i> , 2021; Redlinger-Grosse <i>et al.</i> , 2017; Roldán-Merino <i>et al.</i> , 2019; Shah <i>et al.</i> , 2018; Snow; Tweedie; Pederson, 2018; Tabatabaee-Yazdi <i>et al.</i> , 2018; Tasci; Yurdugul, 2017; Terrazas-Arellanes; Strycker; Walden, 2019; Ung; Harnett; Hu, 2017; Van der Lans; Van de Grift; Van Veen, 2018; Wichaikhum <i>et al.</i> , 2020; Zaitseva <i>et al.</i> , 2017
Estratégia (n = 7)	Ansoff; Hax e Wilde; Kim; Mintzberg; Porter; Weihrich; Barney	
Planejamento e etapas (n = 11)	Andrews; Ansoff; Arguin; Forplad; Gandin; Grove; Kaplan e Norton; Kotler; Matus; Mintzberg; MS	

Fonte: dados da pesquisa, 2024.

A análise dos trabalhos identificados realizada ao longo da revisão da literatura, levou a uma série de características que predizem as etapas do modelo para elaboração de estratégias. Estas características do modelo foram identificadas como: 1) prescritivo; 2) participativo; 3) democrático; 4) sistêmico; 5) inovador; 6) pragmático e; 7) dinâmico. Assim, espera-se que as características identificadas, passa contribuir com o desenvolvimento do modelo.

As etapas propostas a partir da pesquisa de base bibliográfica do modelo de elaboração e implementação de estratégias em ESP e seus respectivos resultados esperados são:

- Identidade organizacional: a partir dos documentos norteadores produzir ou validar a missão, visão e valores institucionais;
- Análise de contexto: baseado na identidade organizacional, identificar as principais forças, fragilidades, oportunidades e ameaças ambientais;
- Estratégia: partindo da análise de contexto, identificar a estratégia genérica dominante. A combinação entre o ambiente interno e externo produz cenários que variam entre o mais pessimista, que combina ameaças com fraquezas; até o mais otimista, combinando oportunidades com forças;
- Objetivos: segundo a estratégia, definir os objetivos estratégicos. Neste ponto, ampliou-se a participação representativa dos principais grupos de interesses e distribuiu-se o poder para a elaboração dos objetivos de maneira igualitária entre os participantes;
- Plano estratégico: por meio dos objetivos, definir quem vai fazer, o que e quando entre outros;
- Monitorar: apoiado no plano estratégico, prestar conta das ações e incorporar novos objetivos, se necessário.

7.1.4 Suposições

A aplicação do modelo destaca-se principalmente pela incorporação das características propostas. No entanto, será que o modelo é capaz de gerar os resultados pretendidos?

Dessa forma, supõe-se que a aplicação do modelo, com destaque para as fases de definição da estratégia, dos objetivos e do monitoramento, passa contribuir com a superação dos problemas identificados no ciclo anterior e apresentar os resultados pretendidos.

7.1.5 Apresentação

O protótipo do modelo desenvolvido, os participantes e os documentos norteadores foram apresentados por meio de dois seminários que ocorreram entre setembro de 2022 e junho de 2023, sendo o primeiro com foco nos documentos e, o segundo, para apresentação dos participantes e do modelo proposto.

Há uma série de documentos norteadores da própria escola, ou gerados pela Fiocruz, ou de abrangência nacional, ou internacionais, como a Agenda 2030. Os participantes foram distribuídos em grupos, segundo eixos temáticos, com caráter interdisciplinar.

7.1.6 Escopo da pesquisa

A amostra estabelecida é composta por cerca de 100 pessoas do campus Manguinhos da ENSP, com a participação de todas as subunidades da escola que fazem parte do grupo definido como “coletivo de gestores”; e cerca de 90 pessoas do campus Curicica, no Centro de Referência Professor Hélio Fraga, uma subunidade da ENSP, que atua como referência na área da saúde, prestando assistência aos pacientes com tuberculose de alta resistência.

Diante de 570 servidores ($N = 570$), que compõem o quadro da ENSP em 2021, os cálculos foram feitos para estimativa da amostra. Os dados foram, para um intervalo de confiança de 90% ($Z = 1,65$), a margem de erro de 10% ($E = 0,1$) e o desvio padrão conservador de 50% ($p = 0,5$), a amostra estimada necessária para esta população é de aproximadamente 61 pessoas ($n = 61$), dado pela equação padrão para cálculo da amostra com população definida:

$$[[z^2 * p(1-p)] / e^2] / [1 + [z^2 * p(1-p)] / e^2 * N]], \text{ Eq. 6.}$$

Onde N = tamanho da população, z = escore z , e = margem de erro e p = desvio padrão.

Dessa forma, a amostra estimada ($n = 190$) é maior que a amostra necessária ($n = 61$) para cumprir os parâmetros estabelecidos.

Assim, a pesquisa-ação foi realizada em dois campi da ENSP, em um contexto do Brasil contemporâneo e com uma amostra estimada de 190 possíveis participantes que utilizaram o modelo proposto para a elaboração de estratégias ao longo dos seus respectivos ciclos de planejamento estratégico. Ambos os campi estão localizados na cidade do Rio de Janeiro e ocorreram a partir de agosto de 2022, com ciclo até 2025, em Curicica; e junho de 2022 a 2026, em Manguinhos.

7.1.7 Coleta de Dados

Foi aplicada a técnica de produzir dados por meio de oficinas durante o processo de planejamento e análise documental. Para verificar se as etapas do modelo produzem os resultados desejados foi utilizado um *check list*. Por fim, os dados foram divulgados com uso de relatórios institucionais.

7.2 Resultados da pesquisa-ação

Segundo previsto no método, esta seção traz resultados empíricos da aplicação do protótipo na Ensp, com duas relevantes ressalvas. Primeiramente, tratando-se de uma pesquisa-ação, o protótipo continua em desenvolvimento mesmo já estando em uma etapa de aplicação. Em seguida, ressalta-se que a aplicação não compreendeu todas as sete etapas do modelo, segundo Figura 28. A primeira etapa ou pré-etapa trata-se apenas de uma apresentação e não produz resultados. A última etapa de monitoramento e ajustes, deve ocorrer após seis meses da etapa anterior, a fim de que haja tempo para as ações previstas serem implementadas. Assim, estes resultados parciais trazem o desdobramento das etapas 2 a 6 do modelo.

Figura 28. Etapas do Modelo.



Fonte: autoria própria, 2023.

As etapas 0, 1, 2 e 3 foram comuns às pesquisas realizadas na ENSP, campus Manguinhos e no CRPHF, campus Curicica, diferenciando-se exclusivamente nas etapas 4, 5 e 6.

7.2.1 Identidade organizacional

A proposta desta etapa é apresentar e validar a identidade organizacional composta por missão, visão e valores que, conforme indicada, foi uma etapa comum ao campus Manguinhos e ao Curicica, por pertencerem a mesma escola.

Ficou estabelecido pelo grupo de trabalho da oficina de planejamento da direção da ENSP que a missão da escola é: “Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população” (REIS; VIEIRA, 2018, p. 5).

Para a visão, definiu-se: “Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva” (REIS; VIEIRA, 2018, p. 5).

Os valores elencados foram: “compromisso social com equidade e humanização; transparência e democracia; educação como processo emancipatório; dignidade no trabalho;

respeito à diversidade e inclusão; integridade; sustentabilidade; inovação e autonomia e cooperação” (REIS; VIEIRA, 2018, p. 5).

Identidade organizacional, definida no ciclo de planejamento anterior, foi apresentada, analisada e mantida pelos participantes da oficina.

7.2.2 Análise de contexto

A etapa da análise de contexto foi realizada levando em consideração a identidade organizacional, de maneira quantitativa e qualitativa.

7.2.2.1 Análise quantitativa

Nesta fase, foi realizada a análise das perguntas fechadas dos questionários respondidos no planejamento, com 67 respostas de 100 participantes. Das 23 variáveis inicialmente propostas, foram acrescentadas por sugestão por participantes as variáveis educação e saúde para a análise externa, tornando-se 25 macrovariáveis ambientais. Estas foram classificadas em ordem crescente, segundo uma escala *Likert* (de -4 a 4) composta pela média das respostas, para a identificação das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação a identidade organizacional da Ensp, e pelo desvio padrão, conforme a Tabela 14 e a Tabela 15.

Tabela 14. Forças e fragilidades.

Variável	DP	Média
O ensino	1,8	2,3
A pesquisa	2,1	1,6
Os trabalhadores	2,0	1,2
A liderança	1,8	1,1
Os serviços de saúde	2,0	0,8
A cultura organizacional	1,9	0,7
A organização da unidade	1,7	0,5
O planejamento	1,7	0,3
A comunicação	2,3	0,1
O controle interno	1,7	0,0
A infraestrutura	1,9	-1,0
Os recursos orçamentários	1,9	-1,0

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Tabela 15. Oportunidades e ameaças.

Variável	DP	Média
Os financiadores	1,2	2,7
A tecnologia	1,7	2,3
Os parceiros	0,4	0,8
A sociedade	2,2	0,6
O cidadão-usuário	0,7	0,6
O meio ambiente	2,2	0,0
Os fornecedores	1,2	0,0
A concorrência	2,0	-0,4
A legislação	1,9	-0,6
A saúde	2,2	-0,7
A educação	2,3	-1,1
A política	1,8	-2,8
A economia	1,4	-3,0

Fonte: dados da pesquisa, 2022.

7.2.2.2 Análise qualitativa

Cada variável contou com uma questão aberta que foi analisada com o uso do *Iramuteq*, software livre desenvolvido por Pierre Ratinaud, da universidade de Toulouse, na França. A sigla que dá nome à ferramenta é um acrônimo de 'Interface R para Análise Multidimensional de Textos e Questionários', e, aqui foi utilizado para fazer a análise das questões abertas do questionário aplicado, ao longo da fase da análise de contexto (Ratinaud, 2014).

Os 67 participantes que responderam o questionário, produziram 59 textos, que foram desmembrados em 780 fragmentos de texto, dos quais o software conseguiu analisar 709, com um aproveitamento de 90,9% dos textos produzidos. O uso do método de classificação hierárquica descendente, técnica contida no *Iramuteq*, identificou 4 classes, conforme dendograma na Figura 29.

“há uma crise econômica no país, por razões diversas, além de um governo federal adotando políticas liberais que prejudicam o investimento público em geral e, em especial, o investimento em saúde pública e em CTI”.

A classe 2 é composta principalmente pelos lemas pesquisa ($x^2 = 82$), programa ($x^2 = 58$) e ensino ($x^2 = 52$), e pelos temas pesquisa ($x^2 = 43$) e ensino ($x^2 = 41$). A pesquisa quantitativa permite identificar que tanto os lemas, quanto os temas, foram classificados pelos participantes como as principais forças da Escola, o que sugere a denominação da classe, como Forças.

Esta classe foi composta por 149 ST ou 21% do corpus. Os segmentos que melhor representam a classe reforçam a necessidade de integração entre a pesquisa e o ensino:

“estimular a relação entre ensino e pesquisa, promover maior articulação entre os cursos do lato e stricto sensu, qualificar os docentes em metodologias ativas e o refletir dos alunos na resolução de problemas práticos da saúde pública”

“manter o fortalecimento dos grupos de pesquisa do fomento aos editais com temas estratégicos e integrando docentes, promover a integração da pesquisa entre docentes e discentes”

A classe 3 é constituída por 191 ST, que representa 26,94% do total do corpus. É produzida pelos lemas infraestrutura ($x^2 = 54$), setor ($x^2 = 27$) e condições ($x^2 = 25$); e pela variável temática infraestrutura ($x^2 = 55$). Ao comparar com os resultados da análise quantitativa, as principais fraquezas da ENSP são a infraestrutura e os recursos orçamentários. O orçamento também aparece entre os lemas e os temas que produziram a classe, embora não como os mais significativos. É possível perceber como esta classe relaciona-se com a classe 2, por meio do orçamento, como destaca o seguinte ST:

“é preciso criar programas de estímulo e fomento à internacionalização de nossos grupos e pesquisas e de nossos programas de lato e estrito senso, cuidando especialmente de superar os problemas financeiros que hoje são a principal barreira a esta internacionalização”.

Dessa forma, a classe 3 foi chamada de Fraquezas, representada pelos ST mais significativos:

“os serviços de saúde atualmente estão sofrendo grande impacto em suas atividades de rotina pois estão sem manutenção ... ; o que acarreta inúmeros desgastes nesses setores, atrasos e paralisações de serviços”.

“a pandemia colocou desafios, como a adequação de salas de ensino. A disposição dos lugares de trabalho, ... , deve ser revista”.

Por fim, a classe 4 é instituída por 188 ST (26,5% do total), com destaque para os lemas organização ($x^2 = 63$), planejamento ($x^2 = 51$) e liderança ($x^2 = 20$); e os temas planejamento ($x^2 = 40$), controle ($x^2 = 32$), cultura ($x^2 = 23$) e liderança ($x^2 = 15$). Os ST representativos para a composição da classe são:

“o planejamento é função importante para a identidade organizacional na medida em que serve como elemento norteador e definidor da visão de futuro e dos objetivos organizacionais e que favorece o alcance dos resultados sociais institucionais pretendidos auxiliando ainda no processo de avaliação destes resultados”

“a liderança é sempre uma questão de extrema importância para a organização e identidade organizacional”

“o controle interno é essencial para a transparência organizacional. Elemento presente nos valores da ENSP e essencial para a instituição nos dias de hoje, em que há fartas legislações sobre o tema, além de ferramentas para que tanto órgãos externos, quanto a sociedade possam escrutinar a instituição, suas ações e resultados”

Estes ST ressaltam a importância das funções de um gestor, inicialmente definidas por Fayol no início do século passado (Fayol, 1916). Era de se esperar que a classe acompanhasse a teoria sobre a análise SWOT e abordasse as oportunidades, porém não foi o que ocorreu. Como a classe contempla as funções do gestor, foi denominada de Gestão.

Apesar de aparecer uma classe diferente do fundamentado na teoria da Matriz SWOT, esta relaciona-se melhor com as classes 2 e 3, se comparada a classe 1. Possivelmente o

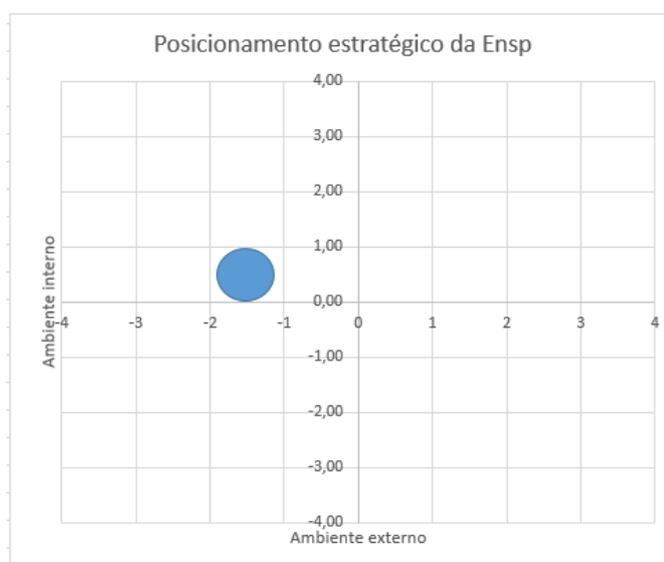
relacionamento é mais próximo, pois as classes 2 e 3 também abordam o ambiente interno. A análise qualitativa da pesquisa empírica traz o achado da classe 4, que aborda as funções da gestão, e o não aparecimento da classe que traga as oportunidades, o que contradiz os preceitos teóricos da SWOT.

Na pesquisa empírica, observa-se uma tendência em concentrar as fraquezas na gestão, o que poderia justificar ao surgimento da classe 4, embora esta evidência não possa ser generalizada. Com o aparecimento da classe 4, foi criado um grupo temático ligado à gestão, onde foram tratados assuntos desta natureza, permitindo aos demais grupos que participaram do planejamento abordarem temas de origem finalísticas da escola, sem a tentação de deslocar o foco do planejamento para tratar problemas administrativos, como falta de pessoas, orçamento, sistemas ou infraestrutura.

7.2.3 Posicionamento estratégico

Com base na análise das variáveis propostas é possível identificar o posicionamento estratégico da Ensp, segundo os quadrantes da Matriz TOWS (Wehrich, 1982). Cada quadrante sugere um cenário estratégico com base no contexto atual que varia entre o mais otimista (quando há predominância de forças e oportunidades), e o mais pessimista (que combina fraquezas para o enfrentamento das ameaças). A Ensp encontra-se no primeiro quadrante, onde há forças (média 0,54) para o enfrentamento das ameaças (média de 1,6), conforme Figura 30.

Figura 30. Posicionamento estratégico.



Fonte: dados da pesquisa, 2022.

Para este quadrante em epígrafe, as estratégias mais indicadas são a de manutenção, criando objetivos que possam manter as forças identificadas, ou de enfrentamento, gerando objetivos de curto, médio e longo prazo para o enfrentamento das ameaças externas (Padash; Ghatari, 2020a). A descrição da estratégia de manutenção para a ENSP é:

- No contexto atual de restrição orçamentária é melhor concentrar os investimentos na manutenção da pesquisa e ensino fortes, do que tentar transformar uma infraestrutura ruim, em medíocre.

No entanto, este detalhamento da estratégia de manutenção só foi realizado após o encerramento do ciclo de planejamento.

7.2.4 Objetivos da ENSP – Campus Manguinhos

O posicionamento estratégico orienta a construção dos objetivos que foram definidos ao longo das oficinas e são apresentados em quadros, por eixos temáticos. Alguns objetivos mais transversais ficaram subordinados à Direção, apesar de não haver um grupo temático correspondente.

Quadro 22. Objetivos da Direção.

Número	Descrição	Responsável
01	Desenvolver práticas do cuidado em saúde que considerem as questões étnico raciais, gênero, inclusão e acessibilidade de Pessoas com Deficiência	Atenção à saúde e laboratórios de Saúde Pública
02	Intensificar ações comunicacionais da ENSP (internas e externas) na perspectiva antirracista, pela equidade de gênero, por acessibilidade e diversidade	Comunicação
03	Garantir e aprimorar as ações, os instrumentos e os mecanismos para a promoção da equidade, acessibilidade e diversidade na pesquisa	Pesquisa e Inovação

Fonte: Oficina do PIP, 2022

Quadro 23. Objetivos da Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública.

Número	Descrição
04	Fortalecer o papel dos serviços assistenciais na Rede de Atenção à Saúde
05	Implementar práticas seguras no cuidado em saúde
06	Fortalecer a atuação dos laboratórios no campo das redes de pesquisa, vigilância, formação e cooperação, de forma que possam responder às necessidades da saúde pública com ênfase nas emergências sanitárias
07	Fortalecer a atuação do LRN para Tuberculose na rede de vigilância em saúde

Fonte: Oficina do PIP, 2022.

Quadro 24. Objetivos da Comunicação.

Número	Descrição
08	Fortalecer e ampliar as estratégias de escuta e diálogo com a sociedade, tendo a perspectiva da democracia como valor indissociável da saúde, da ciência e da cidadania e compreendendo a comunicação como estruturante do direito à saúde
09	Fortalecer e ampliar a comunicação pública, a divulgação científica e a comunicação institucional da ENSP

10	Construir e implementar processos de escuta externa sobre as ações de comunicação pública da ENSP
11	Avaliar, rever e ampliar as estratégias de divulgação científica implementadas em CSP nos diversos meios de comunicação
12	Implementar um Plano de Comunicação Institucional
13	Implementar a nova plataforma institucional da ENSP para armazenamento da produção intelectual e produtos técnicos e tecnológicos para disponibilização on-line
14	Fortalecer e ampliar a atuação do Programa Memórias da ENSP

Fonte: Oficina do PIP, 2022.

Quadro 25. Objetivo da Cooperação e Relações Institucionais.

Número	Descrição
15	Fortalecer a articulação com a gestão do SUS visando a ampliação e a efetivação de ações de cooperação em prol do cumprimento dos princípios do SUS
16	Incrementar a capacidade interna para maior efetividade da cooperação
17	Incrementar a atuação territorializada buscando o desenvolvimento sustentável e saudável do(s) território(s) na lógica da intersetorialidade e da determinação socioambiental da saúde
18	Fortalecer a cooperação internacional com vistas à consolidação de sistemas nacionais de saúde, com prioridade para a Cooperação Sul-Sul

Fonte: Oficina do PIP, 2022.

Quadro 26. Objetivos do Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Número	Descrição
19	Implementar um modelo de gestão por competências na ENSP contemplando processo de transformação digital
20	Aprimorar o planejamento e avaliação dos processos da ENSP com base em rede internas e externas de relacionamentos, de forma a dar mais potência, organicidade e capilaridade as ações institucionais

21	Adequar a infraestrutura física e tecnológica da ENSP em conformidade com as políticas de segurança do trabalho, inclusão, acessibilidade e as demais legislações vigentes, visando o atendimento pleno das suas atividades institucionais
22	Promover/Aperfeiçoar políticas/práticas de sustentabilidade econômica, política, organizacional, socioambiental em todas as ações da ENSP
23	Aprimorar o Sistema de Informação em Gestão (da Escola), considerando automação dos processos de trabalho, a simplificação na operação do sistema pelos usuários, a integração entre os diferentes sistemas; qualidade e confiabilidade dos dados/informações e gestão de riscos
24	Desenvolver um modelo de inovação na gestão, de forma colaborativa, criativa e sustentável que favoreça a solução de problemas

Fonte: Oficina do PIP, 2022.

Quadro 27. Objetivos do Ensino.

Número	Descrição
25	Fortalecer ofertas educacionais que se voltem para o enfrentamento das desigualdades, em diversificados registros interseccionalizados, incluindo as iniquidades regionais
26	Estabelecer uma agenda indutora da internacionalização das atividades de educação em articulação direta com as áreas de pesquisa e cooperação em especial na cooperação Sul-Sul, e com instituições científicas relevantes
27	Promover atividades que acolhem e estimulam o debate, a reflexão e o convívio discente e docente nas áreas internas da Ensp e do campus da Fiocruz
28	Promover a avaliação educacional em suas diferentes modalidades
29	Incentivar a integração entre os programas de Pós-Graduação Stricto Sensu (acadêmicos e profissionais) e os Cursos Lato Sensu presencial e a distância, considerando as suas especificidades quanto ao nível e modalidade

Fonte: Oficina do PIP, 2022.

Quadro 28. Objetivos da Pesquisa e Inovação.

Número	Descrição
30	Fortalecer a gestão estratégica da pesquisa aplicada à Saúde Pública/Saúde Coletiva, visando estimular novas parcerias internas ou externas e a conformação de redes de pesquisa
31	Desenvolver estratégias inovadoras de ampliação do apoio à publicação e à divulgação científica, por meio de incentivos à capacitação e de chamadas específicas, e de articulação da pesquisa com movimentos sociais e órgãos do SUS
32	Ampliar a infraestrutura de apoio tecnológico e informacional às pesquisas colaborativas na ENSP
33	Disseminar os compromissos éticos e de integridade em pesquisa na ENSP
34	Estimular práticas colaborativas de pesquisa, com valorização de iniciativas que promovam o acesso aberto ao conhecimento e a Ciência Aberta
35	Fomentar a captação de novos pesquisadores (PIBIC/PIBITI, jovens doutores, etc.) para integrar os grupos de pesquisa da ENSP
36	Mapear e investir em novos temas, estratégias e parcerias de pesquisa em articulação com instituições e escolas de saúde pública nacionais e internacionais, considerando os cinco continentes

Fonte: Oficina do PIP, 2022.

Entre os objetivos definidos é possível notar um caráter mais abrangente, o que leva a necessidade de um desdobramento em ações estratégicas, realizado na próxima seção, na forma de planos estratégicos.

7.2.5 Plano estratégico da ENSP – Campus Manguinhos

Os planos estratégicos foram formulados a partir dos objetivos validados e são apresentadas em quadros seguindo a ordenação dos objetivos. Estes quadros seguem a lógica da técnica 5W2Hs, aplicada de forma adaptada, a fim de identificar, a partir dos objetivos, quem vai fazer, o que, quando, e verificar a necessidade de orçamento. No entanto, os nomes dos responsáveis pelas ações foram excluídos para a preservação das identidades.

Os planos estratégicos produzidos a partir da pesquisa-ação que ocorreu na ENSP, campus Mangueiras, foram disponibilizados no Apêndice B. Após, estava previsto nas etapas, o monitoramento dos planos, com uma periodicidade estimada semestral.

7.2.6 Objetivos da ENSP – Campus Curicica

Os objetivos produzidos nas oficinas de planejamento do CRPHF ou ENSP, campus Curicica foram apresentados nos quadros a seguir, segundo os seus eixos temáticos predefinidos.

Quadro 29. Objetivos do Ambulatório e Farmácia.

Número	Descrição	Responsável
01	Fortalecer a integralidade do cuidado ao usuário	Ambulatório e Farmácia
02	Intensificar a articulação com os programas estaduais e municipais de controle da tuberculose	Ambulatório e Farmácia
03	Implementar a modernização dos processos de comunicação (usuários e parceiros)	Ambulatório e Farmácia
04	Aperfeiçoar a integração entre o Ambulatório e o Laboratório	Ambulatório e Farmácia
05	Implantar o núcleo de vigilância epidemiológica	Ambulatório e Farmácia
06	Aperfeiçoar as ações de Farmacovigilância	Ambulatório e Farmácia
07	Implementar a Gestão da Qualidade, visando à Acreditação Nível 2 ONA	Ambulatório e Farmácia
08	Implantar a avaliação de contatos de TBDR	Ambulatório e Farmácia
09	Promover a participação dos usuários nas ações de enfrentamento da TBDR e MNT	Ambulatório e Farmácia

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 30. Objetivos do Laboratório.

Número	Descrição	Responsável
10	Manter a habilitação do laboratório como Referência Nacional	Laboratório
11	Fortalecer os recursos humanos do Laboratório e da Rede de Laboratórios	Laboratório
12	Intensificar as atividades relacionadas a Biossegurança incluindo procedimentos, infraestrutura e saúde do trabalhador	Laboratório
13	Fortalecer o sistema de Gestão da Qualidade	Laboratório
14	Organizar o processo de Acreditação ou Certificação do laboratório	Laboratório
15	Ampliar a integração intralaboratorial e com os demais serviços do CRPHF	Laboratório
16	Estimular atividades de Pesquisa e desenvolvimento tecnológico	Laboratório

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 31. Objetivos do Ensino, Pesquisa e DT.

Número	Descrição	Responsável
17	Aperfeiçoar as ofertas educacionais do CRPHF	Serviço de Ensino Pesquisa e DT
18	Desenvolver estratégias de fortalecimento da comunicação interna, visando a qualificação das equipes e dos serviços do CRPHF	Serviço de Ensino Pesquisa e DT
19	Fortalecer articulações do CRPHF com os departamentos da ENSP, unidades da Fiocruz e outras instituições.	Serviço de Ensino Pesquisa e DT
20	Impulsionar as pesquisas desenvolvidas no CRPHF	Serviço de Ensino Pesquisa e DT
21	Diversificar pesquisas com modelagem qualitativa e quantitativa a partir de demandas identificadas pelo Serviço de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico por meio de sua relação com a Rede SUS.	Serviço de Ensino Pesquisa e DT

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 32. Objetivos da Administração e Planejamento.

Número	Descrição	Responsável
22	Aperfeiçoar os fluxos de compras	Administração
23	Aprimorar a interlocução entre a Infraestrutura da CRPHF e da ENSP	Administração
24	Mapear responsabilidades dos serviços do CRPHF	Administração
25	Implantar os processos internos validados dos serviços do CRPHF	Administração
26	Fortalecer as estratégias de cooperação para captação de recursos orçamentários internos e externos	Administração
27	Implementar a segurança das informações geradas pelos serviços do CRPHF	Administração
28	Buscar a manutenção e ampliação da força de trabalho visando garantir a sustentabilidade das atividades desenvolvidas	Administração
29	Implementar a prática saudável, qualidade de vida e integração dos trabalhadores do CRPHF	Administração

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Entre os objetivos definidos é possível notar um caráter mais abrangente, o que leva a necessidade de um desdobramento em ações estratégicas, realizado na próxima seção, na forma de planos estratégicos.

7.2.7 Planos estratégico ENSP – Campus Curicica

Os planos estratégicos produzidos a partir da pesquisa-ação que ocorreu na ENSP, campus Curicica, onde funciona o CRPHF, foram disponibilizados no Apêndice C. Após, os planos foram monitorados, com uma periodicidade estimada semestral.

7.2.8 Monitoramento das ações da ENSP – Campus Curicica

As oficinas nas quais os objetivos foram definidos ocorreram em novembro de 2022, e em maio de 2023, foi realizado o monitoramento das ações estratégicas, com os objetivos de identificar o *status* das ações pactuadas para 2022, prestar contas para os interessados, e incorporar ou modificar, se necessário, objetivos ou ações.

As ações podem ter os seguintes status: a) concluída, grifadas em verde; b) em andamento, em amarelo e; c) não iniciadas, em vermelho. Para as ações ainda em andamento ou não iniciadas, há a necessidade de o responsável pela ação justificar a não conclusão. Esta fase da pesquisa gerou uma produção técnica na forma de relatório, disponibilizado no repositório institucional da Fiocruz (Reis, C. A.; Vieira, 2023). A seguir, o monitoramento é apresentado em quadros, com ocultação do nome dos responsáveis pelas ações.

Quadro 33. Plano Estratégico nº: 01 – Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 1: Fortalecer a integralidade do cuidado ao usuário			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022 3- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 4- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 5- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Solicitar contratação de profissional de saúde mental (psicólogo)	Chefe do ambulatório	Concluído	
Ação 2: Solicitar contratação de profissional de nutrição (nutricionista)	Chefe do ambulatório	Concluído	
Ação 3: Solicitar manutenção de categorias profissionais em contrato precário: uma médica, duas técnicas de enfermagem, dois técnicos de farmácia e um farmacêutico	Chefe do ambulatório	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 34. Plano Estratégico nº: 02 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 2: Intensificar a articulação com os programas estaduais e municipais de controle da tuberculose			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 3- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 4- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			

	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Marcar reunião com o PECT para reativar as reuniões das referências terciárias	Chefe do ambulatório	Concluído	
Ação 2: Elaborar agenda de reuniões com as CAPs e municípios prioritários	Chefe do ambulatório	Concluído	
Ação 3: Marcar reunião com o PECT para discutir agenda de capacitações: manejo multidisciplinar (TB, TBDR e MNT) e SITETB	Chefe do ambulatório	Concluído	
Ação 5: Marcar reunião com o PECT para discutir agenda de monitoramento e avaliação da TBDR e MNT no RJ	Chefe do ambulatório	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 35. Plano Estratégico nº: 04 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 4: Aperfeiçoar a integração entre o Ambulatório e o Laboratório			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais?			
<ol style="list-style-type: none"> 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 3- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 4- Projeto VIVO – ENDSP, 2021 			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Elaborar agenda de reuniões entre os serviços	Chefe do ambulatório	Em andamento	Reuniões realizadas entre as chefias dos dois serviços para atualização dos processos de adequações do Laboratório para o estabelecimento de novas metodologias, implementação dos já existentes e novos fluxos.
Ação 2: Identificar os fluxos que precisam ser implementados	Chefe do ambulatório	Em andamento	<p>Fluxos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amostras - Cadastro no GAL - TS drogas de segunda linha (inclusão de drogas novas) - LPA para amostras clínicas <p>Próxima etapa: conclusão da implantação do LPA para as amostras clínicas (escarro) para agendar reunião entre os trabalhadores dos dois serviços, com todos os fluxos já mapeados.</p>

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 36. Plano Estratégico nº: 06 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 6: Aperfeiçoar as ações de Farmacovigilância			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 3- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 4- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 3: Revisão de formulários para a Farmacovigilância	Chefe da farmácia	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 37. Plano Estratégico nº: 07 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 7: Implementar a Gestão da Qualidade, visando à Acreditação Nível 2 ONA			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 3- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 4- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Constituir uma Comissão multidisciplinar de gestão da Qualidade no Ambulatório e Farmácia	Chefe do ambulatório	Não iniciada	Pela dificuldade de RH, houve priorização da atividade assistencial, em detrimento da atividade da qualidade. Iremos retomar a gestão da qualidade tão logo tenhamos solucionadas as questões de RH.

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 38. Plano Estratégico nº: 08 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 8: Implantar a avaliação de contatos de TBDR			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 3- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Criar o grupo de trabalho	Chefe do ambulatório	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 39. Plano Estratégico nº: 09 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 9: Promover a participação dos usuários nas ações de enfrentamento da TBDR e MNT			
Coordenador do Grupo Temático: Jorge Rocha			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 3- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Realizar consulta pública aos usuários para formar o grupo participativo	Responsável pela qualidade	Não iniciado	
Ação 2: Criar o grupo de trabalho (profissionais e usuários)	Chefe do ambulatório	Não iniciado	Quando houver solução para a questão de RH, iremos dar andamento a essa atividade.

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 40. Plano Estratégico nº: 10 – Laboratório.

Objetivo 10: Manter a habilitação do laboratório como Referência Nacional			
Coordenador do Grupo Temático: Karen Machado Gomes			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			

	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Fazer levantamento no Edital dos itens necessários para manutenção da habilitação	Chefia do Laboratório	Concluído	
Ação 2: Atualizar os tempos de liberação dos exames baseado no edital	Identificação	Em andamento	Foram comparados os tempos do edital com os indicadores da ENSP. Verificamos algumas inconsistências, por exemplo, na ENSP o indicador de identificação é único enquanto no edital está por técnica. Detectamos a necessidade de alteração do processo de liberação dos exames para que no GAL fique documentado por técnica (em fase de análise).
Ação 3: Avaliar os quesitos relacionados a Gestão da Qualidade segundo o Edital	GT Qualidade	Concluído	
Ação 4: Avaliar os quesitos relacionados a Biossegurança segundo Edital	Chefia do Laboratório GT Biossegurança	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 41. Plano Estratégico nº: 11 – Laboratório.

Objetivo 11: Fortalecer os recursos humanos do Laboratório e da Rede de Laboratórios			
Coordenador do Grupo Temático: Karen Machado Gomes			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			
Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Implementar rotina de indicação de cursos livres de interesse para formação do corpo de profissionais do laboratório anualmente	Identificação Tuberculose	Concluído	
Ação 3: Fazer o levantamento do número de servidores (e suas atividades) que se aposentaram, tem tempo para aposentar, faleceram ou foram transferidos nos últimos 10 anos e que não houve reposição de mão de obra	Identificação Identificação	Concluído	
Ação 4: Entregar os dados do levantamento para a direção do CRPHF para embasar a solicitação de novos servidores ou terceirizados	Identificação	Concluído	
Ação 5: Pedir apoio do Serviço de Ensino do CRPHF para organização de cursos e treinamentos para a Rede de Laboratórios	Chefia do Laboratório	Concluído	

Ação 6: Realizar reuniões para Reestruturação do Curso de Bacteriologia da Tuberculose	Chefia do Laboratório	Em andamento	Previsão de realização do curso em Outubro 2023.
--	-----------------------	--------------	--

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 42. Plano Estratégico nº: 12 – Laboratório.

Objetivo 12: Intensificar as atividades relacionadas a Biossegurança incluindo procedimentos, infraestrutura e saúde do trabalhador			
Coordenador do Grupo Temático: Karen Machado Gomes			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 3: Capacitar todos os colaboradores em Biossegurança	Chefia do Laboratório	Concluído	
Ação 4: Avaliar e verificar a necessidade de adequação da sinalização	GT Biossegurança Biossegurança ENSP	Em andamento	Necessidade de impressão de Adesivos.
Ação 5: Atualizar o Manual de Biossegurança	Chefe do laboratório GT Biossegurança	Em andamento	Foi feita a primeira revisão. Está com a chefia para fazer os últimos ajustes e ser liberado.
Ação 9: Reorganizar o processo de verificação e/ou certificação dos equipamentos de proteção coletiva (CSB, chuveiro de emergência, lava-olhos, autoclave)	GT Biossegurança Biossegurança ENSP	Em andamento	Foi visto em reunião que essas atividades precisam ser realizadas com o apoio da Biossegurança da ENSP e depois serão direcionadas para pessoas responsáveis para a execução da atividade. O SEBIO já foi contactado e está fazendo um <i>checklist</i> .
Ação 10: Verificar o status do certificado de corpo de bombeiros do laboratório	Identificação Manutenção Infraestrutura	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 43. Plano Estratégico nº: 13 – Laboratório.

Objetivo 13: Fortalecer o sistema de Gestão da Qualidade			
Coordenador do Grupo Temático: Karen Machado Gomes			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Ampliar e garantir o monitoramento mensal dos indicadores internos	GT Qualidade	Em andamento	
Ação 2: Realizar Auditorias internas periódicas	Coordenação da VDAL GT Qualidade	Concluído	
Ação 4: Realizar análise crítica do Sistema de Gestão de Qualidade ao final de cada ano	Setor Qualidade	Não iniciada	Vamos fazer a análise crítica de 2023.

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 44. Plano Estratégico nº: 14 – Serviços.

Objetivo 14: Organizar o processo de Acreditação ou Certificação do laboratório			
Coordenador do Grupo Temático: Karen Machado Gomes			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Fazer o levantamento do custo dos processos de acreditação e certificação	Setor Qualidade	Não iniciada	O valor real será levantado mais perto do processo
Ação 2: Fazer o levantamento do custo de empresa de consultoria para os processos	Setor Qualidade	Concluído	

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 45. Plano Estratégico nº: 15 – Laboratório.

Objetivo 15: Ampliar a integração intralaboratorial e com os demais serviços do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Karen Machado Gomes			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			

Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Implementação de reuniões trimestrais para apresentação da produção do laboratório e demais informes	Chefia do Laboratório	Não iniciada	Não foi possível organizar a rotina para a inclusão das reuniões.
Ação 2: Realizar reuniões com o Ambulatório para troca de experiências, proposição de adequações de fluxos e desenvolver projetos em parceria	Chefia do Laboratório	Não iniciada	Não foi possível organizar a rotina para a inclusão das reuniões.

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 46. Plano Estratégico nº: 17 – Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 17: Aperfeiçoar as ofertas educacionais do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Paulo Redner			
Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			
PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 7: Criação de fluxo de trabalho para apresentação/aprovação dos cursos no CRPHF em consonância com o fluxo de aprovação e credenciamento junto a Vice de Ensino/ENSP	Simone de Souza Lino	Em andamento	Em elaboração de Fluxo para submissão de novos cursos ao Serviço de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico/CRPHF e Coordenação/CRPHF/ENSP/FIOCRUZ

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Quadro 47. Plano Estratégico nº: 19 - Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 19: Fortalecer articulações do CRPHF com os departamentos da ENSP, unidades da Fiocruz e outras instituições.			
Coordenador do Grupo Temático: Paulo Redner			
Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			
PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Responsável/ Subunidade	Status	Justificativa
Ação 1: Criação de um banco de dados com as áreas de pesquisa e trabalhos publicados por pesquisador	Renata Cristina Campos Reis Matta	Em andamento	Dificuldades Observadas: falta de padronização na abreviação dos nomes dos autores, base apenas de publicações da área biomédica, base não contempla manuais e participações em congressos, necessidade de múltiplas buscas periódicas etc.

Ação 3: Promoção da participação do CRPHF no CEENSP	Chefe do ensino-pesquisa	Em andamento	A VDPI está na fase de ajustes finais e divulgação do evento. O CEENSP está reservado para 22 de março de 2023.
---	--------------------------	--------------	---

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

O eixo temático Administração e Planejamento não previu ações para 2022. No entanto, houve a inclusão de um objetivo estratégico novo, segundo Quadro 48.

Quadro 48. Plano Estratégico nº: 30 – Administração e Planejamento.

Objetivo 30: Implementar site Departamental do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Paulo Victor de Sousa Viana			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? IX Congresso Interno da Fiocruz, 2021 - diretriz 5. TESE 10			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Definir os responsáveis dos serviços para desenvolvimento do site	2023	Direção	() Sim (X) Não
Ação 2: Desenvolver a estrutura do site junto aos responsáveis do CRPHF	2023	Direção	() Sim (X) Não
Ação 3: Reunião periódica sobre atualização das informações do site	2024	Direção	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

O documento final do planejamento do CRPHF apresentou trinta e oito (38) ações previstas para serem desenvolvidas em 2022. O resultado da oficina de monitoramento indicou que 53% das ações previstas foram concluídas, 29% em andamento e 18% não foram iniciadas, conforme representado na Figura 31.

Figura 31. Status das ações previstas para 2022 (%).



Fonte: Oficina de monitoramento do planejamento do CRPHF - 2023.

Sugere-se que a Direção do CRPHF possa utilizar os resultados do primeiro ciclo de planejamento a fim de realizar uma análise crítica, com o propósito de aumentar a conclusão das ações pactuadas para o próximo ciclo de monitoramento, que está previsto para no início de 2024, a fim de analisar o *status* das ações de 2023. As ações em andamento ou não iniciadas, previstas para 2022, também farão parte do novo ciclo de monitoramento.

7.3 Resultados finais da aplicação do modelo

Como no total foram convidadas cerca de 190 pessoas que participaram ao longo da pesquisa-ação, havia um risco de que o processo de planejamento não produzisse os resultados desejados.

O Quadro 49 sugere que mesmo que o modelo seja inovador, ao incorporar uma série de características, é capaz de apresentar os resultados pretendidos por etapa.

Quadro 49. Resultados alcançados na pesquisa-ação.

Etapa	Resultado pretendido	Resultado alcançado	
		Manguinhos	Curicica
0 - Apresentação	Apresentação dos documentos norteadores		✓
1 - Identidade Organizacional	Missão, Visão e Valores divulgados ou revisitados		✓
2 - Análise de Contexto	Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas		✓
3 – Definição da estratégia	Posicionamento estratégico definido		✓
4 - Objetivos estratégicos	Objetivos estratégicos definidos	✓	✓
5 - Plano estratégico	Plano estratégico elaborado	✓	✓
6 - Monitoramento	Monitoramento realizado e estratégias emergentes incorporadas	—	✓

Fonte: dados da pesquisa

Ressalta-se que a etapa zero ou pré-etapa, definida como Apresentação, inicialmente não previu produzir resultados. No entanto, esta etapa traz uma série de estratégias produzidas antes do início do processo de planejamento. Estas estratégias foram apresentadas na forma de documentos norteadores, que podem ter uma origem interna, como o documento denominado de Programa Vivo, desenvolvido pela própria ENSP, ou externa, como a Agenda 2030.

As etapas 1, 2 e 3 foram comuns a ambos os campi da ENSP, diferenciando-se nas etapas 4, 5 e 6. A única etapa que não apresentou o resultado pretendido foi a 6, no campus Manguinhos. O monitoramento estava inicialmente previsto para ser realizado a cada seis meses após a elaboração das estratégias.

No entanto, a dificuldade de reunir um grupo grande, impossibilitou parcialmente a ocorrência desta última fase. Apesar de não executar a etapa no tempo previsto, o planejamento realizado na ENSP teve diversos desdobramentos internos. Foi utilizado para nortear o Programa de Incentivo ao Desenvolvimento Institucional – PIDI, realizar a gestão

dos riscos estratégicos da unidade, subsidiar o Programa de Gestão de Desempenho – PDG entre outros.

Ao contabilizar a etapa inicial da Apresentação com as demais, considerando os dois campi, a pesquisa-ação perpassou por dez etapas, que correspondem ao número de *check list*, das quais nove apresentaram resultados, indicando uma eficácia de 90% na implementação das etapas metodológicas, conforme Quadro 49.

É possível observar no Quadro 50, que a estratégia foi produzida em diversas etapas do Modelo, de diferentes formas ou tipos.

Quadro 50. Tipo de estratégia formulada por etapa.

Etapa	Estratégia
0 - Apresentação	Padrão
1 - Identidade Organizacional	Síntese
2 - Análise de Contexto	
3 - Definição da estratégia	Posição
4 - Objetivos estratégicos	
5 - Plano estratégico	Plano
6 - Monitoramento	Emergente

Fonte: dados da pesquisa

Na fase 0, das apresentações, aproveitaram-se as estratégias que se originaram antes do início do processo de planejamento, como as definidas na Agenda 2030, no relatório do IX Congresso Interno da Fiocruz e no planejamento anterior. Estes correspondem ao que Mintzberg et al. (2007) definiram como padrão, que só é possível perceber ao analisar os planejamentos anteriores. Para exemplificar, a sustentabilidade passou a ser um tema recorrente no planejamento da Ensp ao utilizar como norteador a Agenda 2030, em seus respectivos ciclos.

A fase 1 produziu estratégia na forma de síntese, segundo conceituação de Mintzberg (2014). Para a definição da identidade organizacional, composta por missão, visão e valores, só fazem sentido para a gestão quando estas técnicas utilizadas podem ser comunicadas a

todos. Neste sentido, é fundamental de sejam construídas na forma de síntese para preservar a capacidade de comunicação.

Na fase 3, aparece como estratégia de posicionamento (Porter, 1998a, b), ao posicionar a Ensp, conforme realizada a análise de contexto, em uma estratégia genérica que sugere a manutenção das forças da Escola. Na fase 5, a estratégia surge na forma deliberada, como planos ou caminhos (Wright *et al.*, 1992). E finalmente, na fase 6, aparece no campus Curicica, a estratégia emergente, que foi incorporada ao planejamento no momento do monitoramento (Mintzberg; Waters, 1989).

Assim, constata-se que o modelo foi capaz de produzir estratégias de diferentes maneiras e em diferentes etapas do processo, reforçando a complexidade como uma das características proposta ao modelo.

7.4 Aprendizagem

Nesta etapa da pesquisa-ação foram destacados os pontos aperfeiçoados ao longo da aplicação das etapas do modelo. Uma das etapas onde houve a oportunidade de assimilar sugestões durante a aplicação, foi a etapa 3, prevista no processo como análise de contexto. Inicialmente estavam previstas vinte e três (23) macro variáveis de análise.

Durante a aplicação, houve a sugestão de incorporar mais duas questões. A primeira, foi uma pergunta para verificar o que há em comum diante de tantos participantes com características, personalidades e objetivos distintos. Esta pergunta foi incorporada ao Questionário de análise de contexto (Anexo 4), como uma questão introdutória, apesar de não ser caracterizada como uma variável para a análise de contexto e, sendo assim, não foi contabilizada como uma variável a mais. A inclusão da questão foi aceita por unanimidade entre os participantes da oficina.

A segunda sugestão também acatada, foi de incluir as áreas de educação e de saúde. Já estavam previstas as variáveis para orientar a análise dos serviços de saúde e ensino. A diferença entre estas variáveis propostas e as já estabelecidas foi que as primeiras, tem uma orientação para fora da escola, podendo gerar em função da análise, oportunidades e ameaças. As últimas, são analisadas em um contexto interno para a identificação de forças e

fraquezas. Assim as variáveis aumentaram de 23 para 25 com a inclusão destas duas propostas.

Na próxima etapa, a estratégia, a proposta inicial era definir em função da análise de contexto, o posicionamento da escola em relação as estratégias genéricas estabelecidas para os quadrantes da Matriz SWOT invertida ou Matriz TOWS (Wehrich, 1982b). No entanto, a indicação do posicionamento em apenas uma única palavra parece que não surtiu o efeito desejado de orientar a próxima etapa, de definição dos objetivos, o que gerou um subaproveitamento desta etapa no processo de planejamento.

A sugestão adotada foi transformar esta palavra “Manutenção” em uma frase que pudesse fazer mais sentido aos participantes. Sendo assim, a palavra foi transformada na seguinte frase: “Em função do contexto político e econômico atual ser desfavorável, não faz muito sentido investir o escasso orçamento para transformar uma infraestrutura ruim em medíocre. É melhor concentrar os esforços em manter a pesquisa e o ensino da Escola como forças”. A frase incorpora as principais ameaças identificadas na análise realizada (política e economia), as principais fraquezas (orçamento e infraestrutura) e as principais forças (pesquisa e ensino) para inserir um contexto à palavra manutenção.

Na definição dos objetivos foi previsto no Caderno de Planejamento (Reis, C. A.; Vieira; *et al.*, 2023) que, após a elaboração dos objetivos durante as oficinas, duas pessoas poderiam apresentar discordâncias em relação às propostas, e outros dois participantes defenderiam a manutenção dos objetivos. No entanto, como não houve discordância em relação aos objetivos propostos, as quatro falas foram utilizadas para comentar os objetivos propostos. A falta de discordância também trouxe um ganho de tempo que foi mais bem distribuído entre as falas dos participantes.

Toda esta aprendizagem foi incorporada ao modelo durante a sua aplicação na pesquisa-ação, o que corrobora com a ideia de Thiollent (2011), de que o modelo permanece em evolução. Assim, como as sugestões foram incorporadas ao longo do processo de planejamento, não houve a necessidade de elaboração do plano de ação para o planejamento das mudanças efetuadas.

Na próxima seção, foram comparados os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada na ENSP, com os resultados das demais ESP, que não utilizaram o modelo proposto, para ver se há diferenças significativas entre os dois grupos.

8 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO MODELO

Nesta seção foram comparados os resultados entre a escola que utilizou (ENSP) e as demais ESP, que não utilizaram o modelo proposto e, por fim, os resultados são comparados. Sendo assim, a questão norteadora para esta seção foi:

QN: o uso do modelo impacta no grau de concordância dos participantes em relação as características propostas?

Conforme previsto no método, a pesquisa foi submetida às 18 ESP a fim de verificar se as escolas concordam com as características sugeridas. A aprovação pelo CEP traz alguns aprendizados que vale a pena apontar para demais pesquisadores que queiram fazer pesquisas semelhantes. Inicialmente havia previsto no cronograma do projeto um quadrimestre para esta fase; porém, o tempo gasto foi pelo menos o dobro. A dificuldade inicial foi localizar os CEPs na Plataforma Brasil.

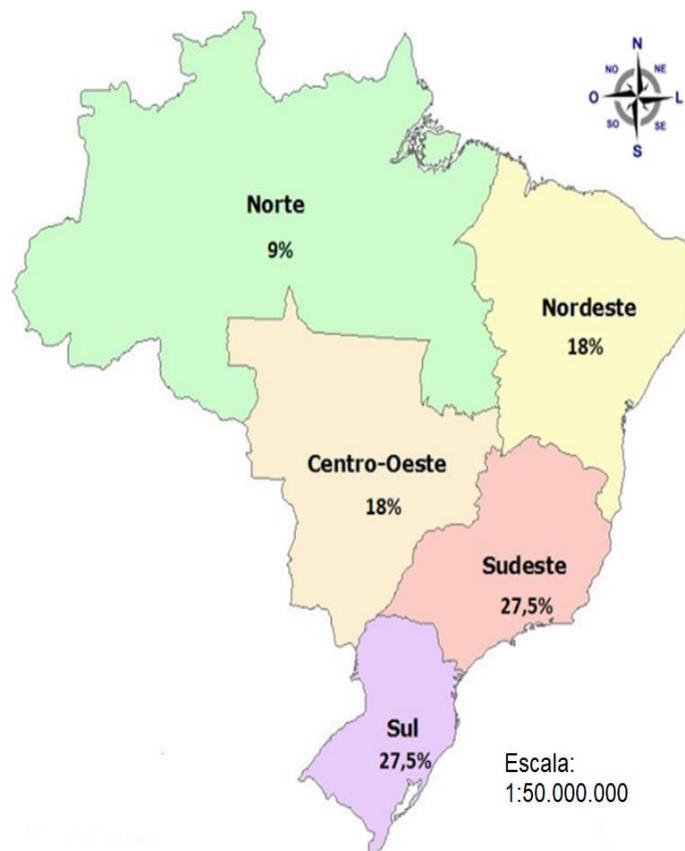
Seria bastante oportuno que os CEPs auxiliassem os pesquisadores nesta busca, informando em suas páginas na internet, o CNPJ, e o nome atualizado do Diretor com o contato, quando o CEP for localizado na própria ESP. Caso estas informações estivessem disponíveis, seriam economizadas muitas horas de pesquisa para a obtenção do Termo de Anuência Institucional – TAI, e aprovação pelos CEPs. Além do tempo necessário para a pesquisa da identificação e contato inicial com o CEP, as respostas das ESP também variaram bastante em relação ao tempo. Algumas responderam rapidamente, em até um mês; no entanto, outras não responderam no prazo limite de 12 meses ou não foram localizadas na Plataforma Brasil (n=6).

Além de atender as resoluções 466 e 510 do Conselho Nacional de Saúde, para pesquisas com seres humanos, os CEPs criaram exigências adicionais. Depois de submeter à Plataforma Brasil, uma EPS solicitou que o projeto também fosse enviado pelo próprio sistema, duplicando as informações, podendo gerar o risco de divergência, não previsto inicialmente (n=1). Outra exigência foi a aprovação do TAI pelo secretário(a) de saúde, em detrimento ao diretor(a) da escola, o que gerou uma dificuldade adicional (n=2) (Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde, 2013; Saúde, Brasil Conselho Nacional de, 2016).

Outra dificuldade foi a falta de padronização dos instrumentos utilizados e do fluxo de aprovação. A maioria das ESP solicitaram ajustes no instrumento propostos pela proponente, não no sentido de corrigir algum erro, mas para a utilização de modelos próprios, como também a necessidade de aprovação pelos seus respectivos CEPs, na condição de coparticipante. Todavia, algumas aceitaram apenas a aprovação do proponente (n=3). Alguns solicitaram também a inclusão de seus nomes na folha de rosto da Plataforma Brasil, na condição de coparticipante, o que provocaria uma nova submissão para aprovação do proponente (n=2).

Diante das dificuldades apontadas, foram pesquisadas 12 ESPs, espalhadas pelas 5 regiões do país, todas nas capitais. Uma destas denominou-se apenas como Escola de Saúde Pública e, portanto, não foi possível identificar a sua região de origem. Outra consideração é que em alguns casos há no mesmo Estado uma ESP estadual e outra municipal, como por exemplo, em Goiás. A participação das ESP na avaliação empírica-prática de seus respectivos modelos, foi bem distribuída pelo país e está representada na Figura 32.

Figura 32. ESP participantes por região.



Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Assim, a amostra de 12 escolas significa os seguintes parâmetros diante de uma população de 18 ESP brasileiras: a) nível de confiança de 90%; margem de erro de 12%; distribuição da população considerada homogênea. A margem de erro é alta, sobre o aspecto quantitativo da pesquisa, no entanto, sobre o ponto de vista qualitativo, todos os selecionados são diretores, ou outro cargo que representa o mais alto nível estratégico da Instituição pesquisada e, portanto, atendem o critério estabelecido no método para serem considerados especialistas em ESP.

Apesar de não ter levantado informações socio-demográfica, foi possível identificar pelos sites ou email recebidos, algumas informações. Das que responderam, a maioria das ESP é dirigida por mulheres (n=7), corroborando com os dados do perfil socio-demográfico identificados por França. (França; Magnago; Belisário, 2021). A grande maioria delas é estadual (75%), sendo duas municipais (17%) e uma federal (8%).

Os questionários aplicados às ESP foram divididas em dois blocos. O primeiro, sobre um modelo teórico que visa identificar o grau de concondância do participante em relação ao item; o segundo, sobre o modelo empírico, utilizado na instituição do respondente. Por exemplo, sobre o aspecto teórico, um participante pode indicar que o modelo deva ser participativo; no entanto, sobre o ponto de vista empírico, o mesmo participante pode indicar que na sua escola o modelo adotado não foi participativo.

No total, 78 pessoas responderam aos questionários (Anexo 2 e 3), com dados coletados entre março e agosto de 2023. Os participantes também foram divididos em dois grupos, seguindo a mesma lógica aplicada ao CVC:

- a) os usuários, aqueles que utilizaram o modelo proposto na pesquisa-ação, que ocorreu em dois campi da ENSP (Manguinhas e Curicica);
- b) os especialistas, que usaram modelos próprios para elaboração de suas estratégias e que são caracterizados pela direção das demais ESP.

Dessa forma, para compreender a organização da pesquisa com seus campos, amostras e instrumentos, foi elaborada a Tabela 16.

Tabela 16. Amostra por instrumento.

Amostra Instrumento	ESP que usaram o modelo	ESP que não usaram o modelo
Parte teórica (Anexo 2)		12 ESP
Parte empírica (Anexo 3)	1 ESP	10 ESP

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Das 12 Escolas, uma (01) não realizou um planejamento estratégico nos últimos quatro anos e, portanto, apesar de ter respondido o Anexo 2, que abordou a parte teórica da pesquisa, não respondeu o Anexo 3, da parte empírica. Outra, a ENSP, usou o modelo e, portanto, teve as respostas deslocadas para o grupo que “usaram o modelo”.

A seguir foram apresentadas as médias das respostas classificadas em relação ao grau de concordância das características propostas, distribuídas em uma escala *likert* de 1 a 5. Dessa forma, quanto mais próximo de 5, maior a concordância do participante da pesquisa de que a característica estava presente no modelo de elaboração de estratégias utilizado pelas escolas. Além da média aritmética, a estatística descritiva traz o desvio padrão da amostra – DPA, como a medida de dispersão.

Tabela 17. Resultados de quem usou e não usou o modelo.

Variáveis	Modelo teórico		Não usou (1)		Usou modelo (2)		Diferença (1) e (2)
	Média	DPA	Média	DPA	Média	DPA	
1. O modelo é prescritivo e flexível	4,6	0,8	4,0	0,8	4,6	0,9	14,2%
2. A participação dos trabalhadores	4,7	0,7	4,0	1,5	4,5	1,0	12,1%
3. Todos contribuísem na escolha da estratégia	4,4	1,1	3,3	1,6	4,3	1,2	29,8%
4. Aponta diretrizes e ações estratégicas	4,8	0,4	4,5	0,7	4,8	0,6	6,0%
5. Participação de representantes do usuário	4,4	0,9	2,8	1,3	4,2	1,2	49,9%
6. Utiliza ferramentas ou técnicas adaptadas	4,9	0,3	3,8	1,0	4,6	0,8	21,4%
7. Estratégias no nível operacional e estratégico	4,8	0,5	3,8	1,1	4,6	0,8	20,2%
8. Participação da sociedade civil organizada	4,1	1,1	2,6	1,4	3,7	1,4	43,9%
9. Modificação das estratégias após a conclusão	4,5	0,9	4,0	1,2	4,6	0,9	14,4%
10. Estratégias elaboradas antes e durante	4,7	0,5	4,1	1,1	4,5	0,8	10,9%
11. Participação de instâncias governamentais	3,8	1,2	3,1	1,4	3,5	1,5	13,2%
12. Utiliza documentos de origem externa	4,8	0,4	4,3	1,1	4,7	0,7	9,3%
13. Fases de elaboração e de implementação	4,9	0,3	4,4	0,8	4,7	0,7	6,1%
15. Elaboração de objetivos para fora da escola	4,1	1,2	3,5	1,4	4,0	1,3	14,3%
16. Estratégias elaboradas dentro e fora	4,0	1,1	3,5	1,2	4,3	1,0	22,2%
17. Participação de grupos interdisciplinares	4,7	0,5	4,3	1,1	4,6	0,9	5,9%

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Algumas breves considerações a respeito da tabela. A primeira, os itens 14 e 18 foram eliminados por apresentar carga fatorial baixa, conforme análise fatorial já realizada. Depois, as variáveis estão apresentadas de forma simplificada ou resumidas. Por fim, os valores foram arredondados para uma casa decimal, o que pode gerar pequenas alterações no cálculo das diferenças, na última coluna.

Assim, a primeira coluna numérica apresenta o resultado teórico das variáveis, respondidos por todos, que tem a finalidade de ser o resultado dos itens de um modelo de referência. Portanto, quanto mais próximo do modelo de referência, melhor. Após, foi realizada uma comparação entre as escolas que não utilizaram o modelo proposto e elaboraram suas estratégias, usando seus próprios modelos; com a ESNP, que adotou o modelo proposto.

Os resultados da Tabela 17. Resultados de quem usou e não usou o modelo. Tabela 17 indicam que: a) há uma diferença entre quem usou e quem não usou o modelo; b) os que usaram o modelo têm resultados mais próximos ao modelo de referência; c) o DPA é menor no grupo que utilizou o modelo, em comparação ao que não utilizou, sugerindo uma menor diferença intergrupo.

Apesar de encontrar grandes diferenças entre os resultados, como no item 5, onde a diferença entre quem não usou e quem usou, foi de aproximadamente 50%, ou que o resultado das escolas que não usaram o modelo teria que melhorar em 50% para ser ao menos igual ao resultado de quem usou. Ao realizar o teste T de *Student* indicou uma diferença muito significativa ($p < 0,001$) entre os grupos, para a variável em análise. No entanto, não é possível generalizar a conclusão para todo o modelo. Uma avaliação isolada das variáveis ou características, poderia levar ao erro tipo 1.

A fim de minimizar o risco do erro tipo 1, as variáveis foram analisadas ao mesmo tempo, gerando apenas um valor de p. Inicialmente foi calculado o valor de “p” utilizando a MANOVA, para determinar se a diferença entre os grupos é significativa, com o resultado disponibilizado na Tabela 18.

Tabela 18. Resultados da MANOVA.

		valor	F	gl1	gl2	p
Grupo	Traço de Pillai	0,384	2,02	16	52	0,029

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Após, para comparar a médias das respostas dos grupos que usaram e não usaram o modelo proposto, levando em consideração um modelo de referência (covariância), foi realizada uma MANCOVA, com os valores de “p” disponibilizados na Tabela 19.

Tabela 19. Resultados da MANCOVA.

		valor	F	gl1	gl2	p
Grupo	Traço de Pillai	0,482	2,10	16	36	0,033
1 VT	Traço de Pillai	0,443	1,79	16	36	0,073
2 VT	Traço de Pillai	0,603	3,42	16	36	0,001
3 VT	Traço de Pillai	0,664	4,44	16	36	< ,001
4 VT	Traço de Pillai	0,516	2,40	16	36	0,015
5 VT	Traço de Pillai	0,658	4,32	16	36	< ,001
6 VT	Traço de Pillai	0,400	1,50	16	36	0,153
7 VT	Traço de Pillai	0,381	1,38	16	36	0,204
8 VT	Traço de Pillai	0,710	5,50	16	36	< ,001
9 VT	Traço de Pillai	0,510	2,35	16	36	0,017
10 VT	Traço de Pillai	0,549	2,74	16	36	0,006
11 VT	Traço de Pillai	0,517	2,40	16	36	0,014
12 VT	Traço de Pillai	0,388	1,42	16	36	0,186
13 VT	Traço de Pillai	0,404	1,52	16	36	0,144
15 VT	Traço de Pillai	0,555	2,80	16	36	0,005
16 VT	Traço de Pillai	0,468	1,98	16	36	0,044
17 VT	Traço de Pillai	0,635	3,92	16	36	< ,001

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A análise comparativa entre os resultados para os valores de “p” calculados na MANOVA ($p = 0,029$) e MANCOVA ($p = 0,033$) a fim de definir se a diferença entre os grupos é estatisticamente significativa, atendem os pressupostos estabelecidos na seção Métodos desta pesquisa ($p < 0,05$), o que sugere que há uma diferença significativa entre as ESP que usaram e as que não usaram o modelo para a elaboração de suas estratégias.

8.1 Limitações do Modelo

Ao longo da aplicação da pesquisa-ação realizada nos campi Curicica e Manguinhos da ENSP, apesar dos resultados obtidos, foram identificadas algumas fragilidades no modelo proposto para a elaboração de estratégias. A primeira, em relação à construção de cenários; e a segunda, os indicadores de desempenho.

Os cenários auxiliam principalmente a elaboração de estratégias de longo prazo. Como o modelo foi desenvolvido e aplicado em um horizonte de médio prazo, que variou entre quatro e cinco anos, as estratégias foram elaboradas com o apoio de técnicas de análise de contexto “Matriz SWOT” adaptada para instituições públicas, onde a variável concorrência como foco da análise, não é a mais significativa.

Em relação aos indicadores, inicialmente foi realizado exclusivamente o monitoramento dos objetivos, conforme pressupostos da Administração por Objetivos (Drucker, 1954, 2001). No entanto, alguns objetivos definidos ao longo do processo ainda se encontram com um grau de subjetividade alto para serem monitorados, apesar da orientação do uso da técnica SMART, na sua elaboração (Mowen *et al.*, 2005).

Duas soluções foram incorporadas ao modelo: a) a utilização da metodologia do IFuturo, desenvolvida pela Fiocruz Brasília, a fim de superar a deficiência identificada na construção de cenários (De Jesus *et al.*, 2017; Maia, 2021); b) e a incorporação dos OKR, descrevendo no plano estratégico os resultados-chave – KR que auxiliam em uma melhor compreensão sobre o desempenho dos objetivos – O (Bass, 2023; Doerr, 2019; Prince, 2020; Rosado, 2023).

Ambas as soluções propostas foram incorporadas ao modelo e aplicadas no processo de planejamento estratégico da Fiocruz Ceará, em 2024, localizada no município de Euzébio. Apesar desta instituição não ser uma escola de saúde pública, apresenta os mesmos macroprocessos da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, onde inicialmente o modelo foi aplicado. Estes macroprocessos finalísticos em comum entre as duas instituições são o ensino, a pesquisa e a assistência em saúde.

A aplicação da metodologia IFuturo contou com a participação da Fiocruz Brasília e a Coordenação Geral de Planejamento, produzindo uma série de estratégias de longo prazo, com horizonte de até dezesseis anos (2024 a 2040) para a Fiocruz Ceará.

A incorporação dos KRs foi realizada incluindo mais uma coluna no *template* do plano estratégico, conforme exemplo da Figura 33. No entanto, está previsto apenas para março de 2025, o monitoramento dos objetivos, com horizonte de tempo semestral.

Figura 33. Plano estratégico com indicadores.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FIOCRUZ CEARÁ 2024-2040				
Objetivo Estratégico <nº>: <Nome do objetivo>	OE05: Estruturar a Fiocruz Ceará como Instituição de Ciência e Tecnologia inovadora			
Coordenador responsável pelo OE: <Nome do coordenador>	Bruno Bezerra Carvalho			
Grupo Estratégico: <Nome do grupo estratégico>	Gestão e Desenvolvimento Institucional			
Alinhamento com documentos de referência: () Internacional () Nacional (x) Institucional. Qual ou Quais?	Relatório do IX Congresso Interno (Tese 5)			
Estratégias e Iniciativas estratégicas	Indicador de desempenho	Prazo (ano)	Responsável/Subunidade	Recursos financeiros/Fonte
1 - Implementar, monitorar e revisar continuamente o plano estratégico				
Acompanhar e monitorar o Planejamento Estratégico	1 apresentação com status dos planos realizada a cada semestre	2040	Bruno Carvalho	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Criar planos de ação específicos para cada objetivo estratégico incluindo atividades, responsáveis, prazos e recursos necessários	Todos os planos estratégicos criados até o final de setembro	2024	Cada Coordenador	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Identificar áreas prioritárias que necessitam de foco e recursos financeiros	Todas as áreas identificadas até o final de outubro	2024	Luciana Serafim	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Alocar recursos financeiros de acordo com as prioridades estratégicas (Orçamento Estratégico)	Todas as iniciativas estratégica com necessidade de orçamento incluídas no Planejamento Orçamentário	2025	Rodrigo Nogueira	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Criar um portfólio de projetos alinhado com os objetivos estratégicos	Portfólio de projetos criado até o final do ano	2024	Patrícia Maria	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Estabelecer KPIs (Key Performance Indicators) para monitorar o progresso e o desempenho	1 a 3 indicadores estabelecidos por iniciativa estratégica até o final de outubro	2024	Patrícia Maria	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Realizar revisões periódicas (internas) do progresso em relação aos objetivos estratégicos (obs.: aplicar alguma ferramenta para apoio)	1 reunião realizada a cada mês	2040	Bruno Carvalho	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>
Produzir relatórios regulares para comunicar o progresso aos patrocinadores	1 relatório produzido a cada semestre	2040	Luciana Serafim	() Sim (X) Não Fonte: <orçamentária ou não orçamentária>

Fonte: planejamento da Fiocruz CE, 2024.

Com a incorporação do IFuturo e dos KRs o visam superar as deficiências do modelo aplicado na ENSP. No entanto, como o processo do modelo de elaboração de estratégias já adaptado com estes ajustes ainda está em curso na Fiocruz Ceará, é prematuro indicar que as incorporações alcançaram os resultados pretendidos ou tornaram o modelo proposto mais eficaz.

Por fim, embora haja relações esperadas entre as características e as etapas, o estudo destas relações não foi objeto da pesquisa.

9 CONCLUSÃO

A seguir foram apresentadas as respostas às questões da pesquisa, o atendimento aos objetivos e os principais resultados, as limitações da pesquisa e as propostas de desenvolvimento futuro.

9.1 Resultados da Pesquisa

9.1.1 Das questões norteadoras

Para auxiliar, os Objetivos Específicos - OE foram propostas ao longo da pesquisa algumas Questões Norteadoras – QN. O 1º OE, “definir [...] o protótipo do modelo”, contém duas questões: QN1: Quais são as possíveis características que auxiliam na definição do modelo proposto? QN2: Quais são as etapas necessárias que possam compor um protótipo de um modelo de gestão que auxiliem as ESP na elaboração de suas estratégias?

Para responder a QN1 e a QN2, foi realizada uma revisão da literatura, inicialmente nos autores clássicos e, posteriormente, uma revisão sistemática da literatura, no estado da arte. As características sugeridas tiveram como base a teoria da burocracia profissional, de Mintzberg (2014) e, a partir desta referência, com o uso da técnica *snowball*, foram propostas as demais características para o modelo.

O principal achado da pesquisa realizada é que os modelos pesquisados, seja nos clássicos ou no estado da arte, não abordam as características necessárias para a realização das etapas do planejamento que são executadas para a concepção das estratégias. Ou ainda, quando trazem algumas características, elas se apresentam de forma implícita e desarticulada. Os trabalhos pesquisados concentram-se em identificar etapas, na forma prescritiva, ou demonstram resultados, apresentados no formato descritivo.

No 2º OE, “analisar o conteúdo e a estrutura do modelo”, as questões norteadoras foram: QN 3: o constructo é capaz de representar o fenômeno estudado? Em outras palavras, os itens ou questões desenvolvidas são capazes de representar a variável latente das características? QN 4: Quais são as características propostas que serão mantidas e como elas estão organizadas?

Dessa forma, a QN 3 foi pensada no sentido de identificar se os itens do instrumento proposto são capazes de representar as características ou ainda, se as variáveis observáveis

são capazes de representar as variáveis latentes. A técnica empregada analisou inicialmente a clareza do conteúdo dos itens, a pertinência ao público-alvo e a relevância para a pesquisa de cada questão proposta. Os resultados indicaram a necessidade de modificar dois itens e de criar mais três, o que ajustou o instrumento de pesquisa de 15 itens, para 18 questões que representam as características propostas.

A QN 4 visava orientar a análise da estrutura do modelo. Por ser um modelo inovador, não disponível na literatura pesquisada, a técnica empregada foi a análise fatorial exploratória – AFE que gerou a eliminação de dois itens do instrumento e a organização em dois fatores, definidos como internos e externos.

Está organização foi fundamental pois os itens que fazem parte dos fatores internos, a organização tem uma maior governabilidade; enquanto os itens externos, a organização tem baixa governabilidade. Por exemplo, ao avaliar a característica participativa, é muito mais fácil para uma ESP convidar seus trabalhadores (internos), do que representantes do cidadão-usuário (externo). A QN 4 auxiliou não só em enxugar o instrumento de 18 para 16 itens, mas também organizá-los em dois fatores.

Em relação ao 3º. OE, “apresentar os itens e fatores do modelo”, a QN 5 foi: Como a caracterização do modelo pode ser representada? A técnica escolhida foi a Modelagem Por Equação Estrutural. Partindo da organização da estrutura proposta em dois fatores e das cargas fatoriais identificadas das questões do questionário em relação as características, o grande achado para esta etapa da pesquisa orientada pela QN foram os erros de medida de cada item do instrumento, calculados a partir do uso da técnica.

Assim, todo instrumento empregado possui erros de medida que se demonstraram aceitáveis, segundo parâmetros estabelecidos pelo uso da técnica. Dessa forma, o modelo foi representado com os dois fatores, as cargas fatoriais e os erros de medida de cada item proposto que representam as características.

Já para o 4º. OE, “verificar se o modelo tem potencial de formular estratégias”, a QN foi definida como: QN 6: as etapas do modelo de elaboração de estratégias são capazes de gerar os resultados pretendidos para ESP? Foi utilizado uma pesquisa-ação, na ENSP, para alcançar o objetivo orientado pela questão norteadora. Embora as etapas propostas sejam coerentes com um ciclo de planejamento, percebeu-se a elaboração de estratégias além do planejamento e em distintas etapas do processo.

O resultado desta etapa da pesquisa denota a complexidade ao modelo, que formula diferentes tipos de estratégias, conforme as definições de Mintzberg (2014). Essas diversas tipologias de estratégias estão mais identificadas com a forma das estratégias, do que com o conteúdo.

Sendo assim, esses resultados indicam que o modelo é capaz de formular estratégias em diferentes etapas, de diferentes formatos, sejam estratégias na forma de síntese, estratégias emergentes, estratégias como planos, estratégias como posição e padrão.

Por fim, o 5º. OE: avaliar as diferenças entre grupos que utilizaram e não utilizaram o modelo proposto; sendo que a QN 7 proposta foi “o uso do modelo impacta no grau de concordância dos participantes em relação as características propostas”?

O método empregado para responder à questão foi a MANCOVA. O resultado da pesquisa contou com a participação de 12 ESP. Todas as escolas responderam a dois blocos, em relação as características.

O primeiro, visava verificar a concordância do participante em relação a característica proposta; e o segundo, a presença da característica em relação ao modelo usado pelas escolas para elaborarem suas estratégias. Dessa forma, o bloco inicial de perguntas gerou um modelo de referência ou modelo teórico; enquanto o segundo, um modelo empírico, utilizado de fato pelas escolas.

O modelo proposto foi aplicado na ENSP, por meio da pesquisa-ação, e comparado com os modelos específicos das demais escolas que, portanto, não utilizaram o modelo proposto. A técnica permite não apenas analisar se há uma diferença significativamente estatística entre os dois grupos, mas também verificar uma maior proximidade em relação ao modelo de referência.

O resultado indicou que tanto há uma diferença significativa entre os grupos, quanto que o grupo que utilizou o modelo (ENSP) está mais próximo do modelo de referência. Dessa forma, sugere-se que o uso do modelo impacta positivamente na resposta dos participantes em relação as características propostas.

9.1.2 Dos objetivos

Como os objetivos específicos deram suporte ao objetivo geral, inicialmente é apresentado os objetivos específicos, seus status, o método utilizado, o resultado e o produto, por meio do Quadro 52.

Quadro 51. Resultado dos Objetivos específicos.

Objetivo	Método	Resultado	Produção
✓ Definir as características e etapas do protótipo do modelo	RL e RSL	Características e etapas propostas para o modelo	1 Capítulo de livro (características)
✓ Analisar o conteúdo dos itens e a estrutura do modelo	CVC e AFE	Conteúdo e estrutura do modelo analisados	2 Artigos publicados (CVC e AFE)
✓ Apresentar os itens e fatores do modelo	MEE	Modelo apresentado, contendo os fatores e os itens	1 Relatório técnico (etapas)
✓ Verificar se o modelo tem potencial de formular estratégias	Pesquisa-Ação	Modelo aplicado, formulando estratégias em diversas etapas	1 Relatórios técnicos, 2 artigos e 1 seminário
✓ Avaliar as diferenças entre o grupo que aplicou e o que não aplicou o modelo	MANOVA MANCOVA	Modelo avaliado está mais próximo de um modelo de referência	1 Seminário Internacional

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O objetivo geral deste estudo de caracterizar um modelo de gestão para elaboração de estratégias nas escolas de saúde pública brasileiras foi atingido. O modelo é apresentado, contendo as principais características por etapa, as etapas para a elaboração de estratégias e os resultados que o compõe, conforme o Quadro 52.

Quadro 52. Modelo de gestão para elaboração de estratégias em ESP.

CARACTERÍSTICAS	ETAPAS	RESULTADOS
Sistêmico	Apresentação	Estratégia como Padrão
Prescritivo	Identidade	Estratégia como Síntese
Inovador	Análise	Estratégias Genéricas
Complexo	Posicionamento e cenários	Estratégia como Posição
Participativo e democrático	Objetivos e indicadores	-
Pragmático	Plano	Estratégia como Plano
Dinâmico	Monitoramento	Estratégia Emergente

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Assim, o modelo foi composto por características, etapas e resultados. No entanto, o foco da pesquisa foi a definição das características necessárias à um modelo de elaboração de estratégias voltado para as ESP, no Brasil.

Estas características foram inicialmente identificadas por meio da revisão da literatura, incluindo a RSL. Em seguida, foram analisadas, a fim de buscar evidências de validação através das técnicas estatísticas utilizadas, contendo uma análise do conteúdo e da estrutura. E por fim, aplicadas na Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, nos campi Manguinhos e Curicica, utilizando a pesquisa-ação. Em seguida, os indicadores e cenários foram incorporados após a aplicação do modelo na Fiocruz Ceará, que apesar de não ser uma ESP, tem competências bem semelhantes.

A complexidade, que é caracterizada como a incapacidade de isolar as variáveis, está presente no modelo pois este aceita estratégias aparentemente antagônicas, como também complementares; entre elas, as de dentro e de fora da organização, as de baixo para cima e de cima para baixo na estrutura organizacional, as antes, durante e depois do processo de planejamento, assim como, a posição da escola diante de estratégias genéricas, que, por exemplo, produz uma estratégia de posicionamento.

As burocracias profissionais, como as escolas, são complexas pois atuam em diferentes áreas (Mintzberg, 1993). Por exemplo, a Ensp desenvolve ensino, pesquisa, assistência, comunicação e informação a saúde; estas últimas, através das revistas Cadernos de Saúde Pública e RADIS. Ao divulgar um artigo no “Cadernos” sobre uma pesquisa realizada no Centro de Saúde Escola Germano Sinval Faria, fruto de um programa de pós-graduação, é difícil separar todas essas atividades, o que caracteriza a complexidade.

Apenas um modelo participativo é capaz de representar a complexidade de uma ESP, com atores das diferentes áreas que representam as atividades finalísticas da instituição e que participam na escolha das estratégias.

A democracia e a participação se traduzem no poder de voz e de voto para a escolha das estratégias que fazem sentido para organizações tipificadas de burocracias profissionais, como ESP, por conta a alta capacitação do nível operacional, e que estavam presentes na fase de definição dos objetivos estratégicos, durante o planejamento.

Um modelo sistêmico que interage com o seu meio, apresenta documentos norteadores de origem externa às ESP, possibilitando observar, ao longo dos ciclos de planejamento, o surgimento da estratégia na forma de padrão, que orientam o comportamento dos participantes (Bertalanffy, 1968; Brasil *et al.*, 2018; Gandin, 2015; Mintzberg, 2014; Pontes, 2020).

Na definição dos objetivos, em uma instituição de esfera pública, há objetivos definidos também para fora das escolas, que podem surgir na forma de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento de processos de ensino-aprendizagem para o SUS.

Esta é uma diferença significativa entre o planejamento institucional, que definem objetivos voltados para dentro da instituição; e o planejamento estratégico em instâncias públicas, com objetivos direcionados à sociedade. Tanto na forma de receber diretrizes por meio de documentos, quanto a definição de políticas públicas, reforçam a característica sistêmica do modelo, estabelecendo as relações entre as ESP e seu ambiente.

Um modelo prescritivo e sistemático, que apresenta-se como um caminho alternativo entre o descritivo e o normativo, permitiu agregar valor aos gestores das ESP, na fase da identidade organizacional, contribuir com a definição, redefinição ou apresentação da missão, da visão e dos valores, gerando estratégias na forma de síntese, que precedem ou norteiam a fase da análise (Bell; Raiffa; Tversky, 1988; França; Magnago; Belisário, 2021; Mintzberg, 2014).

Não basta definir objetivos estratégicos mais abstratos se não houver um alinhamento com as operações de forma mais pragmática. Este alinhamento entre as estratégias e as ações é realizado por meio de um plano, que traduz a estratégia na forma mais conhecida, como plano ou caminho para alcance dos objetivos.

O planejamento precisa ser dinâmico, o que garante na etapa do monitoramento, a incorporação de estratégias emergentes, que surgem durante ou após o processo de planejamento.

Como a estratégia surge em diversas etapas, a complexidade apresenta-se como uma característica transversal ao modelo, da mesma forma que a prescritiva, definida por Bell (1988) pelo conjunto de etapas sugeridas, sem ser tão rígida como uma norma. Por outro lado,

tem características que apresentam-se em apenas uma etapa, como a capacidade de dinamismo, na fase de monitoramento; ou o pragmatismo, na fase do plano estratégico.

A técnica adaptada da análise SWOT ajustada ao contexto da administração pública, permite o uso de uma inovação incremental na fase da análise, que pressupõe uma série de estratégias genéricas, produzidas da combinação entre o ambiente interno e o externo à organização (França; Magnago; Belisário, 2021; Gandin, 2001; Mintzberg; Waters, 1989; Schumpeter, 1982).

Estas 8 características propostas foram encontradas de forma isolada ou implícita na revisão da literatura, tanto nos clássicos, quanto no estado da arte.

9.1.3 Das características da pesquisa

A pesquisa sugere algumas características relevantes ao desenvolvimento de uma tese desenvolvida no contexto de um doutorado profissional, entre elas, a inovação, a aplicabilidade e a relevância científica e social.

Como apontado na seção anterior, a pesquisa desenvolveu algumas inovações incrementais, como a adaptação da técnica SWOT para uso em instituições públicas, prestadoras de serviço. No entanto, a maior inovação foi apresentar um modelo que contenham as características. Esta parte do modelo não foi encontrada na revisão da literatura, o que garante uma originalidade à pesquisa. Por exemplo, todos os modelos são unânimes em falar da etapa da necessidade de definição dos objetivos.

Contudo, nenhum deles abordou as características desta etapa, alinhados a uma ESP, que necessita ser participativa, que garanta a representatividade dos principais atores envolvidos com as escolas, e democrática, na hora da escolha das estratégias; sendo uma democracia representativa que define os objetivos de baixo para cima. Assim, a inovação do modelo concentra-se nas características, e não nas etapas propostas, o que levou ao objetivo geral da pesquisa, em caracterizar o modelo.

Além de inovador, o modelo se demonstrou aplicável. A aplicabilidade se deu por meios de duas pesquisas-ação, nos campi Manguinhos e Ciricipa da ENSP, onde as etapas propostas foram executadas segundo as características definidas, gerando os resultados pretendidos em relação a elaboração de estratégias. Na AFE foi definido os índices de

replicabilidade do modelo (H-index) de aproximadamente 0,8, o que sugere uma replicabilidade adequada para as demais escolas.

Com relação a relevância da pesquisa, destaca-se a relevância cinetífica e, em seguida, para a sociedade. A pesquisa produziu um capítulo de livro sobre a revisão sistemática da literatura (Reis, C.; Filho; Winkler, 2023). Além do capítulo de livro, foram mais quatro artigos científicos, sendo:

a) um sobre o uso de documentos norteadores, como a agenda 2030, que reforça o caráter sistêmico do modelo, publicado na Revista Cerus (Qualis B1), em 2023 (Reis, C. A.; Ferraz Heleodoro; *et al.*, 2023);

b) o segundo sobre a adaptação para uso na gestão pública da técnica SWOT utilizada na fase de análise do planejamento estratégico, que reforça a característica de inovação, publicado em 2024, na revista JBTH (Qualis B2) (Fernandez, Saada Lima Chequer *et al.*, 2024);

c) o terceiro a respeito da validação de conteúdo dos itens do instrumento de pesquisa utilizado, publicado na Revista de Gestão e Secretariado (Qualis A4), em 2024, e por fim (Reis, Carlos Augusto Correia Lima *et al.*, 2024);

d) o artigo publicado em 2024, na F1000 Research (Qualis A3), que aborda a validação da estrutura do modelo, realizado com base na análise fatorial (Reis, Carlos Augusto *et al.*, 2024).

Ademais, foram produzidos dois relatórios técnicos que destacam os resultados da pesquisa-ação sendo o primeiro, a respeito do Caderno de Planejamento utilizado ao longo do planejamento estratégico na Ensp, que contém uma descrição das etapas do modelo (Reis, C. A.; Vieira; *et al.*, 2023); e o segundo, sobre o monitoramento das ações do planejamento realizado no CRPHF (Reis, C. A.; Vieira, 2023).

Dessa forma, a tese gerou um capítulo de livro, quatro artigos publicados em revistas cinetíficas, dois relatórios técnicos e, ainda, três apresentações em seminários internacionais; perpassando pelas avaliações dos conselhos editoriais ou dos pares, o que denota um interesse acadêmico e técnico pelo tema, sugerindo a relevância científica da pesquisa.

Por fim, destaca-se a relevância para a gestão e para a sociedade. Sobre o ponto de vista da gestão, o modelo rompe com a escola universalista, onde há um único modelo para

todas as organizações, sugerindo que aquelas tipificadas como organizações profissionais, por apresentarem características específicas, como as escolas e hospitais, devem ter também modelos específicos para a elaboração de suas estratégias.

O modelo proposto tem características mais próximas de um modelo ideais para as escolas, conforme identificado na MANCOVA ($p = 0,033$), que sugere uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos que usaram e não usaram o modelo.

Assim, sugere-se que modelos mais ajustados as características organizacionais, possam também levar a melhores resultados no que tange a as estratégias, contribuindo em superar uma lacuna identificada na pesquisa exploratória realizada na introdução, que indica uma dificuldade de implementar a estratégia (CLOETE et al., 2016; HAROUN; DUFFUAA, 2016; NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017; MARSELLA, NICHOLAS, 2018).

No entanto, em função do tempo necessário para avaliar a implementação de uma estratégia ser geralmente maior que o tempo desta pesquisa (4 anos), a avaliação da efetividade da estratégia não faz parte do escopo e, sendo assim, foi colocada como sugestão para pesquisas futuras. Neste sentido, o objetivo geral proposto desta investigação não está relacionado a implementação da estratégias, mas a sua elaboração. Por fim, a relevância para a sociedade está relacionada com a geração de políticas públicas voltadas para o SUS, como uma das formas da manifestação das estratégias geradas.

Apesar de também está comprometida a avaliação de efetividade das políticas produzidas ao longo do processo de elaboração de estratégias, por conta do escopo relacionado ao tempo da pesquisa, o modelo inside a participação e a democracia como características, permitindo que qualquer usuário do modelo, possam contribuir na elaboração das políticas, com poder de voz e voto, o que pode levar a um rompimento com a forma tradicional de elaboração de políticas que surgem de cima para baixo em relação a estrutura organizacional e que dependem de grandes personagens para fomentá-las.

Assim, com a participação de representantes dos trabalhadores da escola, do cidadão-úsuário, da sociedade civil organizada e de instâncias políticas, sugere-se que estas políticas voltadas ao desenvolvimento do SUS possam ser não apenas mais frequentes, mas também mais adequadas aos anseios da população brasileira.

Portanto, esta pesquisa sugere ter características necessárias ao desenvolvimento de uma tese, tais como, inovação e originalidade, aplicabilidade e replicabilidade e relevância acadêmica, para a gestão e para a sociedade.

9.2 Limitações da Pesquisa

As limitações da pesquisa foram exploradas em alguns aspectos: a) o primeiro, em relação ao escopo da pesquisa; b) com relação às limitações metodológicas; c) aspectos ligados à generalização dos resultados; d) ao tempo da pesquisa e; e) a estrutura do modelo.

Embora a teoria de base utilizada classifique as escolas e hospitais como burocracias profissionais, por apresentarem características semelhantes, o escopo da pesquisa propôs a caracterização de um modelo de gestão para a elaboração de estratégias voltado exclusivamente para as escolas de saúde pública. Assim, o escopo proposto pode limitar a generalização dos resultados para a aplicação apenas em ESP.

Entre as limitações inerentes aos métodos utilizados na pesquisa foi possível destacar o acesso a determinadas amostras. Entre as dezoito (18) escolas identificadas segundo os critérios estabelecidos, que representam o universo da realidade brasileira, doze (12) participaram da pesquisa.

As dificuldades de ampliar a amostra se deram principalmente em atender os requisitos éticos da pesquisa, como a dificuldade de identificação do CEP no qual a escola se vincula, a ausência da assinatura no Termo de Anuência Institucional ou a falta de interesse em participar da pesquisa, tendo em vista que as escolas também atuam entre suas atividades finalísticas, com ensino-pesquisa.

Na tentativa de aumentar a amostra, o tempo destinado para esta atividade também foi alterado para mais, ocasionando um atraso no cronograma inicial. Assim, a autorização sobre o aspecto ético para a pesquisa nas 12 escolas decorreu em um período de 12 meses, em comparação aos 4 meses propostos inicialmente. Este limite de tempo de 12 meses foi estabelecido como prazo máximo para que a pesquisa também possa estar contida no tempo total do doutorado, de 48 meses, e permitisse o desenvolvimento das demais atividades previstas no cronograma.

Outro aspecto a ser destacado em relação ao tempo, foi a revisão sistemática da literatura, realizada no início da pesquisa, entre 2017 e 2021. Apesar de não ter sido atualizada, foram acompanhados os artigos novos publicados, por meio de alertas criados nas bases de busca utilizadas no protocolo de pesquisa, com os mesmos descritores. No entanto, estes novos artigos publicados não trouxeram novidades em relação aos modelos de formulação de estratégias utilizados que merecessem uma atualização no estado da arte.

Levando em consideração a amostra obtida, o cálculo amostral foi feito, seguindo os requisitos estabelecidos no método. Para uma população de dezoito ESP brasileiras ($N = 18$) em 2021, um intervalo de confiança de 90% ($Z = 1,65$), um desvio padrão para amostras homogênea ($p = 80/20$) e uma amostra obtida de 12 ESP ($n = 12$), a margem de erro subiu de 10%, conforme prevista no método, para 12% ($E = 0,12$).

O número de dados da amostra ($n=75$) utilizado para realizar a análise fatorial também foi limitado. A fim de ajustar o número reduzido de dados obtido para a utilização da técnica, foi empregado a técnica de reamostragem "*Bootstrap*" com análise paralela, que gerou 500 outros novos bancos de dados. A técnica utilizada para superar a limitação é mais robusta que outras técnicas de inferência clássica, é permite a estimativa estatística mesmo em amostras pequenas.

A ausência de especialistas tipificados como pesquisadores, pela dificuldade de identificação, fez com que os especialistas fossem caracterizados com base na experiência em trabalhar com o tema, para efeito da aplicação na técnica que buscou evidências de validação do conteúdo do constructo.

Em relação a generalização dos resultados, apesar de ter obtido um índice de replicabilidade do constructo (Índice-H) coerente com os pressupostos teóricos, a pesquisa foi realizada em um contexto específico para a realidade brasileira, o que pode afetar a aplicabilidade do modelo em outros contextos, com culturas diferentes.

Quanto a questão temporal, a pesquisa desenvolveu-se dentro de um horizonte de tempo de um curso de pós-graduação stricto sensu de 48 meses, com prazo geralmente semelhante ao ciclo do planejamento estratégico na esfera governamental, o que impossibilita uma avaliação da efetividade do modelo proposto, como gerador de políticas públicas.

Por fim, a estrutura do modelo foi composta por características, etapas e resultados. No entanto, conforme o objetivo geral proposto, o foco da pesquisa foi identificar as características do modelo, abordando os demais elementos estruturais ainda de forma perfunctória.

9.3 Propostas Futuras

As propostas futuras vão no sentido de superar algumas limitações da pesquisa. Sendo assim, sugere-se que demais pesquisadores que queiram dar continuidade ao estudo possam testar o modelo em outros contextos, com semelhantes características, como os hospitais.

A revisão da literatura no estado da arte foi realizada entre 2017 e 2021, no início da pesquisa. Assim, fica como proposta aos demais pesquisadores que se interessem pela temática, atualizar a revisão sistemática da literatura, utilizando os mesmos parâmetros de busca adotados no protocolo Prisma (Apêndice A).

Enquanto o planejamento institucional preocupa-se com questões internas, o planejamento governamental, além das questões internas, deve-se preocupar com a produção de estratégias que sejam externas e, neste sentido, possam trazer benefícios para a sociedade. Senda assim, outra proposta para pesquisas futuras é avaliar a efetividade do modelo no sentido de verificar se é capaz de produzir estratégias na forma de políticas públicas e seus resultados para a sociedade.

Sugere-se também um maior aprofundamento nos demais elementos da estrutura do modelo que não foram o foco desta pesquisa, como os resultados gerados, ou políticas produzidas, e as etapas propostas.

Por fim, sugere-se também para pesquisas futuras, o estudo mais aprofundado das relações entre as características e as etapas do modelo desenvolvido.

Referências

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: Macmillan, 1967 (An Arkville Press book. Studies of the modern corporation, /z-wcorg/). Disponível em: <http://books.google.com/books?id=sn1EAAAIAAJ>.
- AHERN, S. *et al.* Needs-based planning for the oral health workforce - development and application of a simulation model. **Human Resources for Health**, London, v. 17, 2019.
- AHMAD, B.; LANDES, D.; MOFFATT, S. Dental Public Health In Action: Barriers to oral healthcare provision for older people in residential and nursing care homes: A mixed method evaluation and strategy development in County Durham, North East England. **Community Dental Health**, Suffolk, England, v. 35, n. 3, p. 136–139, set. 2018.
- AHRIZ, S. *et al.* An Elaboration of a Strategic Alignment Model of University Information Systems based on SAM Model. **Engineering Technology & Applied Science Research**, Gastouni, Greece, v. 8, n. 1, p. 2471–2476, fev. 2018.
- ALBERTS, C. M.; STEVENSON, C. D. Development of a Reality-Based Multimedia Case Study Teaching Method and its Effect on Students' Planned Food Safety Behaviors. **Journal of Food Science**, NJ, USA, v. 16, n. 1, p. 10–18, jan. 2017.
- AMROLLAHI, A.; ROWLANDS, B. OSPM: A design methodology for open strategic planning. **Information & Management**, [S. l.], v. 55, n. 6, p. 667–685, 2018.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. 3rd ed. Homewood, Ill: Irwin, 1987.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill Companies, 1965.
- ARGUIN, G. **La planeación estratégica en la universidad**. Québec: Press de l'Université du Québec, 1986.
- ARTMANN, E. O Planejamento Estratégico Situacional no nível local: um instrumento a favor da visão multissetorial. Oficina Social. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2000. p. 98–119. Disponível em: <http://www6.ensp.fiocruz.br/repositorio/resource/356595>. Acesso em: 7 jan. 2022.
- ASPAROUHOV, T.; MUTHÉN, B. Simple second order chi-square correction. **Mplus technical appendix**, [S. l.], , p. 1–8, 2010.
- ASSOCIATION, A. E. R.; ASSOCIATION, A. P.; EDUCATION, N. C. on M. in. **Standards for educational and psychological testing**. Washington: American Educational Research Association, 1966.
- AZEVEDO, E. F. S. **Entre a Democracia e o Controle de Constitucionalidade: Teoria Democrática e Cortes Constitucionais em Robert Dahl**. 2019. 106 f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2019.

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99–120, mar. 1991.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2011.
- BARNEY, J. B. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **The Academy of Management Review**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 41, jan. 2001.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 49–61, 1995.
- BARTHOLOMEW, D. J. Spearman and the origin and development of factor analysis. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 211–220, 1995.
- BASS, D. Agile Trends GOV. In: AGILE TRENDS MANAGEMENT, 2023. Brasília: [s. n.], 2023. Disponível em: <https://rebrand.ly/AgileTrendsGOV2023>. Acesso em: 29 mar. 2024.
- BAUER, D.; ARNOLD, J.; KREMER, K. Consumption-Intention Formation in Education for Sustainable Development: An Adapted Model Based on the Theory of Planned Behavior. **Sustainability**, Basel, Switzerland, v. 10, n. 10, out. 2018.
- BECK, K. *et al.* Manifesto for agile software development. 2001. Disponível em: <https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>. Acesso em: 10 dez. 2022.
- BELL, D. E.; RAIFFA, H.; TVERSKY, A. Descriptive, normative, and prescriptive interactions in decision making. Cambridge, England, n. Cambridge University, 1988.
- BERTALANFFY, L. von. An outline of general system theory. **British Journal for the Philosophy of science**, [S. l.], 1950.
- BERTALANFFY, L. von. **General system theory: Foundations, development, applications**. New York: George Braziller, 1968.
- BHANDARY, S. P. *et al.* Scenario development strategies and process for simulation-based education in anesthesiology. **International Journal of Academic Medicine**, MUMBAI, INDIA, v. 3, n. 1, p. 72–77, jun. 2017.
- BIO-MANGUINHOS, F. **Fiocruz reforça parcerias em favor de pacientes reumatológicos**. [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://agencia.fiocruz.br/fiocruz-reforca-parcerias-em-favor-de-pacientes-reumatologicos>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BONI, A. From practice to policy: reflections from the participatory process to design a development education strategy in Valencia (Spain). **Policy & Practice: a Development Education Review**, [S. l.], BELFAST, NORTH IRELAND, n. 25, p. 109–121, FAL 2017.
- BRASIL *et al.* **Caminhos para o fortalecimento das Escolas de Saúde Pública do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2021.
- BRASIL *et al.* **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde: o que se tem produzido para o seu fortalecimento?** [S. l.]: Ministério da Saúde, 2018.

- BRASIL, A. S. **Humberto informa sobre lançamento do Complexo Econômico-Industrial da Saúde.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2023/09/27/humberto-informa-sobre-lancamento-do-complexo-economico-industrial-da-saude>. Acesso em: 10 nov. 2023.
- BRASIL, ENAP. **Instrumento de Planejamento: PPA, LDO e LOA.** [S. l.]: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2021.
- BRASIL, M. **Manual de planejamento no SUS.** [S. l.]: MS, 2016(Articulação interfederativa).
- BRASIL, M. **Ministério da Saúde discute ofertas educacionais para profissionais do Programa Mais Médicos.** [S. l.: s. n.], 2023. Disponível em: <https://aps.saude.gov.br/noticia/21416>. Acesso em: 8 ago. 2023.
- BRASIL, S. F. Constituição da república federativa do Brasil. **Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico,** [S. l.], 1988.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research.** [S. l.]: Guilford publications, 2015.
- BUSS, P. M. Promoção e educação em saúde no âmbito da Escola de Governo em Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública. **Cadernos de Saúde Pública,** [S. l.], v. 15, n. suppl 2, p. S177–S185, 1999.
- BUSTELO, E. S. Planejamento e política social: a dialética do possível. **Política x Técnica no planejamento: perspectivas críticas. São Paulo e Brasília: Editora Brasiliense e UNICEF,** [S. l.], p. 132–152, 1982.
- CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CARDOSO, M. L. de M. *et al.* A Política Nacional de Educação Permanente em Saúde nas Escolas de Saúde Pública: reflexões a partir da prática. **Ciência & Saúde Coletiva,** [S. l.], v. 22, n. 5, p. 1489–1500, 2017.
- CARROLL, L.; HUNT, P.; TENNIEL, J. **Alice's adventures in Wonderland: and, Through the looking-glass and what Alice found there.** New ed. New York: Oxford University Press, 2009(Oxford world's classics).
- CASTANEDA, L. *et al.* **Connected Learning as systemic practice for teacher professional-development processes: a case study based on a combination of complex teaching strategies.** **Research in Education and Learning Innovation Archives-Realia.** ARTS GRAFIQUES, 13, VALENCIA, 46010, SPAIN: Univ. Valencia, SPR 2021.
- CERTO, S. C. *et al.* **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégias.** 3ª. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- CHAPMAN, A. Análisis DOFA y análisis PEST. **Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>,** [S. l.], 2004.
- CHI, H. D. A. Advanced teaching and learning method for engineering and technology students aiming at the strategic development of the industry 4.0. **Journal of Mechanical Engineering Research and Developments,** Ho Chi Minh, v. 42, n. 5, p. 11–15, 2019.

- CHWIF, L.; MEDINA, A. C. **Modelagem e simulação de eventos discretos**. [S. l.]: Afonso C. Medina, 2006.
- CLOETE, N. *et al.* **Pathways through higher education research: a festschrift in honour of Peter Maassen**. Oslo: Department of Education, University of Oslo, 2016.
- COHEN, J. A coefficient of agreement for nominal scales. **Educational and psychological measurement**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 37–46, 1960.
- COHEN, J. Statistical Power Analysis. **Current Directions in Psychological Science**, [S. l.], v. 1, n. 3, p. 98–101, jun. 1992.
- CUI, J.; ALLAN, A.; LIN, D. SWOT analysis and development strategies for underground pedestrian systems. **Tunnelling and Underground Space Technology**, [S. l.], v. 87, p. 127–133, 2019.
- DAMÁSIO, B. F. Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. **Aval. psicol. [online]**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 213–228, 2012.
- DE JESUS, M. S. *et al.* Diálogos prospectivos Brasília 2030: Integração de políticas públicas no território. **Com. Ciências Saúde**, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 198-204, 2017.
- DEL SOCORRO CORTÉS GRAJALES, O. *et al.* Aplicación de un modelo de gestión de conocimiento en el desarrollo de estrategias pedagógicas y tecnológicas para los trabajos de grado en la Institución Universitaria Pascual Bravo. **Revista Educacion en Ingenieria**, 16, v. 16, n. 32, p. 16, 2021.
- DEMING, W. E. **Qualidade a Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative science quarterly**, [S. l.], p. 409–443, 1958.
- DOERR, J. **Avalie o Que Importa: Como Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. [S. l.]: Alta Books Editora, 2019a.
- DOS SANTOS, C. R. M.; MARCONDES, J. L.; STEIN, M. de L. T. Modelo de excelência da gestão (MEG) aplicada a uma Micro e Pequena Empresa. **Cadernos da Escola de Negócios**, [S. l.], v. 1, n. 12, 2014.
- DRUCKER, P. F. Management by objectives and self-control. **Practice of management**, [S. l.], , p. 34–48, 1954.
- DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. [S. l.]: NBL Editora, 2001. v. 2.
- DRUCKER, P. F. **The theory of the business**. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2017(Harvard business review classics).
- EFRON, B. Bootstrap methods: another look at the jackknife. **The Annals of Statistics**, [S. l.], 1979.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1972.
- FAHEY, L.; NARAYANAN, V. K. **Macroenvironmental analysis for strategic management**. St. Paul [Minn.]: West, 1986(The West series in strategic management).
- FAYOL, H. General principles of management. **Classics of organization theory**, [S. l.], v. 2, n. 15, p. 57–69, 1916.

- FERNANDES, D. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2012.
- FERNANDEZ, R. *et al.* Support System for Early Diagnosis of Chronic Obstructive Pulmonary Disease Based on the Service-Oriented Architecture Paradigm and Business Process Management Strategy: Development and Usability Survey Among Patients and Health Care Providers. **Journal of Medical Internet Research**, Toronto, v. 22, n. 3, 2020.
- FERNANDEZ, S. L. C. *et al.* Applying Swot Analysis Adapted to Public Management: An Action Research. **JOURNAL OF BIOENGINEERING, TECHNOLOGIES AND HEALTH**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 139–144, 20 jul. 2024.
- FERRANDO, P. J.; LORENZO-SEVA, U. A note on improving EAP trait estimation in oblique factor-analytic and item response theory models. **Psicológica**, [S. l.], v. 37, n. 2, p. 235–247, 2016.
- FERRANDO, P. J.; LORENZO-SEVA, U. Assessing the quality and appropriateness of factor solutions and factor score estimates in exploratory item factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, [S. l.], v. 78, n. 5, p. 762–780, 2018.
- FERRANDO PIERA, P. J.; LORENZO SEVA, U. Program FACTOR at 10: Origins, development and future directions. **Psicothema**, [S. l.], 2017.
- FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública. **Revista Eixo**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 31–43, 2012.
- FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5th ed. [S. l.]: Sage, 2018.
- FILHO, J. L.; IOCHPE, C. Um estudo sobre modelos conceituais de dados para projeto de bancos de dados geográficos. **Revista IP-Informática Pública**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 37–90, 1999.
- FISHER, R. A. **Statistical methods for research workers**. Edinburgh: Oliver and Boyd, 1925.
- FLEACA, E.; FLEACA, B.; MAIDUC, S. Aligning Strategy with Sustainable Development Goals (SDGs): Process Scoping Diagram for Entrepreneurial Higher Education Institutions (HEIs). **Sustainability**, BASEL, SWITZERLAND, v. 10, n. 4, abr. 2018.
- FLEISS, J. L.; LEVIN, B.; PAIK, M. C. **Statistical methods for rates and proportions**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2013.
- FRANÇA, T.; MAGNAGO, C.; BELISÁRIO, S. A. Diagnóstico situacional das Escolas de Saúde Pública da rede SUS. **Gestão do Trabalho, Educação e Saúde: desafios agudos e crônicos**. [S. l.: s. n.], 2021. v. 1, p. 170–188. Disponível em: <http://www.editoracientifica.org/articles/code/210303433>. Acesso em: 22 set. 2022.
- FREEMAN, R.; FREEMAN, C.; FREEMAN, S. **Technology, policy, and economic performance: lessons from Japan**. [S. l.]: Burns & Oates, 1987.
- FRIESNER, T. History of swot analysis. **Marketing Teacher**, [S. l.], , p. 2000–2010, jan. 2011.
- GADELHA, C. A. Projeto PIB: Perspectivas do investimento em saúde. **Universidade Federal de Rio de Janeiro**, [S. l.], 2009.

- GADELHA, C. A.; COSTA, L. S.; MALDONADO, J. O complexo econômico-industrial da saúde e a dimensão social e econômica do desenvolvimento. **Revista de Saúde Pública**, [S. l.], v. 46, p. 21–28, 2012.
- GANDIN, D. A posição do planejamento participativo entre as ferramentas de intervenção na realidade. **Currículo sem fronteiras**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 81–95, 2001.
- GANDIN, D. **A prática do planejamento participativo. 8ª edição**. [S. l.]: Petrópolis: Vozes, 2000.
- GANDIN, D. Plano Nacional de Educação e os futuros planos dos municípios: os planos municipais podem ser tecnicamente bem melhores. **Revista Acadêmica Licencia&acturas**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 7–16, 1 maio 2015.
- GARNER, J. A. *et al.* Revising the Academy’s Research Priorities: Methods of the Research Priorities and Strategies Development Task Force, 2017-2019. **Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics**, [S. l.], 2020.
- GEMERASCA, M. P.; GANDIN, D. **Planejamento participativo na escola: o que é e como se faz**. São Paulo: Ed. Loyola, 2002(Coleção Fazer e transformar, 3).
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GLYNN, M. K. *et al.* Strategic development of the public health workforce: A unified logic model for a multifaceted program at the centers for disease control and prevention. **Journal of Public Health Management and Practice**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 62–69, 2021.
- GOEL, S. *et al.* Development of integrated model of communication for implementing media strategy to prevent hypertension in a northern state of India. **Journal of Hypertension**, [S. l.], v. 39, n. 7, p. 1333–1340, jul. 2021.
- GRIMM, B. L. *et al.* The EDIC Method: An Engaging and Comprehensive Approach for Creating Health Department Workforce Development Plans. **Health Promotion Practice**, [S. l.], v. 18, n. 5, p. 688–695, 2017.
- GROVE, A. S. **High output management**. 2nd Vintage Books ed. New York: Vintage, 1995.
- GUSAROVA, M. S.; NIKOLAEVA, D. R.; BEZHENTSEVA, T., V. Methods of the current situation analysis in the regional education, research, and innovation markets in order to establish the strategic development program for universities. **Apuntes Universitarios**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 260–273, set. 2021.
- HAIR, J. *et al.* **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**. London: Pearson Education, 2018. v. 8th, .
- HANG, L.; CHEN, M.-T. Construction of College Teachers’ emotional labor strategy model based on emotional intelligence theory. **E3S Web of Conferences**, [S. l.], v. 228, p. 01001, 2021.
- HAROUN, A. E.; DUFFUAA, S. O. An Effective Organizational Structure to Implement Strategic Plans in Higher Education Institutions. **IEM Society International Proceedings**, [S. l.], , p. 12, 2016.
- HAX, A. C.; WILDE, D. L. The delta model: adaptive management for a changing world. **MIT sloan management review**, [S. l.], v. 40, n. 2, p. 11, 1999.

- HAX, A. C.; WILDE, D. L. **The Delta Project: Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy**. London: Palgrave Macmillan UK, 2001. Disponível em: <http://link.springer.com/10.1057/9780230288089>. Acesso em: 20 jan. 2022.
- HAYNES, S. N.; RICHARD, D.; KUBANY, E. S. Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. **Psychological assessment**, [S. l.], v. 7, n. 3, p. 238, 1995.
- HEINZEN, D. A. de M.; LOVERIDGE, D.; MARINHO, S. V. A model to align strategy formulation and implementation in higher education institutions in Brazil. **Foresight**, Yorkshire, v. 22, n. 1, p. 68–94, 18 nov. 2019.
- HERNÁNDEZ-NIETO, R. A. Contributions to statistical analysis. **Mérida: Universidad de Los Andes**, [S. l.], v. 119, 2002.
- IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Production**, [S. l.], v. 3, p. 113–125, 1993.
- JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. New York: Prentice Hall, 2007.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. [S. l.]: Gulf Professional Publishing, 2004.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage**. Boston, Mass: Harvard Business Press, 2008.
- KELLY, N. *et al.* Co-design for curriculum planning: A model for professional development for high school teachers. **Australian Journal of Teacher Education**, [S. l.], v. 44, n. 7, p. 84–107, 2019.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 20ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KLEBA, M. E.; KRAUSER, I. M.; VENDRUSCOLO, C. O planejamento estratégico situacional no ensino da gestão em saúde da família. **Texto & Contexto - Enfermagem**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 184–193, mar. 2011.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. [S. l.]: Guilford publications, 2015.
- KÖRKKÖ, M. *et al.* Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process. **European Journal of Teacher Education**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85091613386&doi=10.1080%2f02619768.2020.1827393&partnerID=40&md5=e308664ba614db7f0b0d6699a1779f42>.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12ª. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KURIAN, G. T. **The AMA dictionary of business and management**. New York: AMACOM, 2013.

- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment managing differentiation and integration**. [S. l.: s. n.], 1967.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, [S. l.], 1960.
- LI, K. *et al.* Identifying Hospitals in Nepal for Acute Burn Care and Stabilization Capacity Development: Location-Allocation Modeling for Strategic Service Delivery. **Journal of Burn Care & Research**, [S. l.], v. 42, n. 4, p. 621–626, 4 ago. 2021.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, [S. l.], 1932.
- LOFTUS, G. R. On the Tyranny of Hypothesis Testing in the Social Sciences. **Contemporary Psychology: A Journal of Reviews**, [S. l.], v. 36, n. 2, p. 102–105, fev. 1991.
- LORENZO-SEVA, U.; FERRANDO, P. J. Robust Promin: a method for diagonally weighted factor rotation. **LIBERABIT. Revista Peruana de Psicologia**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 99–106, 2019.
- LOVE, J.; DROPMANN, D.; SELKER, R. **The Jamovi project**. Sydney: [s. n.], 2023. Disponível em: <https://www.jamovi.org>.
- LYNN, M. R. Determination and quantification of content validity. **Nursing research**, [S. l.], v. 35, n. 6, p. 382–386, 1986.
- MAIA, E. T. **A TRANSVERSALIDADE DA SAÚDE NA INTEGRAÇÃO DE POLÍTICAS COMO ESTRATÉGIA DE AÇÃO PÚBLICA: EFETIVIDADE DE POLÍTICAS EM PROL DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM TERRITÓRIOS**. 2021. 400 f. Doutorado – UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, Brasília, DF, 2021.
- MARENCO, A. Burocracias profissionais ampliam capacidade estatal para implementar políticas? Governos, burocratas e legislação em municípios brasileiros. **Dados**, [S. l.], v. 60, p. 1025–1058, 2017.
- MARMOL, T. del; FEYS, B.; PROBERT, C. **PESTLE analysis**. [S. l.]: 50 minutes, gestion & marketing, 2015. v. 28. Disponível em: <http://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=none&isbn=9782806268372>. Acesso em: 12 jan. 2022.
- MARQUES, M. B. Sergio Arouca: um cara sedutor. **Sérgio Arouca: um cara sedutor**. [S. l.: s. n.], 2007. p. 188–188.
- MARSELLA, NICHOLAS. **Critical and Creative Thinking in General Education: a Descriptive Case Study**. 2018. 222 f. College of William and Mary - School of Education, 2018. Disponível em: <http://scholarworks.wm.edu/etd//1550153949>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- MARTUZA, V. R. **Applying norm-referenced and criterion-referenced measurement in education**. [S. l.]: Allyn and Bacon, 1977.
- MATSUMOTO, A. S.; DE OLIVEIRA, J. M.; ALVES, S. Uso do modelo de excelência da gestão da FNQ como instrumento de gestão nas micro e pequenas empresas. 6., 2015. **Congresso Nacional de Administração e Contabilidade [...]**. [S. l.: s. n.], 2015. v. 6, p. 1–17.
- MATUS, C. Adeus, senhor presidente: governantes governados. **(No Title)**, [S. l.], 1996.

- MATUS, C. Política, planejamento & governo. **Política, planejamento & governo**. [S. l.: s. n.], 1993. p. 591–591.
- MEDEIROS, R. M. K. *et al.* Team-Based Learning methodology applied to the construction of a child delivery plan model. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [S. l.], v. 74, n. 6, p. e20190910, 2021.
- MEIRA, R. C. **As ferramentas para a melhoria da qualidade**. Porto Alegre: Sebrae, 2003.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE, CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, [S. l.], v. 150, n. 112 Seção 1, p. 59–62, 2013.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. Disponível em: <http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3235445>. Acesso em: 2 jun. 2021.
- MINTZBERG, H. **Structure in fives: designing effective organizations**. Repr. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners**. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. 5. ed. New York: Pearson Education, 2014.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. W. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 2005.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *In*: ASCH, D.; BOWMAN, C. (org.). **Readings in Strategic Management**. London: Macmillan Education UK, 1989. p. 4–19. Disponível em: http://link.springer.com/10.1007/978-1-349-20317-8_1. Acesso em: 22 abr. 2024.
- MOLINARO, A. *et al.* **Caderno de Planejamento da Direção da ENSP**. [S. l.]: ENSP, 2017.
- MORENO, J. A. O modelo de excelência de gestão do prêmio nacional da qualidade-PNQ: análise da evolução dos critérios de excelência. [S. l.], 2008.
- MORIKUNI, B.; WANG, C.; DYERSON, R. Strategic Capabilities, Middle Managers and Organizational Ambidexterity. *In*: 33ª CONFERÊNCIA ANUAL DA BRITISH ACADEMY OF MANAGEMENT BAM 2019, 2019. **BAM** [...]. Londres: Brunel Business School, 2019. p. 18. Disponível em: <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/18065>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. Lisboa, n. Instituto Piaget, 1991.
- MOWEN, J. C. *et al.* **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- MUTHEN, B.; KAPLAN, D. A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, [S. l.], , p. 19–30, 1992.
- NASH, J. Equilibrium points in n-person games. **Proceedings of the national academy of sciences**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 48–49, 1950a.
- NASH, J. Non-cooperative games. **Annals of mathematics**, [S. l.], p. 286–295, 1951.
- NASH, J. Non-cooperative games [Ph. D. dissertation]. **Princeton University**, [S. l.], 1950b.
- NEIS, D.; PEREIRA, M.; MACCARI, E. Strategic Planning Process and Organizational Structure: Impacts, Confluence and Similarities. **Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 479–492, 1 set. 2017.
- NETO, R. R.; LAVARDA, R. A. B. The Language Studies in Strategy as Practice and the Middle Manager Roles: An Essay. **REBRAE**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 366–380, 2017.
- NGOWI, H. *et al.* Development of a health education intervention strategy using an implementation research method to control taeniasis and cysticercosis in Burkina Faso. **Infectious Diseases of Poverty**, London, v. 6, 1 jun. 2017.
- OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 26^a. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLSSON, O. V.; ARONSSON, H.; SANDBERG, E. Middle management involvement in handling variable patient flows. **Management Research Review**, [S. l.], v. 40, n. 9, p. 1007–1024, 2017.
- ONU, P. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Ambientalmente Sustentável**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 171–190, 1 jan. 2018.
- PADASH, A.; GHATARI, A. R. Toward an Innovative Green Strategic Formulation Methodology: Empowerment of Corporate Social, Health, Safety and Environment. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 261, p. 121075, jul. 2020.
- PAGE, M. J. *et al.* The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **BMJ**, [S. l.], , p. n71, 29 mar. 2021.
- PEDERSEN, J. F. *et al.* Public involvement in the planning, development and implementation of community health services: A scoping review of public involvement methods. **Health & Social Care in the Community**, [S. l.], v. 30, n. 3, p. 809–835, maio 2021.
- POLIT, D. F.; BECK, C. T. The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. **Research in nursing & health**, [S. l.], v. 29, n. 5, p. 489–497, 2006.
- PONTES, H. J. de C. **As Escolas Estaduais de Saúde Pública: contribuições pedagógicas e político institucionais para o SUS**. 1^a. Brasília: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2020(CONASS Documenta, 35). Disponível em: <https://www.conass.org.br/biblioteca/conass-documenta-35/#:~:text=As%20Escolas%20Estaduais%20de%20Sa%C3%BAde,forma%C3%A7%C3%A3o%20dos%20profissionais%20do%20SUS>. Acesso em: 22 set. 2022.

- POPHAM, W. J. Criterion-referenced measurement. Englewood Cliffs. **J Prentice-Hall (b)**, [S. l.], 1978.
- PORTER, M. E. **A Vantagem competitiva das nações**. trad. Waltensir Dutra. 7ª. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. 1st ed. New York: Free Press, 1998a.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. 1st ed. New York: Free Press, 1998b.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. trad. Elizabeth M. de P. Braga. 2ª. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- PORTER, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, [S. l.], 1979.
- PRESCOTT-CLEMENTS, L. *et al.* Rethinking Remediation: A Model to Support the Detailed Diagnosis of Clinicians' Performance Problems and the Development of Effective Remediation Plans. **The Journal of continuing education in the health professions**, [S. l.], v. 37, n. 4, p. 245–254, 2017.
- PRINCE, S. **How to Grade your OKRs**. 2020. **What Matters**. Disponível em: <https://www.whatmatters.com/faqs/how-to-grade-okrs>. Acesso em: 30 mar. 2024.
- PUYT, R. *et al.* Origins of SWOT Analysis. **Academy of Management Proceedings**, [S. l.], v. 2020, n. 1, p. 17416, ago. 2020.
- QIAO, X. *et al.* Development and validation of an instrument to measure beliefs in physical activity among (pre)frail older adults: An integration of the Health Belief Model and the Theory of Planned Behavior. **Patient Education and Counseling**, [S. l.], v. 104, n. 10, p. 2544–2551, out. 2021.
- RAYKOV, T. Estimation of composite reliability for congeneric measures. **Applied Psychological Measurement**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 173–184, 1997.
- RATINAUD, P. **IRaMuTeQ: Interface R para Análise Multidimensional de Textos e Questionários**. Toulouse: Universidade de Toulouse, 2014. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>.
- REBELO, L. M. B. **A dinâmica do processo de formação de estratégias de gestão em universidades: a perspectiva da teoria da complexidade**. 2004. 276 f. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87085>.
- RECKASE, M. D. The difficulty of test items that measure more than one ability. **Applied psychological measurement**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 401–412, 1985.
- REDLINGER-GROSSE, K. *et al.* Elaboration of the Reciprocal-Engagement Model of Genetic Counseling Practice: a Qualitative Investigation of Goals and Strategies. **Journal of Genetic Counseling**, [S. l.], v. 26, n. 6, p. 1372–1387, 2017.
- REIS, C. A.; VIEIRA, C.; *et al.* Caderno de planejamento institucional participativo-ENSP. Rio de Janeiro, v. 1, p. 24, 2023.
- REIS, C. A.; NASCIMENTO FILHO, A.; *et al.* **Evidence of validation of the structure of a model for developing strategies in Schools of Public Health**. [S. l.]: Arca Dados,

2023. Disponível em:
<https://arcadados.fiocruz.br/citation?persistentId=doi:10.35078/JIDZ3L>.
Acesso em: 14 out. 2023.
- REIS, C. A.; FERRAZ HELEODORO, M.; *et al.* Uma Revisão Sistemática dos Indicadores da Saúde e Bem-Estar no Brasil: Cenário Atual e Perspectivas Futuras da Agenda 2030. **Revista Cereus**, [S. l.], v. 15, n. 1, 2023. Disponível em:
<http://ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/3977>. Acesso em: 6 nov. 2023.
- REIS, C. A.; VIEIRA, C. (Org.). **Monitoramento do Planejamento do centro de Referência Professor Hélio Fraga**. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, 2023. v. 1. Disponível em:
<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/60679>. Acesso em: 30 maio 2024.
- REIS, C.; FILHO, A. S. N.; WINKLER, I. Características de estratégia em burocracias profissionais: uma revisão sistemática. *In*: AROEIRA, T. **Liderança, Gestão de Pessoas e Estratégia: reflexões e propostas práticas: - Volume 1**. 1. ed. [S. l.]: Dialética, 2023. Disponível em:
<https://loja.editoradialetica.com/loja/produto.php?loja=791959&IdProd=1244248433&iniSession=1&641486701e075>. Acesso em: 6 nov. 2023.
- REIS, Carlos. **Systematic literature review v1**. preprint. [S. l.: s. n.], 27 fev. 2023. Disponível em: <https://protocols.cloud/view/systematic-literature-review-cp5pvq5n>. Acesso em: 4 nov. 2023.
- REIS, Carlos Augusto *et al.* Evidence of validation in a strategy development model structure in public health schools. **F1000Research**, [S. l.], v. 13, p. 179, 11 mar. 2024.
- REIS, Carlos Augusto C.L.; VIEIRA, C. (Org.). **Planejamento da Direção da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca – 2018-2020**. [S. l.]: ENSP, 2018.
- REIS, Carlos Augusto Correia Lima *et al.* Desenvolvimento de instrumento de pesquisa para identificação de modelos de elaboração da estratégia em burocracias profissionais: validação de conteúdo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. e3705, 26 abr. 2024.
- REIS, Carlos; FILHO NASCIMENTO, A. S.; WINKLER, I. **Modelo de Elaboração da Estratégia: uma proposta para as Escolas de Saúde Pública no Brasil**. [S. l.]: Arca Dados, 2023. Disponível em:
<https://arcadados.fiocruz.br/citation?persistentId=doi:10.35078/APNTSI>.
Acesso em: 6 nov. 2023.
- ROLDÁN-MERINO, J. *et al.* Development and psychometric properties of the assessment questionnaire for the process of the tutorial action plan. **Nurse Education Today**, [S. l.], v. 76, p. 109–117, 2019.
- ROSADO, F. Gestão por Resultados com OKR. *In*: AGILE TRENDS GOV, 2023. **Modelos de Contratações, OKRs e Métricas de Acompanhamento** [...]. Brasília, DF: Agile Trends, 2023. p. 21. Disponível em:
<https://drive.google.com/drive/folders/1uHHsufHvJo8LyrQ715XjRgfOH22QFU>
t2. Acesso em: 29 mar. 2024.
- SAMPAIO, A. H. L. Cidade ideal, imaginação e realidade. [S. l.], 1996.

- SARTORI, G. A teoria da democracia revisitada (volume II-As questões clássicas). São Paulo: Ática, [S. l.], 1994.
- SAÚDE, M. da. **Diretrizes metodológicas para o planejamento estratégico das Secretarias Estaduais de Saúde – SES: Projeto Fortalecimento da Gestão Estadual do SUS**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2022.
- SAÚDE, B. C. N. de. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, [S. l.], p. 44–44, 2016.
- SAYÃO, L. F. Modelos teóricos em ciência da informação-abstração e método científico. **Ciência da informação**, [S. l.], v. 30, p. 82–91, 2001.
- SCHELLING, T. C. **The strategy of conflict: with a new preface**. Nachdr. d. Ausg. 1980. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1980.
- SCHMIEDER-RAMIREZ, June; MALLETT, L. Using the SPELIT Analysis Technique for Organizational Transitions. **Education Applications & Developments**, [S. l.], 2015.
- SCHUMPETER, J. Creative destruction. **Capitalism, socialism and democracy**, [S. l.], v. 825, p. 82–85, 1942.
- SCHUMPETER, J. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle (1912/1934). **Transaction Publishers.–1982.–January**, [S. l.], v. 1, p. 244, 1982.
- SHAH, M. *et al.* Task sharing: Development of evidence-based co-management strategy model for screening, detection, and management of diabetic retinopathy. **International Journal of Health Planning and Management**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. e1088–e1099, 2018.
- SIMON, H. A. Prediction and prescription in systems modeling. **Operations Research**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 7–14, 1990.
- SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioural science. **Surveys of economic theory**. [S. l.]: Springer, 1966. p. 1–28.
- SNOW, M. E.; TWEEDIE, K.; PEDERSON, A. **Heard and valued: the development of a model to meaningfully engage marginalized populations in health services planning**. **BMC Health Services Research**. CAMPUS, 4 CRINAN ST, LONDON N1 9XW, ENGLAND: BMC, 15 mar. 2018.
- STATT, D. A. **Concise Dictionary of Business**. 2ª ed. New York: Routledge, 1999.
- STEIBER, A.; ALÄNGE, S. **The Silicon Valley Model**. Cham: Springer International Publishing, 2016(Management for Professionals). Disponível em: <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-24921-6>. Acesso em: 16 jun. 2021.
- STEPHENSON, W. Technique of factor analysis. **Nature**, [S. l.], v. 136, n. 3434, p. 297–297, 1935.
- SUGIURA, T.; YAMADA, Y. **The QC storyline: a guide to solving problems and communicating the results**. Tokyo: Asian Productivity Organization, 1995(/z-wcorg/).
- TABATABAEE-YAZDI, M. *et al.* Continuing Professional Development Strategies: A Model for the Iranian EFL Teachers' Success. **SAGE Open**, [S. l.], v. 8, n. 1, 2018.

- Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85044717062&doi=10.1177%2f2158244018764234&partnerID=40&md5=fc2748a164e171e21dab57781bfeb730>.
- TASCI, G.; YURDUGUL, H. Biology teaching through self-regulated learning and cognitive structure: an analysis of the effect of learning strategies for cognitive development via the tent growth model. **Journal of Baltic Science Education**, Siauliai, Lithuania, v. 16, n. 1, p. 20–31, 2017.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3ª. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <http://site.ebrary.com/id/10794886>. Acesso em: 17 jan. 2022.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- TERRAZAS-ARELLANES, F. E.; STRYCKER, L. A.; WALDEN, E. D. Web-Based Professional Development Model to Enhance Teaching of Strategies for Online Academic Research in Middle School. **Journal of Research on Technology in Education**, [S. l.], v. 51, n. 2, p. 118–134, 2019.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- THOMPSON, J. D.; ZALD, M. N.; SCOTT, W. R. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. [S. l.]: Routledge, 2017.
- TIMMERMAN, M. E.; LORENZO-SEVA, U. Dimensionality assessment of ordered polytomous items with parallel analysis. **Psychological methods**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 209, 2011.
- TONI, J. de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. [S. l.]: ENAP, 2021.
- TUCKER, L. R.; LEWIS, C. A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. **Psychometrika**, [S. l.], v. 38, n. 1, p. 1–10, 1973.
- UNG, C. O. L.; HARNETT, J.; HU, H. Development of a strategic model for integrating complementary medicines into professional pharmacy practice. **Research in Social and Administrative Pharmacy**, [S. l.], v. 14, n. 7, p. 663–672, 2017.
- VAARA, E.; RANTAKARI, A.; HOLSTEIN, J. Participation Research and Open Strategy. In: SEIDL, D.; WHITTINGTON, R.; VON KROGH, G. (org.). **Cambridge Handbook of Open Strategy**. 1. ed. [S. l.]: Cambridge University Press, 2019. p. 27–40. Disponível em: https://www.cambridge.org/core/product/identifier/9781108347921%23CN-bp-2/type/book_part. Acesso em: 18 jul. 2021.
- VALENTINI, F. Influência e controle da aquiescência na análise fatorial. **Avaliação psicológica**, [S. l.], v. 16, n. 2, 2017.
- VAN DER LANS, R. M.; VAN DE GRIFT, W. J. C. M.; VAN VEEN, K. Developing an Instrument for Teacher Feedback: Using the Rasch Model to Explore Teachers' Development of Effective Teaching Strategies and Behaviors. **Journal of Experimental Education**, [S. l.], 2-4 PARK SQUARE, MILTON PARK, ABINGDON OX14 4RN, OXON, ENGLAND, v. 86, n. 2, p. 247–264, 2018.
- VIEIRA, F. T. P. D. A. *et al.* Uma abordagem multivariada em experimento silvipastoril com *Leucaena leucocephala* (Lam.) De Wit no agreste de Pernambuco. **Ciência Florestal**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 333–342, 30 dez. 2007.

- VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. *Theory of games and economic behavior*, 2nd rev. [S. l.], 1947.
- WAHU, K. I. **Factors Affecting Employee Contribution towards Strategy Implementation: Case Study of Western Kenya Community Driven Development & Flood Mitigation Project**. 2016. 85 f. Master's Degree in Business Administration (MBA) – Chandaria School of Business, Nairobi, 2016. Disponível em: <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/3054>. Acesso em: 18 jul. 2021.
- WALTZ, C. F.; BAUSELL, B. R. **Nursing research: design statistics and computer analysis**. [S. l.]: Davis Fa, 1981.
- WEBER, M.; ROTH, G.; WITTICH, C. **Economy and society: an outline of interpretive sociology**. Berkeley: University of California Press, 1978.
- WEIHRICH, H. Decision making for gaining a competitive advantage for the nation with the TOWS matrix—an alternative to Porter's model—illustrated by the People's Republic of China. **Innovative Management**, [S. l.], , p. 2–3, 1982a.
- WEIHRICH, H. The TOWS matrix—A tool for situational analysis. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 54–66, abr. 1982b.
- WICHAIKHUM, O. *et al.* Developing a strategic model of participation in policy development for nurses. **International Nursing Review**, [S. l.], v. 67, n. 1, p. 11–18, 2020.
- WINKLER, J. D.; KANOUSE, D. E.; WARE, J. E. Controlling for Acquiescence Response Set in scale development. **Journal of Applied Psychology**, [S. l.], v. 67, n. 5, p. 555, 1982.
- WOHLIN, C. Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. *In*: 18TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON EVALUATION AND ASSESSMENT IN SOFTWARE ENGINEERING, 13 maio 2014. **Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering** [...]. London: ACM, 13 maio 2014. p. 1–10. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2601248.2601268>. Acesso em: 25 set. 2023.
- WRIGHT, P. *et al.* **Strategic management: text and cases**. Boston: Allyn and Bacon, 1992.
- WU, A. D.; ZUMBO, B. D. Using Pratt's importance measures in confirmatory factor analyses. **Journal of Modern Applied Statistical Methods**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 5, 2017.
- ZAITSEVA, N. A. *et al.* Development of a strategic model for the formation of professional competencies of university students. **Eurasian Journal of Analytical Chemistry**, [S. l.], v. 12, n. 7, p. 1541–1548, 2017.

Apêndice A – Protocolo de Pesquisa

Para identificar as características dos modelos sobre a formulação de estratégia voltada para as escolas de saúde pública foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL) apenas com dados contemporâneos dos últimos cinco anos a fim de verificar a fronteira do conhecimento em relação ao tema. Adotou-se uma pesquisa bibliográfica, a análise textual e uma estatística descritiva para a coleta e análise de dados, respectivamente. A RSL foi dividida em quatro etapas, seguindo a declaração PRISMA 2020 (Page *et al.*, 2021). As etapas propostas foram descritas nas próximas subseções.

Escopo

Nesta etapa foram estabelecidas, com base na pesquisa exploratória da literatura clássica sobre o tema apresentada na fundamentação teórica, duas QNs ou perguntas de pesquisa a serem respondidas, de modo a orientar a RSL que compreende o estado da arte, a fim de identificar as características esperadas do modelo e da estratégia.

Quanto ao modelo de elaboração da estratégia busca-se identificar na revisão sistemática da literatura a técnica utilizada (prescritiva ou descritiva), se o modelo possui um detalhamento contendo uma série de etapas ou fases (no mínimo acima de duas) que possam contribuir com a sua implementação, se emprega alguma categoria de ferramenta contemporânea e inovadora em alguma das fases, se prevê a participação de mais de um ator (pessoa ou grupo de interesses) na sua concepção ou implementação e, por fim, se é específico para a categoria de estratégia que está sendo proposta, dentro do escopo das Escolas de Saúde Pública, ou trata-se de um modelo utilizado para a concepção de estratégia que poderá ser utilizado para qualquer áreas de pesquisa.

Quanto à própria estratégia, será verificado se apresenta de fato um modelo de implementação, o conceito de estratégia que está sendo utilizado, se surgiu no nível operacional ou estratégico, se contém alinhamento com o planejamento estratégico ou com algum outro instrumento semelhante, e se o foco da estratégia está voltado para finalidade institucional ou está ligado às atividades de gestão.

Com base nas variáveis da pesquisa estabelecidas, propõe-se:

- QN1: quais as características dos modelos de elaboração da estratégia voltados para organizações definidas como escolas ou hospitais, estão presentes no estado da arte em relação ao tema?
- QN2: quais as características das estratégias utilizadas por escolas ou hospitais estão presentes no estado da arte?

Supõe-se que as características propostas sejam identificadas em modelos pesquisados que façam parte do estado da arte em relação ao tema. Como escolas e hospitais estão contidos dentro do mesmo pressuposto teórico da burocracia profissional, as características das estratégias em ambos foram pesquisadas.

Planejamento

Na etapa seguinte, foram definidas as bases de conhecimento científico investigadas, a saber: *Web of Science* (WOS), *Scopus* e *Scielo*. Nas bases de dados foram pesquisados trabalhos publicados de 2017 a 2021, que contivessem no campo Título os descritores e fragmentos de busca com o tema principal desta pesquisa. Os descritores e fragmentos de busca estão relacionados a seguir: *(model OR method OR methodology OR process) AND (construction OR elaboration OR development OR formulation) AND (strategy OR strategic OR strategies OR plan OR planning) AND (“professional bureaucracy” OR “professional organization” OR health OR education OR teaching OR college OR university OR hospital)*.

Inicialmente tentou-se pesquisar no título, resumo e palavras-chave, porém o número de artigos identificados que não estavam associados ao escopo da pesquisa foi muito grande, o que poderia levar à perda de foco. Com relação ao escopo, embora as áreas temáticas de saúde e educação não sejam sinônimo da burocracia profissional, são as principais áreas de atuação das escolas de saúde pública e, sendo assim, foram utilizadas para ampliar os resultados de busca. O fragmento *“construction OR elaboration OR development OR formulation”* foi utilizado de modo a buscar nas bases pesquisadas, modelos que não demonstram apenas como as estratégias foram implementadas (modelos descritivos), mas que possam contribuir com a elaboração da estratégia, ou indiquem um passo-a-passo para a sua formulação (modelos prescritivos). Como a estratégia muitas vezes também pode ser entendida por plano ou planejamento estratégico, estes descritores foram empregados na pesquisa.

Avaliação

Nesta fase foram selecionados os documentos identificados na etapa anterior, aplicados critérios de exclusão (quantitativos e qualitativos) e inclusão, de modo a selecionar os trabalhos mais relevantes. Os critérios de exclusão (CE) e de inclusão (CI) são:

- CE1: excluir trabalhos que não sejam tipificados como artigos;
- CE2: excluir trabalhos além dos idiomas inglês, espanhol ou português;
- CE3: excluir trabalhos com menos de uma citação;
- CI1: incluir trabalhos com menos de uma citação que tenha sido publicado em 2021.

Síntese

Finalmente, na quarta etapa da RSL será realizada a leitura e analisada aprofundada dos estudos provenientes da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, buscando compreender as relações entre os resultados apresentados e identificar padrões, divergências e oportunidades de pesquisa para responder às duas questões norteadoras propostas.

A síntese dos trabalhos selecionados foi apresentada na forma de tabela, contendo a conceito de estratégia identificado em cada trabalho.

Apêndice B– Planos Estratégicos - campus Manguinhos

Quadro 53. Plano Estratégico nº: 01 – Direção.

Objetivo 1: Desenvolver práticas do cuidado em saúde que considerem as questões étnico raciais, gênero, inclusão e acessibilidade de Pessoas com Deficiência			
Coordenador do Grupo Temático: Fátima Rocha			
Grupo Temático: Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? PORTARIA Nº 17, de 24 de março de 2022 O Diretor da Escola Nacional de Saúde Pública. Constituição do Grupo de Trabalho – GT - Equidade e Diversidade da ENSP/ FIOCRUZ; Programa Vivo 2021; Tese 7 do Congresso Interno da Fiocruz, Política Nacional das Pessoas com Deficiência MS; Política da Fiocruz para Acessibilidade e Inclusão das Pessoas com Deficiência 2019; Tese 1 do IX Congresso Interno da Fiocruz.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar programa de inclusão e acessibilidade de Pessoas com Deficiência	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 2: Organizar programa em prol da equidade de gênero, raça, etnia	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 54. Plano Estratégico nº: 02 – Direção.

Objetivo 2: Intensificar ações comunicacionais da ENSP (internas e externas) na perspectiva antirracista, pela equidade de gênero, por acessibilidade e diversidade			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Luiz Felipe Stevanim, Rogério Lannes			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Relatório Final do IX Congresso Interno da Fiocruz; Programa VIVO ENSP.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Criar um espaço no Portal ENSP para dar visibilidade às ações do GT Equidade e Diversidade da ENSP	2022	CCI	() Sim (X) Não
Ação 2: Desenvolver ações de comunicação na ENSP para impulsionar a Política de Equidade Étnico-Racial e de Gênero da Fiocruz	2023	CCI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 55. Plano Estratégico nº: 03 – Direção.

Objetivo 3: Garantir e aprimorar as ações, os instrumentos e os mecanismos para a promoção da equidade, acessibilidade e diversidade na pesquisa			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025); Relatório Final do IX Congresso Interno da Fiocruz 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Sistematizar diretrizes e orientações para promover a equidade na pesquisa	2025	VDPI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 56. Plano Estratégico nº: 04 – Atenção à Saúde.

Objetivo 4: Fortalecer o papel dos serviços assistenciais na Rede de Atenção à Saúde			
Coordenador do Grupo Temático: Fátima Maria Gomes da Rocha			
Grupo Temático: Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Tese 1 do IX Congresso Interno da Fiocruz; Ministério da Saúde, 2010 – portaria nº 4.279, de 30/12/2010); Programa Vivo ENSP 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Integrar com a Rede Interna de Atenção à Saúde da Fiocruz e entre unidades da ENSP	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Estabelecer cooperação externa com instituições e secretarias estadual e municipais de saúde no campo de atenção afim	2025	VDAL	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 57. Plano Estratégico nº: 05 – Atenção à Saúde.

Objetivo 5: Implementar práticas seguras no cuidado em saúde			
Coordenador do Grupo Temático: Gisele Oliveira			
Grupo Temático: Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? RDC ANVISA 33/2013; Programa Nacional de Segurança do Paciente (PNSP), por meio da Portaria MS/GM nº 529, de 1º de abril de 2013; PORTARIA ENSP Nº 19, de 19 de abril de 2022. Altera a Portaria GD-ENSP 065/2019 de composição do Núcleo de Segurança do Paciente.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte

Ação 1: Implantar os protocolos de segurança do paciente	2025	VDAL	() Sim (X) Não
Ação 2: Melhorar a rotina de notificação e tratamento de incidentes	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Elaborar programa de capacitação em segurança do paciente	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Apoiar a realização de pesquisas em segurança do paciente	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 58. Plano Estratégico nº: 06 – Atenção à Saúde.

Objetivo 6: Fortalecer a atuação dos laboratórios no campo das redes de pesquisa, vigilância, formação e cooperação, de forma que possam responder às necessidades da saúde pública com ênfase nas emergências sanitárias			
Coordenador do Grupo Temático: Letícia Alves			
Grupo Temático: Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Teses 3, 4, 5 e 9 do IX Congresso Interno Fiocruz; Programa Vivo ENSP 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Implementar a Política de Laboratórios	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Implementar o programa de auditoria interna na rede laboratorial	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Monitorar o funcionamento da Plataforma Ambiente e Saúde	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 4: Formalizar cooperação com SVS na área de vigilância ambiental	2025	VDAL	() Sim (X) Não Fonte: orçamentária ou extraorçamentária
Ação 5: Integrar a atuação dos laboratórios no Centro de Pesquisa	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 59. Plano Estratégico nº: 07 – Atenção à Saúde.

Objetivo 7: Fortalecer a atuação do LRN para Tuberculose na rede de vigilância em saúde			
Coordenador do Grupo Temático: Letícia Alves			
Grupo Temático: Atenção à Saúde e Laboratórios de Saúde Pública			

Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais?
 PORTARIA Nº 33, DE 22 DE JUNHO DE 2017 Define o processo para habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional e Regional, no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública, Ministério da Saúde;
 Secretaria de Vigilância em Saúde Gabinete EDITAL Nº 1/2019-Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional(LRN)e Regional(LRR)para a tuberculose (TB) e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública;
 Portaria nº 2031/GM/MS, de 23 de setembro de 2004 que dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Laboratórios de Saúde Pública;
 Tese 2 do IX Congresso Interno Fiocruz;
 Programa Vivo 2021.

	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Fomentar a certificação do LRN em norma específica	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 2: Monitorar os requisitos para manutenção da habilitação do LRN	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 3: Implantar protocolos de qualidade na central da descontaminação de resíduos infectantes	2025	VDAL	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 4: Monitorar junto ao Programa Nacional de Tuberculose e CVLR a atuação do Laboratório na rede de vigilância em saúde	2025	VDAL	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 60.Plano Estratégico nº: 08 - Comunicação.

Objetivo 8: Fortalecer e ampliar as estratégias de escuta e diálogo com a sociedade, tendo a perspectiva da democracia como valor indissociável da saúde, da ciência e da cidadania e compreendendo a comunicação como estruturante do direito à saúde

Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim

Grupo Temático: Comunicação

Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais?
 Tese 10, Relatório Final do IX Congresso Interno da Fiocruz;
 Política de Comunicação da Fiocruz.

	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Ampliar a interlocução com comunicadores populares e promover fóruns de discussão com setores da sociedade ligados à saúde e à cidadania para discutir o papel da comunicação pública e da comunicação popular na promoção de cidadania, direitos e participação social	2024	RADIS	() Sim (X) Não

Ação 2: Ampliar a interlocução do Programa Radis com setores da sociedade ligados à saúde e à promoção de direitos humanos e cidadania por meio de estratégias de comunicação digital	2024	RADIS	() Sim (X) Não
---	------	-------	-------------------

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 61. Plano Estratégico nº: 09 - Comunicação.

Objetivo 9: Fortalecer e ampliar a comunicação pública, a divulgação científica e a comunicação institucional da ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Compromisso 7 do Programa Vivo; Planejamento da Direção da ENSP 2020-2024.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Construir um Plano de Comunicação Digital para o Programa Radis	2023	RADIS	() Sim (X) Não
Ação 2: Ampliar e aperfeiçoar estratégias e ações de Comunicação Digital do Programa Radis, na perspectiva de fortalecer o diálogo com a sociedade	2024	RADIS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Ampliar a circulação da Revista Radis para setores da sociedade e do Estado envolvidos com Educação e com a gestão e a participação social no SUS.	2024	RADIS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Aperfeiçoar o sistema de gerenciamento do banco de dados de assinantes da Revista Radis.	2024	RADIS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 5: Ampliar a contribuição do Programa Radis nas atividades de produção acadêmica e formação em Comunicação e Saúde.	2024	RADIS	() Sim (x) Não
Ação 6: Ampliar e aperfeiçoar a Hemeroteca do Programa Radis	2024	RADIS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 62. Plano Estratégico nº: 10 - Comunicação.

Objetivo 10: Construir e implementar processos de escuta externa sobre as ações de comunicação pública da ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Compromisso 3 do Programa Vivo; Diretriz 6.5 da Política de Comunicação da Fiocruz.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte

Ação 1: Realizar pesquisa de satisfação entre leitores sobre a revista e a comunicação digital do Programa Radis	2023	RADIS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Ampliar a interlocução com a sociedade, especialmente com grupos que representam populações marginalizadas ou em situação de vulnerabilidade, por meio de estratégias de comunicação digital do Programa Radis, que sejam inclusivas e pautadas no diálogo e proponham escutar, coletar e divulgar demandas em políticas públicas	2024	RADIS	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 63. Plano Estratégico nº: 11 - Comunicação

Objetivo 11: Avaliar, rever e ampliar as estratégias de divulgação científica implementadas em CSP nos diversos meios de comunicação			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Avaliar o desempenho de CSP nas redes sociais	2022	CSP	() Sim (X) Não
Ação 2: Desenvolver estratégias para ampliação de CSP na mídia tradicional	2023	CSP	() Sim (X) Não
Ação 4: Realizar evento de divulgação dos 40 anos de CSP	2025	CSP	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 64. Plano Estratégico nº: 12 – Comunicação.

Objetivo 12: Implementar um Plano de Comunicação Institucional			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais?			
Política de Comunicação da Fiocruz;			
Relatório Final do IX Congresso Interno da Fiocruz.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Desenvolver treinamento em Media Training	2022	CCI	() Sim (X) Não
Ação 2: Construir um Plano de Comunicação Institucional	2023	CCI	() Sim (X) Não

Ação 3: Criar estratégias de comunicação de risco para novas emergências sanitárias	2024	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 4: Atualizar a Política de Informação e Comunicação	2025	CCI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 65. Plano Estratégico nº: 13 - Comunicação.

Objetivo 13: Implementar a nova plataforma institucional da ENSP para armazenamento da produção intelectual e produtos técnicos e tecnológicos para disponibilização on-line			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Política de Acesso Aberto ao Conhecimento da Fiocruz			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Ampliar a visibilidade e o acesso aos documentos elaborados para eventos produzidos pela Escola	2023	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 2: Dispor de fontes de informações especializadas para análise e gestão da pesquisa institucional	2024	CCI	() Sim (X) Não
Ação 3: Proporcionar interoperabilidade e preservação dessa produção em ambiente digital	2024	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 4: Contribuir para o impacto dos resultados da pesquisa, ampliando os contatos e as possibilidades de novas parcerias e cooperações, nacional e internacionalmente	2025	CCI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 66. Plano Estratégico nº: 14 - Comunicação.

Objetivo 14: Fortalecer e ampliar a atuação do Programa Memórias da ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Filipe Leonel, Rogério Lannes e Luiz Felipe Stevanim			
Grupo Temático: Comunicação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Política de Memória Institucional da Fiocruz.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Impulsionar a difusão do patrimônio documental produzido pela instituição aos pesquisadores e a sociedade como um todo	2024	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 2: Atualizar a Linha do Tempo do portal ENSP	2025	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Ação 3: Promover a descrição arquivística dos documentos permanentes oriundos da pesquisa acadêmica e científica	2025	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 4: Realizar o treinamento dos profissionais responsáveis pela gestão documental, arquivamento e sua guarda	2025	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 67. Plano Estratégico nº: 15 - Cooperação e Relações Institucionais.

Objetivo 15: Fortalecer a articulação com a gestão do SUS visando a ampliação e a efetivação de ações de cooperação em prol do cumprimento dos princípios do SUS			
Coordenador do Grupo Temático: Marismary Horsth De Seta			
Grupo Temático: Cooperação e Relações Institucionais			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Regimento da Ensp; Relatório final do 9º. Congresso Interno; Programa Vivo.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar proposta de Observatório de Políticas Públicas no nível nacional e em territórios vulnerabilizados	2023	VDEGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Acompanhar regular e sistematicamente as pautas do Conselho Nacional de Saúde (CNS) e da Comissão Intergestores Tripartite (CIT)	2025	VEDGS	() Sim (X) Não
Ação 3: Identificar necessidades/possibilidades de cooperação junto a instituições e instâncias governamentais do SUS	2025	VDEGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Apoiar a implementação de políticas e programas mediante ações de cooperação intra e interinstitucional articulando ações intersetoriais e assessorias específicas	2025	VDEGS	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 68. Plano Estratégico nº: 16 - Cooperação e Relações Institucionais.

Objetivo 16: Incrementar a capacidade interna para maior efetividade da cooperação			
Coordenador do Grupo Temático: Marismary Horsth De Seta			
Grupo Temático: Cooperação e Relações Institucionais			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Regimento da Ensp; Relatório final do 9º. Congresso Interno; Programa Vivo.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Estruturar as secretarias executivas das Redes	2024	VDEGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 2: Elaborar e estabelecer acordos de cooperação técnico-científicos com instâncias (unidades, subunidades etc.) da Fiocruz, com as	2024	VDEGS	() Sim (X) Não

redes e com parceiros externos (Universidades e unidades regionais da Fiocruz)			
Ação 3: Fortalecer a capacidade de prospecção e análise de conjunturas	2025	VDEGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Mapear iniciativas de cooperação institucional em curso e estabelecer processos de sistematização, divulgação e articulação de métodos de cooperação existentes na Ensp	2025	VDEGS	() Sim (X) Não
Ação 5: Propor um fórum de cooperação na Ensp a partir do Colegiado e participar de fóruns similares da Fiocruz	2025	VDEGS	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 69. Plano Estratégico nº: 17 - Cooperação e Relações Institucionais.

Objetivo 17: Incrementar a atuação territorializada buscando o desenvolvimento sustentável e saudável do(s) território(s) na lógica da intersectorialidade e da determinação socioambiental da saúde			
Coordenador do Grupo Temático: Marismary Horsth De Seta			
Grupo Temático: Cooperação e Relações Institucionais			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Regimento da Ensp; Relatório final do 9º. Congresso Interno; Programa Vivo.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar proposta de “extensão popular” e viabilizá-la por meio de cooperação intersectorial envolvendo instituições e serviços públicos e populações em territórios vulnerabilizados	2025	VDEGS DENSP CESTEH	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 2: Apoiar, articular, fomentar e difundir nas redes com as quais cooperamos iniciativas específicas de cooperação no enfrentamento às desigualdades socioambientais e étnico-raciais, de gênero e promover inclusão e acessibilidade de PCD	2025	VDEGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 70. Plano Estratégico nº: 18 - Cooperação e Relações Institucionais.

Objetivo 18: Fortalecer a cooperação internacional com vistas à consolidação de sistemas nacionais de saúde, com prioridade para a Cooperação Sul-Sul			
Coordenador do Grupo Temático: Marismary Horsth De Seta			
Grupo Temático: Cooperação e Relações Institucionais			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Regimento da Ensp; Relatório final do 9º. Congresso Interno; Programa Vivo.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar agenda programática com CPLP e da América Latina	2023	VDEGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária

Ação 2: Elaborar agenda de cooperação com organismos internacionais, quando for pertinente	2025	VDEGS	() Sim (X) Não
Ação 3: Apoiar a internacionalização do ensino e da pesquisa, mormente no eixo Norte-Sul	2025	VDEGS	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 71. Plano Estratégico nº: 19 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Objetivo 19: Implementar um modelo de gestão por competências contemplando processo de transformação digital			
Coordenador do Grupo Temático: Alex Molinaro			
Grupo Temático: Desenvolvimento Institucional e Gestão			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Manual das OPSS da ONA/2022.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Identificar modelos de gestão por competências	2022	SGT	() Sim (X) Não
Ação 2: Identificar as subunidades prioritárias	2022	SGT	() Sim (X) Não
Ação 3: Mapear as competências da subunidade prioritária	2023	SGT	() Sim (X) Não
Ação 4: Realizar diagnóstico das competências da subunidade	2024	SGT	() Sim (X) Não
Ação 5: Identificar as lacunas de competência	2024	SGT	() Sim (X) Não
Ação 6: Desenvolver a capacitação dos trabalhadores da subunidade	2025	SGT	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 72. Plano Estratégico nº: 20 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Objetivo 20: Aprimorar o planejamento e avaliação dos processos da ENSP com base em rede internas e externas de relacionamentos, de forma a dar mais potência, organicidade e capilaridade as ações institucionais			
Coordenador do Grupo Temático: Alex Molinaro			
Grupo Temático: Desenvolvimento Institucional e Gestão			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Relatório Final do IX Congresso Interno (Tese 8, Diretriz 4); Programa VIVO (Compromisso 3); Planejamento da Direção 2021-2024 (Objetivo 8).			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Realizar capacitação de gestão integrada (processos, riscos e indicadores)	2023	SGQ	() Sim (X) Não

Ação 2: Monitorar a implementação da gestão integrada nas subunidades	2024	SGQ	() Sim (X) Não
Ação 3: Realizar auditorias nas subunidades que implementaram a gestão integrada	2025	SGQ	() Sim (X) Não
Ação 4: Criar linha de pesquisa na gestão para processos, riscos e indicadores	2025	SGQ	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 73. Plano Estratégico nº: 21 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Objetivo 21: Adequar a infraestrutura física e tecnológica da ENSP em conformidade com as políticas de segurança do trabalho, inclusão, acessibilidade e as demais legislações vigentes, visando o atendimento pleno das suas atividades institucionais			
Coordenador do Grupo Temático: Alex Molinaro			
Grupo Temático: Desenvolvimento Institucional e Gestão			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa vivo (compromisso 11); Relatório Final do XIX Congresso Interno (Tese 3, Diretriz 7 e Tese 8, Diretriz 13).			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Readequar banheiros para atender o público LGBTQIA+	2022	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Implantar o controle de acesso eletrônico aos visitantes do Prédio Ernani Braga (PEB) para melhorar a segurança	2023	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Implementar o controle de acesso aos laboratórios do Cesteh a fim de mitigar o risco biológico	2023	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Adequar a infraestrutura, dentro do escopo da Ensp, para a sala multiusuários	2023	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (fora da Ensp)
Ação 5: Adequar a infraestrutura das salas de aula a fim promover a adequação para utilização híbrida e a acessibilidade	2024	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária (Fiotec)
Ação 6: Melhorar os acessos ao PEB para adequação da acessibilidade às PcD	2025	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 74. Plano Estratégico nº: 22 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Objetivo 22: Promover/Aperfeiçoar políticas/práticas de sustentabilidade econômica, política, organizacional, socioambiental em todas as ações da ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Alex Molinaro			
Grupo Temático: Desenvolvimento Institucional e Gestão			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Agenda 2030 ODS nº3; Relatório do XIX Congresso Interno Fiocruz; Programa Vivo; ISO 31000/2018 – Gestão de Riscos – Diretrizes e COSO II/2004 – Gerenciamento de Riscos e Guia de Gestão de Riscos da Fiocruz/2019			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Estruturar a gestão do catálogo de materiais	2023	CG	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Revisar o Plano de Logística Sustentável	2023	SGS	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Estruturar Plano de Comunicação em Sustentabilidade, Saúde e Cultura de Segurança	2023	CCI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Implementar critérios socioambientais na gestão de risco	2024	SGS	() Sim (X) Não
Ação 5: Realizar obra no abrigo de resíduos	2025	Serinfra	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 75. Plano Estratégico nº: 23 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Objetivo 23: Aprimorar o Sistema de Informação em Gestão (da Escola), considerando automação dos processos de trabalho, a simplificação na operação do sistema pelos usuários, a integração entre os diferentes sistemas; qualidade e confiabilidade dos dados/informações e gestão de riscos			
Coordenador do Grupo Temático: Alex Molinaro			
Grupo Temático: Desenvolvimento Institucional e Gestão			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? IX Congresso Interno Fiocruz - Tese 5; Programa Vivo da Nova Direção da ENSP - Compromisso 3.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Concluir o módulo de Planejamento do SIGENSP – Novo Sistema de Gestão da ENSP	2022	SEPLAN	() Sim (X) Não
Ação 2: Concluir o módulo de Compras do SIGENSP – Novo Sistema de Gestão da ENSP	2023	SECOM	() Sim (X) Não
Ação 3: Concluir o módulo de Orçamento e Finanças do SIGENSP – Novo Sistema de Gestão da ENSP	2024	SEOF	() Sim (X) Não

Ação 4: Concluir o módulo de Contratos do SIGENSP – Novo Sistema de Gestão da ENSP	2024	GESCON	() Sim (X) Não
Ação 5: Concluir o módulo de Materiais do SIGENSP – Novo Sistema de Gestão da ENSP	2025	SEGEM	() Sim (X) Não
Ação 6: Concluir o mapeamento de processos nas áreas da VDDIG	2025	SGQ	() Sim (X) Não
Ação 7: Realizar a coleta de requisitos nas demais áreas da VDDIG envolvidas no SIGENSP	2025	SGTI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 76.Plano Estratégico nº: 24 - Desenvolvimento Institucional e Gestão.

Objetivo 24: Desenvolver um modelo de inovação na gestão da Ensp de forma colaborativa, criativa e sustentável que favoreça a solução de problemas			
Coordenador do Grupo Temático: Alex Molinaro			
Grupo Temático: Desenvolvimento Institucional e Gestão			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo (Compromisso 3).			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Identificar competências institucionais para gestores	2023	CDI	() Sim (X) Não
Ação 2: Definir linhas de pesquisa em gestão	2023	CDI	() Sim (X) Não
Ação 3: Desenvolver edital de seleção em linguagem simples	2023	Direção	() Sim (X) Não
Ação 4: Realizar a trilha de formação em inovação na gestão	2023	Direção	() Sim (X) Não
Ação 5: Fomentar pesquisas em gestão pública	2024	CDI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária e extraorçamentária
Ação 6: Publicitar as inovações na gestão	2025	CDI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 77.Plano Estratégico nº: 25 - Ensino.

Objetivo 25: Fortalecer ofertas educacionais que se voltem para o enfrentamento das desigualdades, em diversificados registros interseccionalizados, incluindo as iniquidades regionais	
Coordenador do Grupo Temático: Enirtes Caetano	
Grupo Temático: Ensino	
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação da Fiocruz (2021-2025);	

Portaria 491, de 20 de setembro de 2021; Portaria 6162/2019 e Portaria 1433/2017; Relatório Final 2022 - IX Congresso Interno – 2021; Programa Vivo da Ensp - Gestão 2021 a 2025.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Divulgar portfólio dos cursos e publicizar TCC com potenciais impactos para o serviço e que apresentem alternativas de enfrentamento as iniquidades regionais	2023	VDE	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Ampliar a oferta de Editais de cursos Lato e Stricto Sensu com reserva de vagas para candidatos que se declararem Pessoas com Deficiência (PcD), negros (pretos e pardos), indígenas, populações tradicionais e outros grupos vulnerabilizados de acordo com as propostas dos cursos	2024	VDE	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária
Ação 3: Ofertar cursos e disciplinas Lato e Stricto Sensu sobre temas que abordem as desigualdades, iniquidades regionais, interseccionalidade e que sejam estratégicos para formação em saúde	2025	VDE	() Sim (X) Não
Ação 4: Implementar proposta de acompanhamento e de apoio aos alunos matriculados que ingressaram por ações afirmativas em cursos Lato e Stricto Sensu	2025	VDE	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 78.Plano Estratégico nº: 26 - Ensino.

Objetivo 26: Estabelecer uma agenda indutora da internacionalização das atividades de educação em articulação direta com as áreas de pesquisa e cooperação em especial na cooperação Sul-Sul, e com instituições científicas relevantes			
Coordenador do Grupo Temático: Enirtes Caetano			
Grupo Temático: Ensino			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação da Fiocruz (2021-2025); Programa Vivo da Ensp - Gestão 2021 a 2025; Relatório Final 2022 - IX Congresso Interno – 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: : Garantir a oferta de Editais de cursos Lato e Stricto Sensu com reserva de vagas para candidatos estrangeiros	2025	VDE	() Sim (X) Não
Ação 2: Ampliar a oferta de disciplinas/cursos no âmbito do <i>lato e stricto sensu</i> em parceria com instituições estrangeiras, especialmente no eixo sul-sul	2025	VDE	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentário
Ação 3: Compartilhar experiências entre discentes/docentes decorrentes das atividades de internacionalização (oficinas)	2025	VDE	() Sim (X) Não Fonte:
Ação 4: Divulgar conteúdos em mais de um idioma sobre o ensino	2025	VDE	() Sim (X) Não Fonte:

Ação 5: Promover o intercâmbio de discentes e docentes envolvendo instituições estrangeiras	2025	VDE	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentário
---	------	-----	---

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 79.Plano Estratégico nº: 27 - Ensino.

Objetivo 27: Promover atividades que acolhem e estimulam o debate, a reflexão e o convívio discente e docente nas áreas internas da Ensp e do campus da Fiocruz			
Coordenador do Grupo Temático: Enirtes Caetano			
Grupo Temático: Ensino			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Relatório Final 2022 - IX Congresso Interno – 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Organizar eventos culturais, artísticos e científicos para promover a interação de discentes e de docentes (envolver os alunos)	2024	VDE	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentário
Ação 2: Estimular a utilização de espaços alternativos para uso educacional	2025	VDE	() Sim (X) Não
Ação 3: Realizar Apoio pedagógico e tecnológico ao desenvolvimento das atividades educacionais	2025	VDE	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária/Emenda Parlamentar

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 80.Plano Estratégico nº: 28 - Ensino.

Objetivo 28: Promover a avaliação educacional em suas diferentes modalidades			
Coordenador do Grupo Temático: Enirtes Caetano			
Grupo Temático: Ensino			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação da Fiocruz (2021-2025); Relatório Final 2022 - IX Congresso Interno – 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Realizar avaliação do ensino remoto emergencial	2023	VDE	() Sim (X) Não
Ação 2: Apoio aos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu nos processos de Autoavaliação e Planejamento Estratégico	2024	VDE	() Sim (X) Não
Ação 3: Apoio aos cursos de Pós-Graduação lato Sensu nos processos de Autoavaliação	2024	VDE	() Sim (X) Não
Ação 4: Fortalecer ações de comunicação e divulgação de processos avaliativos realizados pela Escola	2024	VDE	() Sim (X) Não

Ação 5: Aperfeiçoar proposta de avaliação educacional	2025	VDE	() Sim (X) Não
Ação 6: Promover a cultura de avaliação dos processos de ensino de modo participativo e democrático como parte da dinâmica institucional na Escola.	2025	VDE	() Sim (X) Não
Ação 7: Promover formação docente em temas estratégicos aos processos educacionais	2025	VDE	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 81.Plano Estratégico nº: 29 - Ensino.

Objetivo 29: Incentivar a integração entre os programas de Pós-Graduação Stricto Sensu (acadêmicos e profissionais) e os Cursos Lato Sensu presencial e a distância, considerando as suas especificidades quanto ao nível e modalidade			
Coordenador do Grupo Temático: Enirtes Caetano			
Grupo Temático: Ensino			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Plano de Desenvolvimento Institucional da Educação da Fiocruz (2021-2025); Relatório Final 2022 - IX Congresso Interno – 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Adequar a estrutura operacional do Serviço de Gestão Acadêmica, de modo a propiciar maior integração das ações desenvolvidas nos níveis Lato e Stricto Sensu	2023	VDE	() Sim (X) Não
Ação 2: Revisar o Projeto Político Pedagógico (PPP) à luz do PDIE e das recomendações do IX CI	2023	VDE	() Sim (X) Não
Ação 3: Ofertar disciplinas transversais com vistas à integração entre níveis e modalidades de cursos oferecidos pela Escola	2025	VDE	() Sim (X) Não
Ação 4: Promover debates sobre os desafios da Formação em Saúde Coletiva	2025	VDE	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 82.Plano Estratégico nº: 30 – Pesquisa e Inovação.

Objetivo 30: Fortalecer a gestão estratégica da pesquisa aplicada à Saúde Pública/Saúde Coletiva, visando estimular novas parcerias internas ou externas e a conformação de redes de pesquisa			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025); Relatório Final do Congresso Interno da Fiocruz 2021.			

	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar diagnósticos das redes e grupos de pesquisa da ENSP	2023	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária (recursos do Inova Fiocruz)
Ação 2: Criar portfólios para divulgação científica de pesquisas da ENSP	2023	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento e do projeto de divulgação científica – emenda parlamentar)
Ação 3: Elaborar proposta de reestruturação das linhas de pesquisa da Ensp em articulação com a VDE	2024	VDPI	() Sim (X) Não
Ação 4: Aprimorar rotinas, fluxos, instrumentos e indicadores que permitam conhecer, informar e comunicar as pesquisas	2025	VDPI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 83. Plano Estratégico nº: 31 – Pesquisa e Inovação.

Objetivo 31: Desenvolver estratégias inovadoras de ampliação do apoio à publicação e à divulgação científica, por meio de incentivos à capacitação e de chamadas específicas, e de articulação da pesquisa com movimentos sociais e órgãos do SUS			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025); Relatório Final do Congresso Interno da Fiocruz 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Desenvolver oficina de capacitação voltada para pesquisadores, docentes e discentes da ENSP, relacionada à comunicação popular e à divulgação científica	2023	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento e do projeto de divulgação científica - emenda parlamentar)
Ação 2: Elaborar recursos pedagógicos direcionados para apoiar a capacitação de servidores e alunos na formação em pesquisa, envolvendo a produção, a comunicação e a divulgação científica	2024	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento e do Proex – PPGSP)
Ação 3: Disseminar os produtos das pesquisas em diferentes formatos para diferentes público-alvo (comunidade, gestores, profissionais e pesquisadores)	2025	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento) e extraorçamentária (recursos do projeto de divulgação científica – emenda parlamentar)
Ação 4: Fomentar a publicação em periódicos nacionais e estrangeiros	2025	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento)

Ação 5: : Elaborar proposta de acompanhamento de projetos da ENSP cadastrados no SAGE e SISAP relacionados ao desenvolvimento tecnológico e tecnologias sociais	2025	VDPI	() Sim (X) Não
---	------	------	-------------------

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 84. Plano Estratégico nº: 32 – Pesquisa e Inovação.

Objetivo 32: Ampliar a infraestrutura de apoio tecnológico e informacional às pesquisas colaborativas na ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025); Relatório Final do Congresso Interno da Fiocruz 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Atualizar o conteúdo referente à pesquisa apresentado no site da ENS	2022	VDPI	() Sim (X) Não
Ação 2: Aprimorar o sisRedes por meio da criação de novas estratégias de busca de informações	2024	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (Recursos do Programa de Fomento)
Ação 3: Aprimorar a gestão da comunidade de pesquisa da ENSP por meio do REDcap	2025	VDPI	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 85. Plano Estratégico nº: 33 – Pesquisa e Inovação.

Objetivo 33: Disseminar os compromissos éticos e de integridade em pesquisa na ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025).			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Atualizar rotinas sobre ética e integridade em pesquisa na escola	2022	CEP	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento)
Ação 2: Aprimorar o monitoramento dos relatórios parciais e finais gerados pelo REDCap utilizados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP	2023	CEP	() Sim (X) Não
Ação 3: Aprimorar o monitoramento dos indicadores dos fluxos internos do Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP	2024	CEP	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 86. Plano Estratégico nº: 34 – Pesquisa e Inovação.

Objetivo 34: Estimular práticas colaborativas de pesquisa, com valorização de iniciativas que promovam o acesso aberto ao conhecimento e a Ciência Aberta			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025).			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Atualizar rotinas sobre ética e integridade em pesquisa na escola	2022	CEP	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária (recursos do Programa de Fomento)
Ação 2: Aprimorar o monitoramento dos relatórios parciais e finais gerados pelo REDCap utilizados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP	2023	CEP	() Sim (X) Não
Ação 3: Aprimorar o monitoramento dos indicadores dos fluxos internos do Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP	2024	CEP	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Quadro 87. Plano Estratégico nº: 35 – Pesquisa e Inovação.

Objetivo 35: Fomentar a captação de novos pesquisadores (PIBIC/PIBITI, jovens doutores, etc.) para integrar os grupos de pesquisa da ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025); Relatório Final do Congresso Interno da Fiocruz 2021.			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar diagnóstico das áreas mais sensíveis no que se refere às aposentadorias e temas relevantes (no sentido de preservação da área, continuidade do trabalho; também abrir novos temas ainda não trabalhados ou pouco trabalhados)	2023	VDPI	() Sim (X) Não
Ação 2: Formular e implementar um Programa de Pesquisador Visitante para a ENSP	2025	VDPI	(X) Sim () Não Fonte: Não disponível no momento; requer captação de recursos para a ação

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Objetivo 36: Mapear e investir em novos temas, estratégias e parcerias de pesquisa em articulação com instituições e escolas de saúde pública nacionais e internacionais, considerando os cinco continentes			
Coordenador do Grupo Temático: Luciana Dias de Lima			
Grupo Temático: Pesquisa e Inovação			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo da ENSP/Fiocruz (Gestão 2021-2025);			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Fomentar a atuação de pesquisadores e grupos de pesquisa da ENSP em projetos e redes colaborativas internacionais	2025	VDEGS	() Sim (X) Não
Ação 2: Formalizar parcerias internacionais, visando oferecer os marcos para o desenvolvimento coordenado de ações de ensino, pesquisa e extensão	2025	VDEGS	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina do PIP - 2022.

Apêndice C – Planos Estratégicos - campus Curicica

Quadro 89. Plano Estratégico nº: 01 – Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 1: Fortalecer a integralidade do cuidado ao usuário			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 6- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 7- PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022 8- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 9- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 10- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Solicitar contratação de profissional de saúde mental (psicólogo)	2022	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 2: Solicitar contratação de profissional de nutrição (nutricionista)	2022	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Solicitar manutenção de categorias profissionais em contrato precário: uma médica, duas técnicas de enfermagem, dois técnicos de farmácia e um farmacêutico	2022	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Solicitar contratação de técnico de radiologia	2024	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 90. Plano Estratégico nº: 02 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 2: Intensificar a articulação com os programas estaduais e municipais de controle da tuberculose			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 5- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 6- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 7- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 8- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Marcar reunião com o PECT para reativar as reuniões das referências terciárias	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não

Ação 2: Elaborar agenda de reuniões com as CAPs e municípios prioritários	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 3: Marcar reunião com o PECT para discutir agenda de capacitações: manejo multidisciplinar (TB, TBDR e MNT) e SITETB	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 4: Elaborar projeto de parceria para capacitações junto ao PECT	2023	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária
Ação 5: Marcar reunião com o PECT para discutir agenda de monitoramento e avaliação da TBDR e MNT no RJ	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 6: Elaborar projeto de monitoramento e avaliação da TBDR e MNT no RJ, junto ao PECT	2023	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária
Ação 7: Executar o projeto de capacitações	2025	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária
Ação 8: Executar o projeto de monitoramento e avaliação da TBDR e MNT no RJ	2025	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 91. Plano Estratégico nº: 03 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 3: Implementar a modernização dos processos de comunicação (usuários e parceiros)			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022 2- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar agenda de discussão sobre o prontuário eletrônico	2023	Responsável pela qualidade	() Sim (X) Não
Ação 2: Solicitar aquisição de equipamentos para melhorar os processos de trabalho: <i>tablet</i> , impressora para receitas, leitor de CD, computadores, celular com internet	2023	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Consultar a CCI sobre a criação de redes sociais do APGG para implantar a comunicação institucional com os usuários.	2023	Responsável pela qualidade	() Sim (X) Não
Ação 4: Elaborar materiais instrutivos para a divulgação (linguagem inclusiva) - CCI	2023	Responsável pela qualidade	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 92. Plano Estratégico nº: 04 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 4: Aperfeiçoar a integração entre o Ambulatório e o Laboratório			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 5- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 6- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 7- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 8- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar agenda de reuniões entre os serviços	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 2: Identificar os fluxos que precisam ser implementados	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 3: Elaborar atividades de parceria para projetos científicos	2023	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 93. Plano Estratégico nº: 05 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 5: Implantar o núcleo de vigilância epidemiológica			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 1- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 2- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 3- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 4- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Criar uma comissão de Vigilância Epidemiológica (TBDR e MNT)	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 2: Elaborar um regimento para a Comissão de Vigilância Epidemiológica	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 3: Definir os indicadores que serão monitorados	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 4: Elaborar um plano de monitoramento, avaliação e divulgação dos resultados	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não

Ação 5: Publicar boletins epidemiológicos e/ou apresentações em fóruns e congressos	2024	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
---	------	----------------------	--

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 94. Plano Estratégico nº: 06 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 6: Aperfeiçoar as ações de Farmacovigilância			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 5- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 6- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 7- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 8- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Elaborar agenda de reuniões trimestrais entre os serviços (ambulatório e farmácia)	2023	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não
Ação 2: Elaborar agenda/ações de capacitação do SITE TB em conjunto com ambulatório, estado e CGDR (retomada da antiga capacitação e implementação de treinamento da nova aba Farmacovigilância)	2024	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não
Ação 3: Revisão de formulários para a Farmacovigilância	2022	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não
Ação 4: Marcar reunião de equipe para a implementação do projeto BEAT	2023	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não
Ação 5: Divulgação de resultados preliminares do projeto BEAT	2024	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não
Ação 6: Elaboração de guia/manual de Farmacovigilância	2024	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não
Ação 7: Elaboração de agenda com SES para auxiliar na implementação dos planos de ação dos alunos do RJ do curso de Farmacovigilância	2025	Chefe da Farmácia	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 95. Plano Estratégico nº: 07 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 7: Implementar a Gestão da Qualidade, visando à Acreditação Nível 2 ONA			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 5- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 6- Planejamento Estratégico do Ambulatório do CRPHF, 2018 7- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 8- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Constituir uma Comissão multidisciplinar de gestão da Qualidade no Ambulatório e Farmácia	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 2: Monitorar as ações das comissões instituídas	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 3: Implementar a Gestão de Processos	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 4: Implementar a gestão de Riscos	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 5: Elaborar e divulgar boletins da Qualidade	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 96. Plano Estratégico nº: 08 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 8: Implantar a avaliação de contatos de TBDR			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 4- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 5- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 6- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Criar o grupo de trabalho	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 2: Elaborar o projeto	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 3: Realizar reuniões com os programas estadual e municipal RJ para estabelecer parceria	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não

Ação 4: Monitorar, avaliar e divulgar resultados	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 5: Realizar reunião com a CGDR para discutir o projeto	2023	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 6: Iniciar e execução do projeto	2023	Chefe do ambulatório	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 97. Plano Estratégico nº: 09 - Ambulatório e Farmácia.

Objetivo 9: Promover a participação dos usuários nas ações de enfrentamento da TBDR e MNT			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do ambulatório			
Grupo Temático: Ambulatório e Farmácia			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? 4- Brasil livre da Tuberculose – Plano nacional pelo Fim da Tuberculose como problema de saúde pública – Ministério da Saúde, 2021 5- Congresso Interno da Fiocruz, 2021 6- Projeto VIVO – ENDSP, 2021			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Realizar consulta pública aos usuários para formar o grupo participativo	2022	Responsável pela qualidade	() Sim (X) Não
Ação 2: Criar o grupo de trabalho (profissionais e usuários)	2022	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 3: Elaborar a agenda de reuniões internas e externas (com outras experiências)	2023	Chefe do ambulatório	() Sim (X) Não
Ação 4: Elaborar o projeto	2023	Nancy Chagas	() Sim (X) Não
Ação 5: Realizar as reuniões	2023	Nancy Chagas	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 6: Elaborar materiais de divulgação de temas específicos e resultados	2023	Responsável pela qualidade	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 7: Estabelecer rede de parceiros internos e externos	2023	Nancy Chagas	() Sim (X) Não
Ação 8: Participar das reuniões do Fórum de TB-RJ	2023	Nancy Chagas	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 9: Elaborar boletins ou artigos para divulgação em publicações e congressos	2024	Responsável pela qualidade	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 98. Plano Estratégico nº: 10 – Laboratório.

Objetivo 10: Manter a habilitação do laboratório como Referência Nacional			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Fazer levantamento no Edital dos itens necessários para manutenção da habilitação	2022	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não
Ação 2: Atualizar os tempos de liberação dos exames baseado no edital	2022	Identificação	() Sim (x) Não
Ação 3: Avaliar os quesitos relacionados a Gestão da Qualidade segundo o Edital	2022	GT Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 4: Avaliar os quesitos relacionados a Biossegurança segundo Edital	2022	Chefe do Laboratório/ GT Biossegurança	() Sim (x) Não
Ação 5: Garantir que pelo menos 80% dos quesitos imprescindíveis relacionados a Gestão da Qualidade estejam implantados	2023	GT Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 6: Garantir que pelo menos 80% dos quesitos imprescindíveis relacionados a Biossegurança estejam implantados	2023	Chefe do Laboratório/ GT Biossegurança	() Sim (x) Não
Ação 7: Incluir no planejamento os quesitos que necessitam de investimento financeiro	2024	Chefia	() Sim (x) Não
Ação 8: Implantar os quesitos relacionados a Gestão da Qualidade que necessitam de investimento financeiro	2025	GT Qualidade	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 9: Implantar os quesitos relacionados com a Biossegurança que necessitam de investimento financeiro	2025	Chefe do Laboratório/ GT Biossegurança	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 99. Plano Estratégico nº: 11 – Laboratório.

Objetivo 11: Fortalecer os recursos humanos do Laboratório e da Rede de Laboratórios			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Implementar rotina de indicação de cursos livres de interesse para formação do corpo de profissionais do laboratório anualmente	2022	Identificação Tuberculose	() Sim (x) Não
Ação 2: Implementar rotina de solicitação de cursos pagos de interesse para formação do corpo de profissionais do laboratório anualmente	2024	Identificação Tuberculose	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 3: Fazer o levantamento do número de servidores (e suas atividades) que se aposentaram, tem tempo para aposentar, faleceram ou foram transferidos nos últimos 10 anos e que não houve reposição de mão de obra	2022	Identificação	() Sim (x) Não
Ação 4: Entregar os dados do levantamento para a direção do CRPHF para embasar a solicitação de novos servidores ou terceirizados	2022	Identificação	() Sim (x) Não
Ação 5: Pedir apoio do Serviço de Ensino do CRPHF para organização de cursos e treinamentos para a Rede de Laboratórios	2022	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não
Ação 6: Realizar reuniões para Reestruturação do Curso de Bacteriologia da Tuberculose	2022	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não
Ação 7: Organizar e realizar anualmente o Curso de Bacteriologia da Tuberculose no novo formato	2023	Chefe do Laboratório	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Objetivo 12: Intensificar as atividades relacionadas a Biossegurança incluindo procedimentos, infraestrutura e saúde do trabalhador			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Garantir e fiscalizar que as atividades de manutenção preventiva e corretiva do laboratório estão sendo executadas conforme necessidade e com qualidade	2025	Manutenção	() Sim (x) Não
Ação 2: Garantir a continuidade do serviço de manutenção do laboratório	2023	Diretor /Direção CRPHF Chefe do Laboratório	(x) Sim () Não Fonte: extraorçamentária (CVSLR)
Ação 3: Capacitar todos os colaboradores em Biossegurança	2022	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não
Ação 4: Avaliar e verificar a necessidade de adequação da sinalização	2022	GT Biossegurança Biossegurança ENSP	() Sim (x) Não
Ação 5: Atualizar o Manual de Biossegurança	2022	Chefe do Laboratório/ GT Biossegurança	() Sim (x) Não
Ação 6: Verificar a necessidade de criação de outros documentos relacionados ao tema	2023	GT Biossegurança	() Sim (x) Não
Ação 7: Atualizar o PGRSS	2023	Sustentabilidade ENSP Chefe do Laboratório/ GT Biossegurança	() Sim (x) Não
Ação 8: Rever os fluxos e procedimentos do laboratório com atenção aos requisitos de biossegurança	2023	GT Biossegurança	() Sim (x) Não
Ação 9: Reorganizar o processo de verificação e/ou certificação dos equipamentos de proteção coletiva (CSB, chuveiro de emergência, lava-olhos, autoclave)	2022	GT Biossegurança Biossegurança ENSP	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 10: Verificar o status do certificado de corpo de bombeiros do laboratório	2022	Identificação Manutenção Infraestrutura	() Sim (x) Não
Ação 11: Indicar os funcionários para treinamento da brigada de incêndio	2023	Chefe do Laboratório/ Chefia do Laboratório	() Sim (x) Não

Ação 12: Atualizar análise de riscos dos ambientes do laboratório e plano de gerenciamento de riscos	2024	Chefe do Laboratório / GT Biossegurança Biossegurança ENSP	() Sim (x) Não
Ação 13: Revisar um plano de ação para situações emergenciais de contingenciamento incluindo agentes biológicos diferente de MTB	2024	GT Biossegurança	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 101. Plano Estratégico nº: 13 – Laboratório.

Objetivo 13: Fortalecer o sistema de Gestão da Qualidade			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			
Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e micobactérias não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Ampliar e garantir o monitoramento mensal dos indicadores internos	2022	GT Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 2: Realizar Auditorias internas periódicas	2022	Coordenação da VDAL GT Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 3: Verificar como capacitar os funcionários em Auditoria interna	2023	GT Qualidade Chefia	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Realizar análise crítica do Sistema de Gestão de Qualidade ao final de cada ano	2022	Setor Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 5: Iniciar a realização do teste de proficiência Microbacteriologia (Controllab)	2023	Chefe do Laboratório/	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária (já incluído no planejamento 2023).
Ação 6: Incluir no planejamento teste de proficiência para LPA e IGRA	2024	Chefia	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 7: Atualizar o processo de gestão de equipamentos	2023	GT Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 8: Atualizar o processo de gestão de insumos	2023	GT Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 9: Atualizar os fluxos e procedimentos do laboratório com atenção aos requisitos de qualidade	2023	GT Qualidade	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 102. Plano Estratégico nº: 14 – Serviços.

Objetivo 14: Organizar o processo de Acreditação ou Certificação do laboratório			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Fazer o levantamento do custo dos processos de acreditação e certificação	2022	Setor Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 2: Fazer o levantamento do custo de empresa de consultoria para os processos	2022	Setor Qualidade	() Sim (x) Não
Ação 3: Buscar apoio da ENSP e Presidência da Fiocruz	2023	Diretor / Direção CRPHF Chefe do Laboratório /	() Sim (x) Não
Ação 4: Contratação de empresa de consultoria	2023	Diretor / Direção CRPHF Chefe do Laboratório /	(x) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 103. Plano Estratégico nº: 15 – Laboratório.

Objetivo 15: Ampliar a integração intralaboratorial e com os demais serviços do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Implementação de reuniões trimestrais para apresentação da produção do laboratório e demais informes	2022	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não
Ação 2: Realizar reuniões com o Ambulatório para troca de experiências, proposição de adequações de fluxos e desenvolver projetos em parceria	2022	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não
Ação 3: Realizar reuniões com o Setor de Ensino e Pesquisa para pedir apoio no desenvolvimento de cursos, incluindo a reestruturação do curso de Bacteriologia da Tuberculose	2023	Chefe do Laboratório	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 104. Plano Estratégico nº: 16 – Laboratório.

Objetivo 16: Estimular atividades de Pesquisa e desenvolvimento tecnológico			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Laboratório			
Grupo Temático: Laboratório			
Alinhamento documental: () Internacional (x) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? Edital N°1/2019 – Habilitação dos Laboratórios de Referência Nacional (LRN) e Regional para tuberculose e microbacterioses não tuberculosas (MNT), no âmbito da Rede Nacional de Laboratórios de Saúde Pública			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Colaborar na construção de um fluxo interno para estabelecimento de novas pesquisas	2023	Serviço de Ensino e Pesquisa Identificação	() Sim (x) Não
Ação 2: Estimular a realização de novos projetos de pesquisa internos e em parceria com os demais setores do CRPHF, pesquisadores nacionais e internacionais	2023	Serviço de Ensino e Pesquisa CRPHF Identificação	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 105. Plano Estratégico nº: 17 – Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 17: Aperfeiçoar as ofertas educacionais do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Ensino e Pesquisa			
Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Promoção da revisão e atualização dos conteúdos das unidades de aprendizagem (UA) do curso de Pneumologia Sanitária	2023	Carlos Rubens Cardoso	() Sim (X) Não
Ação 2: Realização de oficinas de trabalho com os coordenadores do curso de Pneumologia Sanitária e coordenadores de UAs	2023	Damiana Altoé	() Sim (X) Não
Ação 3: Realização de reuniões com a equipe do CDEAD para definição da metodologia de ensino (presencial, EAD) do curso de Pneumologia Sanitária	2023	Simone de Souza Lino	() Sim (X) Não
Ação 4: Articulação com o Laboratório para atualização do curso de Bacteriologia	2023	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (X) Não

Ação 5: Estabelecimento de parcerias com unidades, departamentos e centros da Fiocruz, CGDR, SMS, SES, SVS e outros para identificação de novas demandas de cursos	2023	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (X) Não
Ação 6: Articulação para oferta do Mestrado Profissional	2023	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (X) Não
Ação 7: Criação de fluxo de trabalho para apresentação/aprovação dos cursos no CRPHF em consonância com o fluxo de aprovação e credenciamento junto a Vice de Ensino/ENSP	2022	Simone de Souza Lino	() Sim (X) Não
Ação 8: Realização de busca bibliográfica para cursos, de acordo com as demandas solicitadas	2023	Renata Cristina Campos Reis Matta	() Sim (X) Não
Ação 9: Orientação para normalização/normatização de Trabalhos de Conclusão de Cursos (TCC)	2023	Andreia Nascimento da Conceição	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 106. Plano Estratégico nº: 18 - Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 18: Desenvolver estratégias de fortalecimento da comunicação interna, visando a qualificação das equipes e dos serviços do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Ensino e Pesquisa			
Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais?			
PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Realização de sessões científicas como espaço de divulgação científica, Ensino, Pesquisa, capacitação de boas práticas e treinamentos em serviço	2025	Carlos Rubens Cardoso	() Sim (X) Não
Ação 2: Utilização de ferramentas tecnológicas de comunicação interna como canal de comunicação	2023	Simone de Souza Lino	() Sim (X) Não
Ação 3: Identificação da necessidade e promoção de cursos para a formação dos trabalhadores do CRPHF	2025	José Honório Gimenes	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 107. Plano Estratégico nº: 19 - Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 19: Fortalecer articulações do CRPHF com os departamentos da ENSP, unidades da Fiocruz e outras instituições.			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Ensino e Pesquisa			
Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Criação de um banco de dados com as áreas de pesquisa e trabalhos publicados por pesquisador	2022	Renata Cristina Campos Reis Matta	() Sim (x) Não
Ação 2: Atualização do site do CRPHF em parceria com a ENSP	2023	Simone de Souza Lino	() Sim (x) Não
Ação 3: Promoção da participação do CRPHF no CEESNP	2022	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (x) Não
Ação 4: Divulgação para o CCI / ENSP das ações desenvolvidas no CRPHF	2025	Simone de Souza Lino	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 108. Plano Estratégico nº: 20 - Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 20: Impulsionar as pesquisas desenvolvidas no CRPHF.			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Ensino e Pesquisa			
Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Capacitação da equipe para captação aos editais de pesquisa em âmbito nacional e internacional	2023	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (x) Não
Ação 2: Divulgação dos editais de pesquisa em âmbito nacional e internacional para a comunidade CRPHF.	2023	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (X) Não
Ação 3: Capacitação para escrita científica	2023	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 109. Plano Estratégico nº: 21 - Ensino, Pesquisa e DT.

Objetivo 21: Diversificar pesquisas com modelagem qualitativa e quantitativa a partir de demandas identificadas pelo Serviço de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico por meio de sua relação com a Rede SUS.			
Coordenador do Grupo Temático: Chefe do Ensino e Pesquisa			

Grupo Temático: Ensino e Pesquisa			
Alinhamento documental: () Internacional (X) Nacional () Institucional. Qual ou Quais? PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Identificação de parceiros externos para realização de trabalhos junto com o CRPHF	2023	Carlos Rubens Cardoso	() Sim (x) Não
Ação 2: Realização de encontros para identificação de “questões de pesquisa”	2023	Marcela Lopes Bhering da Silva	() Sim (x) Não
Ação 3: Promoção de curso de capacitação em pesquisa qualitativa, quantitativa e clínica	2023	Marcela Lopes Bhering da Silva	() Sim (x) Não
Ação 4: Acompanhamento do desenho da pesquisa	2025	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (x) Não
Ação 5: Acompanhamento da realização da pesquisa	2025	Chefe do Ensino e Pesquisa	() Sim (x) Não
Ação 6: Realização de grupo focal para identificação de propostas de pesquisas a partir das demandas dos usuários	2023	Marcela Lopes Bhering da Silva	() Sim (x) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 110. Plano Estratégico nº: 22 – Administração e Planejamento.

Objetivo 22: Aperfeiçoar os fluxos de compras			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (x) Institucional. Qual ou Quais? PIP – Planejamento Institucional Participativo – ENSP, 2022			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Prover curso de mapeamento de processos de compras	2023	Lúcia Falcão	() Sim (X) Não
Ação 2: Mapear os processos internos de compras;	2023	Lúcia Falcão	() Sim (X) Não
Ação 3: Elaborar POP para o fluxo de compras	2023	Fábio Barra	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 111. Plano Estratégico nº: 23 - Administração e Planejamento.

Objetivo 23: Aprimorar a interlocução entre a Infraestrutura da CRPHF e da ENSP			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			

Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? IX Congresso Interno da Fiocruz, 2021 - Tese 8 diretriz 3			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Definir as responsabilidades e atribuições do ponto focal do CRPHF	2023	Magna Leite	() Sim (X) Não
Ação 2: Mapear os processos de infraestrutura	2023	Magna Leite	() Sim (X) Não
Ação 3: Propor participação no Plano Diretor de Obras da ENSP	2025	Diretor	(X) Sim () Não Fonte: Orçamentaria

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 112. Plano Estratégico nº: 24 - Administração e Planejamento.

Objetivo 24: Mapear responsabilidades dos serviços do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Vivo Ensp			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Solicitar o mapeamento de responsabilidades dos serviços do CRPHF	2023	Diretor	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 113. Plano Estratégico nº: 25 - Administração e Planejamento.

Objetivo 25: Implantar os processos internos validados dos serviços do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional () Institucional (X) Não			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Solicitar o mapeamento dos processos internos validados dos serviços do CRPHF	2024	Diretor	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 114. Plano Estratégico nº: 26 - Administração e Planejamento.

Objetivo 26: Fortalecer as estratégias de cooperação para captação de recursos orçamentários internos e externos			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? IX Congresso Interno Fiocruz, 2021 - Tese 8 diretriz 7 e 9			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Captar recursos orçamentários de organismos públicos e privados	2025	Diretor	(X) Sim () Não Fonte: extraorçamentária
Ação 2: Estabelecer parceria orçamentária entre as unidades que usufruem do Campus Fiocruz Jacarepaguá	2025	Diretor	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 115. Plano Estratégico nº: 27 – Administração e Planejamento.

Objetivo 27: Implementar a segurança das informações geradas pelos serviços do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? IX Congresso Interno da Fiocruz, 2021 - Tese 8 diretriz 11			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Mapeamento dos processos e fluxos das informações sensíveis geradas no CRPHF	2023	Responsável pela TIC	() Sim (X) Não
Ação 2: Adotar controles de segurança adequados para o tratamento dos dados em áreas críticas	2023	Responsável pela TIC	() Sim (X) Não
Ação 3: Desenvolvimento e execução de ações básicas de capacitação para os trabalhadores que lidam com dados sensíveis no CRPHF (Campanhas de conscientização, palestras e recomendação de cursos de pequena carga horária).	2024	Responsável pela TIC	() Sim (X) Não
Ação 4: Desenvolver políticas de privacidade dos dados sensíveis	2024	Responsável pela TIC	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 116. Plano Estratégico nº: 28 – Administração e Planejamento.

Objetivo 28: Buscar a manutenção e ampliação da força de trabalho visando garantir a sustentabilidade das atividades desenvolvidas			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? IX Congresso Interno da Fiocruz, 2021 - diretrizes 1 e 2. TESE 7			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Solicitar o estudo do impacto da previsibilidade de aposentadorias de servidores dos serviços do CRPHF	2025	Diretor	() Sim (X) Não
Ação 2: Apresentar ao Diretor da ENSP o relatório do impacto das aposentadorias para o funcionamento dos serviços do CRPHF	2025	Diretor	() Sim (X) Não
Ação 3: Solicitar vagas de concursos para o CRPHF	2025	Diretor	(X) Sim () Não Fonte: orçamentária
Ação 4: Buscar projetos para manutenção da força de trabalho para mitigar as perdas por aposentadorias	2025	Diretor	() Sim (X) Não
Ação 5: Captação de servidores seja por remoção, cessão e outros	2025	Diretor	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Quadro 117. Plano Estratégico nº: 29 – Administração e Planejamento.

Objetivo 29: Implementar a prática saudável, qualidade de vida e integração dos trabalhadores do CRPHF			
Coordenador do Grupo Temático: Diretor			
Grupo Temático: Administração e planejamento			
Alinhamento documental: () Internacional () Nacional (X) Institucional. Qual ou Quais? Programa Fiocruz Saudável			
	Prazo (ano)	Responsável/ Subunidade	Recursos Financeiro / Fonte
Ação 1: Realizar levantamento de necessidades de atividades de práticas saudáveis entre os trabalhadores do CRPHF	2023	Sandra Monteiro	() Sim (X) Não
Ação 2: Aprimorar o programa Fiocruz saudável no CRPHF	2025	Diretor	() Sim (X) Não
Ação 3: Solicitar que a feira agroecológica Josué de Castro seja também realizada no CRPHF	2023	Magna Leite	() Sim (X) Não

Fonte: Oficina de planejamento do CRPHF - 2022.

Anexo 1 – Questionário para análise de conteúdo

TERMO DE CIÊNCIA PARA QUESTIONÁRIO ANÔNIMO

Sistema FIEB

SENAI
CIMATEC

Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa Modelo de Elaboração da Estratégia:

Uma Proposta Aplicada às Escolas de Saúde Pública no Brasil sob responsabilidade do(a) pesquisador(a) Carlos Augusto Correia Lima Reis, telefone (021) 99386-7331.

PELO FUTURO DA INOVAÇÃO

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa. Esse Projeto foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética do SENAI CIMATEC, Telefone: (71)3879-5501.

INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DE INSTRUMENTO DE PESQUISA

Olá. Abaixo você encontrará várias questões de um instrumento de pesquisa que avalia as características de um modelo de estratégia para escolas de saúde pública. Gostaríamos de saber se na sua opinião as questões estão claras, se a linguagem está adequada e se você consegue entender o que está sendo perguntando, respondendo cada um dos itens em uma escala de um a cinco, onde um é o menor valor atribuído. Caso seja necessário, por favor, nos informe qual o item poderia ser melhorado, assim como, a sugestão de alteração. Obrigado pela atenção e pela colaboração!

Questão	A questão está clara? (1-5)	A linguagem está adequada para a ENSP? (1-5)	Você entendeu a pergunta? (1-5)	A questão precisa ser modificada? (Sim/Não)	Sugestões de alteração na questão	A questão esta relacionada a qual característica?
1. O modelo deve ser composto por um conjunto de etapas pré-estabelecidas e ordenadas que auxiliem os gestores na formulação e implementação da estratégia?						
2. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do nível gerencial e operacional da escola?						
3. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário?						
4. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONG's, sindicatos, conselhos entre outros)?						
5. A elaboração da estratégia deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais?						
6. Todos os envolvidos na elaboração da estratégia podem exercer o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório para a escolha das estratégias?						
7. O modelo deve usar ferramentas da gestão da estratégia adaptadas à realidade da administração pública e a linguagem da cultura organizacional?						
8. O modelo deve prever o desdobramento das ideias geradas em ações estratégicas?						
9. O modelo deve permitir alterar as estratégias mesmo após a conclusão da fase de formulação?						
10. O modelo deve produzir estratégias de baixo para cima e de cima para baixo, considerando os níveis estratégicos?						
11. O modelo deve produzir estratégias antes, durante e depois do processo de planejamento estratégico?						
12. O modelo deve conter as fases de formulação e implementação da estratégia?						
13. O modelo deve admitir estratégias deliberativas e emergentes?						
14. O modelo deve levar em conta documentos estratégicos externos à organização para a formulação da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde etc)?						
15. O modelo deve gerar objetivos também para fora da escola?						

Anexo 2 – Questionário: Como o modelo deve ser

TERMO DE CIÊNCIA PARA QUESTIONÁRIO	
<p>Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa Modelo de Elaboração da Estratégia: uma Proposta Aplicada às Escolas de Saúde Pública no Brasil sob responsabilidade do pesquisador Carlos Augusto Correia Lima Reis, telefone (21) 99386-7331.</p> <p>Caso você concorde em participar da pesquisa, por favor assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE e encaminhe juntamente com o questionário preenchido.</p>	
<p>Sistema FIEB SENAI CIMATEC PELO FUTURO DA INOVAÇÃO</p>	
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DO MODELO	
Indique o grau de concordância em relação às características de um modelo de elaboração de estratégia para Escolas de Saúde Pública.	
Questões	Grau de concordância (1-5)
1. Deve ser prescritivo, sendo composto por um conjunto de etapas preestabelecidas e ordenadas, e ser também flexível.	
2. Deve ter a participação de representantes dos trabalhadores da escola (servidores, terceirizados, entre outros) na elaboração da estratégia.	
3. Deve permitir que todos os envolvidos na elaboração da estratégia tenham o direito de contribuir, com o mesmo peso, no processo decisório da escolha das estratégias.	
4. Deve contribuir para a elaboração de diretrizes (orientações) e ações estratégicas.	
5. Deve ter a participação de representantes do cidadão-usuário (alunos entre outros) na elaboração da estratégia.	
6. Deve usar ferramentas ou técnicas de estratégia adaptadas à realidade da administração pública e à cultura organizacional.	
7. Deve permitir produzir estratégias no nível operacional e no estratégico.	
8. Deve ter a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos, conselhos, entre outros) na elaboração da estratégia.	
9. Deve permitir a modificação das estratégias mesmo após a conclusão da fase de elaboração.	
10. Deve admitir estratégias elaboradas antes e durante o processo de planejamento estratégico.	
11. Deve ter a participação de representantes de outras instâncias governamentais (secretaria municipal, estadual, entre outros) na elaboração da estratégia.	
12. Deve considerar documentos externos à escola para a elaboração de estratégias (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde, entre outros).	
13. Deve conter as fases de elaboração e implementação da estratégia.	
14. Deve ter somente a participação do nível estratégico da escola (Direção, conselho, entre outros) na elaboração da estratégia.	
15. Deve gerar objetivos também para fora da escola.	
16. Deve admitir estratégias elaboradas dentro e fora da escola.	
17. Deve promover a participação de grupos interdisciplinares na elaboração da estratégia.	
18. Deve vincular o orçamento à estratégia, quando possível.	

Anexo 3 – Questionário: Como o modelo é

TERMO DE CIÊNCIA PARA QUESTIONÁRIO ANÔNIMO	
<p>Você está convidado (a) a responder este questionário anônimo que faz parte da coleta de dados da pesquisa Modelo de Elaboração da Estratégia: uma Proposta Aplicada às Escolas de Saúde Pública no Brasil sob responsabilidade do pesquisador Carlos Augusto Correia Lima Reis, telefone (21) 99386-7331.</p> <p>Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos: a) você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza; b) você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para isso; c) sua identidade será mantida em sigilo; d) caso você queira, poderá ser informado (a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa. Esse Projeto foi analisado e aprovado pelo Comitê de Ética do SENAI CIMATEC, Telefone: (71)3879-5501.</p>	
<p>Sistema FIEB  PELO FUTURO DA INOVAÇÃO</p>	
INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DE CARACTERÍSTICAS DO MODELO	
<p>Indique o grau de concordância em relação às características do modelo de elaboração de estratégia utilizado pela Escola de Saúde Pública na qual você atua.</p>	
Questões	Grau de concordância (1-5)
1. O modelo utilizado é prescritivo, sendo composto por um conjunto de etapas preestabelecidas e ordenadas, e é flexível.	
2. O modelo prevê a participação de representantes dos trabalhadores da escola (servidores, terceirizados, entre outros) na elaboração da	
3. O modelo prevê que todos os envolvidos na elaboração da estratégia contribuíssem, com o mesmo peso, no processo decisório da escolha das	
4. O modelo prevê a elaboração de diretrizes (orientações) e ações estratégicas.	
5. O modelo prevê a participação de representantes do cidadão-usuário (alunos, entre outros) na elaboração da estratégia	
6. O modelo usa ferramentas ou técnicas de estratégia adaptadas à realidade da administração pública e à cultura organizacional.	
7. O modelo prevê a elaboração de estratégias no nível operacional e no estratégico.	
8. O modelo prevê a participação de representantes da sociedade civil organizada (ONGs, sindicatos, conselhos, entre outros).	
9. O modelo prevê a modificação das estratégias mesmo após a conclusão da fase de elaboração.	
10. O modelo prevê a admissão de estratégias elaboradas antes e durante o processo de planejamento estratégico.	
11. O modelo prevê a participação de representantes de outras instâncias governamentais (secretaria municipal, estadual, entre outros) na elaboração da estratégia.	
12. O modelo prevê a utilização de documentos externos à escola para a elaboração da estratégia (Agenda 2030, Plano Nacional de Saúde, entre outros).	
13. O modelo prevê as fases de elaboração e implementação da estratégia.	
14. O modelo prevê a participação somente do nível estratégico da escola (Direção, conselho, entre outros) na elaboração da estratégia.	
15. O modelo prevê a elaboração de objetivos também para fora da escola.	
16. O modelo admite estratégias elaboradas dentro e fora da escola.	
17. O modelo prevê a participação de grupos interdisciplinares na elaboração da estratégia.	
18. O modelo prevê a vinculação do orçamento à estratégia, quando possível.	

Anexo 4 – Questionário de análise de contexto

Nome _____

Data _____

1. Os serviços de saúde estão _____ em relação à identidade organizacional.

- (A) muito fortes
- (B) fortes
- (C) neutros
- (D) fracos muito
- (E) fracos

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

2. Os serviços de saúde são _____ para a identidade organizacional.

- (A) muito importantes
- (B) importantes pouco
- (C) importantessem
- (D) importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

3. Deseja fazer algum comentário sobre os serviço de saúde? Caso não deseje, por favor, responda "não".

4. O ensino está_____em relação à identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutro
- D) fraco
- E) muito fraco

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

5. O ensino é_____para a identidade organizacional.

- A) muito importante
- B) importante pouco
- C) importantesem
- D) importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

6. Deseja fazer algum comentário sobre o ensino? Caso não deseje, por favor, responda "não".

7. A pesquisa está_____para a identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutra
- D) fraca
- E) muito fraca

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

8. A pesquisa é _____ para a identidade organizacional.

- A muito importante
- B importante pouco
- C importantesem
- D importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

9. Deseja fazer algum comentário sobre a pesquisa? Caso não deseje, por favor, responda "não".

10. A comunicação está _____ para a identidade organizacional.

- A muito forte
- B forte
- C neutra
- D fraca
- E muito fraca

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

11. A comunicação é _____ para a identidade organizacional.

- A muito importante
- B importante
- C pouco importante
- D sem importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

12. Deseja fazer algum comentário sobre a comunicação? Caso não deseje, por favor, responda "não".

13. A infraestrutura está _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutra
- D) fraca
- E) muito fraca

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

14. A infraestrutura é _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito importante
- B) importante
- C) pouco importante
- D) sem importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

15. Deseja fazer algum comentário sobre a infraestrutura? Caso não deseje, por favor, responda "não".

16. Os trabalhadores estão _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito fortes
- B) fortes
- C) neutros
- D) fracos muito
- E) fracos

17. Os trabalhadores são _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito importantes
- B) importantes pouco
- C) importantessem
- D) importância

18. Deseja fazer algum comentário sobre os trabalhadores? Caso não deseje, por favor, responda "não".

19. Os recursos financeiros e orçamentários estão _____ em relação à identidade organizacional.

- A) muito fortes
- B) fortes
- C) neutros
- D) fracos muito
- E) fracos

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

20. Os recursos financeiros e orçamentários são _____ para a identidade organizacional.

- A) muito importantes
- B) importantes pouco
- C) importantessem
- D) importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

21. Deseja fazer algum comentário sobre os recursos financeiros e orçamentários? Caso não deseje, por favor, responda "não".

22. A cultura organizacional está _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutra
- D) fraca
- E) muito fraca

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

23. A cultura organizacional é _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito importante
- B) importante
- C) pouco importante
- D) sem importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

24. Deseja fazer algum comentário sobre a cultura organizacional? Caso não deseje, por favor, responda "não".

25. O planejamento está _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutro
- D) fraco
- E) muito fraco

26. O planejamento é _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito importante
- B) importante
- C) pouco importante
- D) sem importância

27. Deseja fazer algum comentário sobre o planejamento? Caso não deseje, por favor, responda "não".

28. A organização da unidade está _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutra
- D) fraca
- E) muito fraca

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

29. A organização da unidade é _____ em relação a identidade organizacional.

- A muito importante
- B importante
- C pouco importante
- D sem importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

30. Deseja fazer algum comentário sobre a organização da unidade? Caso não deseje, por favor, responda "não".

31. A liderança está _____ em relação a identidade organizacional.

- A muito forte
- B forte
- C neutra
- D fraca
- E muito fraca

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

32. A liderança é _____ em relação a identidade organizacional.

- A muito importante
- B importante
- C pouco importante
- D sem importância

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

33. Deseja fazer algum comentário sobre a liderança? Caso não deseje, por favor, responda "não".

34. O controle interno está _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito forte
- B) forte
- C) neutro
- D) fraco
- E) muito fraco

35. O controle interno é _____ em relação a identidade organizacional.

- A) muito importante
- B) importante
- C) pouco importante
- D) sem importância

36. Deseja fazer algum comentário sobre o controle interno? Caso não deseje, por favor, responda "não".

37. O atual panorama político é _____ em relação à identidade organizacional.

- A) uma grande ameaça
- B) uma ameaça
- C) neutra
- D) uma oportunidade
- E) uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

38. Deseja fazer algum comentário sobre o atual panorama político? Caso não deseje, por favor, responda "não".

39. A atual conjuntura econômica é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutra
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

40. Deseja fazer algum comentário sobre a atual conjuntura econômica? Caso não deseje, por favor, responda "não".

41. As características demográficas da sociedade são _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutras
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

42. Deseja fazer algum comentário sobre as características demográficas da sociedade? Caso não deseje, por favor, responda "não".

43. O avanço tecnológico é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutro
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

44. Deseja fazer algum comentário sobre o avanço tecnológico? Caso não deseje, por favor, responda "não".

45. O meio ambiente hoje é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutro
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

46. Deseja fazer algum comentário sobre o meio ambiente? Caso não deseje, por favor, responda "não".

47. A legislação é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutra
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

48. Deseja fazer algum comentário sobre a legislação? Caso não deseje, por favor, responda "não".

49. Os fornecedores são _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutros
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

50. Deseja fazer algum comentário sobre os fornecedores? Caso não deseje, por favor, responda "não".

51. O cidadão-usuário é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutro
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

52. Deseja fazer algum comentário sobre o cidadão-usuário? Caso não deseje, por favor, responda "não".

49. Os fornecedores são _____ em relação à identidade organizacional.

- A) uma grande ameaça
- B) uma ameaça
- C) neutros
- D) uma oportunidade
- E) uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

50. Deseja fazer algum comentário sobre os fornecedores? Caso não deseje, por favor, responda "não".

51. O cidadão-usuário é _____ em relação à identidade organizacional.

- A) uma grande ameaça
- B) uma ameaça
- C) neutro
- D) uma oportunidade
- E) uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

52. Deseja fazer algum comentário sobre o cidadão-usuário? Caso não deseje, por favor, responda "não".

53. A concorrência é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutra
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

54. Deseja fazer algum comentário sobre a concorrência? Caso não deseje, por favor, responda "não".

55. Os parceiros são _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutros
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

56. Deseja fazer algum comentário sobre os parceiros? Caso não deseje, por favor, responda "não".

57. As instituições de fomento e os financiadores são _____ em relação à identidade

- A organizacional.uma grande ameaça
- B uma
- C ameaça
- D neutros
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

58. Deseja fazer algum comentário sobre as instituições de fomento e os financiadores? Caso não deseje, por favor, responda "não".

59. O atual panorama da saúde é _____ em relação à identidade organizacional.

- A uma grande ameaça
- B uma ameaça
- C neutra
- D uma oportunidade
- E uma grande oportunidade

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: missão, visão e valores da ENSP.

MISSÃO: Formar profissionais, gerar e compartilhar conhecimentos e práticas no sentido de promover o direito à saúde e a melhoria das condições de vida da população.

VISÃO: Consolidar e ampliar, em todas as suas áreas de atuação, o seu reconhecimento como referência para a sociedade e instituições nacionais e internacionais no campo da saúde coletiva.

VALORES: Compromisso social com equidade e humanização, transparência e democracia, educação como processo emancipatório, dignidade no trabalho, respeito à diversidade e inclusão, integridade, autonomia e cooperação, sustentabilidade e inovação.

60. Deseja fazer algum comentário sobre o atual panorama da saúde? Caso não deseje, por favor, responda "não".

Anexo 5 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Gostaríamos de convidá-lo como voluntário (a) a participar do estudo Modelo de Elaboração da Estratégia: uma Proposta Aplicada às Escolas de Saúde Pública no Brasil e que tem como objetivo desenvolver um modelo de elaboração da estratégia voltado para as escolas de saúde pública no Brasil. A pesquisa está sob responsabilidade dos pesquisadores Carlos Augusto Correia Lima Reis e Aloisio Santos Nascimento Filho do Senai/Cimatec (Programa de Pós Graduação em Gestão e Tecnologia Industrial - PPGGETEC). Os pesquisadores acreditam que ela seja importante porque auxilia as Escolas de Saúde Pública a formularem suas estratégias.

A sua participação no referido estudo será responder algumas perguntas por meio de questionário ou entrevista, com tempo médio estimado de 16 minutos.

Da pesquisa a se realizar, é possível gerar benefícios, tais como uma maior participação das escolas na formulação de políticas públicas voltadas para a saúde.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos como o vazamento de dados pessoais ou uso indevido dos dados da pesquisa. Dos quais, medidas serão tomadas para sua redução, tais como a guarda de dados em um único local, sob a responsabilidade do pesquisador principal, e a não divulgação dados dos participantes junto aos dados da pesquisa.

A sua privacidade será respeitada, ou seja, seu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, te identificar, será mantido em sigilo. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade destes dados, bem como a não exposição dos mesmos. Os resultados da pesquisa serão divulgados para fins acadêmico-científico e publicados posteriormente, mantendo o anonimato dos participantes. Todos os documentos e dados físicos oriundos da pesquisa ficarão guardados em segurança por cinco anos e, em seguida, descartados de forma ecologicamente correta.

O acompanhamento e a assistência são assegurados durante toda pesquisa e após encerramento do estudo pelo e-mail do pesquisador responsável (prof.carlosreis@gmail.com), bem como lhe é garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências; enfim, tudo o que você queira saber antes, durante e depois da sua participação. Você pode se recusar a participar do estudo, ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, sem qualquer prejuízo à assistência a que tem direito.

A participação no estudo não terá nenhum custo para você e não será disponibilizada nenhuma compensação financeira ou material. No entanto, caso ocorra algum dano decorrente da sua participação no estudo, você será devidamente indenizado, conforme determina a lei.

Você deve ler e compreender todas as informações presentes neste Termo. Se necessitar esclarecimento posteriormente, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável pelo e-mail prof.carlosreis@gmail.com ou telefone (21) 99386-7331.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos do Campus Integrado de Manufatura e Tecnologia (CIMATEC), na condição de proponente (CAAE nº 59519522.5.0000.9287), que fica no endereço Av. Orlando Gomes, 1845 – Piatã, Salvador, telefone (71) 3879 5529, e-mail cepcimatec@fieb.org.br. Você também pode entrar em contato com o CEP CIMATEC quando quiser para saber sobre a pesquisa da qual você faz parte. O projeto também foi aprovado pelo CEP desta escola de saúde pública, na condição de coparticipante (CAAE nº 59519522.5.3004.5240).

Caso concorde em participar e tendo já obtido todo esclarecimento quanto ao teor deste estudo e compreendido o objetivo do mesmo, pedimos que assine este documento. Você pode ficar com uma via deste termo, e a outra via (também assinada) será enviada por e-mail ao pesquisador principal.

Rio de Janeiro, de de 2023.

Assinatura do Participante da Pesquisa

Assinatura do Pesquisador