

O processo de planejamento estratégico com foco na gestão da Associação Hospitalar de Clementina

The Strategic Planning with focus in the management of Hospital Association Clementina

Daiani Aparecida Perpetua Miranda¹

Priscila Moraes dos Santos²

João Marcos Scaramelli³

Cleide Henrique Avelino do Valle⁴

Fabiane Cristina Spironelli⁵

RESUMO

Esta pesquisa objetivou conhecer o processo de aplicação do planejamento estratégico na tomada de decisão, utilizando como método para coleta de dados a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso realizado na Associação Hospitalar de Clementina. O planejamento estratégico é utilizado como uma ferramenta gerencial que permite a gestão da organização ter maior segurança em suas ações, de importância inquestionável para empresas públicas e privadas, possibilita aos gestores conhecer suas capacidades em desenvolver uma gestão assertiva voltada para o resultado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Decisão; Gestão.

ABSTRACT

This research objectified to know the implementation of the strategic planning process is decision making. It used as method for data collect the bibliographic research and a study of case realized at Hospital Association Clementina. The strategic planning is used as management tool, with intention to map future process, potentiating the management of organization for a scenario each time more competitive, of unquestionable importance for public and privates companies, making possible managers to know yours capacities in develop and assertive management focused for the result.

Keywords: Planning strategic; Decision; Management.

¹Acadêmica do 8º termo do curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

²Acadêmica do 8º termo do curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

³Contador; Especialização em Gestão de Cidades; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

⁴Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

⁵Contadora; Especialização em Contabilidade, Administração e Finanças; Docente do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UniSalesiano Campus Araçatuba.

Introdução

Diante de um cenário econômico complexo e desafiador, a busca por resultados torna-se tarefa árdua na administração pública; sendo assim, algumas instituições recorrem ao planejamento estratégico como um processo gerencial que auxilie a gestão na evolução organizacional, bem como viabilizar o alcance de resultados.

O planejamento estratégico na gestão pública oferece a transformação de estruturas administrativas burocráticas em estruturas mais flexíveis. Porém para que isso ocorra, o planejamento deve ser o alicerce na tomada de decisão, conduzindo a gestão á melhoria constante nos serviços prestados.

No intuito de abordar a relevância do tema, foi realizada pesquisa bibliográfica, atendendo a expectativa do objetivo geral em verificar a importância do planejamento estratégico na administração pública, possibilitando alcançar os objetivos específicos de conhecer os processos de aplicação do planejamento estratégico na tomada de decisão e analisar como o planejamento estratégico pode ser reorganizado para ser aplicado na gestão da Associação Hospitalar de Clementina.

Para conduzir a pesquisa, foi definida como problemática a seguinte pergunta: A reorganização do planejamento estratégico contribui para melhoria e a tomada de decisão da Associação Hospitalar de Clementina? Seguindo o pressuposto teórico, como resposta a pergunta levantada, a reorganização do planejamento estratégico contribui para melhoria e a tomada de decisão da Associação Hospitalar de Clementina por direcionar o gestor a antecipar e prever eventuais acontecimentos, considerando seu ambiente atual e futuro.

Introdução ao processo de Planejamento

Ao buscar referenciais sobre o ato de planejar, percebe-se o quanto esse tema é relevante e de suma importância para a gestão, pois assim é possível definir metas de curto e longo prazo, possibilitando um desempenho favorável diante da necessidade de avançar ou recuar nas tomadas de decisões.

Sendo assim, o planejamento deve ser flexível e adaptável, pois se torna um processo desenvolvido pela empresa a fim de determinar caminhos a serem percorridos. Os gestores buscam, nessa ferramenta, auxílio no processo gerencial,

desenvolvendo uma ação administrativa com foco no bom desempenho da organização.

[...] Planejar é conhecer e entender o contexto, é saber o que se quer e como atingir os objetivos; é saber como se prevenir; é calcular os riscos e buscar minimizá-los; é preparar-se taticamente; é ousar as metas propostas e superar-se de maneira contínua e constante. [...] (CHIAVENATO & SAPIRO, 2003, p.76)

Logo, planejar vai além de definir metas sem serem analisadas; consiste em preparar, organizar e estruturar um plano, partindo da necessidade de obter resultados positivos, tornando-se uma ferramenta que demonstra onde a empresa pode e deve melhorar.

Portanto, o planejamento pode ser entendido como uma ferramenta que organiza e sistematiza informações, simulam cenários, estabelecem objetivos, identifica oportunidades e organiza ações estratégicas, tendo como base uma estrutura que seria como uma espécie de roteiro, no qual constam os elementos a serem analisados e preenchidos. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

No entanto, o planejamento é uma ferramenta que potencializa o desenvolvimento administrativo, auxilia na tomada de decisão; de modo que a gestão encontre equilíbrio entre as necessidades da empresa e os recursos disponíveis, pois um planejamento bem elaborado e executado de forma precisa aumenta as chances da empresa em alcançar seus objetivos.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo gerencial referente à formulação de objetivos e sua execução, levando em conta as condições internas e externas da empresa. Tem como finalidade definir diretrizes que possibilitem iniciativas e ações através de bases sólidas, com o intuito de direcionar os rumos na tomada de decisão.

[...] O planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. [...] (PADOVEZE, 2011, p. 28)

Neste contexto, fica claro que o planejamento estratégico surge da necessidade de diagnosticar o desempenho empresarial, consiste em estudar e

avaliar o mercado competitivo, auxiliando nas estratégias necessárias para atingir o equilíbrio, bem como explorar e aproveitar as competências fundamentais da gestão administrativa.

Em se tratando da elaboração de um planejamento estratégico eficiente, a participação e envolvimento da equipe gestora são de importância inquestionável, para tanto os meios estratégicos utilizados devem ser condizentes as necessidades da empresa, de modo a aproveitar as oportunidades e forças, diminuindo as fraquezas e ameaças, tanto no seu ambiente interno quanto externo.

Processo de estruturação do planejamento estratégico: missão, visão e valores

Tendo em vista que a elaboração do planejamento estratégico mapeia toda a realidade em que a organização está inserida, evidencia qual sua missão, visão e valores em conjunto com as análises do ambiente interno e externo, destacam-se pontos relevantes para estruturar e manter o desempenho da empresa em sua aplicação.

Caracteriza-se como missão organizacional a finalidade da empresa, ou seja, as razões de sua existência, deixando perceptível aos colaboradores e usuários sua identidade, de maneira que esses possam conhecer os propósitos da empresa, o motivo de sua constituição e onde pretende chegar como organização.

A missão pode ser definida em uma declaração formal e escrita, o chamado credo da organização, para que funcione como um lembrete periódico a fim de que os funcionários saibam, para onde e como conduzir os negócios. Assim como todo país tem seus símbolos fundamentais e sagrados – como a bandeira, o hino e as armas -, a organização deve preservar a sua identidade, tanto interna como externamente. (CHIAVENATO, 2008, p.63)

Já a visão empresarial está associada à imagem da própria organização, o que pretende ser e o que espera de si mesma; assim a organização revela, através de sua visão, a meta que pretende atingir, descrevendo o sentindo de seu futuro e o entendimento de suas ações.

[...] A declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar. [...] (PADOVEZE, 2011, p. 25)

Compreende-se que visão é uma proposta do que a entidade pretende ser a médio e longo prazo, sendo necessário estruturar e bem definir suas aspirações, descrevendo o quadro futuro da organização.

[...] Ao contrário da missão e visão, onde se pode estabelecer as características, objetivos e metas, os valores estão na cultura, nas atitudes e no clima organizacional. Trata-se da personalidade da empresa. [...] (SCHMITZ, 2012, p. 64)

Conforme relata o autor, os valores empresariais são determinados pelo conjunto de crenças e princípios que servem como pilares éticos e morais para orientar os colaboradores da empresa; tais princípios corporativos surgem da necessidade em propagar seus conceitos e facilitar seu crescimento.

Análise do ambiente interno

Dentre as etapas do planejamento estratégico, está inclusa a análise do ambiente interno que representa as forças e fraquezas da organização. Esta análise é ligada diretamente a empresa, possibilitando ao gestor compreender os pontos dos quais devem ser trabalhados para obter crescimento organizacional.

[...] As forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não. [...] (PADOVEZE, 2011, p 100)

Alinhando seus pontos fortes aos fatores de sucesso, é possível que a organização alcance as oportunidades, tornando-se competitiva no mercado com força para enfrentar as ameaças encontradas no ambiente.

Análise do ambiente externo

Assim como é importante realizar a análise do ambiente interno, também se faz necessária a análise do ambiente externo, pois é através da observância do macroambiente que a empresa identifica as ameaças que podem afetá-la e quais as oportunidades que a influenciam positivamente.

O ambiente externo, diferentemente do ambiente interno, não permite o seu controle, porém é fundamental para o sucesso da organização que se busquem formas de conhecê-lo ao máximo, procurando monitorá-lo de maneira ágil e eficiente, com o objetivo de identificar e evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades. (DAYCHOUM, 2016, p. 8)

De acordo com o autor, é importante ter certo cuidado com as mudanças externas da empresa, utilizar estratégias para extrair o máximo de oportunidades de que dispõem o mercado e ficar atento aos diversos tipos de ameaças que possam impedir o crescimento da organização.

As etapas apresentadas norteiam o desenvolvimento das empresas, portanto delimitá-las traz informações úteis ao processo de planejamento estratégico, verificando a situação organizacional através de estratégias para obter vantagem competitiva no ambiente em que atua.

Conceituando o planejamento estratégico na gestão pública

Distinto do setor privado, o setor público possui características próprias que exigem certo rigor na aplicação do planejamento estratégico, pois em organizações públicas a estratégia de crescimento não está ligada a competição; esse setor adota, como estratégia, a concretização de seus objetivos sociais, os quais justificam sua existência.

Para Bush (2005 *apud* CARNEIRO 2010, p. 62), [...] *No setor público, porém, o processo de planejamento precisa observar referenciais diferentes em relação ao setor privado. Se gerenciar estratégias no setor privado é um desafio, no setor público é um desafio ainda maior. [...]*

O desafio desse setor provém das modificações na liderança política, fator relevante em se tratando do setor público. Devido a essas modificações, intensas mudanças são vivenciadas no ambiente organizacional; por isso se enfatiza a importância do planejamento estratégico como forma de centralizar o processo decisório, estruturando essas instituições.

A administração pública pode ser entendida, de forma simplificada, como o governo em ação. Uma característica bastante relevante que difere a administração pública da

administração de empresas privadas é que é necessário que existam leis que regulem e permitam que a administração pública aja. (CARNEIRO, 2010, p. 9)

Por ser um setor que lida diretamente com recursos e orçamentos públicos, as atitudes da gestão devem ser baseadas em leis instituídas, cabendo conduzir; com transparência, os recursos governamentais, além dos diversos programas fixados pelo governo. Devido a relevância desse setor, priorizar e definir ações estratégicas é uma forma de atender as demandas e necessidades da população.

Cabe ressaltar ainda que o planejamento estratégico é apenas um dos métodos que podem ser aplicados no setor público; há diversas outras maneiras normativas regulamentadas por legislação específica, tais como o plano plurianual, plano diretor, planejamento estratégico situacional, entre outros.

Levando em consideração as características distintas e específicas dos setores públicos e privados, cabe ressaltar que o planejamento estratégico, nesses setores, difere-se quanto ao objetivo esperado em sua aplicação já que, em organizações privadas, o foco e objetivo principal é a obtenção de lucros, enquanto que, no setor público, o que prevalece são as questões sociais, tendo por finalidade oferecer qualidade nos serviços prestados.

Conhecendo a importância do planejamento estratégico hospitalar

O planejamento estratégico tem grande relevância no âmbito hospitalar devido às diversas mudanças que ocorrem nesse setor, portanto, implantar um planejamento sistematizado e participativo, complementado por uma gestão hospitalar estratégica, possibilita a contínua expansão desse setor.

Por serem organizações de alta responsabilidade social, onde sua particularidade maior é lidar com a vida, administrar instituições hospitalares torna-se algo muito complexo; sendo assim, o planejamento estratégico nesse setor precisa ser direcionado e bem elaborado, possibilitando identificar especificidades que auxiliem na orientação e direcionamento dos gestores para a obtenção de resultados.

Para Rosa (2012), todo bom planejamento deve considerar os recursos e a capacidade real da empresa. Não deve propor objetivo ou estratégias que estejam

fora do escopo de possibilidades organizacional levar em conta todos os planos da empresa quer a longo, curto ou em médio prazo, e assim, alcançar eficiência.

Desse ponto de vista, os objetivos e estratégias determinados pela gestão devem seguir o padrão da empresa, sem fugir de seus limites como organização, analisando todas as possibilidades de desenvolvimento que se adequem ao processo administrativo, com o auxílio de instrumentos organizacionais que preveem metas e ações na busca por qualidade no atendimento.

Segundo Nunes & Peccinini (2012), *[...] o adequado planejamento estratégico é de extrema importância para gestão dos serviços hospitalares, visto que, através deste processo, é possível definir prioridades da atual gestão. [...]*

O planejamento estratégico hospitalar não é um processo o qual descreve o que a organização já faz na gestão e sim um processo que desafia as crenças existentes, prevalecendo o desenvolvimento de novas perspectivas para monitorar o desempenho estratégico.

Pensar em estratégia empresarial hospitalar é pensar em qualidade e questionar qual a função da instituição de saúde na estrutura social. De maneira geral, as instituições de saúde são aquelas que têm a responsabilidade de preservar a vida. (ROEDER, 2008)

Com foco na infraestrutura, processos e resultados, é importante frisar que o planejamento estratégico hospitalar avalia as condições hospitalares, fornecendo aos gestores elementos necessários para o desenvolvimento da auto sustentabilidade para melhoria na realidade organizacional.

De acordo com Borba (2006, p. 68), *[...] a direção do hospital deverá buscar, com toda determinação e perseverança, criar a cultura do planejamento. A partir do planejamento global, faz-se o planejamento setorial. [...]*

Considerando essa ferramenta moderna de gestão, o planejamento estratégico hospitalar é uma forma inteligente de traçar metas para ações futuras, contudo é um processo de longo prazo que exige estruturação, auxiliando na redução dos riscos, permitindo decisões fundamentais que guiem a organização.

Filantropia e a aplicação do planejamento estratégico em organizações filantrópicas

A filantropia consiste na prática de auxiliar institutos ou indivíduos que elaboram tarefas significativas através das práticas sociais, seja com dinheiro ou patrimônios financeiros, de maneira voluntária com o intuito de beneficiar uma determinada comunidade, sem interesse lucrativo ou particular (FIDALGO, 2015).

Portanto organizações filantrópicas representam instituições de importância inquestionável, destacando-se pela prestação de serviços de caráter público e por desempenhar um papel fundamental na sociedade, tendo por finalidade contribuir com soluções de problemas sociais.

A obtenção de recursos provenientes das atividades ou doações é integralmente aplicada na instituição; assim, o resultado obtido é investido na manutenção da organização em forma de melhoria no atendimento, tecnologias e outras necessidades.

O planejamento estratégico em organizações filantrópicas permite que o conhecimento dos objetivos setoriais seja um fator de acumulação de esforços, visando a integração dos processos organizacionais. No que se refere a eficiência do planejamento estratégico, o esforço coletivo de toda equipe é fundamental.

Como afirma Mara (2000 *apud* OLIVEIRA 2006, p. 3), [...] *o planejamento estratégico é uma importante ferramenta para as que não possuem lucro como finalidade, pois contribui para realizar a adequada alocação de recursos e para fortalecer a organização financeiramente. [...]*

Vale ressaltar que o planejamento estratégico nessas instituições existe para antecipar as necessidades, propondo respostas para enfrentar riscos e incertezas, permitindo organizar as rotinas de trabalho no intuito de ajustar continuamente a organização, mantendo a direção na tomada de decisão.

O planejamento estratégico da Associação Hospitalar de Clementina

Fundada em 1971, a Associação Hospitalar de Clementina é uma empresa de caráter beneficente, sem finalidade lucrativa. Encontra-se localizada no município de Clementina, estado de São Paulo. A Associação é de grande importância para a comunidade e pequenos municípios de sua região, pois se

constitui de diversos requisitos que norteiam e determinam sua cultura organizacional, visando a seu crescimento e desenvolvimento.

A Associação Hospitalar de Clementina possui um plano diretor que apresenta um planejamento estratégico com propostas que não são aplicadas em sua totalidade; contudo, o desenvolvimento deste estudo de caso tem por objetivo propor uma reorganização nesse planejamento. A Associação tem grande potencial, porém algumas mudanças são necessárias para alinhar, estrategicamente, os objetivos a serem alcançados, contribuindo para maximização do seu desempenho econômico-financeiro.

Baseado no plano diretor, a Associação possui, como estratégia definida, sua missão, visão e valores, assim como análises dos ambientes interno e externo, destacando as qualidades relevantes para manter o desempenho da instituição; porém, alguns pontos precisam ser alinhados para o aumento da eficiência e eficácia nos serviços prestados.

No que se refere à missão, traz o empenho em atender, com dedicação e competência, toda comunidade, promovendo completo bem estar; já sua visão é ser reconhecida como uma instituição forte e atuante na prestação de serviços de atendimento hospitalar e, como valores, possuem um trabalho em equipe, unindo conhecimentos e habilidades na prestação dos serviços, promovendo o respeito mútuo e a valorização imparcial do indivíduo.

Todos esses requisitos são essenciais à Associação, pois norteiam o trabalho e aprimoram a qualidade no atendimento médico-hospitalar, fortalecendo assim vínculos da equipe, agregando valor à organização para que esta alcance seus objetivos sem desviar-se de seus propósitos.

Em relação à análise do ambiente externo, o foco da Associação é a busca constante pela satisfação no atendimento, visando assim superar as expectativas, desenvolvendo a excelência no atendimento. Cabe salientar também a importância da análise do ambiente interno da Associação que, por sua vez, visa identificar as necessidades da instituição e dos seus colaboradores.

Em relação às análises citadas, foram identificados alguns fatores que interferem nas atividades da organização, tanto nos aspectos positivos quanto negativos.

Destacam-se como pontos significativos, ligados ao cumprimento da missão, visão, valores e pontos fortes para a Associação, a qualidade no atendimento aos pacientes, a equipe de profissionais capacitados, além do grupo de voluntários que se doam e atuam na realização de eventos beneficentes, com o intuito de angariar fundos para o crescimento e desenvolvimento da entidade.

Para suprir as necessidades e despesas, a Associação conta com um repasse de verbas do governo, por intermédio do Sistema Único de Saúde – SUS; conta também com uma subvenção municipal que contribui com suas despesas de custeio, qual mantém em dia a folha de pagamento dos funcionários, porém há uma intervenção política, que é considerada um ponto fraco e, por vezes, influencia a gestão na tomada de decisão.

Contudo, para a realização de melhorias na infraestrutura e tecnologia da instituição, ficam como propostas de intervenção que a Associação adote algumas medidas que devem ser tomadas pela administração para auxiliá-los na obtenção de recursos financeiros compatíveis com sua demanda.

A implantação de um sistema de controle de ponto eletrônico facilita a automatização no controle de entrada e saída dos funcionários, pois permite a baixa de dados de horas trabalhadas, a impressão de comprovantes diários relativos à jornada dos funcionários, além do registro de horas extras trabalhadas. Adotar esse sistema é fundamental para o gerenciamento de informações precisas.

A reativação e ampliação do centro cirúrgico possibilitaria a realização de procedimentos de alta complexidade, objetivando, além do crescimento interno, o retorno financeiro para manter a Associação, pois instituições que realizam tais procedimentos recebem repasses significativos por intermédio do estado. Adotar essa medida seria uma oportunidade para a Associação em prol ao município.

O planejamento estratégico no contexto da instituição pesquisada auxilia a redução no impacto das mudanças do ambiente externo e maximiza a eficiência da organização, através do controle e do autoconhecimento sobre suas forças, oportunidades, fraquezas e ameaças em seu campo de atuação.

Analisando o processo de planejamento estratégico da Associação, foram detectadas algumas fraquezas assim como potencialidades. A atual diretoria, juntamente com a gestão, evidenciou que, de fato, o planejamento existente

necessita de uma reorganização, pois alguns aspectos devem ser melhorados no intuito de aperfeiçoar a capacidade da instituição, através de ações que visem aprimoramento no desempenho do processo administrativo, favorecendo assim o desenvolvimento da Associação.

Conclusão

O presente trabalho alcançou os objetivos pretendidos, demonstrando o processo de planejamento estratégico como ferramenta para gestão hospitalar, apresentando sua importância na administração pública e possibilitando conhecer a relevância de sua aplicação na tomada de decisão.

A pesquisa bibliográfica possibilitou confirmar o pressuposto teórico, evidenciando que uma futura reorganização no planejamento estratégico contribui para melhoria e a tomada de decisão da Associação Hospitalar de Clementina, pois direciona o gestor a antecipar e prever eventuais acontecimentos, considerando seu ambiente atual e futuro.

De acordo com a realização do estudo de caso na Associação, sugerem-se, como propostas de intervenção, duas medidas a serem adotadas no intuito de auferir melhorias a sua infraestrutura e tecnologia, bem como auxiliar a gestão na obtenção de recursos estaduais.

Como primeira medida a ser adotada, recomenda-se a implantação de um sistema de controle de ponto eletrônico, alternativa que viabiliza os registros de horas trabalhadas, além de ser de fundamental importância no âmbito administrativo para o gerenciamento preciso de informações.

Preconiza-se, como segunda medida para a Associação: a reativação e ampliação do centro cirúrgico, sendo uma oportunidade na conquista da classificação de alta complexidade, fator relevante, pois além de permitir a realização de procedimentos cirúrgicos, o estado passa a contribuir, de maneira significativa, com a Associação através de um novo repasse de verbas.

O planejamento estratégico possibilita alcançar objetivos organizacionais, porém, para que isso ocorra, deve haver o comprometimento de toda a equipe para que envolvidos no processo possam minimizar possíveis riscos e obter ampla visão

do que se pretende, almejando maximizar o potencial de desempenho da instituição, uma vez que o planejamento é essencial para o sucesso organizacional.

Referências Bibliográficas

BORBA, Valdir R.. *Do planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CARNEIRO, Margareth F. S.. *Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações da intenção aos resultados*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAYCHOUM, Merhi. *40+16 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

FIDALGO, Amanda C.. *Entidades filantrópicas*. Disponível em: <http://www.iunib.com/revista_juridica/2015/09/22/entidades-filantropicas/>. Acesso em: 31 out. 2016.

NUNES, Ana C.; PECCININI, Alejandro A.. *O planejamento estratégico na gestão dos serviços hospitalares no Brasil*. Disponível em: <<http://C:Documents%20nd520set tings/Administrador/Meus%20documentos/Dowloads/1157-4479-1-PB.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2016.

OLIVEIRA, Braulio. *Utilização do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos*. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/768_planejamento%20estrategico%20nonprofit.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2016.

PADOVEZE, Clóvis L.. *Controladoria estratégica e operacional*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PORTAL EDUCAÇÃO. *Planejamento: conceito e aplicação*. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/43759/planejamento-conceito-e-aplicacao#ixzz48BSTckNT>>. Acesso em: 05 jul. 2016.

ROEDER, Frederico C.. *Administração hospitalar: planejamento estratégico na administração de serviços hospitalares*. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1930414-Administracao-hospitalar-planejamento-estrategico-na-administracao-de-servicos-hospitalares.html>>. Acesso em: 06 jul. 2016.

ROSA, Mônica V.. *Características do planejamento estratégico – suas boas ideias saindo do papel*. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administra/>>

Administração/artigos/14909/caracteristicas-do-planejamento-estrategico-suas-boas-ideias-saindo-do-papel#xzz4EU2fpYaP>. Acesso em: 25 jul. 2016.

SCHMITZ, Aldo A.. *Agência de comunicação: gestão, desafios e oportunidades*. 3. ed. Florianópolis: Combook, 2012.