



**PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIDADES DE  
REFERÊNCIA: IMPACTOS NA EFICIÊNCIA E QUALIDADE ASSISTENCIAL**

**STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT IN REFERENCE UNITS:  
IMPACTS ON EFFICIENCY AND QUALITY OF CARE**

**PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN UNIDADES DE  
REFERENCIA: IMPACTOS EN LA EFICIENCIA Y CALIDAD ASISTENCIAL**



10.56238/edimpecto2025.091-042

**Joice Marisa Görgen Junqueira**

Mestranda em Educação

Instituição: Universidade La Salle - UNILASALLE, Canoas RJ

E-mail: junqueirajoice@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9732638144266607>

**David William Silva Santos**

Técnico em Administração

Instituição: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Cuiabá MT

E-mail: wills016davis@gmail.com

**Ana Cristina Gularte**

Mestre em Gerontologia

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria RS

E-mail: crisgularte@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1837-2449>

**Laura Maria Pereira Filsinger**

Mestranda em Saúde da Família

Instituição: Universidade de Cuiabá - UNIC, Cuiabá MT

E-mail: laurafilinger071@gmail.com

**Francislina de Albuquerque Preste**

Pós-graduanda em Terapia do Esquema e Terapia Cognitivo-comportamental

Instituição: Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR, Santa Maria PS

E-mail: francislina22.preste@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-2985-4804>

**Maria Fernanda Barbosa Vicente**

Graduanda em Enfermagem

Instituição: Centro Universitário Sudeste Mineiro - UNICSUM, Juiz de Fora MG

E-mail: mariaenf.pesquisa@outlook.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-0570-3660>



**Juliana Rodrigues Texeira**

Graduada em Enfermagem

Instituição: Faculdade Integrada da Grande Fortaleza - FGF, Fortaleza CE

E-mail: julianart912@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-3119-0023>

**Naiara Cristina de Souza Garajau**

Graduanda em Enfermagem

Instituição: Universidade Norte Paraná - UNOPAR, Arapiraca AL

E-mail: naiaragarajau5@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-9764-4109>

**Silvana Baldoimo Bezerra**

Graduanda em Medicina

Instituição: Centro Universitário Estácio do Ceará Campus Iguatu - ESTÁCIO, Iguatu CE

E-mail: silumedporamor@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-4560-5900>

**Edna Maria da Silva**

Graduada em Medicina

Instituição: Universidad Mayor de San Simón - UMSS, Bolívia

E-mail: ednaisagui@hotmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-7752-0298>

---

## RESUMO

O presente estudo analisou o impacto do planejamento e da gestão estratégica em unidades de referência, focando sua influência na eficiência operacional e na qualidade assistencial. A pesquisa se fundamentou em revisão integrativa da literatura, associando dados teóricos sobre gestão de serviços de saúde a práticas de melhoria contínua e modelos de regulação do Sistema Único de Saúde (SUS). Foram investigados aspectos como indicadores de desempenho, fluxos de referência e contrarreferência, protocolos clínicos, integração de equipes multiprofissionais e aplicação de métodos inovadores de gestão, incluindo Lean Healthcare. Os resultados demonstram que a utilização de indicadores e fluxos padronizados permite identificar gargalos, otimizar recursos e reduzir desperdícios, promovendo maior resolutividade no atendimento e satisfação do paciente. A articulação entre atenção primária e secundária e a regulação do acesso contribuem para evitar sobrecarga, duplicidade de atendimentos e desigualdades regionais, fortalecendo a continuidade assistencial. Além disso, a integração de equipes multiprofissionais e a capacitação contínua de profissionais favorecem a comunicação, padronização de procedimentos e redução de erros, refletindo positivamente na qualidade do cuidado. A gestão estratégica também se mostrou essencial para garantir a segurança do paciente, harmonizando aspectos administrativos e clínicos em um modelo sustentável. Por fim, o estudo evidencia que o planejamento estratégico é um instrumento central para a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços de saúde, oferecendo subsídios para gestores na tomada de decisão e na implementação de políticas de melhoria contínua.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Gestão em Saúde. Unidades de Referência. Eficiência Operacional. Qualidade Assistencial.

## ABSTRACT

This study analyzed the impact of strategic planning and management in reference health units, focusing on their influence on operational efficiency and quality of care. The research was based on an integrative literature review, combining theoretical data on health service management with continuous improvement practices and regulatory models of the Brazilian Unified Health System (SUS). Aspects such as performance indicators, referral and counter-referral flows, clinical protocols,

integration of multidisciplinary teams, and the application of innovative management methods, including Lean Healthcare, were investigated. The results show that the use of indicators and standardized flows allows the identification of bottlenecks, resource optimization, and waste reduction, promoting greater problem-solving capacity and patient satisfaction. Coordination between primary and secondary care and access regulation helps prevent overload, duplicate care, and regional inequalities, strengthening continuity of care. Moreover, the integration of multidisciplinary teams and continuous professional training enhances communication, standardization of procedures, and error reduction, positively impacting care quality. Strategic management also proved essential to ensure patient safety, harmonizing administrative and clinical aspects in a sustainable model. Finally, the study demonstrates that strategic planning is a central instrument for improving the efficiency and quality of health services, providing managers with support for decision-making and the implementation of continuous improvement policies.

**Keywords:** Strategic Planning. Health Management. Reference Units. Operational Efficiency. Quality of Care.

## RESUMEN

El presente estudio analizó el impacto de la planificación y gestión estratégica en unidades de referencia, enfocándose en su influencia en la eficiencia operativa y la calidad asistencial. La investigación se basó en una revisión integrativa de la literatura, combinando datos teóricos sobre la gestión de servicios de salud con prácticas de mejora continua y modelos de regulación del Sistema Único de Salud (SUS) de Brasil. Se investigaron aspectos como indicadores de desempeño, flujos de referencia y contrarreferencia, protocolos clínicos, integración de equipos multiprofesionales y aplicación de métodos innovadores de gestión, incluyendo Lean Healthcare. Los resultados muestran que el uso de indicadores y flujos estandarizados permite identificar cuellos de botella, optimizar recursos y reducir desperdicios, promoviendo una mayor capacidad de resolución y satisfacción del paciente. La coordinación entre atención primaria y secundaria, así como la regulación del acceso, contribuye a evitar sobrecarga, duplicidad de atención e inequidades regionales, fortaleciendo la continuidad asistencial. Además, la integración de equipos multiprofesionales y la capacitación continua de profesionales favorecen la comunicación, la estandarización de procedimientos y la reducción de errores, impactando positivamente en la calidad del cuidado. La gestión estratégica también se mostró esencial para garantizar la seguridad del paciente, armonizando aspectos administrativos y clínicos en un modelo sostenible. Finalmente, el estudio evidencia que la planificación estratégica es un instrumento central para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios de salud, proporcionando apoyo a los gestores en la toma de decisiones y en la implementación de políticas de mejora continua.

**Palabras clave:** Planificación Estratégica. Gestión en Salud. Unidades de Referencia. Eficiencia Operativa. Calidad Asistencial.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento e a gestão estratégica em unidades de referência representam elementos essenciais para a consolidação de um sistema de saúde eficiente, seguro e capaz de garantir a qualidade assistencial. Em um contexto marcado por crescente complexidade das demandas populacionais e restrições orçamentárias, a gestão adequada de recursos humanos, financeiros e tecnológicos constitui fator determinante para a eficácia dos serviços de saúde. Nesse sentido, o Sistema Único de Saúde (SUS) tem buscado implementar estratégias de planejamento e gestão que permitam organizar o fluxo de pacientes, otimizar processos e assegurar que os princípios de universalidade, integralidade e equidade sejam efetivamente cumpridos (Brasil, 2011; Cordeiro; Mendes; Ferreira, 2022). A eficiência dos serviços e a qualidade da assistência dependem não apenas da disponibilidade de recursos, mas também da capacidade de gerenciar processos complexos de forma integrada e orientada por resultados.

A organização da atenção à saúde em unidades de referência envolve múltiplos desafios relacionados à coordenação do cuidado, à articulação entre diferentes níveis de atenção e à gestão de equipes multiprofissionais. Estudos indicam que a atuação de equipes bem estruturadas, com competências técnicas e gerenciais, impacta diretamente na qualidade do atendimento e na satisfação dos usuários (Assunção; Silva; Oliveira; Pereira, 2025). A gestão estratégica nessas unidades não se limita à administração de recursos materiais, mas engloba o planejamento do fluxo de trabalho, a definição de indicadores de desempenho, a regulação do acesso e a implementação de protocolos clínicos e administrativos, alinhando as práticas organizacionais aos objetivos institucionais (Brançalion; Lima, 2022; Castello; Santos; Almeida, 2022).

No âmbito do SUS, a regulação do acesso e a definição de linhas de cuidado são instrumentos fundamentais para a gestão das unidades de referência. Normas como a NOAS-SUS 01/2002 e a Política Nacional de Regulação visam estruturar a rede de atenção à saúde, assegurando que a oferta de serviços esteja compatível com as necessidades populacionais e que os recursos sejam alocados de maneira eficiente (Brasil, 2002; Brasil, 2008). Além disso, a implementação de processos de gestão baseados em evidências e em boas práticas assistenciais, como previsto na RDC 63/2011, contribui para a padronização do atendimento, a redução de riscos e a melhoria da experiência do paciente (Brasil, 2011). Dessa forma, o planejamento estratégico atua como elemento integrador, permitindo que decisões gerenciais estejam fundamentadas em dados confiáveis e alinhadas às diretrizes do sistema de saúde.

A atenção secundária, enquanto nível de complexidade intermediária, é particularmente sensível à eficiência do planejamento e da gestão. Pesquisas mostram que a sobrecarga de pacientes, a duplicidade de procedimentos e a falta de articulação com a atenção primária podem comprometer significativamente a qualidade do atendimento e gerar desperdício de recursos (Cordeiro; Mendes;



Ferreira, 2022; Cruz; Souza; Costa, 2024). A identificação de gargalos operacionais, a definição clara de fluxos de referência e contrarreferência e a capacitação contínua das equipes são estratégias que contribuem para a otimização dos serviços, reduzindo tempos de espera e aumentando a resolutividade das unidades de referência (Felipe; Evangelista; Duarte, 2022).

Além da gestão de processos, o planejamento estratégico deve contemplar a perspectiva financeira e operacional das unidades de referência. O controle eficiente dos recursos, aliado à mensuração de indicadores de desempenho, possibilita a tomada de decisões baseada em evidências, priorizando ações que gerem impacto positivo na saúde da população e na sustentabilidade do sistema (Brancaion; Lima, 2022). Estudos demonstram que práticas como o Lean Healthcare, quando aplicadas em serviços de saúde, promovem ganhos em produtividade, redução de desperdícios e melhoria da qualidade assistencial, evidenciando a importância de modelos gerenciais inovadores e adaptáveis ao contexto local (Castello; Santos; Almeida, 2022).

A integração entre planejamento estratégico e gestão clínica também é fundamental para a promoção da segurança do paciente e para a efetividade das práticas assistenciais. A Política Nacional de Segurança do Paciente, estabelecida pela Portaria MS nº 529/2013, reforça a necessidade de monitoramento de indicadores de qualidade, avaliação contínua de riscos e implementação de protocolos de cuidado que garantam a segurança e a confiança dos usuários (Brasil, 2013). Essa integração evidencia que a eficiência administrativa deve caminhar de forma concomitante à melhoria da qualidade clínica, promovendo resultados positivos tanto para os profissionais quanto para a população atendida.

Outro aspecto relevante refere-se à regulação do acesso assistencial e à gestão da demanda nas unidades de referência. A experiência brasileira mostra que estratégias bem estruturadas de regulação podem contribuir para reduzir desigualdades regionais, evitar sobrecarga de serviços e melhorar a coordenação entre os diferentes níveis de atenção (Gadelha; Botelho; Kartz, 2024; Gleriano; Mendes; Almeida, 2023). A definição de fluxos claros de encaminhamento e contrarreferência, aliada à utilização de indicadores de desempenho, permite que gestores identifiquem áreas críticas e promovam ajustes estratégicos que aumentem a eficiência operacional.

A eficiência e a qualidade assistencial também estão diretamente relacionadas à formação e à atuação das equipes multiprofissionais. A gestão estratégica das unidades de referência deve contemplar capacitação contínua, avaliação de desempenho e incentivo à comunicação interprofissional, visando melhorar a organização do trabalho e a resolutividade das ações (Assunção; Silva; Oliveira; Pereira, 2025; Junior; Porto; Silva, 2025). Nesse contexto, a articulação entre gestores e profissionais de saúde se torna um elemento decisivo para o alcance de resultados positivos, promovendo a integração entre planejamento, execução e monitoramento das atividades assistenciais.



Adicionalmente, o planejamento estratégico contribui para o fortalecimento da atenção primária à saúde, pois permite que as unidades de referência atuem de forma complementar, evitando a sobrecarga da rede secundária e terciária. A expansão da cobertura da atenção primária, quando articulada com um gerenciamento eficiente das unidades de referência, favorece a integralidade do cuidado, assegurando que os usuários recebam serviços adequados ao seu nível de necessidade e promovendo a continuidade do cuidado (Gleriano; Mendes; Almeida, 2023; Goya; Andrade; Pereira, 2018).

Portanto, o estudo do planejamento e da gestão estratégica em unidades de referência é essencial para compreender como essas práticas impactam a eficiência e a qualidade assistencial. A análise de experiências e políticas nacionais permite identificar boas práticas, lacunas e oportunidades de melhoria, fornecendo subsídios para a formulação de estratégias gerenciais mais eficazes. O fortalecimento da gestão estratégica, aliado à implementação de processos de qualidade e à integração entre níveis de atenção, configura-se como elemento central para o aprimoramento do sistema de saúde brasileiro e para a promoção de cuidados mais eficientes e seguros (Viegas; Carmo; Luz, 2015; Goya; Andrade; Pereira, 2018).

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, cujo objetivo foi analisar o impacto do planejamento e da gestão estratégica em unidades de referência sobre a eficiência e a qualidade assistencial. Optou-se por uma abordagem qualitativa devido à necessidade de compreender os processos gerenciais, as práticas institucionais e a percepção dos profissionais envolvidos, permitindo identificar nuances e elementos subjetivos que influenciam diretamente os resultados das unidades de saúde.

O delineamento metodológico adotado envolveu a revisão integrativa da literatura em bases nacionais e internacionais, a fim de reunir dados atualizados sobre planejamento estratégico, gestão de processos e qualidade assistencial. Foram selecionados artigos científicos, livros, documentos oficiais e relatórios institucionais publicados entre 2002 e 2025, garantindo abrangência temporal suficiente para analisar mudanças nas práticas de gestão e seus efeitos na eficiência das unidades de referência.

Para a coleta de dados, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão bem definidos. Foram incluídos estudos que abordassem unidades de referência do SUS, atenção secundária e terciária, planejamento estratégico e avaliação da qualidade assistencial. Excluíram-se publicações que não apresentassem dados claros sobre gestão de processos ou indicadores de desempenho, bem como trabalhos de opinião sem fundamentação científica. Essa seleção rigorosa buscou garantir a validade e a confiabilidade das informações analisadas.



A análise documental considerou legislações, normas e políticas públicas relacionadas à gestão do SUS, incluindo a NOAS-SUS 01/2002, a Política Nacional de Regulação e a RDC 63/2011. Estes documentos forneceram referência normativa para compreender os parâmetros legais e administrativos que orientam o planejamento e a organização das unidades de referência, permitindo correlacionar a teoria com a prática gerencial observada nos estudos revisados.

O tratamento dos dados seguiu procedimentos de análise de conteúdo temática, categorizando as informações em tópicos relacionados à eficiência operacional, qualidade do atendimento, regulação do acesso, capacitação de equipes e inovação em processos. Esta abordagem possibilitou identificar padrões recorrentes, fatores críticos de sucesso e lacunas nos modelos de gestão, oferecendo subsídios para avaliar o impacto do planejamento estratégico nas unidades de referência.

Para complementar a revisão bibliográfica, realizou-se uma análise comparativa entre diferentes experiências de gestão, incluindo estudos de casos em hospitais e unidades de referência em diversas regiões do Brasil. Essa análise permitiu identificar boas práticas, estratégias bem-sucedidas de implementação de processos e desafios enfrentados pelos gestores, proporcionando compreensão aprofundada sobre as variáveis que influenciam a eficiência e a qualidade assistencial.

O estudo também considerou a perspectiva multidisciplinar, reconhecendo que a gestão estratégica envolve interação entre profissionais de diferentes áreas, como enfermagem, administração hospitalar, medicina e políticas públicas. A inclusão desta abordagem permitiu analisar como a coordenação e a comunicação interprofissional impactam a tomada de decisão, a execução de planos estratégicos e a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Por fim, todas as etapas metodológicas respeitaram critérios éticos e científicos, assegurando rigor na seleção, análise e interpretação dos dados. A utilização de fontes confiáveis, a triangulação de informações e a fundamentação teórica em literatura consolidada garantiram a validade do estudo e possibilitaram a elaboração de conclusões fundamentadas, oferecendo subsídios para aprimorar práticas de planejamento e gestão estratégica em unidades de referência do sistema de saúde brasileiro.

### 3 RESULTADOS

A análise dos dados coletados evidenciou que o planejamento e a gestão estratégica em unidades de referência possuem impacto direto sobre a eficiência operacional e a qualidade assistencial. Observou-se que unidades com fluxos bem definidos, protocolos padronizados e indicadores de desempenho monitorados regularmente apresentaram melhor organização do trabalho e maior capacidade de atendimento, reduzindo tempos de espera e aumentando a resolutividade dos serviços (Cordeiro; Mendes; Ferreira, 2022; Cruz; Souza; Costa, 2024).

A utilização de indicadores estratégicos mostrou-se fundamental para identificar gargalos e orientar a alocação de recursos. Entre os indicadores mais relevantes, destacam-se tempo médio de



atendimento, taxa de retorno de pacientes, índice de absenteísmo e percentual de resolutividade de procedimentos. Esses indicadores permitiram aos gestores monitorar resultados e implementar melhorias contínuas nos processos assistenciais (Brancalion; Lima, 2022; Castello; Santos; Almeida, 2022).

Quadro 1 – Indicadores de eficiência operacional em unidades de referência

Indicador	Unidade A	Unidade B	Média geral	Fonte
Tempo médio de atendimento	45min	50min	47,5min	Cordeiro <i>et al.</i> , 2022
Taxa de retorno de pacientes	12%	15%	13,5%	Cruz <i>et al.</i> , 2024
Percentual de resolutividade	85%	80%	82,5%	Felipe <i>et al.</i> , 2022

Fonte: Autoria própria (2025)

A análise qualitativa das práticas de gestão revelou que a implementação de equipes multiprofissionais, bem como a capacitação contínua dos profissionais, contribui significativamente para a qualidade assistencial. Unidades que adotaram reuniões periódicas de alinhamento e protocolos clínicos compartilhados apresentaram maior padronização de procedimentos e melhor comunicação entre as áreas, refletindo positivamente nos indicadores de desempenho (Assunção; Silva; Oliveira; Pereira, 2025).

O planejamento estratégico também favoreceu a regulação do acesso e a organização dos fluxos de referência e contrarreferência. Observou-se que unidades que aplicaram estratégias de agendamento inteligente e triagem de pacientes conseguiram reduzir sobrecarga e evitar duplicidade de atendimentos, resultando em maior eficiência operacional e melhor experiência do usuário (Gadelha; Botelho; Kartz, 2024).

Quadro 2 – Principais práticas de gestão e impacto na qualidade assistencial

Prática de Gestão	Impacto	Fonte
Equipe multiprofissional	Melhor comunicação e padronização	Assunção <i>et al.</i> , 2025
Capacitação contínua	Maior resolutividade e segurança	Junior <i>et al.</i> , 2025
Protocolos clínicos e administrativos	Redução de erros e eficiência	Brancalion; Lima, 2022
Agendamento inteligente e triagem	Redução de sobrecarga e duplicidade	Gadelha; Botelho; Kartz, 2024

Fonte: Autoria própria (2025)

Os resultados indicam que a gestão baseada em processos e indicadores mensuráveis promove maior eficiência operacional e melhor desempenho assistencial. A integração de instrumentos de



planejamento, regulação e avaliação permite aos gestores identificar pontos críticos e atuar preventivamente, garantindo que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma racional e eficaz (Brasil, 2002; Brasil, 2008).

Observou-se também que a adoção de metodologias de melhoria contínua, como Lean Healthcare, contribuiu para reduzir desperdícios, otimizar fluxos e aumentar a satisfação dos profissionais e pacientes. Essas práticas refletem a importância de alinhar gestão administrativa e prática clínica, garantindo que as ações estratégicas tenham efeito direto na experiência do usuário e na qualidade do atendimento (Castello; Santos; Almeida, 2022).

Além disso, a análise mostrou que unidades que integraram planejamento estratégico com políticas nacionais, como a Política Nacional de Segurança do Paciente e a RDC 63/2011, apresentaram menor ocorrência de eventos adversos e maior conformidade com protocolos de qualidade e segurança (Brasil, 2011; Brasil, 2013). Esse achado reforça a relevância do alinhamento entre diretrizes normativas e práticas gerenciais locais.

Os dados coletados também evidenciam que a eficiência das unidades de referência depende da articulação com a atenção primária à saúde. Fluxos de encaminhamento bem definidos e comunicação interníveis reduziram a sobrecarga na atenção secundária, permitindo que as unidades concentrem esforços em casos complexos, aumentando a resolutividade e a qualidade do cuidado (Gleriano; Mendes; Almeida, 2023; Goya; Andrade; Pereira, 2018).

Em síntese, os resultados demonstram que o planejamento e a gestão estratégica impactam positivamente tanto a eficiência operacional quanto a qualidade assistencial nas unidades de referência. A combinação de indicadores de desempenho, capacitação de equipes, protocolos padronizados e integração com políticas nacionais é determinante para a consolidação de serviços de saúde organizados, seguros e centrados no paciente, promovendo avanços significativos na gestão do SUS e na satisfação da população atendida (Viegas; Carmo; Luz, 2015; Junior; Porto; Silva 2025).

## 4 DISCUSSÃO

Segundo Cordeiro, Mendes e Ferreira (2022) e Cruz, Souza e Costa (2024), a discussão dos resultados evidencia que o planejamento e a gestão estratégica em unidades de referência desempenham papel central na melhoria da eficiência e da qualidade assistencial. A utilização de indicadores de desempenho, fluxos padronizados e protocolos clínicos permite aos gestores identificar gargalos, reduzir desperdícios e otimizar o atendimento, corroborando os achados deste estudo. Esses elementos são fundamentais para aprimorar a organização dos serviços e a experiência do usuário, refletindo diretamente na produtividade das unidades e na satisfação dos pacientes atendidos.

De acordo com Assunção, Silva, Oliveira e Pereira (2025), a integração de equipes multiprofissionais revelou-se determinante para a qualidade do cuidado. A atuação colaborativa entre



profissionais de enfermagem, medicina, administração e outras áreas promove maior comunicação, padronização de procedimentos e redução de erros, fortalecendo a capacidade resolutiva das unidades de referência. Esse modelo de trabalho interprofissional também contribui para a construção de estratégias mais assertivas de planejamento e gestão, garantindo que decisões sejam tomadas de forma articulada.

Como destacam Brancalion e Lima (2022) e Castello, Santos e Almeida (2022), os indicadores de eficiência operacional demonstram que o planejamento estratégico impacta diretamente na redução do tempo médio de atendimento e na taxa de retorno de pacientes. O monitoramento contínuo de desempenho e a utilização de dados para tomada de decisão aumentam a produtividade das unidades e promovem um atendimento mais ágil. Assim, a implementação de indicadores permite identificar gargalos operacionais e direcionar recursos de forma eficiente, contribuindo para resultados consistentes e mensuráveis.

Na visão de Gadelha, Botelho e Kartz (2024) e Gleriano, Mendes e Almeida (2023), a regulação do acesso e a organização de fluxos de referência e contrarreferência são essenciais para evitar sobrecarga e duplicidade de atendimentos. A coordenação entre atenção primária e secundária garante a continuidade do cuidado e a racionalização do uso de recursos. Esse alinhamento fortalece o Sistema Único de Saúde e contribui para a oferta de serviços mais equitativos, evitando desigualdades regionais e promovendo maior eficiência na rede de atenção à saúde.

Conforme Castello, Santos e Almeida (2022), práticas de gestão inovadoras, como Lean Healthcare, apresentam impactos positivos na eficiência operacional e na experiência do paciente. A redução de desperdícios, otimização de fluxos e maior engajamento das equipes refletem a importância de métodos de melhoria contínua. Esses processos tornam as unidades mais adaptáveis às necessidades locais, garantindo que o planejamento estratégico seja dinâmico, flexível e capaz de responder a demandas emergentes do serviço de saúde.

De acordo com o Brasil (2011; 2013), a integração entre planejamento estratégico e segurança do paciente é evidenciada por políticas nacionais, como a Política Nacional de Segurança do Paciente e a RDC 63/2011. Essa integração reduz eventos adversos, aumenta a conformidade com protocolos de segurança e garante um cuidado mais confiável. A articulação entre práticas administrativas e clínicas demonstra que a gestão eficiente deve considerar simultaneamente a qualidade operacional e a segurança assistencial, promovendo resultados sustentáveis a longo prazo.

Na perspectiva de Junior, Porto e Silva (2025), a articulação entre gestão administrativa e prática clínica é essencial para alcançar resultados positivos. Unidades que adotaram indicadores, protocolos e capacitação contínua equilibraram eficiência, segurança e satisfação do paciente. Essa harmonização evidencia que o sucesso da gestão estratégica depende de decisões coordenadas,



liderança eficiente e acompanhamento constante dos resultados, garantindo que os recursos sejam aplicados de forma racional e estratégica.

Consoante Assunção, Silva, Oliveira e Pereira (2025), a melhoria contínua da eficiência depende do engajamento das equipes e da liderança estratégica. Gestores que promovem treinamentos, reuniões de alinhamento e monitoramento participativo obtêm resultados mais consistentes. A gestão estratégica, portanto, deve ser participativa, incorporando feedbacks e ajustando processos conforme as demandas do serviço, consolidando uma cultura de responsabilidade, inovação e comprometimento com a qualidade assistencial.

Para Viegas, Carmo e Luz (2015), a mensuração de indicadores de desempenho possibilita identificar unidades com menor eficiência e maior risco de insatisfação dos usuários. A comparação entre diferentes experiências de gestão permite reconhecer boas práticas e replicar estratégias bem-sucedidas, contribuindo para a padronização da qualidade em toda a rede de atenção à saúde. Dessa forma, a gestão baseada em evidências e indicadores torna-se uma ferramenta estratégica para aprimorar o desempenho das unidades de referência.

Conforme Goya, Andrade e Pereira (2018) e Gleriano, Mendes e Almeida (2023), a análise da articulação com a atenção primária à saúde demonstra que fluxos de encaminhamento bem estruturados aumentam a resolutividade da atenção secundária. A integração entre níveis de atenção promove cuidados mais eficientes, evita sobrecarga e permite que unidades concentrem esforços em casos complexos. Isso evidencia que a gestão estratégica deve considerar a interdependência entre os níveis de atenção e o papel de cada unidade dentro da rede assistencial.

Em consonância com Brasil (2002; 2008), a gestão estratégica contribui para reduzir desigualdades regionais, regular o acesso aos serviços e organizar a distribuição de recursos. A implementação de políticas de regulação e protocolos padronizados permite que unidades de referência operem de forma equitativa, oferecendo atendimento de qualidade independentemente da localização geográfica. A uniformização de práticas administrativas fortalece o SUS e garante maior justiça social no acesso à saúde.

Na análise de Cordeiro, Mendes e Ferreira (2022) e Junior, Porto e Silva (2025), os achados reforçam que o planejamento e a gestão estratégica são instrumentos essenciais para o fortalecimento do SUS. A combinação de indicadores, capacitação de equipes, protocolos padronizados e integração com políticas nacionais promove eficiência operacional e qualidade assistencial. Dessa forma, a gestão estratégica consolida-se como elemento-chave para a sustentabilidade, melhoria contínua e efetividade do sistema de saúde brasileiro, garantindo serviços seguros e centrados no paciente.

## 5 CONCLUSÃO

A análise dos dados evidencia que o planejamento e a gestão estratégica em unidades de referência são fundamentais para aprimorar a eficiência operacional e a qualidade assistencial. A implementação de indicadores de desempenho, protocolos padronizados e fluxos de referência bem estruturados contribui para a otimização do atendimento, redução de desperdícios e fortalecimento da capacidade resolutiva das unidades. Tais práticas demonstram que a gestão estratégica é uma ferramenta essencial para a melhoria contínua e para o suporte à tomada de decisão.

A integração de equipes multiprofissionais mostrou-se determinante para a qualidade do cuidado e para o alcance de resultados eficientes. A colaboração entre profissionais de diferentes áreas promove padronização de procedimentos, comunicação efetiva e redução de falhas assistenciais. Além disso, o trabalho conjunto fortalece o engajamento das equipes, favorecendo a implementação de práticas inovadoras e de estratégias que aprimoram a experiência do paciente e a eficiência operacional.

A articulação entre os diferentes níveis de atenção, aliada à regulação do acesso e à organização de fluxos de referência, revelou-se essencial para evitar sobrecarga e duplicidade de atendimentos. A coordenação entre atenção primária e secundária garante continuidade assistencial, otimiza recursos e fortalece a rede de saúde. Essa organização permite que as unidades de referência funcionem de forma mais equitativa, garantindo qualidade e eficiência no atendimento à população.

A gestão administrativa e a segurança do paciente se mostraram interdependentes na busca por serviços de qualidade. Estruturas bem organizadas, capacitação contínua e protocolos claros reduzem eventos adversos e aumentam a confiabilidade do cuidado. A combinação entre eficiência operacional e segurança assistencial contribui para a prestação de serviços mais seguros, centrados no paciente e com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se investigar estratégias de gestão adaptadas a contextos regionais distintos, considerando o impacto das práticas inovadoras na eficiência e equidade do acesso. Estudos longitudinais podem avaliar a efetividade de indicadores de desempenho, programas de capacitação e fluxos padronizados, analisando a experiência do paciente e a sustentabilidade das unidades de referência. A exploração do engajamento das equipes e do papel da liderança estratégica também pode gerar informações relevantes sobre fatores que potencializam resultados positivos.

Por fim, conclui-se que o planejamento e a gestão estratégica constituem elementos essenciais para fortalecer o sistema de saúde e aprimorar a qualidade assistencial nas unidades de referência. A integração de equipes, a utilização de indicadores e a articulação entre os níveis de atenção contribuem para serviços mais eficientes, seguros e equitativos. O desenvolvimento de pesquisas futuras permitirá consolidar boas práticas, aprimorar a gestão local e fortalecer a sustentabilidade do sistema de saúde.



## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, Cristina Pedrini; SILVA, Mariana Carvalho; OLIVEIRA, Fernanda Lima; PEREIRA, João Ricardo. O impacto da equipe multidisciplinar e da gestão na qualidade do cuidado ao paciente. *ARACÊ*, [S. l.], v. 7, n. 8, p. e7360, 2025.
- BRANCALION, Fernando Nunes Machado; LIMA, Ana Flávia Costa. Process-based Management aimed at improving health care and financial results. *Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 56, p. e20210333, 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Assistência de Média e Alta Complexidade no Sistema Único de Saúde. Brasília: CONASS, 2011.
- BRASIL. Instrumentos de Gestão do Sistema Único de Saúde (Plano de Saúde, PAS, Relatórios e Programação Anual). Brasília, 2024.
- BRASIL. NOAS-SUS 01/2002 — Normas Operacionais da Assistência à Saúde. Brasília, 2002.
- BRASIL. PNSP – Política Nacional de Segurança do Paciente (Portaria Ministério da Saúde nº 529/2013). Brasília, 2013.
- BRASIL. Política Nacional de Regulação (Portaria nº 1.559/2008). Brasília, 2008.
- BRASIL. RDC 63/2011 — Boas práticas em serviços de saúde. Brasília, 2011.
- CASTELLO, Ricardo Vilar; SANTOS, Juliana Mendes; ALMEIDA, Thiago Fernandes. Lean healthcare: um caminho para melhorias de gestão e serviço de saúde. [S. l.], 2022.
- CORDEIRO, Mayara; MENDES, Samara; FERREIRA, Camila Andrade. A gestão dos recursos para o financiamento da atenção secundária no Sistema Único de Saúde: uma revisão da literatura. *JMPHC | Journal of Management & Primary Health Care*, [S. l.], v. 14, n. spec, p. e016, 2022.
- CRUZ, Danilson Ferreira; SOUZA, Patricia Lima; COSTA, Marcelo Henrique. Processo de trabalho e gestão do cuidado nos serviços de atenção secundária em saúde bucal no Brasil. [S. l.], 2024.
- FELIPE, Maria Luiza Soares; EVANGELISTA, Christian Pietro; DUARTE, Suélen Ribeiro Miranda Pontes. Motivos de procura de atendimento na atenção secundária ao invés da atenção primária. *Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde*, [S. l.], v. 11, n. 1, 2022.
- GADELHA, Maria Inez Pordeus; BOTELHO, Maíra Batista; KARTZ, Cláudia Lidroneta Bernardino. Regulação do acesso assistencial à saúde. *Revista EJEf*, Belo Horizonte, v. 1, n. 3, 2024.
- GLERIANO, Josué Souza; MENDES, Luciana Ribeiro; ALMEIDA, Roberta Martins. Expansão da cobertura da Atenção Primária à Saúde: estratégias e desafios da gestão municipal. *Revista de Atenção Primária à Saúde*, [S. l.], v. 26, 2023.
- GOYA, Neusa; ANDRADE, Luiz Odorico Monteiro de; PEREIRA, Rafael Costa. O Sistema Único de Saúde e o desafio da gestão regionalizada e contratualizada. *Revista Brasileira em Promoção da Saúde*, [S. l.], v. 31, n. 4, 2018.





JUNIOR, Ricardo Valente da Costa; PORTO, Paulo Roberto da Silva; SILVA, Maria Beatriz Santos. Modelos de gestão em saúde pública: impactos na força de trabalho no Sistema Único de Saúde: uma revisão integrativa. Revista Foco, [S. l.], v. 18, n. 4, p. e8162, 2025.

VIEGAS, Ana Paula Braga; CARMO, Rafael Ferreira; LUZ, Zuleica Maria Pereira da. Fatores que influenciam o acesso aos serviços de saúde na visão de profissionais e usuários de uma unidade básica de referência. Saúde e Sociedade, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 100–112, jan. 2015.