

Planejamento estratégico em um hospital universitário: a elaboração do Plano Diretor Estratégico 2024-2028 do Hospital Universitário de Brasília

Strategic planning in a university hospital: preparation of the Strategic Plan Director 2024-2028 of the University Hospital of Brasília

Planificación estratégica en un hospital universitario: desarrollo del Plan Maestro Estratégico 2024-2028 para el Hospital Universitario de Brasília

Letícia Oliveira Lopes¹

Natalia Fernandes de Andrade²

Lais Milhomem Lima³

Flavio Andrade de Souza⁴

Mayara Nascimento Dias De Souza⁵

Luana Dias da Costa⁶

Marcus Vinícius Borges de Carvalho⁷

Ana Valéria Machado Mendonça⁸

Maria Fátima de Sousa⁹

¹Universidade de Brasília, UnB

²Universidade de Brasília, UnB

³Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, EBSEH

⁴Hospital Universitário de Brasília/Ebserh, HUB-UnB/Ebserh

⁵Hospital Universitário de Brasília, HUB

⁶Universidade de Brasília, UnB

⁸Universidade de Brasília, UnB

⁹Universidade de Brasília, UnB

RESUMO

O Hospital Universitário de Brasília (HUB), vinculado à Universidade de Brasília (UnB) e gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) desde 2013, é uma instituição pública de ensino, pesquisa e assistência em saúde, destaca-se como referência em média e alta complexidade. Adota práticas de gestão pública baseadas em planejamento estratégico, com desdobramento por meio do Plano Diretor Estratégico. A versão 2024–2028 foi construída com ampla participação de gestores, trabalhadores, estudantes e parceiros institucionais, em um processo colaborativo conduzido pelo Setor de Governança e Estratégia. A elaboração do plano seguiu duas fases, sendo o direcionamento estratégico que envolveu a análise situacional e o segundo momento foi o planejamento de indicadores e projetos, que se concentrou na definição de indicadores de desempenho, metas e projetos alinhados aos objetivos estratégicos da Rede Ebserh, com base no *Balanced Scorecard*. O presente artigo tem como resultado a elaboração do Plano de maneira participativa, que traduz o compromisso da instituição com a melhoria contínua da gestão, do cuidado em saúde e da

formação em nível superior, reafirmando o protagonismo do HUB como hospital universitário voltado à excelência, à inovação e à atuação em rede no contexto do Sistema Único de Saúde.

Palavras-chave: Hospitais Universitários. Planejamento Estratégico. Administração Hospitalar. Indicadores de Qualidade em Assistência à Saúde. Sistema Único de Saúde. Desenvolvimento Sustentável.

ABSTRACT

The University Hospital of Brasília (HUB), linked to the University of Brasília (UnB) and managed by the Brazilian Company of Hospital Services (Ebserh) since 2013, is a public institution dedicated to education, research, and healthcare assistance, standing out as a reference in medium and high complexity care. It adopts public management practices based on strategic planning, implemented through the Strategic Master Plan. The 2024–2028 version was developed with extensive participation from managers, workers, students, and institutional partners, in a collaborative process led by the Governance and Strategy Sector. The plan's formulation followed two phases: the first involved strategic direction, which included situational analysis, and the second focused on planning indicators and projects, concentrating on defining performance indicators, goals, and projects aligned with the strategic objectives of the Ebserh Network, based on the Balanced Scorecard. The present article results in the elaboration of the Plan in a participatory manner, which reflects the institution's commitment to continuous improvement in management, healthcare, and higher education, reaffirming the leadership of the HUB as a university hospital focused on excellence, innovation, and networking within the context of the Unified Health System.

Keywords: University Hospitals. Strategic Planning. Hospital Administration. Quality Indicators in Health Care. Unified Health System. Sustainable Development.

RESUMEN

El Hospital Universitario de Brasilia (HUB), vinculado a la Universidad de Brasilia (UnB) y gestionado por la Empresa Brasileña de Servicios Hospitalarios (Ebserh) desde 2013, es una institución pública de enseñanza, investigación y asistencia en salud, destacándose como referencia en media y alta complejidad. Adopta prácticas de gestión pública basadas en planificación estratégica, con despliegue a través del Plan Director Estratégico. La versión 2024-2028 fue construida con amplia participación de gestores, trabajadores, estudiantes y socios institucionales, en un proceso colaborativo conducido por el Sector de Gobernanza y Estrategia. La elaboración del plan siguió dos fases, siendo la dirección estratégica que involucró el análisis situacional y el segundo momento fue la planificación de indicadores y proyectos, que se centró en la definición de indicadores de rendimiento, metas y proyectos alineados a los objetivos estratégicos de la Red Ebserh, basado en el Balanced Scorecard. El presente artículo tiene como resultado la elaboración del Plan de manera participativa, que traduce el compromiso de la institución con la mejora continua de la gestión, la atención en salud y la formación en nivel superior, reafirmando el protagonismo del HUB como hospital universitario orientado a la excelencia, a la innovación y a la actuación en red en el contexto del Sistema Único de Salud.

Palabras-clave: Hospitales Universitarios. Planificación Estratégica. Administración Hospitalaria. Indicadores de Calidad en Asistencia de Salud. Sistema Único de Salud. Desarrollo Sostenible.

1 INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) possui como finalidade “a prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, nos termos do art. 207 da Constituição Federal, a autonomia universitária”. A Rede Ebserh está presente em 25 unidades da federação e realiza a gestão de 45 hospitais universitários federais¹.

O Hospital Universitário de Brasília (HUB), vinculado à Universidade de Brasília (UnB), integra a Rede desde 2013, sendo uma instituição pública de ensino, pesquisa e assistência em saúde. Está localizado na Região Central do Plano Piloto e atua como campo de prática para a formação de profissionais da saúde, oferecendo atendimento ambulatorial, hospitalar e de urgência nas mais diversas especialidades. O HUB tem papel estratégico na região do Distrito Federal (DF) por ser referência em serviços de média e alta complexidade, além de desenvolver ações voltadas à gestão hospitalar, inovação e fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS).

Desde 2014, o HUB segue as boas práticas de gestão pública e elabora o seu planejamento estratégico, que é desdobrado em um documento chamado Plano Diretor Estratégico (PDE). Segundo Ansoff, o planejamento estratégico é um ciclo contínuo que envolve diagnóstico, formulação, implementação, monitoramento e ajuste da estratégia, sendo uma prática essencial à sobrevivência e ao desempenho organizacional em contextos complexos e incertos².

Para os anos de 2024 a 2028, a Rede Ebserh desenvolveu sua estratégia baseada na metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), onde um dos principais componentes é o Mapa Estratégico. Kaplan e Nort definem que o mapa estratégico é uma representação visual e lógica da estratégia da organização, trazendo objetivos claros e inter-relacionados que facilitam o alinhamento da organização e a comunicação entre os níveis hierárquicos³.

A elaboração simultânea dos PDE 2024-2028 de toda a Rede Ebserh representa um alinhamento no modo como os hospitais universitários federais concebem seu desenvolvimento institucional. Ao adotar uma matriz metodológica comum, cada unidade

pôde seguir as orientações nacionais sem renunciar às particularidades regionais que permeiam o ensino, a pesquisa e a assistência. Esse arranjo evidencia a busca por um planejamento mais prospectivo, capaz de antecipar demandas assistenciais, incorporar inovações tecnológicas e fortalecer a integração dos hospitais com o SUS, ao mesmo tempo em que os posiciona como centros de excelência na formação de profissionais de saúde e na produção de conhecimento.

Nesse sentido, a Rede Ebserh possui um mapa estratégico (Figura 1) alinhado em propósito, valores, pilares e objetivos estratégicos, sendo de responsabilidade de cada hospital elaborar a sua própria visão de futuro.

Figura 1 - Mapa Estratégico da Rede Ebserh - 2024 a 2028.



Fonte: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSEH) [1]

Dessa forma, o HUB-UnB realizou o desdobramento da estratégia conforme o Guia de Desdobramento da Estratégia para os Hospitais da Rede Ebserh (4), sob a condução do Setor de Governança e Estratégia e com a participação de 58 pessoas, entre gestores, colaboradores, docentes, residentes e estudantes.

Apesar da maturidade e avanço institucional, a complexidade de conciliar as diretrizes normativas de uma rede nacional com as demandas assistenciais e acadêmicas locais impõe um desafio: como estruturar um planejamento técnico-normativo e participativo? O

distanciamento entre a alta gestão e as áreas técnicas frequentemente compromete a execução da estratégia em organizações de saúde. Dessa forma, a relevância desse estudo vem pela necessidade de documentar e analisar métodos que promovam o engajamento coletivo em ambientes de alta complexidade do SUS, contribuindo para a sustentabilidade da gestão hospitalar.

O objetivo deste artigo é descrever e analisar o processo colaborativo de elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2024-2028 do HUB-UnB, fundamentado na metodologia BSC. Pretende-se, com isso, oferecer uma contribuição teórica e prática ao campo da gestão em saúde coletiva, demonstrando como o planejamento estratégico e a governança participativa podem fortalecer a identidade e a eficiência dos hospitais universitários no contexto contemporâneo da saúde pública brasileira.

2 OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo descrever e analisar o processo de construção participativa do Plano Diretor Estratégico do HUB-UnB para o período de 2024–2028, com foco nas metodologias empregadas, resultados alcançados e implicações para a gestão hospitalar no SUS.

3 DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Estudo

Trata-se de um relato de experiência com abordagem descritiva e analítica, que examina o processo de elaboração do Plano Diretor Estratégico (PDE) 2024–2028 do Hospital Universitário de Brasília (HUB). O estudo busca descrever as etapas metodológicas do planejamento estratégico institucional e refletir sobre suas contribuições para a gestão hospitalar no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS).

3.2 Contexto do Estudo

O estudo foi realizado no Hospital Universitário de Brasília (HUB), instituição vinculada à Universidade de Brasília (UnB) e integrante da Rede da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) desde 2013. O hospital desempenha funções assistenciais, acadêmicas e de pesquisa, integrando a rede de atenção à saúde do Distrito Federal.

3.3 Período do estudo

O processo de elaboração do Plano Diretor Estratégico analisado neste estudo ocorreu entre **setembro de 2023 e março de 2024**, período no qual foram conduzidas as etapas de

diagnóstico institucional, construção do direcionamento estratégico e definição de indicadores e projetos estratégicos.

3.4 Fonte de dados

As informações analisadas neste estudo foram obtidas a partir de diferentes fontes institucionais, incluindo:

- documentos institucionais de planejamento e relatórios técnicos;
- registros das oficinas participativas realizadas durante o processo de planejamento;
- materiais produzidos nas reuniões estratégicas;
- instrumentos de consulta institucional aplicados a gestores e profissionais do hospital.

Esses materiais foram produzidos no âmbito das atividades do Setor de Governança e Estratégia do hospital, responsável pela coordenação do processo de planejamento estratégico institucional.

3.5 Etapas do processo de planejamento

As atividades duraram cerca de 70 dias e foram divididas em duas fases:

1ª Fase: Direcionamento Estratégico

Denominada de direcionamento estratégico, a 1ª fase foi composta por três etapas: Análise Situacional, Definição da Visão de Futuro e Identificação dos Macroproblemas. Na fase de **Análise Situacional** foram realizados debates específicos para cada um dos temas: análise dos principais avanços e dificuldades dos projetos do Plano Diretor Estratégico 2021-2023; análise dos resultados da avaliação interna do Selo Ebserh de Qualidade; análise dos principais achados da 2ª pesquisa de cultura da segurança do paciente; análise das principais recomendações em relatórios de auditoria; análise crítica do desempenho do contrato com o Sistema Único de Saúde (SUS); análise dos painéis da sala de situação e perfil assistencial; análise dos planos de implantação do Caderno de Processos e Práticas de Regulação Assistencial; análise do Contrato de Objetivos com a Ebserh; análise da pesquisa de satisfação dos usuários e pesquisa de satisfação dos residentes e; análise dos desafios a serem superados pelo hospital frente ao Plano de Negócios da Rede Ebserh.

O GT também lançou uma pesquisa de percepção por meio de um questionário online, com o objetivo de identificar a satisfação dos diversos profissionais do hospital sobre

temáticas voltadas à infraestrutura física, parque tecnológico, disponibilidade de insumos, comunicação, humanização, saúde do trabalhador, cenários de prática, entre outros.

Após as análises, foi elaborado um documento denominado Guia do Participante para ser enviado previamente a todos os participantes das oficinas. Entre os convidados, contamos com representantes de todas as áreas do hospital (superintendência, administração, atenção à saúde, ensino e pesquisa); representantes da reitoria, diretores e discentes de graduação da Faculdades de Medicina, Faculdade de Ciências da Saúde e Faculdade de Ceilândia da UnB, além de residentes médicos e multiprofissionais; representantes do Conselho Consultivo (contando com representações da Secretaria de Saúde do DF, ex-diretor do HUB, usuários do SUS, trabalhadores indicados pelos sindicatos, Comissão de Residência Médica e Comissão de Residência Multiprofissional) e de diferentes níveis hierárquicos (alta gestão, chefias, empregados, servidores).

A primeira oficina realizada foi a de **Definição da Visão de Futuro do HUB**, sendo realizadas previamente entrevistas com a reitora da UnB e a Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES-DF), para levantamento de expectativas quanto à atuação do hospital nos próximos cinco anos, considerando as delimitações do contrato de gestão com a Ebserh e da Contratualização SUS.

Para a realização da Oficina da Visão, foram formados quatro grupos com cerca de nove participantes cada, contando com um facilitador, dispostos em quatro salas equipadas com sistema multimídia, o que permitiu momentos de interação virtual entre todos os participantes, por meio do aplicativo *Microsoft Teams*.

O evento iniciou com a contextualização, apresentação do mapa estratégico da Ebserh e análise das principais expectativas elencadas nas entrevistas realizadas com a Reitora da UnB e a Secretária de Saúde do DF. Logo em seguida, foi apresentada a metodologia, onde para construção da frase, cada participante deveria enviar, por meio de um formulário online, 3 palavras que definissem o que HUB deveria buscar/alcançar nos próximos 5 anos, formando uma nuvem de palavras (Figura 2).

Figura 2

O que o HUB-UnB deve buscar/alcançar nos próximos 5 anos ?

93 responses



Fonte: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH)¹

Na nuvem acima notamos uma prevalência nas palavras - humanização, ensino, excelência, tecnologia, inovação, qualidade e pesquisa. As palavras em destaque mostram as necessidades que o HUB precisa alcançar no período de cinco anos, isso visando a qualidade e a proposta a qual a instituição busca alcançar.

Em seguida, cada grupo deveria elaborar uma frase utilizando as palavras que foram citadas mais vezes (excelência, ensino, humanização e tecnologia). Após a elaboração das frases, os grupos se reuniram novamente na sala virtual, onde foi disponibilizado, via *QR Code*, um formulário eletrônico de votação para escolha da frase que melhor representasse a visão de futuro do HUB. Com a votação definida, o coordenador buscou consenso entre os participantes sobre os ajustes de redação necessários na frase vencedora para manter a ideia central, o texto final foi validado e a visão do HUB para os próximos cinco anos foi declarada, sendo:

“Ser hospital de ensino que busca a excelência promovendo a humanização, a inovação e o desenvolvimento tecnológico, com responsabilidade social e atuação em rede”

A segunda oficina realizada foi a de **Identificação dos Macroproblemas**, com o objetivo de definir os grandes desafios que o hospital precisa superar para alcançar as aspirações da visão de futuro. A identificação dos macroproblemas foi realizada durante dois dias, com a participação dos integrantes da Oficina de Definição da Visão de Futuro e demais especialistas das áreas temáticas.

No primeiro dia foram formados três grupos para identificação dos desafios a serem enfrentados pelo HUB em termos de assistência, pesquisa e responsabilidade ambiental, social

e governança. No segundo dia, quatro grupos ajudaram a identificar os problemas nos temas ensino, desenvolvimento institucional, sustentabilidade financeira e desenvolvimento do trabalhador.

Em ambos os dias, o evento foi dividido em quatro etapas: apresentação das informações colhidas na etapa anterior e contextualização acerca da oficina; identificação dos macroproblemas no âmbito do HUB; identificação da causa raiz de cada macroproblema e proposição de soluções de alto nível para cada macroproblema; finalizando com a validação final.

Na metodologia, cada participante nos grupos deveria escrever um macroproblema relacionado a cada tema em discussão. O facilitador auxiliava na fixação e agrupamento dos semelhantes para que cada participante pudesse escolher dois macroproblemas por meio da sinalização com adesivos. O macroproblema com maior número de votos em cada um dos grupos foi enviado ao coordenador e o processo se repetiu até a finalização de todos os temas. Em seguida, com todos os participantes reunidos na sala virtual (aplicativo Teams), foi disponibilizado, via *QR Code*, um formulário eletrônico de votação para escolha do macroproblema mais relevante para cada tema. Os macroproblemas que receberam maior votação foram distribuídos (um para cada grupo), para identificação da causa-raiz, utilizando a técnica dos cinco por quês e a proposição de uma possível solução, considerando o prazo de vigência do PDE. Ao final desta etapa, foram validados, nomeados e apresentados sete macroproblemas e suas respectivas propostas de solução.

2ª Fase: Planejamento de indicadores e projetos

A segunda fase da construção do PDE, denominada **Planejamento de Indicadores e Projetos**, foi composta por 3 etapas: Definição de Indicadores e Metas Locais; Definição de Projetos Locais; e Publicação do PDE. Durante a primeira etapa, o grupo de trabalho realizou reuniões temáticas para construção de indicadores de desempenho capazes de favorecer a resolução dos macroproblemas e o alcance da visão institucional. Em seguida, foram delineados projetos e cronogramas para viabilizar o atingimento das metas anuais de todos os indicadores definidos para cada um dos temas.

O processo é finalizado com todos os materiais sendo compilados em um documento denominado Plano Diretor Estratégico 2024-2028 - Hospital Universitário de Brasília HUB-UnB/Ebserh (5), e aprovado pelo Conselho Executivo. O documento é de acesso público e pode ser consultado no site da instituição em:

3.6 Limitações do estudo

Este estudo apresenta limitações relacionadas ao seu caráter institucional e descritivo. Por se tratar de um relato de experiência baseado em um único hospital universitário, os resultados não podem ser generalizados para todas as instituições hospitalares. Além disso, a análise concentra-se no processo de elaboração do Plano Diretor Estratégico, não incluindo avaliação de seus impactos sobre indicadores assistenciais ou gerenciais, o que poderá ser explorado em estudos futuros.

4 DISCUSSÃO

A experiência de elaboração participativa do Plano Diretor Estratégico do Hospital Universitário de Brasília evidencia a relevância do planejamento estratégico como instrumento de governança em organizações hospitalares públicas.

Estudos sobre gestão hospitalar no contexto do Sistema Único de Saúde indicam que instituições de saúde caracterizam-se por elevada complexidade organizacional, o que exige mecanismos estruturados de planejamento capazes de integrar diferentes dimensões institucionais, como assistência, ensino e pesquisa^{6,7}.

Nesse sentido, a adoção de metodologias participativas no processo de planejamento estratégico pode contribuir para ampliar o engajamento institucional e fortalecer a legitimidade das decisões organizacionais. A literatura aponta que processos participativos favorecem maior alinhamento entre os diferentes atores envolvidos na gestão e na prestação de serviços de saúde⁸.

Além disso, a utilização da metodologia Balanced Scorecard no planejamento estratégico tem sido amplamente aplicada em organizações de saúde, permitindo traduzir objetivos estratégicos em indicadores e metas mensuráveis, facilitando o monitoramento e a avaliação do desempenho institucional⁹.

A adoção de instrumentos de planejamento estratégico em organizações públicas de saúde tem sido apontada como uma estratégia relevante para aprimorar a governança institucional e fortalecer a capacidade de gestão no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Estudos recentes indicam que processos de planejamento estruturado, associados a

mecanismos de avaliação e monitoramento, contribuem para ampliar a transparência na gestão e favorecer a tomada de decisões baseada em evidências¹⁰.

Hospitais universitários, em particular, desempenham papel estratégico na articulação entre assistência, ensino e pesquisa, o que exige instrumentos de gestão capazes de integrar essas diferentes dimensões institucionais. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode contribuir para alinhar prioridades organizacionais às diretrizes das políticas públicas de saúde, favorecendo maior coerência entre a gestão institucional e as necessidades do sistema de saúde¹¹. No caso do Hospital Universitário de Brasília, a elaboração do Plano Diretor Estratégico permitiu sistematizar prioridades institucionais e estruturar iniciativas voltadas ao enfrentamento de desafios organizacionais identificados durante o processo participativo.

Entretanto, a literatura também aponta que um dos principais desafios do planejamento estratégico em instituições públicas de saúde está relacionado à sua implementação e ao monitoramento contínuo das estratégias definidas. A existência de planos estratégicos não garante, por si só, mudanças organizacionais efetivas, sendo necessária a criação de mecanismos institucionais de acompanhamento, avaliação e revisão periódica das ações planejadas¹².

Outro aspecto relevante refere-se à integração entre o planejamento institucional e a organização das redes de atenção à saúde. A literatura destaca que a governança das redes assistenciais depende da articulação entre diferentes níveis de gestão e da capacidade das instituições de saúde de alinhar seus processos internos às políticas de regionalização e organização dos serviços. Dessa forma, instrumentos como o Plano Diretor Estratégico podem contribuir para fortalecer o papel dos hospitais universitários na rede de atenção à saúde, promovendo maior coordenação entre assistência especializada, formação de profissionais e produção de conhecimento em saúde¹³.

Nesse contexto, o Plano Diretor Estratégico pode contribuir para fortalecer a governança institucional e orientar a tomada de decisão em diferentes níveis da gestão hospitalar. Entretanto, seu impacto efetivo dependerá da capacidade institucional de implementar as estratégias definidas e de consolidar processos contínuos de monitoramento e avaliação.

5 CONCLUSÃO

O PDE 2024-2028 representa o compromisso da instituição com a adoção de práticas da gestão pública e alinhamento estratégico com as diretrizes da Rede Ebserh. A experiência relatada diferencia-se de práticas tradicionais de planejamento ao substituir modelos verticais por uma arquitetura de governança participativa, capaz de harmonizar diretrizes nacionais com as complexidades da assistência e do ensino locais.

O processo de elaboração prezou por uma metodologia colaborativa e participativa, onde permitiu que todos os envolvidos pudessem avaliar a realidade atual e planejar não apenas ações, mas o cenário que almeja estar nos próximos anos.

O uso de nuvens de palavras permitiu uma definição semântica coletiva da visão institucional, enquanto a realização de oficinas híbridas e o uso de aplicativos de interação em tempo real viabilizaram a participação simultânea e democrática de 58 atores distintos, incluindo desde a alta gestão e reitoria até residentes, estudantes e representantes sindicais. Essa articulação multissetorial garantiu que os macroproblemas identificados e os indicadores pactuados refletissem a realidade técnica e social da ponta dos serviços.

Para além de consolidar diretrizes e metas para o próximo quadriênio, o PDE 2024-2028 torna-se um instrumento de aprendizagem organizacional ao instituir ciclos anuais de avaliação crítica dos indicadores pactuados e dos resultados assistenciais, acadêmicos e econômico-financeiros. Essa retroalimentação sistemática enriquece a governança, permitindo correções de rumo oportunas e a incorporação de inovações tecnológicas ou normativas advindas do SUS e da própria Rede Ebserh, reforçando a ideia de um planejamento estratégico dinâmico e vivo.

O processo participativo empreendido na elaboração do PDE revela-se replicável a outras instituições públicas de saúde que buscam alinhar estratégias corporativas a realidades locais. A experiência demonstra que a combinação de metodologias colaborativas, instrumentos de inteligência de dados e uso do *Balanced Scorecard* potencializa o engajamento dos diversos segmentos institucionais e qualifica a tomada de decisão. Ao compartilhar rotinas, ferramentas e lições aprendidas, o HUB-UnB contribui para fortalecer uma cultura de planejamento estratégico em rede, sem perder de vista a singularidade de cada contexto regional e o imperativo ético de garantir cuidado integral e de qualidade à população.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Dispõe sobre a criação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Diário Oficial da União. 2011 dez 16; Seção 1:1.

2. Ansoff HI. *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall; 1984.
3. Kaplan RS, Norton DP. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004.
4. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). *Guia de desdobramento da estratégia para os hospitais da Rede Ebserh* [Internet]. Brasília (DF): Ebserh; 2023 [citado 2025 jun 4]. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/governanca/gestao-estrategica/guia-de-gestao-estrategia>.
5. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). *Plano Diretor Estratégico HUB/UnB 2024–2028* [Internet]. Brasília (DF): Ebserh; 2024 [citado 2025 jun 4]. Disponível em: https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-centro-oeste/hub-unb/governanca/plano-diretor-estrategico/pde_2024_2028_v3.pdf
6. Cecílio LCO. *As organizações de saúde e a gestão hospitalar*. São Paulo: Hucitec;
7. Mendes EV. *As redes de atenção à saúde*. 2ª ed. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde; 2011.
8. Hartz ZMA, Vieira-da-Silva LM. *Avaliação em saúde: dos modelos teóricos à prática na avaliação de programas e sistemas de saúde*. Salvador: EDUFBA; 2014.
9. Kaplan RS, Norton DP. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston (MA): Harvard Business School Press; 1996.
10. Silva EN, Barreto JOM, Souza NM. Avaliação e governança no Sistema Único de Saúde: desafios para a gestão pública em saúde. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2022;27(6):2163-2174.
11. Paim JS. Sistema Único de Saúde (SUS) aos 30 anos: avanços, desafios e perspectivas. *Cad Saúde Pública*. 2023;39(1):e00224122.
12. Tanaka OY, Tamaki EM. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2012;17(4):821-828.
13. Santos L, Giovanella L. Governança e regionalização na organização das redes de atenção à saúde no Brasil. *Saúde Debate*. 2024;48(140):12-26.