

Matriz *Swot* como ferramenta estratégica no gerenciamento da assistência de enfermagem: um relato de experiência

Swot Matrix as a strategic tool in the management of nursing care: an experience report

Matriz *Swot* como una herramienta estratégica en la gestión del cuidado de enfermería: un relato de experiencia

Viviane Ramos Mendes¹, Eloá Mangabeira Santos², Ingredy Carolline de Jesus Santos³, Ingrid Rodrigues da Silva⁴, Leniane Soares da Silva⁵, Carla Silvana de Oliveira e Silva⁶

Resumo

Este estudo teve como objetivo descrever a aplicação da ferramenta Matriz *SWOT* em uma unidade de internação de um hospital-ensino. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, do tipo relato de experiência, através de observações dos processos de trabalho no setor administrativo e do exame de rotinas do serviço de enfermagem. Teve como cenário a Clínica Médica A do Hospital Universitário Clemente de Faria (HUCF), em Montes Claros – Minas Gerais. Diante da análise Matriz *SWOT*

percebe-se que esta promove a obtenção de um eficiente caminho para a criação e desenvolvimento de estratégias que proporcionem o crescimento institucional. E que é de suma importância que os gestores responsáveis pela tomada de decisão tenham sempre conhecimento sobre os fatores da análise: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para que possam ser mediadores do desenvolvimento do setor. Portanto, é possibilitado ao gestor um olhar crítico e reflexivo acerca das inconformidades, vistas como pontos que devem ser melhorados pela coordenação da clínica.

Descritores: Gestão em Saúde; Gerenciamento de Riscos; Qualidade dos Cuidados de Saúde; Assistência ao Paciente; Enfermagem.

Abstract

This study aimed to describe the application of the *SWOT* matrix tool in an inpatient unit of a school hospital. This is a qualitative, descriptive study type experience report, through observation of work processes in the administrative sector and the examination of nursing service routines. It

¹ Graduanda em Enfermagem na Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. Atua no grupo de pesquisa, Dona Tiburtina: Núcleo De Pesquisa em Gênero, Saúde e Sexualidade (NUPEGSS). Atualmente estagiária na Supervisão de Enfermagem do Hospital Universitário Clemente Faria (HUCF), localizado no Município de Montes Claros/Minas Gerais. E-mail: ramos.viviane9@gmail.com.

² Graduada em Biomedicina na Faculdade Integradas Pitágoras Montes Claros / MG em 2011. Mestre em Biotecnologia pela Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. Doutoranda em ciências da saúde com ênfase em mecanismos e aspectos clínicos das doenças de câncer de cabeça e pescoço. E-mail: e.mangabeira@yahoo.com.br.

³ Graduanda em Enfermagem na Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. Atua no grupo de pesquisa, Dona Tiburtina: Núcleo De Pesquisa em Gênero, Saúde e Sexualidade (NUPEGSS). E-mail: ingredycarolline@gmail.com.

⁴ Graduanda em enfermagem pela Universidade Estadual de Montes Claros/MG (Unimontes). E-mail: ingrid_ingrid19@hotmail.com.

⁵ Graduanda em Enfermagem pela Universidade Estadual de Montes Claros/MG (Unimontes). E-mail: lenianevzp_soares@hotmail.com.

⁶ Possui graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1997), Mestrado em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo (2010) e Doutorado em Ciências pela Universidade Federal de São Paulo (2013). Pós-doutorado em andamento pela Universidade Federal de São Paulo. Atualmente é Professora do ensino Superior da Universidade Estadual de Montes Claros UNIMONTES. E-mail: profcarlasosilva@gmail.com.

took place at the Medical Clinic The University Hospital Clemente de Faria (HUCF) in Montes Claros - Minas Gerais. After analyzing *SWOT* Matrix it is clear that this promotes the achievement of an efficient way to create and develop strategies that provide the institutional growth. And it is very important that managers responsible for decision-making is made aware of the analysis of factors: strengths, weaknesses, opportunities and threats, so that they can be mediators of the sector's development. Therefore, it is made possible to the manager a critical and reflective look about the non-conformities, seen as points that should be improved for the coordination of the clinic.

Descriptors: Health Management; Risk management; Quality of Health Care; Patient Care; Nursing.

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo describir la aplicación de la herramienta de matriz *SWOT* en una unidad de hospitalización de un hospital escuela. Se trata de un informe cualitativo descriptivo tipo de estudio la experiencia, a través de la observación de los procesos de trabajo en el sector administrativo y el examen de las rutinas de servicio de enfermería. Se llevó a cabo en la Clínica Médica del Hospital Universitario Clemente de Faria (HUCF) en Montes Claros - Minas Gerais. Después de analizar el Matriz *SWOT* es evidente que esto

promueve el logro de una forma eficiente de crear y desarrollar estrategias que proporcionan el crecimiento institucional. Y es muy importante que los gerentes responsables de la toma de decisiones se hace consciente del análisis de los factores: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de modo que puedan ser mediadores de desarrollo del sector. Por lo tanto, se hace posible que el administrador de una mirada crítica y reflexiva acerca de las no conformidades, vistos como puntos que deben ser mejorados para la coordinación de la clínica

Descriptor: Gestión de la Salud; Gestión de Riesgos; Calidad de la Atención de la Salud; Atención al Paciente; Enfermería.

Introdução

Gerenciar no cenário de práticas em saúde em um contexto permeado por constantes transformações e avanços tem exigido do enfermeiro, enquanto responsável pela equipe, um conhecimento que proporcione habilidades gerenciais tanto do cuidado quanto da unidade⁽¹⁾. Portanto, este deve providenciar práticas de cuidado adequadas por meio do planejamento das ações do cuidado, previsão e provisão de recursos necessários para a assistência e da potencialização das interações entre os profissionais da equipe de saúde⁽²⁾. Frente aos constantes avanços e mudanças nos serviços de saúde, torna-se imprescindível que o (a)

enfermeiro(a) se instrumentalize e desempenhe as suas habilidades políticas, gerenciais e de liderança no gerenciamento desse setor, de forma particular no nível organizacional e tecnocientífico⁽³⁾. Para tanto, é de suma importância que o enfermeiro elabore caminhos e ferramentas estratégicas que viabilizem um processo de mudança no sistema de saúde⁽⁴⁾.

A Matriz *SWOT* é uma ferramenta que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e é pela qual o enfermeiro pode atuar na gestão do cuidado maximizando os pontos fortes com uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo^(5, 6).

Nesse sentido, para que haja melhores práticas gerenciais, é relevante que esta estratégia esteja centrada no processo de formação dos enfermeiros para que os mesmos compreendam na teoria e vislumbrem e vivenciem na prática as possibilidades de articulação entre gerência e cuidado na prática profissional do enfermeiro⁽²⁾. Dessa forma, este estudo tem como objetivo apresentar um relato de experiência sobre a aplicação da ferramenta Matriz *SWOT* em uma unidade de internação de um hospital-ensino.

Método

Trata-se de estudo qualitativo, descritivo, do tipo relato de experiência, realizado no primeiro semestre de 2015, na Clínica Médica A do Hospital Universitário Clemente de Faria (HUCF), em Montes Claros – Minas Gerais. O HUCF integra a estrutura da Universidade Estadual de Montes Claros como Unidade Administrativa de Apoio. É um hospital que dedica 100% dos seus leitos para pacientes advindos do Sistema Único de Saúde (171 leitos hospitalares e dez leitos de internação domiciliar - HU em Casa). A Clínica Médica A é a maior clínica do HUCF, contando com 31 leitos, sendo oito destinados a pacientes com doenças infectocontagiosas. Apresenta 42 técnicos de enfermagem que trabalham em plantões de 12/60 horas. Possui um enfermeiro gerencial com carga horária de 40 horas semanais, e mais três enfermeiros assistenciais, sendo que dois trabalham 6 horas ao dia e um em plantão noturno.

A coleta de dados foi realizada durante as aulas práticas dos alunos matriculados no 6º período do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Estadual de Montes Claros, na disciplina Gestão em Saúde. Para coleta dos dados primários foi disponibilizado aos acadêmicos um material que continha os aspectos que deveriam ser observados nos processos de trabalho do setor (normas gerais da Agência Nacional de Vigilância Sanitária –ANVISA–,

Procedimento Operacional Padrão –POP- e avaliação da estrutura física), análise de processos administrativos (diagnóstico setorial mapeamento dos riscos- e fluxo de atendimento) e exame de rotinas do serviço (escalas de serviço/tarefas direcionadas aos servidores), enquanto os dados secundários foram levantados em pesquisas bibliográficas sobre aplicação das ferramentas de gestão para assistência de enfermagem. Diante do exposto, e objetivando o diagnóstico de questões administrativas e gerenciais do setor, os acadêmicos aplicaram a Matriz *SWOT* durante o período de estágio curricular, mediante a sua aplicabilidade que permite considerar as condições internas e externas do setor mencionado.

Resultados e discussão

A Matriz *SWOT* é uma ferramenta cuja técnica sintetiza os principais fatores internos e externos que permeiam o contexto organizacional de um serviço, uma vez que o objetivo é identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente institucional⁽¹⁾. Conforme figura ilustrativa da Matriz *SWOT* (Figura 1) essa ferramenta leva em consideração quatro variáveis (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) que propõe efetuar uma síntese das análises internas e externas e identificar elementos-chave para auxiliar na gestão em enfermagem no âmbito institucional⁽⁷⁾.

		Aspecto	
		Positivo	Negativo
Fator	Interno	S Strenghts (Forças)	W Weaknesses (Fraquezas)
	Externo	O Opportunities (Oportunidades)	T Threats (Ameaças)

Figura 1. Figura ilustrativa da ferramenta Matriz *SWOT*.

Os dados apresentados na análise da Matriz *SWOT* (Quadro 1) demonstram os principais pontos negativos e positivos do setor em análise, possibilitando identificar

elementos chaves para uma gestão estratégica, trazendo ao profissional uma melhor visão do seu setor de trabalho, pois sintetiza as análises internas e externas.

Quadro 1. Análise da matriz *SWOT* (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças) da Clínica médica A do HUCF.

Matriz SWOT		
FATORES EXTERNOS	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser um hospital público. • Presença de acadêmicos incentivando a pesquisa. • Grupos de apoio ao hospital. • Internação domiciliar. • Título Gualba Araújo, Maternidade Segura, Hospital Amigo da Criança. • Hospital-escola/ incentivo a pesquisa. • HU em casa. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviços terceirizados. • Sinalização Externa deficiente. • Grande demanda de pessoas de outras cidades. • Livre acesso aos prontuários da clínica. • Livre acesso aos leitos. • Controle ineficaz de entrada de alimentos ou medicações.
	FATORES INTERNOS	<p>FORTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referência em gestação de alto risco. • Referência para atendimento em acidentes botrópicos. • Equipe integrada. • Referência na saúde mental. • Referência em infectologia/AIDS. • Talentos compromissados. • Residência multiprofissional. • Ações e registros de educação permanente/capacitação. • Utilização de instrumentos avaliativos para a realização da gestão.
		<p>POSITIVOS</p>

As oportunidades apresentadas anteriormente destacam um hospital-escola que presta atendimento público à população daquela região, bem como a presença de acadêmicos na instituição possibilita o incentivo crescente e continuado da pesquisa proporcionando conhecimento e uma busca efetiva por respostas em diversos aspectos. Em contraponto, as ameaças mencionadas são desafios reais e constantes a nível hospitalar que necessitam de reorganização na prestação dos serviços, com destaque ao acesso fácil aos leitos e a entrada de alimentos que podem acarretar uma demora na resolutividade do tratamento do cliente.

É importante destacar que os pontos fortes garantem a instituição um atendimento adequado prestado por meio de serviços de referência (gestação de alto risco, acidentes botrópicos, saúde mental, infectologia/AIDS) e os talentos compromissados que incentivam às ações de melhoria no hospital. Destaca-se também que a utilização de instrumentos avaliativos para a realização da gestão são condutas eficazes que contribuem diretamente na assistência ao cliente. Os pontos fracos, por sua vez precisam ser revisados pelos gestores para que estes busquem e criem soluções cabíveis e plausíveis para a manutenção dos aspectos positivos mencionados.

Diante da análise da Matriz *SWOT* (Quadro1) percebe-se que esta promove a obtenção de um eficiente caminho para a

criação e desenvolvimento de estratégias que proporcionem o crescimento institucional. Conforme avaliação realizada por este estudo, os principais pontos fortes foram estabelecidos pelas referências em: gestação de alto risco, acidentes botrópicos, saúde mental, assistência a infectologia/AIDS e equipe integrada / talentos compromissados.

A análise *SWOT* é uma das práticas mais comuns voltadas para o pensamento estratégico das empresas e é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, oferecendo oportunidades aos gestores de elaborar estratégias para obter vantagem e melhorar o desempenho organizacional⁽⁸⁾.

É de suma importância que os gestores responsáveis pela tomada de decisão tenham sempre conhecimento sobre os fatores da análise: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para que possam ser mediadores do desenvolvimento da empresa ou setor⁽¹⁾. Portanto, é possibilitado ao gestor um olhar crítico e reflexivo acerca das inconformidades, vistas como pontos que devem ser melhorados pela coordenação da clínica^(4,9).

Os dados corroboram ainda com Chiavenato e Sapiro (2003), que afirmam que sua função é cruzar as oportunidades e as

ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz *SWOT* é um dos instrumentos mais utilizado na gestão estratégica competitiva. É uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica no serviço ou empresa no ambiente de trabalho em questão⁽¹⁰⁾.

O uso da metodologia da qualidade torna-se valioso quando consideramos a situação atual da gestão de serviços de saúde no país, ou seja, a escassa utilização de planejamento e ferramentas estratégicas, a carência de indicadores de desempenho e de qualidade, enfim, uma inexistência de cultura de qualidade voltada para a qualificação da estrutura organizacional e, principalmente, para a satisfação dos seus usuários⁽¹¹⁾.

A garantia de qualidade atua na preocupação com o paciente, conforto e segurança com os cuidados prestados. Além disso, as ferramentas e métodos da gestão da qualidade são necessários para o hospital melhorar sua credibilidade e eficácia, obtendo assim um bom desempenho, aperfeiçoando a assistência prestada ao seu paciente e conseqüentemente diminuindo os fatores de risco e prevenindo possíveis agravos a saúde^(12, 13).

Nessa perspectiva, a avaliação detalhada dos processos de trabalho desenvolvidos nos setores hospitalares é

ponto fundamental para a atuação e a melhoria do funcionamento de serviço. Esse ponto remete a uma questão de gestão, uma vez que proporcionar um ambiente saudável e livre de riscos gerará maior satisfação do cliente e do profissional em trabalhar, gerando maior rendimento⁽¹⁾.

Conclusão

A aplicação da ferramenta demonstra o quanto é necessário a implementação do planejamento estratégico vinculado à assistência de enfermagem nos serviços de saúde, uma vez que para o aprendizado do graduando este fomenta e impulsiona as melhorias que devem ser implantadas e discutidas no cotidiano do enfermeiro, e que este alie seu conhecimento ao cuidado de qualidade.

Na prática do gerenciamento do enfermeiro, as ferramentas gerenciais são importantes instrumentos para auxiliar na gestão de qualidade, mais especificamente, para o planejamento e avaliação do serviço de saúde. O uso das ferramentas de gestão é fundamental para o planejamento estratégico, gerência de risco e diversas atividades do cotidiano da prática profissional do enfermeiro. Estas informações geradas são utilizadas tanto para o cuidado gerencial como para o gerenciamento do cuidado.

Por fim, a aplicação da Matriz *SWOT* mostrou-se exitosa, proporcionando a compreensão dos fatores influenciadores,

assim como a apresentação da forma como eles podem afetar o processo de trabalho. Além disso, contribuiu na medida em que possibilitou traçar metas de intervenção para melhoria do setor e, conseqüentemente, da assistência prestada pela enfermagem.

Referências

1. Souza e Souza L SA, Pereira K, Figueiredo T, Bretas T, Mendes M. *et al.* Matriz Swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. *Gestão e Saúde* 2013;4(1):1911 - 21.
2. Santos JLG, Guerrero PA, Meirelles BSH, Erdmann AL. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev bras enferm* 2013;66 (2):257-63.
3. Lopes MMB, Carvalho JN, Backes MTS, Erdmann AL, Meirelles BHS. Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de enfermagem. *Acta Paul Enferm* 2009;22(6):819-27.
4. Galvão J. Gerência de serviço de urgência e emergência: fortalezas e fragilidades. *Rev Enfermagem* 2013;6(2):1133-42.
5. Aguiar ABC, Barros RS; Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. *Revista Eletrônica de Enfermagem*. 2005;07(03): 319 - 27.
6. Silva FHC. A Atuação dos Enfermeiros como Gestores em Unidades Básicas de Saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde* 2012;1(1).
7. Santos AGP, Cruz PKR, Paiva PA, Souto SGT, Mendes MAF, Maciel APF, Silva PLN, Oliveira RS. Avaliação do processo gerencial da equipe de enfermagem em um hospital de ensino: relato da experiência em uma clínica cirúrgica. *Revista Eletrônica Gestão e Saúde* 2014; 05(01):1079-2000.
8. Llapa-Rodríguez EO CT, Gois CFL, Guimarães AMAN. Vivências dos estudantes de pré-graduação com as matérias de administração de enfermagem. *Invest Educ Enferm*. 2012;30(1):86-94.
9. Blank CY SE, Leopardi MT. A prática do enfermeiro auditor hospitalar na região do Vale do Itaja. *Rev Eletr Enf*. 2013;15(1):233-42.
10. Chiavenato, I, Sapiro, A. Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
11. Correa AD MI, Martinez MC, Santesso PL, Leão ER, Chimentão DMN. Implantação de um protocolo para gerenciamento de quedas em hospital: resultados de quatro anos de seguimento. *Rev Esc Enferm* 2012;46(1):67-74.
12. Caldana G, Rocha FL, Bernardes A, Françolin L, Costa DB. Avaliação da qualidade de cuidados de enfermagem em hospital privado. *Rev Eletr Enf* 2013;15(4):915-22.
13. Aarestrup CTC. A formação do enfermeiro e a gestão do sistema de saúde. *Rev Eletr Enf*. 2008;10(1):228.

Nota de participação

Todos os autores participaram de todas as etapas de elaboração do artigo (revisão de literatura, visita ao campo, coleta dos dados, análise dos dados, metodologia, discussão, resultados, considerações finais e referências).

Recebido: 17.06.2016

Revisado: 28.06.2016

Aprovado: 29.08.2016