



## ATIVIDADE EM GRUPO – ANÁLISE SWOT

### Objetivo

Exercitar a construção de processos de planejamento estratégico e o uso da análise SWOT.

### Orientações para os grupos

Ler o estudo de caso do *Hospital X*, identificar as forças, fraquezas, oportunidades ou ameaças do *Hospital X*, e preencher a matriz SWOT.

Grupo: \_\_\_\_\_ Integrantes (nome e NUSP): \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### *HOSPITAL X*

O *Hospital X* se localiza na cidade de Esperança/SP, há 130 km da capital. É o 3º município mais populoso do estado e o 20º do Brasil.

#### Indicadores gerais do município

- População com pouco mais de 1 milhão de habitantes, predominantemente feminina e urbana, com alto índice de envelhecimento;
- Mais de 90% dos domicílios possuem abastecimento de água e esgotamento sanitário;
- Taxa de analfabetismo na população de maiores de 15 anos é de 4,5%;
- Elevado IDH (0,852) e PIB per capita (R\$39.000,00);
- Principais causas de morte: doenças cardiovasculares (35%), neoplasias (19%), causas externas (13%), e doenças infecciosas e parasitárias (4%);
- Tendência de aumento do número de casos notificados de violência contra crianças/adolescentes, idosos e mulheres, sendo esta última a mais prevalente (+70%).

#### Gestão pública em saúde do município

- Cobertura do sistema de saúde com recursos próprios ou por instituições conveniadas é de 65%;
- Detém o 2º maior orçamento público municipal do Brasil;
- Tem responsabilidade pela gestão de todos os serviços do SUS no município, exceto o Hospital Universitário;

- Em alguns serviços existe duplicidade de comando com o governo do estado, com paralelismo na regulação de algumas situações, especialmente aquelas cujo acesso é mais difícil, como urgência/emergência e especialidades ambulatoriais que envolvem alta densidade tecnológica;
- Atenção Básica tem baixa cobertura (40%), baixa resolutividade e pouca influência na regulação do acesso aos outros níveis de atenção;
- A regulação do SUS tem sido frequentemente acionada para autorizar a utilização de terapia intensiva, colocação de órteses, próteses e outras terapias de alto custo em pacientes internados por planos de saúde com insuficiente cobertura de procedimentos e serviços. Ações judiciais decorrentes de recusas dos gestores do SUS também são frequentes, especialmente na assistência farmacêutica;
- Apresenta alta demanda reprimida para especialidades, sobretudo de oncologia, nefrologia, cardiologia e psiquiatria;
- A taxa de cobertura vacinal do município vem decaindo, especialmente contra sarampo, poliomielite, influenza e reforço contra a covid;
- O município tem enfrentado dificuldades em manter um secretário de saúde por um período prolongado. Nos últimos seis anos, o município teve sete secretários diferentes;
- A atual gestão municipal tem motivado os hospitais a participarem de um processo de acreditação.

### **Rede de Atenção à Saúde**

<b>Unidades da Secretaria Municipal de Saúde</b>	<b>Unidades sob gestão da Secretaria Estadual de Saúde</b>
50 unidades básicas de saúde tradicionais – UBS; 30 unidades básicas com estratégia de saúde da família; 7 unidades de pronto atendimento; 1 hospital geral com unidade de urgência e emergência; 1 hospital maternidade; 1 central de regulação do serviço móvel de urgência - SAMU; 1 serviço de transporte agendado de pacientes; 3 policlínicas de especialidades; 3 centros de especialidades odontológicas; 6 centros de apoio psicossocial – 1 CAPS ad; 1 CAPS infantil; 2 CAPS tipo II e 2 CAPS tipo III; 1 laboratório de análises clínicas; 1 serviço de atenção domiciliar; 1 CTA (Centro de Testagem e Aconselhamento); 1 Centro de Vigilância de Zoonoses; 1 SVO (Serviço de Verificação de Óbito); 1 CIEVS (Centro de Informações Estratégicas de Vigilância em Saúde); 1 CRIE (Centro de Referência de Imunobiológicos Especiais); 1 unidade de avaliação, controle e auditoria; 1 unidade de acondicionamento e armazenamento de medicamentos e insumos; 3 unidades de coleta e transfusão de sangue; 1 Centro de Referência de Saúde do Trabalhador; 4 farmácias populares.	3 hospitais gerais, um dos quais com unidade de urgência e emergência; 1 hospital universitário com contrato de gestão que não possui unidade de urgência e emergência; 1 serviço de transporte de pacientes da rede de urgência do estado; 1 hemocentro vinculado ao hospital universitário; 1 laboratório regional de Saúde Pública
	<b>Unidades do setor privado contratadas pelo SUS</b>
	hospitais gerais e especializados, incluindo de câncer, saúde mental, pediatria, oftalmologia, otorrinolaringologia, entre outros, com serviços de atenção ambulatorial especializada contratada; 3 unidades de terapia renal substitutiva; 8 ambulatórios de especialidades médicas; 12 clínicas de fisioterapia; 5 laboratórios de análises clínicas; 4 centros de imagens; 4 agências transfusionais.
	<b>Unidades privadas sem vínculo com o SUS</b>
	3 hospitais especializados; 1 hospital de operadora de plano de saúde; clínicas e consultórios médicos; 3 laboratórios de análises clínicas; 6 clínicas de fisioterapia; 6 centros de imagens; 3 serviços de <i>home care</i> ; 1 serviço de hemoterapia; 4 agências transfusionais; 3 casas de apoio para saúde mental

## Hospital X

O *Hospital X* é um hospital geral com urgência e emergência sob gestão municipal, atualmente gerida por intermédio de uma organização social desde 2018. Situa-se em local privilegiado, próximo ao metrô e a vários pontos de ônibus. Constitui-se cenário de práticas para estudantes de graduação e pós-graduação da área saúde, especialmente residências em saúde. Sua área construída é de 30.000 m<sup>2</sup> e o seu corpo de funcionários é de 2.100 trabalhadores, sendo 55% em atividade de cuidado. Do total de trabalhadores, 825 são estatutários, enquanto os demais possuem vinculação com a unidade por meio da organização social via CLT ou contrato de trabalho com pessoa jurídica.

Possui 290 leitos de internação, sendo 45 em unidades de terapia intensiva; 5 salas de centro obstétrico; e 12 salas de centro cirúrgico. No ano de 2022, computou 15 mil internações, 7.500 cirurgias, 100 mil atendimentos de urgência e emergência, 600 mil atendimentos ambulatoriais, 1.200.000 procedimentos de apoio diagnóstico, 42 mil coletas de sangue e hemoderivados, e 2.850 partos (45% cesáreas).

Recebe muitos pacientes dos outros hospitais privados contratados/conveniados ao SUS que desejam fazer exames, em sua maioria de alto custo, como tomografia e ressonância, e solicitam o laudo para levar ao hospital privado. Isso gera conflitos da equipe com pacientes e familiares. O Hospital tem inúmeros processos no Ministério Público em função desses conflitos e para internações compulsórias de pacientes, inicialmente assistidos pelos hospitais privados conveniados/contratados do SUS e, conforme intercorrência, referenciados ao Hospital Universitário.

A gestão hospitalar é constituída de uma equipe de diretores e assistentes técnicos, que formam um Colegiado Gestor responsável pela discussão e tomada de decisão de forma coletiva. O superintendente do complexo tem representação no Conselho Municipal de Saúde.

Está em fase de implantação o Núcleo de Regulação Interna, que visa à regulação de leitos e cirurgias, o que vem sendo motivo de inúmeros conflitos. No último semestre, a equipe de gestão do Hospital propôs uma mudança no modelo de cuidado hospitalar, encontrando resistências por parte dos trabalhadores estatutários, que inviabilizaram a continuidade do projeto. O Hospital também vem estudando estratégias para se adequar às novas normas da Anvisa sobre o gerenciamento de resíduos de serviços de saúde e sobre a implementação de medidas de proteção à segurança e à saúde dos trabalhadores.

O Hospital conta com uma equipe de Ouvidoria, sendo a sistematização dos dados pautada para a discussão no colegiado de gestão. Em 2022, a resolutividade desse setor foi de 64%, sendo a grande maioria das demandas procedentes. A média de reclamações é de 1,2/dia, sendo as principais queixas: estrutura e processo de trabalho (organizacionais), atraso de relatórios médicos e demora no agendamento de cirurgia ou procedimentos eletivos. Durante as reuniões de equipe, os profissionais vêm apontando a percepção de que os pacientes estão cada vez mais exigentes e cientes dos seus direitos.

Tem um Núcleo de Controle de Infecção Hospitalar que faz vigilância das infecções do hospital e tem tido dificuldade em reduzir a incidência de infecções que vem subindo nos últimos anos, chegando a

27% em 2022. Também possui um Núcleo de Segurança do Paciente que integra a Rede Sentinela da Anvisa para notificação de eventos adversos/queixas técnicas relacionadas à utilização de medicamentos, hemoterapia e produtos para a saúde.

O setor ambulatorial está sobrecarregado, mas não há possibilidade de aumentar o número de consultórios e de salas de exames diagnósticos por falta de área física. Também faltam médicos para o atendimento, pois alguns não cumprem a jornada de 20h/semanais estabelecidas em seus contratos.

Em 2022 ocorreram 4.200 licenças, acarretando 10.790 dias de afastamento, sendo que a maioria das faltas foi de profissionais do sexo feminino, com predomínio da faixa etária entre 26 e 30 anos. Parte dos afastamentos foi motivada por acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. Apesar dos trabalhadores estarem abaixo do número necessário, são altamente capacitados. O hospital conta com uma Divisão de Educação Permanente atuante e disponível.

O hospital é referência para as patologias infecciosas com risco epidêmico, tendo sido o responsável pelo atendimento e internação de pacientes com covid de toda a região. É referência para outras especialidades, com oncologia, nefrologia e cardiologia, estando inserida na regulação do estado, que adota a política da “vaga zero”, o que vem gerando superlotação do serviço, comprometendo a qualidade do cuidado.

As equipes médicas têm inúmeros conflitos com a gestão, em função das condições de trabalho advindas da superlotação, e tomam decisões unilaterais de fechamento do serviço, formulando denúncias no Ministério Público e fazendo boletins de ocorrência para a preservação de seus direitos.

<b>FATOR INTERNO</b>	<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>

<b>FATOR EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>