

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA EM SAÚDE**

**A ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
GOVERNAMENTAL NA ÁREA DA SAÚDE**

**ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Michele Neufeld Boschmann**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

**A ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA O  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL NA  
ÁREA DA SAÚDE**

**Michele Neufeld Boschmann**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organização Pública em Saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS) como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde**

**Orientadora: Enf<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Suzinara Beatriz Soares de Lima**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2014**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO  
PÚBLICA EM SAÚDE**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Artigo de  
Especialização**

**A ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL NA ÁREA DA SAÚDE**

Elaborada por  
**Michele Neufeld Boschmann**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Msc. Fernanda Sarturi (Titular)**

**Msc. Neida Luiza Kaspary Pellenz (Titular)**

**Msc. Francisco Ritter (Suplente)**

Santa Maria, 29 de agosto de 2014.

# A ANÁLISE SWOT COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO GOVERNAMENTAL NA ÁREA DA SAÚDE

Michele Neufeld Boschmann<sup>1</sup>  
Suzinara Beatriz Soares de Lima<sup>2</sup>

## RESUMO

No âmbito da saúde, o planejamento estratégico visa definir diretrizes, metas e objetivos para oferta de ações e serviços públicos de qualidade aos cidadãos. A ferramenta administrativa denominada Análise SWOT auxilia e fornece informações da análise situacional, ponderando os pontos fortes e fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo das instituições. O objetivo deste artigo foi analisar a utilização desta ferramenta em instituições na área da saúde. Este estudo foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, durante o mês de Julho de 2014, utilizando periódicos eletrônicos, como as revistas SciELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde) e CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e plataformas universitárias *online*. Foi possível identificar a carência de publicações sobre estudos da utilização da ferramenta na área da saúde, visto que foram identificados 07 (sete) trabalhos que abordaram a temática deste estudo. Entretanto, identificou-se que já existem casos da institucionalização do planejamento e o sucesso da Análise SWOT para obtenção de informações que orientam a elaboração e formatação do planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico, Análise SWOT, Planejamento em Saúde

## ABSTRACT

In the health sector, the strategic planning aims to define guidelines, goals and targets for provision of actions and quality public services to citizens. The administrative tool called SWOT Analysis assists and provides information of situational analysis, considering the strengths and weaknesses of the internal environment and opportunities and threats in the external environment of institutions. The objective of this article was to analyze the use of this tool in institutions in the area of health. This study was carried out by means of a bibliographic research, during the month of July 2014, using electronic journals, such as the magazines SciELO (Scientific Electronic Library Online), LILACS (Latin American Literature in Health Sciences) and CAPES (Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel) and platforms online university. It was possible to identify the lack of publications on studies of the use of the tool in the area of health, since they were identified 07 (seven) work that addressed the theme of this study. It was possible to identify the lack of publications on studies of the use of the tool in the area of health, since they were identified 07 (seven) work that addressed the theme of this study. However, it has been identified that there are already cases of institutionalization of the planning and the success of SWOT Analysis to obtain information to guide the preparation and formatting of strategic planning.

**Keywords:** Strategic Planning, SWOT Analysis, Health Planning

---

<sup>1</sup> Administradora de Empresas. Especialista em Gestão Empresarial. Administradora na Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social – FGTAS/SINE

<sup>2</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Docente do Curso de Enfermagem da UFSM. Orientadora

## INTRODUÇÃO

No Brasil, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 “a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.”.

A Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990 que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências, no seu Art. 4º estabelece que “o conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público, constitui o Sistema Único de Saúde (SUS).”.

Faz-se necessário citar que os princípios do SUS são, conforme a Lei nº 8.080 no seu Art 7º: universalidade de acesso, integralidade de assistência, preservação da autonomia das pessoas e sua integralidade, igualdade da assistência, direito à informação, divulgação de informações, utilização da epidemiologia para o estabelecimento de prioridades, garantir a participação da comunidade, descentralização política-administrativa, regionalização e hierarquização da rede de serviços de saúde, integração entre as ações de saúde, meio ambiente e saneamento básico, conjugação dos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos dos entes federativos na prestação de serviços à saúde da população e capacidade de resolução em todos os níveis de assistência e organização dos serviços públicos a fim de evitar duplicidade.

Diante do contexto do Sistema Único de Saúde, a implantação das ações e serviços de saúde deve ser planejada a fim de contemplar os objetivos que visam identificar e divulgar os fatores condicionantes e determinantes da saúde, formular a política de saúde destinada a promover, proteger e recuperar com acesso universal e igualitário e garantir a assistência das ações de promoção, proteção e recuperação da saúde de forma integrada com as ações assistenciais e de atividades preventivas.

Conforme supramencionado, toda formulação e estruturação do SUS devem passar por um planejamento estratégico que vise não somente atender as funções da administração (planejar, organizar, dirigir e controlar), mas também entender, vivenciar e discutir os estágios que antecedem a elaboração deste planejamento estratégico (REZENDE, 2012).

Segundo Bernardoni e Cruz (2010), diante da complexidade de implantação e das ações de continuidade do SUS, o processo de planejamento é uma atividade premente tanto para as organizações públicas quanto para as privadas, haja vista a necessidade de adequação às realidades sociais contemporâneas.

Através da Constituição Federal de 1988, foram criados os instrumentos legais de gestão que visam o planejamento das metas, diretrizes e planos de ação. Estes instrumentos tradicionais de gestão são planejados de acordo com as ações e metas do governo. No entanto, segundo Mauss e Souza (2008) mesmo que a entidade pública não possua concorrentes, existem entes governamentais, fornecedores, forças políticas e empresas públicas que prestam serviços públicos semelhante, que podem almejar objetivos conflitantes com a administração pública. Sendo assim, o planejamento estratégico deve prever estes obstáculos através de estratégias e ações para o alcance dos objetivos. Segundo o autor, esta é a diferença entre o planejamento governamental tradicional (PPA (Plano Plurianual), LDO (Lei de Diretrizes Orçamentárias) e LOA (Lei de Orçamento Anual) sem a visão estratégica e holística), visto que não visualiza a realidade com todos os atores envolvidos no processo, causando a ineficácia do planejamento tradicional.

“Cabe ao planejamento prover o sistema de tomada de decisões de dados, das informações e dos conhecimentos necessários para que, em cada momento do curso das ações, promova-se a melhor conciliação possível entre o que o decisor conhece acerca da realidade que pretende transformar, os objetivos que impulsionam e os instrumentos da ação: os meios e os recursos disponíveis” (QUEIROZ, 2011, p. 121).

Diante destes conceitos, uma ferramenta de gestão que pode contribuir para o conhecimento dos ambientes nos quais a gestão pública está inserida é a Análise SWOT, acrônimo original de quatro palavras do idioma inglês: *Strength* (forças),

*Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). (CHIAVENATO, 2005).

A ferramenta de avaliação denominada SWOT está enquadrada na Escola de Design, que nos anos 60 propôs um modelo de formulação de estratégia que buscasse atingir a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades do ambiente externo (MOYSES FILHO, 2010).

A função da Análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas da organização com seus pontos fortes e fracos. Esta avaliação estratégica será realizada a partir da matriz SWOT que é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se do relacionamento das oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas do ambiente interno da organização. Estes quatro elementos servem como indicadores da realidade situacional da organização (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Cabe salientar, que o ambiente pode ser entendido como tudo que circunda ou envolve a organização, ou seja, um mapeamento ambiental, onde são apresentados todos os recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, políticos, sociais e mercadológicos (REZENDE, 2012).

Sendo assim, o ambiente interno compreende as capacidades internas da organização, ou seja, seus pontos fortes e fracos. A identificação das forças e fraquezas está diretamente ligada ao sucesso de um planejamento governamental. Além disso, a análise do ambiente interno permite compreender quais as áreas possuem maiores competências e forças, bem como as maiores fraquezas para que assim possam ser desenvolvidos os recursos necessários.

Rezende (2012) afirma que os pontos fortes ou forças são variáveis internas controláveis que proporcionam condições favoráveis em relação ao ambiente. São qualidades tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. São considerados potenciais e devem ser amplamente explorados.

Por outro lado, pauta que os pontos fracos ou fraquezas são variáveis internas controláveis que proporcionam condições negativas em relação ao ambiente. São pontos negativos que devem ser melhorados pela organização.

Entretanto, o ambiente externo compreende os fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa a organização na conjuntura atual ou no futuro. Todavia, no que tange as organizações de saúde, estas estão constituídas num

sistema aberto, ou seja, se relacionam, se desenvolvem e sobrevivem a partir dos fatores externos (MOYSES FILHO, 2010).

As oportunidades são variáveis externas não controladas que podem proporcionar condições favoráveis, desde que a organização queira usufruí-las. São condições atuais ou futuras que devem ser amplamente exploradas.

Entretanto, as ameaças ou riscos são variáveis externas não controladas que podem criar condições desfavoráveis e que podem influenciar de forma negativa o desempenho. Sendo assim, devem ser enfrentadas de maneira inexorável. (REZENDE, 2012).

O presente trabalho aborda o planejamento estratégico na área da saúde pública e como este é primordial para o conhecimento da realidade a fim de criar instrumentos de gestão que garantam e preconizem os princípios do SUS. Este tema foi escolhido para identificar a institucionalização do planejamento prévio nas instituições em sua grande maioria.

Justifica-se a escolha deste estudo, visto que a ferramenta de gestão denominada Análise SWOT incentiva um olhar sobre a organização e fornece valiosas informações para a análise de diversas perspectivas de maneira simples e objetiva. Além disso, proporciona informações que podem auxiliar na elaboração dos instrumentos de gestão do planejamento estratégico com a definição de metas, objetivos e diretrizes que estejam de acordo com a realidade na qual a instituição ou o ente federativo está inserido.

Este estudo teve como objetivo analisar a utilização da ferramenta administrativa Análise SWOT em instituições da área da saúde e os resultados obtidos nos locais estudados.

### **3. MÉTODO**

Este estudo deu-se através de uma pesquisa bibliográfica sobre o planejamento estratégico e o uso da ferramenta de Análise SWOT e suas contribuições para as organizações. Conforme Gil (1999) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado como livros e artigos científicos.

Cervo e Bervian (1983, p.55) definem a pesquisa bibliográfica como a que “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos.



[...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema”.

Durante o mês de julho de 2014, foram pesquisados artigos nos periódicos *online* Scielo (Scientific Eletronic Library Online), Lilacs (Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde) e CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Foi possível identificar a carência de artigos publicados acerca esta ferramenta administrativa na área da saúde nas publicações brasileiras. Diante disto, foram pesquisados documentos e planos de algumas Secretarias Estaduais e monografias e dissertações que podem ser encontradas nas mais diversas plataformas de Universidades na rede mundial *www* (*World Wide Web*).

Como critérios de inclusão foram selecionados artigos em português, disponíveis gratuitamente *online* e que se relacionassem com a área da saúde publicados nos últimos 10 anos. Para a busca dos estudos foram utilizados os descritores “planejamento estratégico” e “análise SWOT”.

Desta forma, para formatação desta pesquisa foram utilizados artigos, documentos e trabalhos, sendo estes localizados nos periódicos SciELO, nos periódicos da LILACS e os demais na rede mundial. Com isso foram utilizados sete estudos que estavam diretamente relacionados ao tema deste estudo.

Os artigos e trabalhos selecionados foram descritos conforme os critérios de autoria, ano de publicação, local e tipo de estudo, parecer quanto à aplicabilidade da ferramenta e os principais resultados da utilização da ferramenta SWOT nos ambientes estudados, conforme o Quadro 1.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Autor/Ano/Local	Parecer quanto à aplicabilidade da ferramenta	Principais Resultados
Izabela Moreira Correa, 2006, Estado de Minas Gerais. Artigo Científico.	Proporcionou um conjunto de escolhas que orientaram a construção do futuro de Minas Gerais, contidas no PMDI – Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado.	Foi traçado um plano de governo sustentado em estratégias de gestão que permitiram o desenvolvimento do estado a curto, médio e longo prazo, visto que os componentes da ferramenta de análise SWOT foram divulgados entre os representantes e cidadãos para a criação do diagnóstico local e assim elaborar um plano condizente com a realidade.
Márcio Luiz Braga Correa de Mello e Antenor Amâncio Filho, 2007, Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ). Artigo Científico.	Não considera apenas uma técnica ou método para o planejamento estratégico, mas um enfoque e perspectiva para lidar com situações complexas e processos de transformação acentuados e dinâmicos.	Acredita que o planejamento estratégico governamental está sendo compreendido como a ação na qual se defina a estratégia organizacional e gestão estratégica como processo de ação gerencial, contínuo e sistêmico.

Continua

<b>Autor/Ano/Local</b>	<b>Parecer quanto à aplicabilidade da ferramenta</b>	<b>Principais Resultados</b>
Sisse Figueiredo de Santana, Washigton Luiz Abreu de Jesus e Marluce Maria Araújo, 2007-2009, Secretaria de Saúde da Bahia. Artigo Científico.	Tentativa de construção de modelo de gestão democrático baseado em comunicação intensa.	Possibilitou a elucidação das influências do ambiente interno e externo, retratando a interligação entre tais fatores e a necessidade de um acompanhamento dessas mudanças.
Martin Maximino León Gonzalez, 2009, Campo Bom/Rio Grande do Sul. Artigo Científico.	Suficiente quanto à direcionalidade proporcionando a elaboração do plano municipal de saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrou-se suficiente para a elaboração do Plano Municipal de Saúde;</li> <li>• Suficiente para as Unidades Básicas de Saúde para o Programa Saúde da Família;</li> <li>• Nulo em Unidades Básicas de Saúde com modalidade tradicional baseadas na oferta de serviços;</li> <li>• Suficiente em Unidades Especializadas em Saúde baseadas na procura de serviços.</li> </ul>

**Continuação**

Autor/Ano/Local	Parecer quanto à aplicabilidade da ferramenta	Principais Resultados
Plano Estratégico 2010-2011, SESARAM (Serviço de Saúde da Região Autônoma da Madeira).	Instrumento primordial para definição do Plano Estratégico.	Através da identificação dos fatores da análise SWOT foi possível desenvolver o Programa de Governo 2007-2011, Plano de Desenvolvimento Econômico Social 2007-2013 e o Plano Regional de Saúde 2004-2010 em conformidade com as informações obtidas através da ferramenta.
Ana Escoval, et.al., Plano Nacional de Saúde, 2011-2016, Ministério da Saúde.	Foi aplicada e desenvolvida através da reunião de ideias “brainstorming” de um grupo de pessoas com competência na área da gestão, com intuito de traduzir o diagnóstico interno e externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionou a análise crítica com a apresentação dos resultados;</li> <li>• Proporcionou a construção do cenário favorável e desfavorável para o ano de 2016.</li> </ul>
Zilda de Santana Gonsalves, 2012, UFARM do INTO (Instituto de Traumatologia e Ortopedia Jamil Haddad/Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado Profissional em Saúde. Pública.	Suficiente para elaboração das macrodiretrizes da UFARM.	Formulação das diretrizes organizacionais com os fatores identificados no ambiente interno e externo através da matriz SWOT com intuito de descrever as macrodiretrizes da UFARM.

**Quadro 1 – Trabalhos que abordaram a aplicação da ferramenta de Análise SWOT em organizações de saúde**

### **Conclusão**

Através desta pesquisa identificaram-se questões atinentes a proporção de artigos e trabalhos desenvolvidos e sua localização para formatação desta pesquisa bibliográfica.

Artigos publicados e que estão disponíveis na base Scientific Electronic Library Online, (SciELO) considerando-se o período de 2000 a 2010, revelaram a escassa utilização da matriz SWOT na análise de viabilidade de processos de planejamento (SANTANA, JESUS e ARAÚJO, 2007/2009).

Entretanto, apesar da dificuldade foi possível detectar que alguns órgãos do setor da saúde estão utilizando ferramentas administrativas para o desenvolvimento do planejamento estratégico efetivo.

Diante deste preposto, a utilização da ferramenta de Análise SWOT, na sua grande maioria, foi considerada efetiva quanto à aplicabilidade desta, e subsidiou informações valiosas sobre o diagnóstico ambiental para o desenvolvimento de planos de ação.

Este diagnóstico de efetividade da ferramenta apoia Matus (1993 apud MATTOS, 2010, p. 2329) quando menciona que “o planejamento e a ação são inseparáveis. O plano é o cálculo que precede e preside a ação. Se não a preceder, o plano é inútil porque chega tarde. E se chega a tempo mas não a preside, o plano é supérfluo. Por sua vez, a ação sem cálculo que a preceda e a presida é mera improvisação”.

Em um dos momentos analíticos da metodologia aplicada, Gonzalez (2009) concluiu que a análise da situação permitiu a compreensão do ambiente, identificação da missão e visão institucionais, bem como proporcionou o melhor conhecimento dos pontos forte e fraquezas das instituições. Salienta que este aprendizado orientou mudanças estruturais através da definição de diretrizes de planejamento, patrocinando um trabalho promocional e preventivo de maneira vinculada a outros setores e proporcionando assim, melhorias para a comunidade em geral. Destacou ainda que a composição destes elementos e seu desenvolvimento dependem das condições políticas, econômicas, sociais ou de saúde do contexto que corresponda.

Diante deste preposto, a matriz SWOT estabelece a relação cruzada dos pontos fortes e fracos identificados no ambiente da organização com as oportunidades e ameaças do macroambiente e do ambiente setorial onde a

organização atua, possibilitando a identificação e seleção de diretrizes estratégicas adequadas para os objetivos estabelecidos (MOYSES FILHO, 2010).

Neto (2011) corrobora ressaltando que a análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir os elementos da análise interna e externa, pois estes elementos irão formar o diagnóstico local. Ainda ressalta que este diagnóstico deve ser confiável, apresentando informações para uma gestão estratégica.

No que tange a avaliação nula da aplicabilidade da ferramenta de Análise SWOT na mesma instituição estudada e mencionada acima, Gonzalez (2009) detectou que nas unidades de saúde com modelo tradicional tem restrições de acesso ao conhecimento contextual e dos entornos físicos e sociais da população-alvo, como os fatores de risco e coerência dos serviços, o que limitou a construção das propostas próprias, ainda que incluíssem orientações sobre o enfoque de determinantes.

Diante desta premissa, pode-se concluir que a utilização de ferramentas administrativas de planejamento estratégico em Unidades de Saúde que oferecem uma vasta gama de serviços de saúde, ainda podem oferecer informações precárias, visto os níveis de complexidade de sua estrutura. Por outro lado, é possível visualizar que o planejamento estratégico vem colaborando para eficiência das demais unidades estudadas.

Sendo assim, isso é o significado da inovação na gestão em saúde: conhecer o ambiente organizacional, para introduzir mudanças que resultem num melhoramento concreto e mensurável (GONSALVES, 2012). Além disso, concluiu que a formulação das diretrizes determina o caminho a ser seguindo para alcance dos objetivos almejados e que a utilização da ferramenta de análise SWOT proporcionou a identificação dos fatores do ambiente interno e externo para a elaboração das macrodiretrizes da instituição.

Esta análise confirma a assertiva de Giovanella (1990, p. 129) que “o enfoque estratégico de planejamento em saúde pode ser entendido como formulações que rompem com a normatividade de um "deve ser" que se impõe sobre a realidade”.

Além disso, “o êxito do planejamento estratégico pode se dar quando a missão e a visão da organização e suas estratégias mobilizam todo o seu meio ambiente interno e externo, quando os objetivos são exequíveis, quando existe consenso e trabalho coletivo comprometido, quando seus colaboradores estão

capacitados, quando os demais planos organizacionais existentes estão integrados e quando a gestão da organização assume, vivencia e mantém o planejamento estratégico juntamente com as pessoas que compõem e com políticas organizacionais favoráveis.” (REZENDE, 2012, p.11).

Na acepção de Santana, Jesus e Araújo (2007/2009), a matriz utilizada para a análise permitiu sucessivas adaptações com as especificidades da realidade. Sendo assim, sugerem a incorporação da matriz como tecnologia para discussão no grupo dos planejadores em saúde, para que possibilite um maior entendimento entre a equipe e assim contemple os diversos olhares. Ainda, destacaram a importância da utilização da Análise SWOT e que sejam repensadas as estratégias institucionais acerca do planejamento e também para avaliação de fatores externos. No entanto, concluíram que um dos limites dessa análise é a não possibilidade do estudo das causas e consequências das vantagens e desvantagens para que dessa forma possa se trabalhar no desenvolvimento de estratégias para um futuro projeto de planejamento.

Esta crítica à ferramenta advém da impossibilidade de avaliação dos resultados obtidos através da utilização da Análise SWOT, visto que não consiste em uma ferramenta de gestão finalística. Esta ferramenta auxilia no planejamento estratégico, pois trata-se de uma análise situacional. A avaliação acontecerá quando implantada a estratégia resultante de todo o planejamento estratégico. A execução e implantação da gestão, bem como sua avaliação ocorrem por meio de outras ferramentas administrativas, cenário este que contempla uma temática adversa deste estudo.

Entretanto, por meio da análise dos resultados obtidos nesta pesquisa identificou-se que a ferramenta de Análise SWOT foi desenvolvida e proporcionou resultados satisfatórios quanto a percepção do ambiente interno e externo. Através da análise situacional foi possível desenvolver e orientar as diretrizes, planos e metas do planejamento estratégico efetivo e que proporcione a melhora das ações e serviços públicos do Sistema Único de Saúde para a comunidade em geral.

## **CONCLUSÃO**

O diferencial deste estudo foi a apresentação de uma das ferramentas administrativas mais simples e eficientes que é a Análise SWOT. Por meio da análise bibliográfica de estudos, foi possível identificar que a utilização de ferramentas administrativas no planejamento estratégico na área da saúde ainda não é amplamente estudada.

Entretanto, nas publicações analisadas identificou-se que a aplicabilidade da ferramenta de Análise SWOT foi eficiente e proporcionou modelos e diretrizes que direcionaram a elaboração de diversos planos.

Este estudo atingiu seu objetivo, visto que, através da pesquisa analisou-se a utilização da ferramenta de Análise SWOT em diversas instituições de saúde e como esta forneceu subsídios para a elaboração do planejamento estratégico.

Conclui-se, portanto, que apesar de pouco utilizada na área da saúde, a uso da ferramenta administrativa de Análise SWOT é viável e proporciona informações vitais para o desenvolvimento do planejamento estratégico, visto que, serão definidos objetivos, metas e diretrizes coerentes com a realidade na qual a instituição está inserida.

Sendo assim, espera-se que os resultados obtidos por meio deste estudo contribuam para estudos futuros que ampliem o espaço de atuação desta ferramenta na área da saúde pública, bem como para intervenções futuras para a institucionalização do planejamento estratégico.

## REFERÊNCIAS

BERNARDONI, Doralice Lopes., CRUZ, June Alisson Westarb. **Planejamento e Orçamento na Administração Pública**. Curitiba: Ibpx, 2010.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/constitui%C3%A7ao\\_compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/constitui%C3%A7ao_compilado.htm) Acesso em: 26 de jul. de 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.080 de 19 de Setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8080.htm).> Acesso em: 26 de jul. de 2014.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.



CHIAVENTO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto,. SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. Ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORREA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Rev. Adm. Pública**. 2007. Vol. 41, nº 3, pp. 487-504, Maio/Jun. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf> >. Acesso em: 26 de jul. de 2014.

ESCOVAL, Ana., et. al. **Plano Nacional de Saúde, 2011-2016**, Ministério da Saúde. Disponível em: <<http://www.observaport.org/sites/observaport.org/files/CSH2.pdf>>. Acesso em: 26 de jul. de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIOVANELLA, Lúcia. **Planejamento Estratégico em Saúde: Uma Discussão da Abordagem de Mário Testa**. Cadernos de Saúde Pública, RJ, vol. 6 n. 2:pp. 129-153 Abr/Jun, 1990. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1990000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1990000200003&script=sci_arttext)>. Acesso em: 26. de jul. 2014.

GONSALVES, Zilda de Santana. **Modelo de Administração Estratégica em Farmácia Hospitalar: O caso do INTO**. Fundação Oswaldo Cruz. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, 2012. – Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=681314&indexSearch=ID>. Acesso em: 26 de jul. de 2014.

GONZALEZ, Martin Maximino León. Planejamento estratégico em saúde com base em determinantes: o caso do município de Campo Bom (RS). Uma proposta metodológica para a gestão descentralizada. **Ciênc. Saúde Coletiva** . 2009, vol.14, suppl.1, pp. 1587-1597. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141381232009000800032](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141381232009000800032)> . Acesso em: 26 de jul. de 2014.

MATTOS, Ruben Araújo de. (Re)visitando alguns elementos do enfoque situacional: um exame crítico de algumas das contribuições de Carlos Matus. **Ciência & Saúde Coletiva**. 2010, vol 15 n. 5, pp:2327-2336. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141381232010000500008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141381232010000500008&script=sci_abstract&tlng=pt)>. Acesso em: 26 de jul. de 2014.

MAUSS, Cezar Volnei., SOUZA, Marcos Antonio. **Gestão de Custos Aplicada ao Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2008.

MELLO, Márcio. Luiz Braga Correa de., AMANCIO FILHO, Antenor. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Rev. Adm.Pública**. 2010, vol.44, n.3, pp. 613-636, Maio/Jun

2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004)>. Acesso em: 26 de jul. de 2014.

MOYSES FILHO, Jamil. Et al. **Planejamento e Gestão Estratégica em Organizações de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

NETO, Eduardo Ribeiro, **Análise Swot** – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formatação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial. 2011. Monografia (Especialização MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DA MANUTENÇÃO, PRODUÇÃO E NEGÓCIOS). Faculdade Pitágoras, São João Del Rei, 2011..Disponível em: <[http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212\\_FORMATADA.pdf](http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf)>. Acesso em: 20 de jun. 2014.

Plano Estadual 2010-2011, SESARAM (Serviço de Saúde da Região Autônoma da Madeira). Disponível em: <[http://www.sesaram.pt/attachments/238\\_PLANO%20ESTRATEGICO%20SESARA-M-final.pdf](http://www.sesaram.pt/attachments/238_PLANO%20ESTRATEGICO%20SESARA-M-final.pdf)>. Acesso em: 26 de jul. de 2014

QUEIROZ, Roosevelt Brasil. **Formação e Gestão de Políticas Públicas**. Curitiba: Ibpex, 2011.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTANA, Sisse Figueiredo de., JESUS, Washigton Luiz Abreu., ARAÚJO, Marluce Maria. **Planejamento em Saúde na Secretaria do estado da Bahia (SESAB), Brasil: Uma Análise de SWOT**. Disponível: <[http://www.alass.org/cont/priv/calass/docs/2011/Sesion\\_V/sesion28/0209\\_sesion28\\_1-pt.pdf](http://www.alass.org/cont/priv/calass/docs/2011/Sesion_V/sesion28/0209_sesion28_1-pt.pdf)>. Acesso em: 26 de jul. de 2014.