

# **ROTEIRO PARA ORGANIZAÇÃO DE ENCONTRO PEDAGÓGICO GERENCIAL BASEADO NA MATRIZ SWOT**

Roberta Maria de Oliveira Silva Lannes Sampaio

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cláudia Maria Messias

Descritores:

Educação Continuada. Gestão em Saúde. Serviços de Saúde Materno-Infantil.

## **INTRODUÇÃO E MÉTODO**

Este produto foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de mestrado intitulada “Educação Permanente para o aprimoramento da prática na gestão materno-infantil: encontro pedagógico gerencial”, a pesquisa foi desenvolvida com coordenadores municipais da rede materno infantil do estado do Rio de Janeiro. Foi submetida e aprovada (CAAE56587122.6.0000.5243) pelo comitê de ética em pesquisa do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Sociais, Sociais Aplicadas, Humanas, Letras, Artes e Linguística (CEP – Humanas). Além disso, esta pesquisa possui anuência direta do local no qual a pesquisa foi realizada.

Tratou-se de um estudo descritivo e exploratório, com abordagem metodológica qualitativa, do tipo pesquisa ação. Com objetivo geral de elaborar material educativo-gerencial norteado pela EPS que coopere com a prática dos profissionais que atuam na gestão da Rede Materno Infantil.

## **ELABORAÇÃO DO ROTEIRO**

A criação do roteiro para organização de encontro pedagógico foi motivada pelos depoimentos dos envolvidos no estudo mencionado acima que revelaram um distanciamento das práticas educativas participativas, fundamentadas na Educação Permanente em Saúde (EPS) do cotidiano de trabalho dos coordenadores municipais.

A promoção de espaços de reflexão de processos individuais e coletivos possibilita inúmeras possibilidades de aprendizagem significativa e de construção de respostas aos problemas que emergem da prática na gestão em saúde. O estudo apontou que um movimento dialógico-reflexivo deve ser valorizado, estimulado e garantido no cotidiano da gestão como pressuposto ao alcance de qualidade, eficiência e atenção à saúde dos usuários. Para maiores informações consulte a pesquisa na íntegra.

O instrumento metodológico da análise SWOT foi selecionado para que possibilitasse a participação, o debate e a reflexão no contexto gerencial. O planejamento estratégico é uma

das ferramentas da administração utilizadas em processos de mudanças e transformações que impõem o pensamento estratégico, um sistema de levantamento de dados e avaliação cujo objetivo é definir a estratégia da organização, ao qual devem subordinar-se todas as suas decisões e operações. O pensamento estratégico passou a ser utilizado a partir dos anos 70 e a técnica mais clássica era a análise SWOT (TEIXEIRA, 2020).

Criada por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, a análise SWOT define elementos que influenciam o ambiente de trabalho, segundo quatro variáveis que, em inglês, significa: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) (SOUZA et. al., 2013).

Mediante a utilização da análise SWOT pode-se relacionar e identificar as Forças e Fraquezas (relacionadas ao ambiente externo), Oportunidades e Ameaças (relacionadas ao ambiente externo) da organização e, deste modo, contribuir para melhoria do desempenho da instituição.

O uso do método SWOT para planejamento estratégico é recorrente entre os gestores. Planejar significa fazer gestão, e em saúde identificar problemas, desafios e necessidades. A seguir utilizamos uma figura ilustrativa e uma descrição detalhada de como deve ser utilizado o método.



Figura 1: Método SWOT  
Fonte: Casarotto (2019)

## [1] FATORES INTERNOS

Para diagnóstico do ambiente interno, as variáveis usadas são a Força e a Fraqueza. A avaliação permanente e corriqueira destas variáveis numa organização é essencial para obter vantagem, elaborando estratégias para minimizar ou até mesmo eliminar suas debilidades. De acordo com Souza et. al. (2013, p. 1638), “as forças ou pontos fortes da organização são as

variáveis internas e controláveis que proporcionam condições favoráveis”. Devem ser amplamente explorados pela organização.

Por outro lado, “as Fraquezas são deficiências que inibem a capacidade de desempenho de uma organização. Precisam ser superadas para evitar que a empresa entre em ruínas ou falência. As fraquezas podem ser controladas pela própria empresa e são relevantes para o planejamento estratégico” (SOUZA et. al., 2013, p. 1638).

## **[2] FATORES EXTERNOS**

O ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (trabalhadores da saúde, usuários, estrutura). As variáveis para esta análise são as Oportunidades e as Ameças, que levam em conta o surgimento de novas técnicas de trabalho e diversificação. Oportunidades são situações externas que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos, que fogem ao controle da organização e podem criar as condições favoráveis, desde que ela tenha condições ou interesse de utilizá-las.

Conforme Souza et. al. (2013),

As Ameças, por sua vez, são situações externas que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos. São fatores do ambiente externo que impactam diretamente na organização e não podem ser controlados. Portanto, devem ser analisados no planejamento estratégico. Oportunidades e Ameças consideram fatores externos, independente de Forças e Fraquezas (SOUZA et. al., 2013, p. 1638).

O estudo de Santos e Damian (2018) concluiu que a Matriz SWOT adaptada ao setor público é uma ferramenta eficiente de gestão que pode ser utilizada como técnica de mapeamento do conhecimento.

## **ROTEIRO PARA ORGANIZAÇÃO DE UM ENCONTRO PEDAGÓGICO GERENCIAL BASEADO NA MATRIZ SWOT**

### **1ª Etapa: definir os objetivos do encontro, local e público-alvo**

**Objetivos:** Refletir sobre o processo de trabalho da gestão Materno Infantil e elaborar juntamente com os profissionais que atuam nas coordenações municipais da rede Materno Infantil uma estratégia para superar as fraquezas e contribuir com o incremento da sua prática.

**Público-alvo:** Profissionais que atuam como coordenadores Municipais da Rede Materno Infantil do estado do Rio de Janeiro.

**Local:** Auditório da Secretaria Estadual de Saúde – RJ.

**Modalidade:** Presencial.

**Data:** 06/09/2022.

A definição do objetivo se deu através do processo de escuta oportunizado pelas entrevistas. A proposta era que nesse encontro fosse possível apresentar os achados da pesquisa na intenção de que os dados pudessem incitar a discussão e reflexão sobre o processo de trabalho. Para garantir as questões éticas da pesquisa foram convidados apenas os participantes que participaram da primeira fase (entrevistas), pois estes já estavam cientes da proposta da pesquisa e já haviam assinado o TCLE e o TCUIV.

A escolha da data e local foi a partir da interação com os participantes durante as entrevistas, pois a maior parte informou preferir encontro presencial devido a situação de controle da pandemia de COVID-19 e o fato de já participarem de muitos encontros virtuais. Além disso, a modalidade presencial permitiu a contemplação das expressões não verbais para coleta de dados e favoreceu a interação entre os participantes, pois são de regiões diferentes do estado do Rio de Janeiro e não se conheciam pessoalmente.

### **2ª Etapa: organizar a infraestrutura**

O local escolhido foi a sede da Secretaria Estadual de Saúde, que se localiza na região central da capital do estado e é de fácil acesso. Após a escolha do local e modalidade do encontro, seguiram-se as articulações para garantir o local adequado, a melhor opção foi a sala anexa ao auditório do 10º andar. Foi observada a existência de poucas datas disponíveis para uso do auditório e uma vez que alguns dos participantes informaram que o dia da semana mais adequado seria terça-feira. Foi realizado um breve contato telefônico com os participantes para acordar a melhor data e uma vez que havia poucas datas disponíveis o agendamento precisa ser realizado de forma rápida. Assim ficou definido com o grupo que a data seria 06 de setembro de 2022.

Considerando a necessidade de deslocamento dos participantes de seus municípios, optou-se pelo início às 9h e término às 14h para melhor aproveitamento do tempo. Como parte da dinâmica de acolhimento, a pesquisadora decidiu ofertar um *coffee break* aos participantes com recursos próprios.

### **3ª Etapa: elabore e envie convites**

Foram elaborados convites e enviados via aplicativo de mensagem de texto e e-mail, além de convite pessoal, por telefone com cada um dos participantes. Confirmaram presença 08 coordenadores. Todavia, no dia agendado alguns tiveram problemas com transporte e não puderam estar presentes, resultando um total de 04 participantes representando as regiões (Metropolitana I, Baía da Ilha Grande, Serrana e Médio Paraíba).



Figura 2. Convite encontro  
Fonte: Elaboração própria

### **4ª Etapa: planeje uma recepção acolhedora e espirituosa**

Os participantes foram recepcionados com um *coffee break* como parte do acolhimento inicial. Durante esse momento, houve uma apresentação informal dos participantes e da pesquisadora, o que favoreceu a interação inicial do grupo.

Após o momento de recepção e apresentação, a pesquisadora realizou uma dinâmica que foi denominada: expectativa x realidade – que consistia em pedir aos participantes que respondessem a pergunta: “o que as pessoas pensam quando você diz que trabalha na gestão?” A seguir foram mostradas fotografias que representavam a expectativa em contraste com fotografias reais do ambiente de trabalho na gestão. Foi um momento descontraído e que ao mesmo tempo possibilitou uma reflexão inicial sobre o trabalho.

De acordo com Aguiar e Silva (2021) as oficinas se constituem por diversos momentos e

finalidades, ao longo de sua construção. Os autores apontam que primeiro deve-se propor uma dinâmica de acolhimento para entrosar os participantes. Esse momento determina a forma como o público participante vai interagir, além de dar ao mediador condições de percepção do seu público. O espaço deve se tornar sólido e seguro para que a vida cotidiana dos participantes seja um agente relevante na reflexão, proporcionando situações favoráveis à aprendizagem significativa.

### **5ª Etapa: desenvolva uma explicação objetiva e que impulse o diálogo entre os participantes**

Dando seguimento, foram apresentados os resultados das entrevistas semiestruturadas por meio de uma exposição dialogada e com utilização de *slides*, na qual foram destacados os pontos mais recorrentes das falas dos participantes, permitindo assim, uma visualização sucinta dos resultados obtidos.

Após esse momento seguiu-se uma breve exposição dialogada sobre Educação Permanente em Saúde onde foram abordados conceitos-chave da política e a diferença entre EPS, Educação Continuada e Educação em Saúde. Nesse momento os participantes fizeram algumas perguntas sobre como realizar a educação permanente na prática e a pesquisadora utilizou-se de um exemplo hipotético para favorecer a discussão e facilitar o entendimento.

Esse tipo de técnica é a Aprendizagem Baseada em Casos (Case Based Learning – CBL), que é um método de ensino aprendizagem baseado no discente como sujeito ativo, caracterizando-se pela utilização de problemas reais para o desenvolvimento de pensamentos críticos e habilidades respaldadas em conhecimentos técnicos e científicos (OROCHOVICIUS; TORTELLA, 2014)

A autora considerou pertinente que os participantes tivessem uma aproximação com a temática não apenas de forma teórica. Infere-se que os casos auxiliam os participantes a compreenderem elementos importantes de uma determinada situação, preparando-os para atuarem em circunstâncias semelhantes no futuro.

### **6ª Etapa: garanta o espaço para o diálogo**

Após um breve intervalo os participantes retornaram para a segunda etapa da oficina. A pesquisadora falou sobre a outra metodologia que seria utilizada a partir daquele momento para reflexão do grupo: a matriz SWOT, após uma breve exposição sobre o que é a matriz, iniciou-se uma roda de conversa para preencher os pontos da matriz com ajuda de um relator.

Foram realizadas as seguintes perguntas: quais são as principais **Forças e Fraquezas**

observadas no processo de trabalho dos coordenadores da Rede Materno Infantil? E quais são as principais **Ameaças** e **Oportunidades** observadas?

Durante as entrevistas, os participantes já haviam falado sobre algumas fraquezas e ameaças do processo de trabalho na gestão Materno Infantil, no momento da oficina, a pesquisadora validou com os participantes presentes se aqueles pontos eram de fato considerados por eles como fraquezas e ameaças. Os participantes concordaram e acrescentaram outros pontos na discussão.

Cabe ressaltar que o exercício da matriz SWOT motiva os profissionais a examinarem os pontos positivos do seu processo de trabalho, tirando o foco dos pontos negativos. Esse movimento oportuniza um olhar diferenciado para o ambiente laboral mudando a perspectiva do profissional, uma vez que o objetivo é identificar o grau em que as Forças e as Fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as Ameaças ou capitalizar as Oportunidades no ambiente institucional.

Os dados coletados através das falas dos participantes foram sintetizados na figura a seguir:



Figura 3 Matriz SWOT elaborada no encontro  
Fonte: Elaboração própria

### **7ª Etapa: estimule a elaboração de produtos do encontro**

Dando seguimento foi proposto ao grupo a escolha de um item no campo das fraquezas (que remetem aos fatores internos que o grupo é capaz de modificar) para a construção coletiva

de um Plano de Ação para superá-lo, aproveitando as oportunidades. Após intenso debate e propostas de ideias, o grupo definiu os pontos chave do plano.

O grupo destacou a relevância de ações educativas com foco nas questões gerenciais e específicas para o campo Materno Infantil. Além disso deveria propor uma discussão compartilhada sobre as atribuições do cargo de coordenador de linha de cuidado, embora durante a argumentação, tenha se concluído que esta é uma questão complexa que precisaria de discussão colegiada com os coordenadores dos demais municípios e além instâncias superiores da própria Secretaria Estadual e Municipal.

Após essas considerações, definiu-se que seria elaborada uma proposta de plano de ação integrado para qualificação dos coordenadores municipais da Rede Materno Infantil.

Acordou-se que as discussões seriam registradas em documento com o objetivo de oficializar o encontro e socializar com os demais coordenadores impossibilitados de participarem do evento. Após autorização da coordenação estadual os produtos serão compartilhados nos grupos condutores regionais.

### **8ª Etapa: realize uma avaliação do encontro**

Após esta etapa, ocorreu o encerramento das atividades, com realização de *feedbacks* acerca das metodologias utilizadas na oficina. Os participantes preencheram um formulário em que podiam marcar as opções: satisfeito, muito satisfeito, pouco satisfeito ou não satisfeito. Com relação a satisfação geral das atividades a totalidade respondeu que ficou satisfeito ou muito satisfeito, assim como, com relação ao material utilizado para realização do encontro. Com relação ao tema proposto todos consideraram adequado. Um participante colocou como ponto negativo o atraso no início da atividade e 03 participantes sugeriram a realização de mais oficinas.

As avaliações estão em consonância com os relatos verbais realizados durante a oficina. A maioria prefere a realização de encontros presenciais, apesar de ter alguns contratempos como a baixa adesão de outros colegas e as dificuldades com o deslocamento. A maioria afirmou que a restrição do tempo tornou a atividade mais dinâmica.



## REFERÊNCIAS

TEIXEIRA, C.F.S. *et. al.* The health of healthcare professionals coping with the Covid-19 pandemic. **Ciênciase saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 9, p. 3465-3474, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.19562020>. Acesso em: 09 nov. 2021.

SOUZA, L. P. S.*et. al.* Matriz SWOT como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. **Revista getão e saúde**, [internet], v. 4, n. 1, 2013.

DOS SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253–274, 2018. DOI: 10.19132/1808-5245243.253-274. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/76910>. Acesso em: 1 mar. 2023.

AGUIAR, M. de M.; SILVA, A. P. M. da. Oficinas educativas como metodologia no processo ensino-aprendizagem: construção e práticas. **Pesquisa e Debate em Educação**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 1–13, e31842, 2021. DOI: 10.34019/2237-9444.2021.v11.31842. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31842>. Acesso em: 2 mar. 2023.

OROCHOVICIUS, E.; TORTELLA, J. C. B. Aprendizagem Baseada em Problemas: um método de ensino-aprendizagem e suas práticas educativas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 83, p. 263-294, 2014.