

**Plano estratégico utilizando as
ferramentas de gestão do 5W2H e a matriz SWOT para
distribuição/alocação de recursos hospitalares em unidade de saúde mental**

ÂNGELO HENRIQUE LOUZADA (Egresso PPGSDH)

JEFFERSON M. MONTICELLI (Professor PPGSDH)

O produto técnico elaborado para esta pesquisa tem como base a Portaria nº 3.588, de 21 de dezembro de 2017, no que tange à habilitação de leitos de saúde mental. A proposta é apresentar um produto para que o gestor possa avaliar a viabilidade de colocar em prática, futuramente. Neste sentido, optou-se por construir um plano estratégico utilizando as ferramentas de gestão do 5W2H e a matriz SWOT. O modelo 5W2H é uma ferramenta administrativa que pode ser utilizada em qualquer empresa, neste caso em um hospital, a fim de registrar de maneira organizada e planejada como serão efetuadas as ações.

5W2H é um termo em inglês que se refere a um conjunto de palavras que significam: *What?* (O que será feito?), *When?* (Quando será feito?), *Where?* (Onde será feito?), *Why?* (Por que será feito?), *Who?* (Quem o fará?), *How?* (Como será feito?) e *How much* (quanto vai custar?). E SWOT é, igualmente um termo em inglês que faz referência a uma combinação de quatro palavras: ‘*Strengths*’ (Forças), ‘*Weaknesses*’ (Fraquezas), ‘*Opportunities*’ (Oportunidades) e ‘*Threats*’ (Ameaças). Sucintamente, é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico estratégico da empresa no meio em que ela está implantada (MELLO, 2013).

Para habilitação de leitos hospitalares, consoante a Portaria nº 3.588, é necessário seguir algumas etapas iniciais. O pedido de habilitação do Serviço Hospitalar de Referência para atenção a pessoas com sofrimento ou transtorno mental e com

necessidades de saúde decorrentes do uso de álcool, *crack* e outras drogas deverá ser formulado pelo gestor local de saúde. No caso do município de Novo Hamburgo, o gestor local é o secretário de saúde. Todos os requisitos para habilitação de leitos de saúde mental encontram-se no Sistema de Apoio à Implementação de Políticas em Saúde (SAIPS), um sistema do MS, onde o projeto técnico deve ser cadastrado. Posteriormente, o pedido vai ser encaminhado à ATSM do Departamento de Ações Programáticas Estratégicas (DAPES), à Secretaria de Atenção a Saúde (SAS) e ao MS, com os seguintes documentos:

- a. requerimento do gestor local de saúde, informando o número de leitos implantados, observado os critérios definidos na referida Portaria;
- b. projeto técnico do Serviço Hospitalar de Referência para atenção a pessoas com sofrimento ou transtorno mental e com necessidades de saúde decorrentes do uso de álcool, *crack* e outras drogas;
- c. indicação da equipe técnica de referência para cuidado com os leitos de atenção a pessoas com sofrimento ou transtorno mental e com necessidades de saúde decorrentes do uso de álcool, *crack* e outras drogas; e
- d. parecer da Secretaria de Saúde estadual ou municipal acerca do regular funcionamento do serviço, conforme diretrizes e requisitos estabelecidos na Portaria, exigindo-se a vistoria *in loco* realizada com a participação das áreas técnicas de vigilância sanitária e de saúde mental.

A Portaria nº 3.588 ainda explica que os leitos já habilitados como Serviço Hospitalar de Referência para a Atenção Integral aos usuários de Álcool e outras Drogas serão automaticamente habilitados como Serviços Hospitalares de Referência para a atenção a pessoas com sofrimento ou transtorno mental e com necessidades decorrentes do uso de álcool, *crack* e outras drogas em Hospital Geral. A indicação requerida na letra C, corresponde à faixa para o cuidado de oito a dez leitos. A equipe técnica multiprofissional mínima será de:

- a. dois técnicos ou auxiliares de enfermagem por turno;
- b. dois profissionais de saúde mental de nível superior, totalizando carga-horária mínima de 40h por semana; e
- c. um médico psiquiatra responsável pelos leitos, com carga horária mínima de 10h por semana.

O projeto partiu de quatro leitos, pois hoje a instituição estudada tem esta quantidade já habilitada, o que será proposto no produto técnico é um plano estratégico para habilitar mais seis leitos e conseguir um maior repasse, contemplando o total da faixa de zero a dez leitos, pois a equipe mínima já existe. O modelo 5W2H foi proposto conforme exibido no Quadro 1, já traduzido.

Quadro 1 - Aplicação do produto técnico, modelo 5W2H

O que será feito?	Um projeto para habilitação de leitos em psiquiatria no Hospital Municipal de Novo Hamburgo (HMNH).
Quando será feito?	No Primeiro trimestre de 2020.
Onde será feito?	Na unidade Águia, situada na parte reformada do hospital Municipal.
Por que será feito?	Para aumentar o número de leitos habilitados pelo MS, e assim, atender a demanda crescente neste serviço na cidade de Novo Hamburgo, bem como aumentar os repasses do governo federal e estadual entendendo a determinação da Portaria nº 3.588, de 21 de dezembro de 2017.
Quem o fará?	O setor de saúde mental do hospital municipal com a coordenadora deste setor.
Como será feito	Por meio do cadastro do projeto no sistema de Apoio à Implementação de Políticas em Saúde (SAIPS).
Quanto vai custar?	O custo já está inserido nas rotinas do setor, uma vez que o encaminhamento é realizado via site do MS. Mas, estima-se que irá gerar um custo adicional de R\$ 1.500,00 no orçamento previamente aprovado, necessitando apenas realocação de funcionário previamente treinado no sistema SAIPS.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020).

A matriz SWOT foi apresentada da seguinte maneira, já traduzida, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Aplicação do produto técnico, matriz SWOT

Forças	O hospital municipal é referência em saúde desde novembro de 1947. As demandas em saúde mental na cidade de Novo Hamburgo e região vêm sendo atendidas, sempre que possível, na sua totalidade. É um hospital 100% SUS, que nos últimos dez anos nunca fechou suas portas à comunidade.
Fraquezas	A estrutura para atendimento de usuários de álcool, drogas e outros transtornos mentais ainda depende de melhoria, pois a demanda vem aumentando na busca deste serviço especializado e o hospital têm somente quatro leitos habilitados junto ao MS.
Oportunidades	A legislação do SUS, combinada com os programas do MS, tem ganhado espaço na gestão de políticas públicas e contempla projetos de gestores municipais, uma vez que a vida acontece nas cidades em todo o Brasil. A secretaria de saúde incentiva setores, como no caso a saúde mental do hospital municipal, a criar projetos para serem submetidos à aprovação do MS, para, com isso, atender à demanda crescente da comunidade por serviços de saúde mental. Outra oportunidade está nos programas de residência médica com universidades do município e região que tenham estudantes pesquisando sobre os temas da saúde mental.
Ameaças	Sempre que muda o governo, existe o risco de mudar as políticas públicas em saúde e os repasses e/ou novos projetos não terem a continuidade prevista inicialmente. Como resultado, a população poderá ficar desassistida e o gestor público não conseguirá fazer sua gestão como planejado.

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020).

Após algumas reuniões e debates de como seria montado o produto técnico com o setor de faturamento, responsável por fornecer a maior parte dos indicadores para a realização deste estudo, buscou-se junto ao setor de saúde mental amparo para as descrições e prospecções citadas nas ferramentas estratégicas propostas como produto técnico: método 5W2H e matriz SWOT. No decorrer das análises e projeções de cada ponto analisado, a sensação foi positiva e contagiou os responsáveis que tomaram como base os levantamentos descritos no produto técnico. Esta atitude demonstrou um acolhimento em relação aos dados abordados e motivou a equipe a buscar novas habilitações de leitos na ala da psiquiatria. Na próxima seção, a última desta pesquisa, expõe-se as considerações finais referentes ao estudo realizado.