



Implantação de Um Sistema de Informação Gerencial para Controle de Serviços Hospitalares

Sandra Sugari, Zaida Cristiane Dos Reis, Cristine Hermann Nodari, Paula Patricia Ganzer, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Cassiane Chais, Oberdan Teles da Silva, Valter Marcos Monteiro Fortes, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion, Cleber Cristiano Prodanov

RESUMO

Os serviços de saúde são pressionados, não apenas pelo aumento dos custos, mas principalmente pelas enormes injustiças dos sistemas de saúde que não conseguem proporcionar um acesso adequado. A pesquisa teve como objetivo mostrar a necessidade e os benefícios do uso de um sistema de informação gerencial para controle dos processos de serviços hospitalares. Ou seja, para controle dos chamados internos de um hospital da Serra Gaúcha. Sugere-se a implantação da função Ordem de Serviço, do sistema de uso atual, como ferramenta de organização do trabalho de TI – suporte técnico, avaliando as dificuldades do processo, aumentando a agilidade no fluxo de informações do setor e criando um diferencial no atendimento, e seu impacto no elemento humano, bem como na cultura organizacional. A implementação de um sistema e suas funções, pode contribuir para o aperfeiçoamento da execução das rotinas ligadas ao dia a dia da organização.

Palavras-chave: Atendimento ao usuário; Ordem de Serviço; Implantação.

1 INTRODUÇÃO

O desafio que se impõe aos serviços de saúde, encontra-se na busca de um equilíbrio entre as forças de mercado e as necessidades sociais, combinando um composto de ações e atividades que possibilitem uma melhoria dos serviços de saúde, que devem ser prestados com igualdade e custo socialmente aceitável. Para vencer esse desafio, exige-se a incorporação de modificações substanciais, visando enfrentar a insuficiência dos sistemas de saúde. Quando se analisa os fatores que comprometem a eficiência do setor de saúde, percebe-se que a falta de planejamento, permitindo a existência de instituições que frequentemente carecem de condições mínimas de funcionamento, e não respondem às necessidades reais da população. Essas instituições oferecem serviços que não possuem padrões mínimos de qualidade (QUINTO NETO, 2000).

Segundo Quinto Neto (2000), a busca pela qualidade assistencial dos serviços de saúde deixou de ser uma atitude excêntrica e tornou-se uma necessidade real, cada vez mais existe uma preocupação com os riscos reais aos quais os usuários das organizações de saúde encontram-se expostos. Houve época em que as pessoas identificavam o hospital como o lugar mais seguro para serem atendidas, porém essa opinião foi modificada na medida em que os meios de comunicação passaram a mostrar que uma organização de saúde, em determinadas circunstâncias, pode representar uma ameaça à integridade e à vida do cidadão. A definição de processos não deixa de ser uma garantia da qualidade assistencial para a sociedade como um todo. A definição de processos torna menos provável a ocorrência de



erros e resultados adversos que prejudicam os usuários e criam uma situação de insegurança na população em geral.

A falta da aceção objetiva dos processos hospitalares, assim como o não comprometimento dos setores, e das pessoas envolvidas nos processos pode acarretar dificuldade no atendimento hospitalar. Os profissionais de saúde e principalmente os enfermeiros, que são quem administram estes serviços na maioria das vezes, devem ter compreensão sobre o significado e a representação das organizações. A pesquisa teve como objetivo mostrar a necessidade e os benefícios do uso de um sistema de informação gerencial para controle dos processos de serviços hospitalares, isto é, para controle dos chamados internos de um hospital da Serra Gaúcha com a sugestão da implantação da função Ordem de Serviço, do sistema de uso atual, como ferramenta de organização do trabalho de TI – suporte técnico, avaliando as dificuldades do processo, aumentando a agilidade no fluxo de informações do setor, criando um diferencial no atendimento, e seu impacto no elemento humano, bem como na cultura organizacional.

Com a oferta de vários *softwares* no mercado, seria incoerente diante dessa realidade o hospital não usar dessas ferramentas, para ajudá-lo nas definições de processos, controle e unificação de dados, para auxílio na tomada de decisões, seja com usuários internos (funcionários) ou com pacientes. Mas, o que é inicialmente proposto como facilitador de processos pode tornar-se um problema à parte, levando ao fracasso do uso de novas tecnologias por questões culturais.

O artigo está estruturado em seções, na segunda segue o referencial teórico, que aborda o assunto sobre utilização de sistemas de TI em uma organização, importância da utilização de sistemas de informação na saúde, gerenciamento de processos na área da saúde via sistemas de TI. Na terceira seção, segue descrito o método de pesquisa utilizado para coleta e análise dos dados. Na quarta seção, segue a análise dos resultados e na quinta seção seguem as considerações finais perante o objetivo da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE TI EM UMA ORGANIZAÇÃO

Segundo Davenport e Prusak (1999) a chamada sociedade da informação está obrigando as organizações rever seus conceitos, suas estruturas, seu modo de gerenciar as informações, tornando-as mais cientes da importância do cruzamento de dados, para redução de custos administrativos e operacionais, ganho de produtividade, maior veracidade das informações. Quanto mais viável e oportuna for a informação, maior será o potencial da organização perante seus concorrentes.

Para Davenport e Prusak (1999), é essencial que as organizações saibam definir o que são dados, informações e conhecimentos, pois o sucesso ou fracasso organizacional pode depender da aplicação desses elementos, para solução de problemas e tomadas de decisões. Conforme Oliveira (2002, p. 51), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Segundo Laudon e Laudon (2011) conhecimento é o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, coleccionar, armazenar e compartilhar a informação. Ou seja, as informações são criadas a partir da transformação dos dados, através da aplicação do conhecimento humano.



Esse fato é fundamental para qualquer organização que queira manter-se no mercado, acompanhar o desenvolvimento e as mudanças que ocorrem no novo mundo globalizado. Portanto, para Cassarro (1999), é imprescindível que a empresa se oriente para procedimentos adequados, mantendo-se atenta ao que acontece no âmbito externo, seja nacional ou internacional e, que tome decisões acertadas de uma forma mais rápida. Por isso, é relevante que se encontre uma linha de trabalho única, que todos seus colaboradores expressem a mesma linguagem.

Para que as informações, necessárias para tomadas de decisões dentro da empresa, sejam confiáveis, rápidas e eficientes é necessária uma organização de procedimentos. Por isso, conforme Bio (1996) utiliza-se sistema de informação que nada mais é do que um conjunto de subsistemas de informação interdependentes e organizados, utilizado para fornecer informação de forma a permitir tomada de decisões eficientes e eficazes para se atingirem os objetivos da organização.

Os sistemas de informações, dentro das afirmações do Cassarro (1999), devem facilitar, agilizar e aperfeiçoar o processo de tomada de decisão, não deve ser estático, ou seja, devem adaptar-se às mudanças do ambiente externo, acompanhando a transformação realizada nas organizações. Todos os seres vivos tomam decisões o tempo todo, mas não é um processo fácil, principalmente para as organizações. As decisões devem ser rápidas e acertadas, por isso é importante um sistema bem estruturado para que, no momento em que for solicitado, ele responda a altura, ou seja, atenda as necessidades do tomador de decisão (CASSARRO, 1999).

Sistema de informação gerencial, segundo Bio (1996), é o conjunto de tecnologias que disponibiliza os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização, por meio do processamento dos dados disponíveis. Fornecem um resumo de informações operativas que chega até o gerente, pondo-o a par de dados da sua competência, de sua responsabilidade e permitindo-lhe tomar uma decisão. Essas informações possibilitam ao gerente atuar no futuro, fazendo com que a empresa se torne aquilo que determinou ser.

Para Bio (1996), um sistema suporta processos da organização, apoia nas tomadas de decisões, e orienta o seu planejamento. O sistema permite o intercâmbio de informação entre os departamentos, compartilhando dados de modo rápido e seguro, por exemplo, o faturamento não apenas daquele momento da empresa, mas do momento que se desejar. Um sistema de informação gerencial na organização permite a partir dos dados que estão manipulando no processo, obter informações, tão rápido quanto possível, que auxiliem na tomada de decisões. As necessidades da organização de informação para o planejamento podem ser externas ou internas.

A organização precisa de um sistema de informação que retrate o ambiente externo, as condições de mercado e as condições internas. Um sistema de informação gerencial, conforme Cassarro (1999) pode proporcionar para as organizações: melhoria da qualidade das decisões, imagem da empresa, reforço de controle interno, e minimização de riscos. O sistema de informação gerencial nas organizações pode contribuir para:

- a) Levantar, analisar e propor soluções alternativas para os processos da empresa;
- b) Desenvolver as alternativas aprovadas pela empresa, otimizando o aproveitamento do meio do processamento de dados disponível;
- c) Documentar, segundo os padrões da empresa, os trabalhos executados, gerando documentação de análise;
- d) Manter planejamento, acompanhamento e controle dos trabalhos em execução.



2.2 IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NA SAÚDE

No setor da saúde como em qualquer outra atividade a informação deve ser entendida como um redutor de incertezas, levando a um planejamento responsável e à execução de ações que levam a transformações necessárias. Entende-se um sistema de informação como um mecanismo de coleta, processamento, análise e transmissão da informação necessária a planejar, organizar, operar e avaliar os serviços de saúde. Existem deficiências nos sistemas de informações no campo da saúde pública, cuja finalidade da coleta de dados, passa de interesses científicos, para o monitoramento das ações em saúde, além do controle de repasses de recursos. No Quadro 1, segue breve histórico de sistemas de informação criados para atender a área da saúde, conforme Souza (2004).

Quadro 1 - História Sistemas da Saúde

| Data do Evento | Programa | Evento |
|----------------|-------------|---|
| 1975 | SIM | O precursor dos sistemas de informação em saúde no Brasil foi o sistema de informação em mortalidade (SIM), estabelecido pelo Ministério da Saúde em 1975 e informatizado em 1979. Este sistema refere-se a declaração de óbito (DO), um documento que contém declaração demográfica dos óbitos, além da descrição da causa morte. As informações das DO's são lançadas por um digitador no sistema, proporcionando um levantamento de dados em municípios das causas mortas. |
| 1990 | SINASC | Foi implantado o sistema de informatização dos nascidos vivo (SINASC), este sistema tem por finalidade registrar os nascimentos em todo território nacional, além de oferecer informações como a gestação, o parto e as condições do recém-nascido. |
| 1998 | SIAB | Foi implantado o sistema de informação da Atenção Básica (SIAB), que nada mais é que uma base de dados do Ministério da Saúde para controlar as atividades ambulatoriais por todos os gestores do Sistema Único de Saúde (SUS). Engloba uma enorme quantidade de informações como consultas e exames de pessoas que utilizam do sistema de saúde para prevenção, controle e tratamento de enfermidades. |
| 2000 | SISPRENATAL | Ministério da Saúde em 2000 implantou o Sistema de Acompanhamento do Programa de Humanização no Pré-Natal e Nascimento (SISPRENATAL), cuja finalidade é acompanhar as gestantes inseridas no programa, com objetivo de reduzir os riscos de mortalidade materna, melhorar o acesso ao pré-natal e implementar ações para gestantes de alto risco. |

Fonte: Adaptado de Souza (2004).

Conforme Souza (2004), no setor da saúde como em qualquer outra atividade a informação deve ser entendida como um redutor de incertezas, levando a um planejamento responsável e a execução de ações que levam a transformações necessárias. Entende-se um sistema de informação como um mecanismo de coleta, processamento, análise e transmissão da informação necessária a planejar, organizar, operar e avaliar os serviços de saúde. Sabe-se que existem deficiências nos sistemas de informações no campo da saúde pública, cuja finalidade da coleta de dados, passa de interesses científicos, para o monitoramento das ações em saúde, além do controle de repasses de recursos.

Conforme Murphy, Hanken e Waters (1999) um registro eletrônico de saúde compõe-se de informações a respeito do passado, presente ou futuro da saúde e condições físicas e mentais de um indivíduo residindo, em um sistema eletrônico utilizado para capturar, transmitir, armazenar, disponibilizar, interligar e manipular dados multimídia, referente aos objetivos primários de um serviço de saúde.

O principal benefício que a tecnologia da informação traz, segundo Murphy, Hanken e Waters (1999) para a instituição hospitalar é a sua capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes. Nesse contexto, a tecnologia da informação assume um papel crítico, permitindo ao hospital modificar-se rapidamente e levar as inovações até atendimento final ao paciente. A necessidade de operar em um ambiente



dinâmico faz com que os hospitais precisem concentrar-se em adquirir excelência operacional, o que exige, entre outros requisitos, a disponibilidade de sistemas de informação integrado, confiáveis e de alta velocidade, além de outras tecnologias (tomografias computadorizadas, RX, mamografias, testes ergométricos, holter, cateterismos) a fim de obter maior eficiência e controle operacional.

3.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA ÁREA DA SAÚDE VIA SISTEMAS DE TI

Para Lindberg (1995) a combinação de computadores, redes de telecomunicações, informações médicas online e dados eletrônicos de pacientes podem melhorar a qualidade e as decisões inerentes ao cuidado de saúde, além de facilitar o acesso aos serviços disponíveis. Sendo assim, tem-se enfatizado a automação dos prontuários do paciente, visto que os sistemas de arquivo médicos baseados em computadores, por mais incompletos que sejam, contribuem significativamente para melhorar a qualidade do tratamento e o controle dos custos de saúde. Um sistema de arquivo médico é um conjunto de componentes que forma os mecanismos para que os prontuários sejam criados, usados, armazenados e acessados, fazendo parte de um sistema de informação hospitalar e tendo como foco central os dados clínicos. A padronização da informação exige esforço dos profissionais de saúde, sendo uma esperança para o controle de grande quantidade de informações clínicas, administrativas e de pesquisa.

Nesse contexto, torna-se relevante que a comunicação via computador se dê de tal forma que, todas as solicitações feitas por médicos, ou por outras pessoas envolvidas no processo de assistência, diagnóstico, tratamento do paciente ou administrativas, estejam imediatamente disponíveis para os diversos departamentos e serviços hospitalares. Portanto, a partir dessa definição, o compartilhamento das informações e a automação da comunicação dentro de um hospital constituem a chave para o sucesso dos SIH atuais. Para Marcelo Nunes (2011), uma gestão hospitalar passa pelo tripé: segurança da assistência, controle dos custos versus combate aos desperdícios e resolutividade. É preciso entender as características específicas da instituição e aprimorar os sistemas de informatização para sólido embasamento de decisões.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica por natureza aplicada, com abordagem qualitativa, e objetivo exploratório e descritivo, sendo que analisa e descreve o objeto observado.

O ambiente de pesquisa do trabalho aconteceu em um hospital da serra gaúcha, direcionado ao setor da tecnologia de informação. Conforme Rezende e Abreu (2000), o termo tecnologia da informação designa o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação. Esse conceito está fundamentado nos componentes a seguir: *hardware* e seus dispositivos, *software* e seus recursos, sistemas de telecomunicações, gestão de dados e informações. Dentro de uma organização, a unidade ou setor de Tecnologia da Informação é responsável por todas as funções de informática e precisa de uma estrutura organizacional definida, com as responsabilidades de seus colaboradores claramente estabelecidas, documentadas e divulgadas.

O setor de TI do hospital da serra gaúcha apresenta a seguinte divisão: um gerente de TI, dois coordenadores sendo um de *hardware* e outro de *software*, dois técnicos de



informática, subordinados ao coordenador de *hardware* e responsáveis pelo suporte dos computadores, impressoras e rede, e um analista de sistemas, subordinado ao coordenador de *software* e responsável pelo suporte do sistema utilizado na organização. Verificada a necessidade de um controle mais definido e claro dos atendimentos realizados pelo setor, no presente trabalho será proposto o estudo de caso referente à implantação da nova função solicitação de serviço, no sistema já de uso do hospital.

A pesquisa utilizou o estudo de caso como procedimento técnico, a definição de estudo de caso conforme Yin (2003) e Eisenhardt (1989), apontam para a combinação de métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, observações e questionários. De acordo com estes autores, o estudo de caso pode conter dados qualitativos ou quantitativos ou até mesmo a análise de ambos em um mesmo estudo. Apesar de não ser possível testar hipóteses em um estudo de caso, a teoria, de acordo com Eisenhardt (1989) é fundamental para estabelecer importantes variáveis e suas relações com o estudo proposto.

A análise ocorreu de forma documental e por observação do ambiente de atendimento do hospital. Foi feito um diagnóstico de fluxograma atual de atendimento por comunicação interna e atendimento por telefone e, a partir da análise foi sugerido um novo fluxo de atendimento por solicitação de serviço, bem como um cronograma para implantação da função ordem de serviço e treinamento aos colaboradores.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

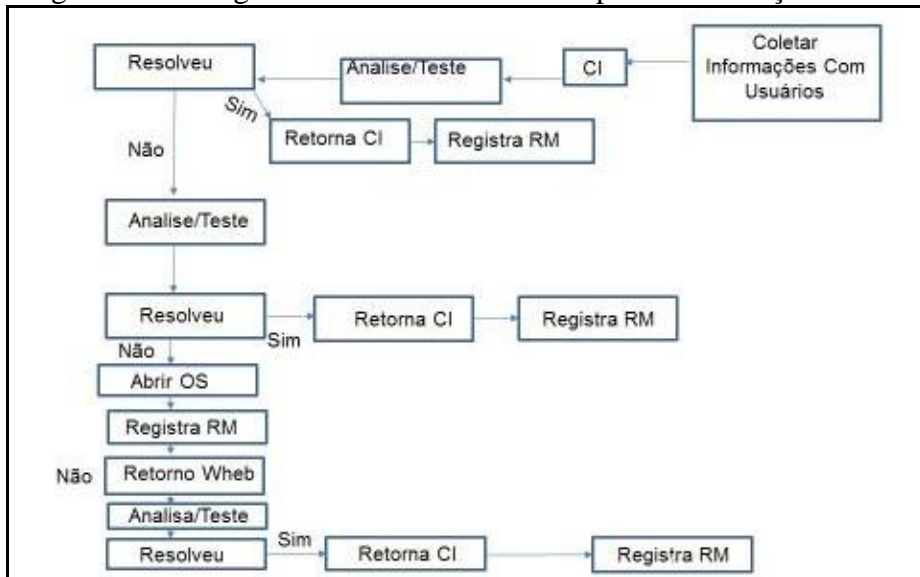
O hospital da serra gaúcha é uma organização com cerca de 1200 funcionários, dos quais uns 1000 são usuários de computadores interligados em rede. O perfil dos usuários é de baixo a médio conhecimento em informática, utilizando os equipamentos em tempo integral com atividades diversas como: prescrições eletrônicas, aprazamento de medicações, dispensação de medicamentos e materiais, entrada e alta de pacientes, execução de exames diversos, contas a pagar, entrada de notas, atendimentos de requisições, devoluções de materiais e medicamentos entre outros. Com uso de *software* específico da organização.

O uso contínuo da estrutura de informática da empresa ocasiona um alto índice de atendimento para o setor de TI, composto por dois técnicos de informática e um analista de sistemas. Uma elevada demanda agravada especialmente pela ausência de procedimentos formais na solicitação de atendimento, ocasionando um caos generalizado. A forma tradicional de solicitar atendimento resume-se ao uso do telefone (conforme figura 2), e função específica do *software* de uso da organização, através da comunicação interna CI (Figura 1), por meio de envio de mensagens individuais e diretamente ao perfil da TI.

Como o atendimento em todo hospital é realizado por três funcionários, é frequente que as comunicações internas não sejam atendidas em tempo hábil e os chamados por telefones não sejam retornados, visto que não tem definido qual ramal é do suporte dos técnicos de informática e do analista de sistemas quando telefone toca colaborador atende e se for o caso, anota recado. A Figura 1 sintetiza o atendimento por comunicação interna.



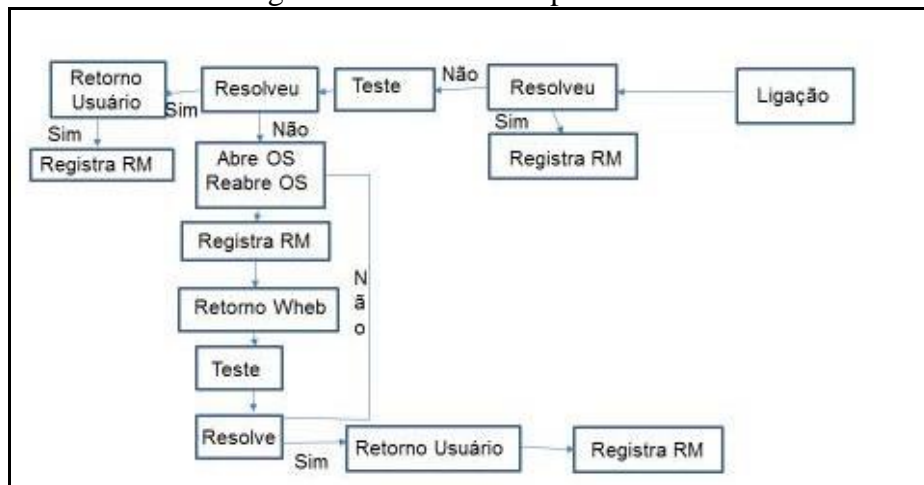
Figura 1 - Fluxograma atual de atendimento por comunicação interna



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 2, demonstra-se o fluxo atual através do atendimento pelo telefone.

Figura 2 - Atendimento por telefone



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os usuários reclamam da demora no atendimento, não sabem a ordem de prioridade dos serviços e sequer têm controle ou certeza de que seus problemas técnicos serão resolvidos em tempo hábil. Isso gera um mal-estar em relação a TI da empresa, levantando dúvidas quanto a sua eficiência e levando a uma insatisfação geral por parte de usuários, gerências e até da equipe da TI. Então, percebe-se a necessidade de organizar o processo de atendimento.

O estudo de caso descrito neste artigo mostra a necessidade e os benefícios da implantação de um *software* para controle das demandas do setor de TI como objetivo geral. A implantação desse *software* proporcionará ao gestor do hospital os objetivos específicos a seguir:



- a) Identificar fatores do processo que impactam nos custos hospitalares através de relatórios/indicadores dos processos com mais demandas dos usuários;
- b) Reduzir custos, eliminando ou reduzindo desperdícios, re-trabalho, falhas, e complexidade nos processos: com análise dos relatórios/indicadores é possível programar novos treinamentos, rever os processos dos setores;
- c) Eliminar ou reduzir conflitos entre as diversas áreas e/ou categorias de profissionais de saúde, mostrar aos usuários como é essencial para o hospital as informações corretas no sistema, com treinamentos os usuários terão uma visão da integralidade do sistema;
- d) Analisar resultados esperado-obtido através dos relatórios/indicadores.

A implantação de um *software* de gerenciamento de chamados parece ser a solução deste problema, porém, encontram-se questões que precisam ser ponderadas para sua escolha: permitir a formalização dos pedidos de suporte; organizar o trabalho da equipe de TI; oferecer um canal formal, único de comunicação, acompanhamento entre usuário e suporte; mapear as áreas de maior recorrência de problemas, bem como sua origem para solucioná-los com treinamentos de usuários; obtendo relatórios diversos relacionados ao atendimento do setor de TI.

Além das questões citadas acima que precisam ser ponderadas, existem outros pontos importantes que precisam ser lembrados como: viabilidade econômica, avaliação do custo, viabilidade técnica, estudo da função, desempenho e restrições de um sistema aceitável: viabilidade legal, determinação de infrações ou responsabilidades legais relativas ao sistema: alternativas, avaliação das abordagens e desenvolvimentos do sistema.

Dentro desses pontos, destaca-se no caso em questão o custo que é fundamental para organização. Aplicar investimentos em um novo projeto de TI com foco no trabalho interno aparenta ser um gasto desnecessário e adiável.

Para Pressman (1995), a análise de custo benefício é prejudicada por critérios que mudam conforme às características do sistema a ser desenvolvido, através de tamanho relativo do projeto e pelo seu retorno sobre o investimento esperado, desejados como parte do plano estratégico de uma empresa. A área da TI tem o desafio de superar a restrição orçamentária e encontrar uma solução adequada para gerenciar seus procedimentos. Observou-se que o hospital utiliza um sistema de informação, porém projetou-se implementar a função ordem de serviço, a função em questão ajudará o setor de informática a organizar seus chamados e também será útil para setor de manutenção. De acordo com os objetivos traçados para o setor, que possibilite o crescimento tecnológico do grupo e um amadurecimento individual dos usuários no trato dos procedimentos de TI.

Diante dessas questões, optou-se pela implantação da função ordem de serviço do sistema utilizado anteriormente no hospital. A implantação da funcionalidade facilitará o acesso dos usuários, pois todos têm usuário no sistema. Por isso foi um ponto positivo, visto que todos os colaboradores estão habituados com o antigo sistema. Mas, para garantir a familiarização plena com a nova funcionalidade, optou-se por organizar treinamentos com usuários chaves de cada setor e esses são responsabilizados por treinar os demais usuários.

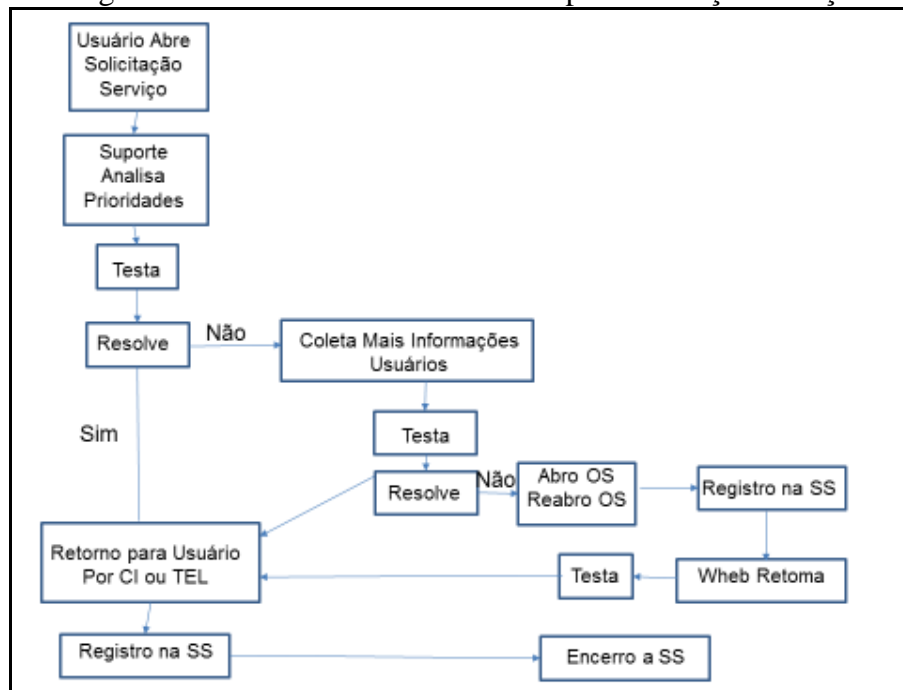
Todos os usuários possuem acesso ao sistema, pois a nova funcionalidade será disponibilizada a todos, então, para abrir chamado será necessário clicar em novo, automaticamente. O sistema irá preencher usuário, data e setor solicitante (este tem vínculo com usuário conectado ao sistema). Após será necessário definir a área de atendimento (suporte técnico ou suporte ao sistema), segundo passo será quando o usuário terá que definir



grau de prioridade do atendimento e o tipo de problema (tabela pré-existente no sistema). Definido tipo de problema, o usuário deverá preencher o campo dado, detalhando a situação a ser atendida.

Nessa tela a opção do usuário anexar arquivos relacionados à ocorrência, como imagem de erro, a abertura do chamado, por exemplo. Após esses cadastros usuário deve finalizar o chamado, nesse momento sistema dispara dois *e-mails* – um para usuário descrevendo a ocorrência, horário da solicitação e número de registro, e outro notificando a área de atendimento solicitada suporte técnico ou de sistemas. A qualquer momento o usuário poderá verificar o status do seu chamado: em atendimento, espera, desenvolvimento, execução e o tempo de resposta e solução. Novo fluxo de atendimento ficará conforme Figura 3.

Figura 3 - Novo fluxo de atendimento por solicitação serviço



Fonte: Elaborado pelos autores.

A nova funcionalidade possui uma série de relatórios, onde é possível cruzar as informações dos atendimentos, gerando diversos tipos de relatórios (problemas por área de atendimento, locais mais atendidos, usuário que mais solicitou auxílio e em que função do sistema, usuário que mais atendeu no setor da TI). Esses relatórios podem auxiliar a identificar fatores do processo que impactam nos custos hospitalares, reduzindo custos, eliminando ou reduzindo desperdícios, retrabalho, falhas, e complexidade nos processos. O relatório unido da ferramenta indicador de gestão pode auxiliar os gestores a alcançarem objetivos específicos.

Conforme ressaltam Fleury e Fischer (1996), todo e qualquer processo de mudança gera instabilidade no fator humano das organizações, levando a reações imprevisíveis que devem ser analisadas e consideradas especialmente em situações de implantação de novos procedimentos, de modo a gerir as possíveis instabilidades e garantir o seu sucesso.



4.1 FATORES DO PROCESSO QUE IMPACTAM NOS CUSTOS HOSPITALARES

Observou-se as dificuldades de alguns usuários em realizar devolução das matérias e medicamentos dispensados aos pacientes, e esses medicamentos não administrados devem ser devolvidos a farmácia. Se não for realizado o processo de devolução no sistema da farmácia não aceita a medicação, pois não tem como repor no estoque. Essa realidade gera um custo ao hospital, pois as medicações, além de não voltar ao estoque não pode ser administrada em outro paciente, também o sistema não consegue rastrear conforme exigência do Ministério da Fazenda. Em vista disso, os usuários deixam a medicação em gavetas até vencer. Com a implantação da nova funcionalidade solicitação de serviço, os usuários terão um canal de acesso mais rápido ao setor de TI, para solicitar auxílio nas dúvidas/erros nas devoluções de materiais e medicamentos.

4.1.1 Redução de custos

Por meio de análise dos relatórios da nova funcionalidade Solicitação de Serviço e através dos indicadores os gestores de cada área ou o diretor geral poderá analisar quais setores ou usuários possuem um número maior de chamados e em que função específica os setores têm dificuldades para disponibilizar treinamentos e revisão dos processos dos setores, para redução de custos, desperdícios, retrabalhos, falhas e complexidade nos processos.

4.1.2 Redução de conflitos entre áreas e/ou profissionais da saúde

A falta de uma descrição objetiva dos processos, assim como o não comprometimento dos setores e das pessoas envolvidas, gera conflitos entre as áreas. O sistema atual utilizado no hospital é integrado, isto é, cada área depende da informação correta posta no sistema para gerar seu processo de modo ágil. A falta de conhecimento a respeito da utilização das funções disponíveis no sistema para o setor de cada usuário, pode gerar a informação equivocada para setor subsequente a informação. Torna-se imprescindível mostrar aos usuários como é essencial para o hospital as informações corretas no sistema, e os treinamentos proporcionarão aos usuários uma visão da integralidade do sistema.

4.1.3 Propor fluxograma de processos

Com análise dos atendimentos será possível realizar levantamento dos processos com maiores dificuldades de entendimentos e propor melhorias aos setores, fluxogramas ou pop's para melhor entendimento do mesmo. Observou-se o uso dessa técnica dentro do hospital, porém precisa-se de uma ferramenta que possa facilitar o levantamento das informações, ou seja, realizar fluxograma nas áreas em que os gestores têm uma visão ampla das dificuldades dos seus colaboradores.

4.1.4 Analisar resultados esperado-obtido

Espera-se que após um mês de uso da nova funcionalidade se possa observar a padronização dos atendimentos do setor da informática. Otimização de tempo e atendimentos dos chamados. Que a nova função permita a manipulação dos dados de uma maneira que os



superiores possam acompanhar a produtividade da área de suporte e das principais dificuldades de cada setor, usuário da estrutura do hospital, através dos relatórios, indicadores da função.

No que diz respeito ao período de implantação e adaptação dos usuários do hospital, o problema a seguir pode surgir: Resistência por parte dos usuários que observa-se através de sua descrença no novo processo formal. Por exemplo, os usuários após abertura da solicitação podem entrar em contato por telefone para saber se o setor de TI recebeu a solicitação. Para sanar esse problema, o setor de TI investirá em treinamentos, e não atenderá as solicitações que não forem registradas. Assim, tornam-se imprescindíveis treinamentos contínuos por causa de alta rotatividade dos setores assistenciais.

Para provar a eficiência da função, relatórios mensais a todos coordenadores/gestores dos setores serão elaborados, para que eles acompanhem o atendimento do suporte técnico, e possam analisar quais são os principais problemas da sua equipe. Cabe ressaltar a relevância da emissão de relatórios diversos (por problemas, setores, usuários, atendente). A respeito do setor de TI, os relatórios servirão como uma ferramenta de controle e auto avaliação, permitindo aos seus superiores o acompanhamento da produtividade da área de suporte e de indicadores das principais dificuldades de todos os setores do hospital. Com relação a todos os itens levantados acima, o setor de TI propôs cronograma, conforme Quadro 2, para implantação da função.

Quadro 2 - Cronograma para Implantação da Função

| Atividade | Responsável | Observação | Prazo |
|---|--------------------|---|-------------|
| Implantação da Função Ordem de Serviço | Setor de TI | Contratação de consultor | Imediato |
| Treinamento | Setor da TI | Para usuários chaves de cada setor (coordenadores) | Médio/longo |
| Treinamento | Usuários Chaves | Para colaboradores de suas responsabilidades | Médio/longo |
| Treinamento | Setor da TI | Para gestores, como usar relatórios e indicadores | Médio |

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo de mostrar a necessidade e os benefícios do uso de um sistema de informação gerencial para controle dos processos de serviços hospitalares foi alcançado, por apresentar a partir de uma demanda, a necessidade da implantação da função solicitação de serviço, a identificação dos aspectos positivos e barreiras que possam surgir na implantação de um modelo informatizado e integrado que permite o planejamento e controle de informação do hospital.

Destaca-se por meio deste artigo que as questões humanas e culturais são determinantes no que diz respeito à tecnologia. Os profissionais de TI são obrigados a escolher de forma conveniente o sistema, pois como foi visto, todos não possuem as habilidades suficientes para uso do novo sistema, o que pode ocasionar à resistência a mudança. Com treinamento adequado as pessoas começam a enxergar o sistema como uma ferramenta auxiliadora na tomada de decisões.

Pode-se concluir que essa nova função tende a melhorar a comunicação entre o suporte de TI e os usuários do hospital, não apenas através de uma comunicação eficiente e



eficaz, mas também por meio de uma comunicação objetiva na avaliação e resolução de problemas, melhorando a qualidade do atendimento. A implantação de um sistema ou função gera mudança nas empresas. Portanto, torna-se necessário um redesenho dos processos, investimentos em equipamentos, *software* e treinamentos. Cabe ressaltar que funções com duplicidade, trabalhos repetitivos e fluxos de informação mal definidos devem ser eliminados para o hospital, perante o mercado de atuação.

Como limitação da pesquisa, identificou-se que os profissionais não têm as habilidades necessárias para uso de um novo sistema. Como sugestão de pesquisas futuras, uma pesquisa quantitativa pode ser feita, com o intuito de medir a necessidade e os benefícios do uso de sistemas de informação gerencial, para controle dos processos de serviços hospitalares.

REFERÊNCIAS

- BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CASSARRO, A. S. **Sistemas de informação para tomada de decisão**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. **Culture e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. São Paulo: Pearson, 2011.
- LINDBERG, D. A. B.; HUMPHREYS, B. L. Computers in medicine. **Journal of the American Medical Association**, v. 272, n. 231, p. 1667-1668, 1995.
- MURPHY, G. F.; HANKEN, M. A.; WATERS, K. A. **Electronic health records: changing the vision**. Philadelphia: W.B. Saunders Company, 1999.
- NUNES, M. Procuram-se hospitais e leitos. **Revista Hospitalar Brasil**, v. 50, p.16-17, 2011.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas de informação gerenciais: estratégias, Táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 2002.
- QUINTO NETO, A. **Processo de acreditação: a busca da qualidade nas organizações de saúde**. Porto Alegre: Dacasa: Palmarica, 2000.
- REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.



PRESSMAN, R. S. **Engenharia de software**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SOUZA, L. M. Avaliação do Sistema de Informação sobre Nascidos Vivos (SINASC), Minas Gerais - 2000. In: XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2004, Caxambu/MG. **Anais...** 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2003.