

# Revista Eletrônica de Sistemas de Informação

## ISSN 1677-3071

No 2 (8)  
2009

---

### Sumário

#### Editorial

[Visão para o futuro](#)

[Sobre o conteúdo desta edição](#)

---

#### Foco nas organizações

[INDICADORES OPERACIONAIS DE CALL CENTERS E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES: UMA INVESTIGAÇÃO EXPLANO-EXPLORATÓRIA](#)

*Alexandre Ferreira Oliveira, Luiz Antonio Joia*

[UTILIZAÇÃO DE BUSINESS INTELLIGENCE PARA GESTÃO OPERACIONAL DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO](#)

*Fabiano Luiz Caldas Leite, Eduardo Henrique Diniz, Martin Jayo*

[GESTÃO DA INFORMAÇÃO HOSPITALAR: UMA PROPOSTA A PARTIR DO ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO RECIFE](#)

*Carolina de Fátima Marques Maia, Décio Fonseca, Mônica Ximenes Carneiro da Cunha, Jairo Simião Dornelas*

[GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA SEGUNDO ITIL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL DE GRANDE PORTE](#)

*Vivaldo José Breternitz, Francisco Navarro Neto, Alexandre Franco Navarro*

[INSTITUCIONALIZAÇÃO E DESINSTITUCIONALIZAÇÃO DE PRÁTICAS SOCIAIS: O CASO DAS TECNOLOGIAS VOIP E CIRCUIT SWITCHED](#)

*João Armênio Neto, Clóvis L. Machado-da-Silva*

[FATORES-CHAVE NA IMPLANTAÇÃO DE ERPS: ESTUDO DE UM CASO PROBLEMÁTICO EM UMA MÉDIA INDÚSTRIA](#)

*Rodrigo Baroni Carvalho, Agna Cordeiro Giuli, George Leal Jamil, Cesar Alexandre Souza, Juliana Amaral Baroni Carvalho*

---

#### Foco nas pessoas

[PARTICIPAÇÃO EM REDES SOCIAIS VIRTUAIS SOB A ÓTICA DAS TEORIAS DA AÇÃO: INVESTIGAÇÃO ETNOGRÁFICA PRELIMINAR SOBRE A IDENTIDADE DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO](#)

*Daniella de Araújo Garcia, Carlo Gabriel Porto Bellini*

---

#### Foco na sociedade

[TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN TELECENTROS](#)

*María del Rocío Gómez Díaz, Rodrigo Sandoval-Almazán*

---



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](#).

ISSN: 1677-3071

Revista hospedada em: <http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo>  
Forma de avaliação: *double blind review*

Esta revista é (e sempre foi) eletrônica para ajudar a proteger o meio ambiente. Agora ela volta a ser diagramada em uma única coluna, para facilitar a leitura na tela do computador. Mas, caso deseje imprimir esse artigo, saiba que ele foi editorado com uma fonte mais ecológica, a *Eco Sans*, que gasta menos tinta.

# GESTÃO DA INFORMAÇÃO HOSPITALAR: UMA PROPOSTA A PARTIR DO ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO RECIFE

## HOSPITAL INFORMATION MANAGEMENT: A PROPOSAL BASED ON A CASE STUDY OF A TEACHING HOSPITAL IN RECIFE

(artigo submetido em novembro de 2009)

**Carolina de Fátima Marques Maia**

Universidade Federal de Pernambuco  
carolmmaia@gmail.com

**Mônica Ximenes Carneiro da Cunha**

Instituto Federal de Educação de Alagoas  
monica@cefet-al.br

**Décio Fonseca**

Universidade Federal de Pernambuco  
decio.fonseca@ufpe.br

**Jairo Simião Dornelas**

Universidade Federal de Pernambuco  
jairo@ufpe.br

### **ABSTRACT**

*Information management has become a growing concern in organizations. Recently, several studies have been conducted with this focus in the health care area. However, few authors deal with the issue considering the reality of public hospitals – specially teaching ones. In fact, a huge amount of data has been produced without a policy for suitable information management. That often causes wrong decisions to be made due to the lack of good information in due time. This paper discusses the issue and a proposes guidelines for information management in hospitals, regardless of them being university owned or not. To accomplish that, the authors used both a qualitative and a quantitative approaches. Members of the top management team of a well regarded teaching hospital of Pernambuco state were interviewed to identify the information needed to properly managing the hospital. Other managers were also questioned in an effort to understand the current information management configuration of the organization. Shortcomings were identified concerning in strategic issues, such as communication, people's responsibilities and the definition of political and informational processes. Considering the literature on organizational management and information management and after a case study, a plan was prepared for the hospital's information management. The authors hope to stimulate other researchers to carry out studies that help understand and deploy efficient information management systems for Brazilian hospitals.*

*Key-words: hospital information management; life cycle of information, public hospital.*

### **RESUMO**

A gestão da informação tem se tornado uma preocupação crescente nas organizações. Na área da saúde verifica-se que alguns estudos com esse enfoque vêm sendo realizados. No entanto, poucos autores abordam o tema considerando a realidade dos hospitais públicos, e em especial, dos universitários. Na verdade, há uma enorme quantidade de dados sendo produzidos sem uma política de gestão eficiente da informação resultando, muitas vezes, em decisões equivocadas por falta de acesso à informação correta no tempo oportuno. Este artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de gestão da informação para que os hospitais, universitários ou não, possam ter um direcionamento de como melhorar a gestão de suas informações. Para isso, foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa. A alta direção de um hospital universitário bastante conceituado do estado de Pernambuco foi entrevistada para identificar as necessidades de informações para desempenho das atividades e os demais gestores foram questionados na tentativa de se identificar a conformação atual da gestão da informação na instituição. Foram identificadas carências em elementos estratégicos, como comunicação, responsabilidades e definição de política e de processos para a informação. A partir das referências conceituais sobre gestão organizacional e gestão da informação e por meio dos resultados obtidos do estudo de caso foi elaborada uma proposta para gestão da informação hospitalar. Espera-se, com este trabalho, contribuir para um desencadeamento de outras pesquisas e para a aplicação de uma gestão eficiente da informação nos hospitais.

Palavras-chave: gestão; informação hospitalar; ciclo de vida da informação; hospital público.

# 1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia da informação e comunicação tornou disponíveis aos gestores uma quantidade de dados em uma escala jamais imaginada. O uso efetivo da informação a partir desse grande volume de dados envolve uma série de aspectos que não dependem apenas da quantidade de tecnologia, mas de fatores que permitam capitalizar o seu valor, melhorando a qualidade das decisões nas organizações (GEWANDSZNAJDER, 2005).

Mesmo assim, uma das grandes dificuldades dos administradores hoje é a falta de informações apropriadas para apoiar o processo decisório, seja devido à sobrecarga, ausência ou inadequação da informação e ainda à incapacidade dos recursos disponíveis para processá-la eficientemente, podendo prejudicar o desenvolvimento de tarefas devido à incerteza, incompreensão e dificuldade de análise (BOFF, 2000).

Ao seu tempo, Araújo e Laia (2004) afirmam que a eficácia do processo de gestão da informação (GI), envolvendo tecnologias, pessoas e valores comportamentais, oferece a possibilidade de um novo foco na prestação de serviços públicos, incrementando a capacidade estatal de fornecer informações ao seu respectivo público-alvo. E, para o setor público, onde há a escassez de recursos e a necessidade de aplicá-los eficientemente, a informação apropriada pode contribuir para a melhoria da gestão (FALEIROS, 1997).

Desta forma, os hospitais universitários possuem uma característica ainda mais peculiar, pois além de dependerem exclusivamente dos recursos públicos, vêm a reboque da falta de recursos enfrentada pelo ensino público brasileiro (KARA *et al.*, 1994). Esses hospitais, apesar de universitários, não têm muitos registros de pesquisa sobre o problema, de forma a auxiliar na melhoria da gestão destas organizações.

Além disso, também se verifica uma carência na gestão da informação no contexto hospitalar. Isso pode ser constatado por meio do relatório do Banco Mundial (2007), que afirma que nas unidades de saúde, entre elas os hospitais públicos, há ausência de informação adequada que permita o planejamento, monitoramento e avaliação. Fato que ocorre apesar da quantidade respeitável de sistemas de informações existentes e da quantidade de dados coletados rotineiramente, tanto de natureza técnica quanto financeira. Desse modo, a gestão da informação eficiente também se configura como um desafio nos hospitais públicos e universitários. A gestão da informação existente é deficiente e ineficaz, não permitindo que se possam utilizar adequadamente as informações que possuem para tomada de decisão e estabelecimento de objetivos e metas. Buscando reduzir tal carência, esta pesquisa analisa a GI (gestão da informação) em um hospital público universitário e apresenta uma proposta.

Este artigo está organizado como descrito a seguir. Na seção 2 há uma breve discussão de conceitos acerca de gestão organizacional, gestão

da informação, sobre o modelo de ambiente da informação de Davenport (2001) e sobre o ciclo de vida da informação de Beal (2004), que foram usados como base para a coleta dos dados. Nela também se discute a gestão da informação na perspectiva hospitalar, à luz da literatura. A seção 3 apresenta a metodologia empregada para se alcançar o objetivo da pesquisa. A seção 4 apresenta os resultados da pesquisa de campo e a proposta decorrente dos dados coletados e da base conceitual utilizada. Por fim, a seção 5 mostra as conclusões a partir da presente pesquisa, as limitações encontradas e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, estão elencados os principais conceitos e características que apoiaram o estudo: a gestão organizacional, a gestão da informação e, por fim, a gestão da informação hospitalar.

### 2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Uma organização pode ser definida como um sistema composto de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham um propósito definido comum e que, de forma geral, se traduz em produto ou serviço (BARNARD, 1971; ROBBINS, 2001; MAXIMIANO, 2004), formada por um sistema multivariado onde interagem quatro variáveis principais: tarefa, estrutura, atores e tecnologia (ROCHA, 2000).

A tarefa pode ser entendida como a razão de ser das organizações. Já a estrutura são os sistemas de comunicação, de autoridade e de fluxo de trabalho. Os atores são os participantes envolvidos na realização de tarefas. A tecnologia, por fim, é qualquer entendimento técnico, o saber fazer e as ferramentas para realizar a tarefa. Essas quatro variáveis são altamente interdependentes (ROCHA, 2000).

Segundo Maximiano (2004), os gestores das organizações desempenham papéis, funções e tarefas planejadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das organizações em harmonia com o ambiente externo e com as condições externas.

Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por indivíduos ou ações isoladas (LAKATOS, 1997). Essas ações são realizadas por papéis, representados por pessoas ocupando funções gerenciais distribuídas nos diversos níveis da hierarquia organizacional para facilitar e viabilizar o desempenho dos processos administrativos.

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais para alcançar objetivos de maneira eficiente e eficaz (STÁBILE, 2001). De acordo com Maximiano (2000) as quatro funções administrativas são conjuntos de atividades para se alcançar o objetivo da organização e que estão definidas em planejamento, organização, direção e controle.

A informação é condição essencial para as funções administrativas, pois a possibilidade de acerto de uma tomada de decisão sem uma base de informações é praticamente nula (CAVALCANTI, 1995). A informação e a tecnologia da informação têm papel fundamental no estudo dos processos empresariais, influenciando tanto a forma de trabalhar quanto a maneira de gerenciá-lo. Assim, muitas vezes os processos obedecem a uma sequência estrita de atividades, ditadas pela sua tecnologia característica ou pela própria lógica do trabalho (GONÇALVES, 2000). Esta forma de gerenciá-los está bastante relacionada com o modo de agir e de tomar decisões dentro da organização.

Tem-se ainda que uma das grandes finalidades da informação no ambiente organizacional é o apoio à tomada de decisões que envolve os seguintes passos: identificar as pessoas e competências necessárias para analisar o problema e as alternativas de solução, tomar decisões, implementar ações decorrentes e avaliar os impactos destas ações no ambiente (BRUNO; FERREIRA, 2004).

Os dados, as informações e o conhecimento devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infraestrutura tecnológica adequada. Só assim a organização poderá dispor de dados, informações e conhecimento de qualidade em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão (ANGELONI, 2003).

A forma como a informação é obtida e o trabalho realizado pelo administrador estão envolvidos quase que em sua totalidade com a comunicação. Tudo o que o administrador faz envolve comunicação (ROBBINS; COULTER, 1998), seja para buscar informações para a tomada de decisão ou para comunicá-la, a fim de que sejam cumpridas as diretrizes estabelecidas pela organização.

Maser (1975) explica que o objetivo da comunicação é partilhar informações e que isto pode ser prejudicado por diversos fatores, tais como: o emitente não se expressa de maneira adequada, dizendo algo diferente do que pretendia; o receptor compreende a mensagem de modo inapropriado, que não se coaduna com a intenção do emitente; a mensagem recebida difere da enviada, por ter sido deturpada ou alterada enquanto era transportada.

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Segundo Marchand *et al.* (2000) o estudo científico da gestão da informação começou a partir do surgimento de organizações industriais na Europa e Estados Unidos no final do século XIX. Essas organizações, pressionadas pela expansão de sua atuação por diversas nações e continentes, necessitavam administrar fisicamente suas informações, com o objetivo de melhorar a eficiência de sua manipulação, estabelecendo as primeiras políticas, procedimentos e disciplinas voltadas para o gerenciamento de documentos.

A partir da década de 1950, o advento de novas tecnologias possibilitou um grande desenvolvimento de ferramentas de manipulação da informação organizacional e gerou grande impacto na gestão da informação organizacional. Foram necessários novos perfis profissionais para administrar e operar estas tecnologias, desviando gradativamente o foco do gerenciamento de informações para o gerenciamento das novas tecnologias (MARCHAND *et al.*, 2000).

No final da década de 1960, surgiu uma moderna abordagem sobre gestão de informação criada por gerentes, acadêmicos e consultores preocupados em tratar a informação como um recurso organizacional e administrar melhor a profusão de novas mídias e tecnologias introduzidas em ritmo acelerado nas organizações (MARCHAND *et al.*, 2000).

Isso fez com que, ao longo do tempo, a GI ganhasse destaque e espaço nas organizações que passaram a percebê-la como ponte entre a gestão estratégica da empresa e a aplicação da tecnologia da informação nas organizações, percebendo a informação que interessa a empresa, para em seguida definir processos, identificar fontes e modelar sistemas (GEWANDSZNAJDER, 2005).

A gestão da informação deve ocorrer em três momentos: a necessidade, a busca e o uso da informação. A necessidade da informação aparece associada a questões, a incertezas e a ambigüidades presentes em experiências e contextos específicos. Pode estar ligada, ainda, à clareza e ao acordo sobre objetivos, às percepções de risco, ao exercício de poder e às normas e/ou restrições da organização. Por outro lado, estas questões podem gerar a necessidade de busca da informação para solução do problema ou tomada de decisões (CHOO, 2004).

A gestão do fluxo da informação na organização ou a gestão do ciclo de vida da informação deve regular a criação e gestão de uma infraestrutura de armazenamento, que deve ser adequada para garantir a continuidade do negócio. A essa visão integrada do ciclo de vida da informação estão associadas preocupações desde a criação e aquisição da informação, passando pela sua publicação e disponibilização, até o seu descarte (GOUVEIA, 2006).

O ciclo de vida da informação pode variar de empresa para empresa em função de vários fatores que lhe são inerentes, como a área de atuação, porte e o tipo do segmento. A importância dada a cada um desses fatores é peculiar a cada empresa e define o modo de lidar com o conjunto de atividades que envolvem a utilização da informação (SILVA *et al.*, 2002).

Devido à importância da informação e à sua complexidade faz-se necessário gerenciá-la em todo o seu ciclo de vida, que compreende as seguintes etapas: identificação das necessidades e dos requisitos, obtenção, tratamento, distribuição, uso, armazenamento e descarte, como mostra a Figura 1.

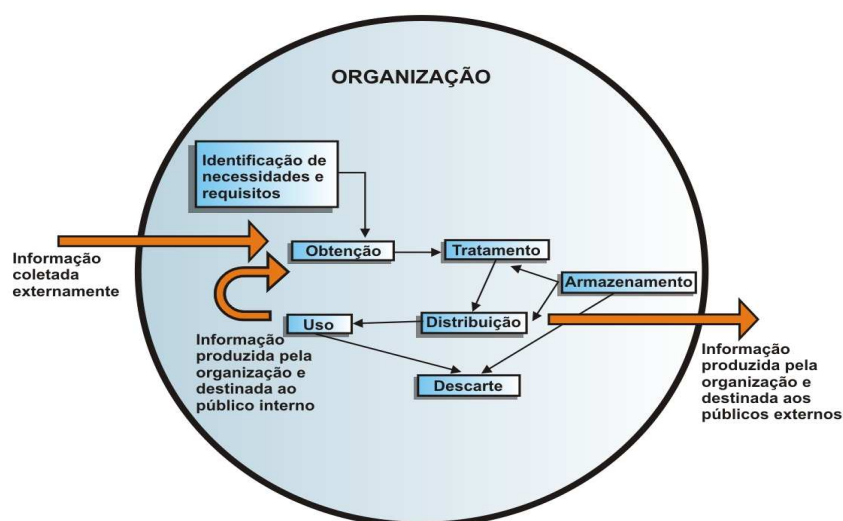


Figura 1. Ciclo de vida da informação.  
 Fonte: Beal (2004, p.29)

A identificação das necessidades e requisitos diz respeito ao mapeamento das informações necessárias para os usuários. As necessidades informacionais nascem de problemas, incertezas e ambiguidades encontrados em situações e experiências específicas. A obtenção compreende a busca pelas informações identificadas na etapa anterior. Nesse momento, não se pode deixar de considerar a integridade da informação. No tratamento, trabalha-se a organização, formatação, estruturação, análise, apresentação e reprodução com vistas à melhor acessibilidade aos usuários. A etapa seguinte, a distribuição, trata da disseminação da informação para quem dela precisa.

A etapa de uso é responsável pelos aspectos que envolvem a utilização da informação para a tomada de decisão. O armazenamento permite o uso e reuso da informação e assegura a conservação de dados e informações, que são fisicamente organizados e armazenados em arquivos, banco de dados computadorizados e outros sistemas de informação de modo a facilitar a sua partilha e recuperação. E, por fim, o descarte trata da exclusão da informação quando ela se torna obsoleta ou perde a utilidade, proporcionando economia de recursos e melhorando o acesso à informação correta (BEAL, 2004).

Para Davenport (2001), o desafio da GI é projetar e criar estruturas e processos informacionais que sejam tão flexíveis, energéticos e permeáveis quanto os processos de pesquisa e tomada de decisões. Para que isso aconteça é necessária uma abordagem ecológica da informação, que está condicionada a enxergar o ambiente em três dimensões, compreendendo todo o cenário em que ela é utilizada: ambiente externo, ambiente organizacional e ambiente informacional.

O modelo ecológico apresenta três dimensões para o ambiente onde a informação é utilizada: o ambiente externo, o organizacional e o informacional. Este último será o principal abordado neste trabalho.



Envolve os seguintes aspectos-chaves: a informação como recurso estratégico, política da informação, cultura e comportamento em relação à informação, equipe especializada em informação, os processos de gerenciamento de informação e a arquitetura da informação, conforme a Figura 2, a seguir.

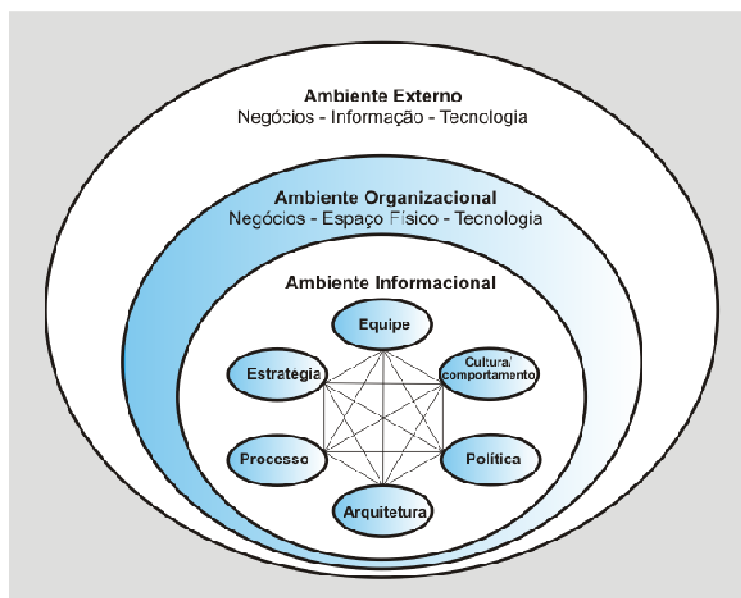


Figura 2. Dimensões do ambiente informacional.  
Fonte Davenport (2001)

Para detalhamento dos elementos da Figura 2, foi escolhida a descrição de Popadiuk *et al.* (2005), pois apresenta com riqueza a relação do ambiente informacional e as suas dimensões. A estratégia da informação e o ambiente informacional relacionam-se revelando duas possibilidades reais que podem se tornar vitais para a organização. A primeira é a identificação de alternativas inovadoras e a segunda é a identificação de situações que poderão interferir na sobrevivência da empresa. Assim, a estratégia deve deixar claras as diversas questões referentes à informação, como, por exemplo, quais são importantes, permitindo à organização um melhor desempenho.

A informação é também, em todas as organizações, influenciada por questões de poder, pela política e pela economia. Em modelos organizacionais de trabalho mais políticos, a informação tende a ser ambígua, sendo utilizada e sonogada estrategicamente, implicando em maior ou menor grau de centralização (POPADIUK *et al.*, 2005).

A cultura é um dos elementos vitais para a empresa que procura mudança. Essa cultura pode ser definida como um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que influenciam a forma como uma pessoa avalia, aprende, recolhe, organiza, processa, comunica e utiliza a informação. De modo sintético, Davenport (2001) define o comportamento organizacional como a maneira como os indivíduos lidam com a informação.

Davenport (2001) diz que o ambiente informacional precisa ser composto por pessoas que agreguem valor a informação. Essas pessoas devem conhecer diferentes fontes de informações da empresa, ter facilidade de acesso às tecnologias e foco no negócio ao invés de serem voltadas apenas aos objetivos funcionais da organização.

O gerenciamento informacional deve ser analisado tanto pelo foco do gerador da informação, como pelo do usuário ou cliente da informação gerada (DAVENPORT, 2001). É preciso identificar as necessidades de informação; a obtenção, a classificação e a formatação de acordo com o nível hierárquico do usuário na organização; a distribuição, onde são analisados os aspectos pertinentes à informação e sua ligação com gerentes e funcionários. Tais aspectos dizem respeito à estrutura política de acesso à informação, à tecnologia disponível e à planta arquitetônica que faz a ligação entre os processos, os comportamentos, a estrutura organizacional e o espaço físico, entre outros. O uso da informação, por sua vez, se refere aos aspectos ligados à identificação dos usuários que utilizam a informação, o seu emprego e o número de acessos.

A arquitetura da informação é, então, um conjunto de ferramentas que adaptam recursos às necessidades de informação (POPADIUK *et al.*, 2005). É a infraestrutura existente que oferece suporte à gestão da informação.

Na verdade, tanto o modelo do ciclo de vida quanto o modelo ecológico da informação estão preocupados com a gestão eficiente da informação, podendo ser utilizados de forma complementar como é a abordagem dada nesse trabalho. Sendo assim, essa pesquisa foi realizada considerando a GI como um conjunto que engloba o ambiente informacional e o ciclo de vida da informação.

### 2.3 GESTÃO DA INFORMAÇÃO HOSPITALAR

De acordo com Cunha (2005) o processo de gestão da informação deve ser aplicado à realidade da organização hospitalar. É imprescindível identificar as informações produzidas, coletadas e a finalidade dessas para os hospitais.

O tratamento e o uso da informação são primordiais para a melhoria contínua da qualidade da gestão hospitalar, objetivando uma integração harmônica das áreas tecnológica, administrativa, econômica, assistencial, de docência e pesquisa, com a razão última de atender à adequada prevenção e assistência a indivíduos ou populações em situação de risco (BRASIL, 2002). A função da GI é atender os seguintes aspectos: a obtenção, a administração e uso de informações tanto interna quanto externamente.

Os hospitais são responsáveis por grande parte dos registros e das informações em saúde. Nos hospitais públicos, especialmente falando, por integrarem o Sistema Único de Saúde - SUS, há necessidade da alimentação de sistemas de uso obrigatório devido às regulamentações e normas existentes. Essas informações são úteis não só para a realidade

interna de cada hospital, mas também para atividades de planejamento, organização e avaliação das atividades do próprio SUS.

Segundo Cunha (2005), o primeiro passo para uma gestão da informação eficiente é atender as necessidades informacionais da direção, dos coordenadores e profissionais das áreas assistenciais e administrativas e dos pacientes. Tudo isso em consonância com as demandas externas.

Para Nicz e Karman (1995), a informação obtida e não discutida e nem analisada é informação inútil. Portanto, é pertinente elaborar um plano contemplando os processos e as atividades de produção, difusão e utilização de informação de acordo com o tamanho e complexidade do hospital.

A *práxis* da gestão da informação hospitalar volta-se para a adoção dos processos apresentados por Cunha (2005): identificação das informações necessárias, organização de produtos e serviços de informação voltados para o apoio aos processos administrativos e assistenciais; definição de processo de coleta e transformação de dados e de informação no hospital; análise e transformação dos dados em informação; armazenamento, transferência e disseminação dos dados e das informações; integração e utilização das informações, interfaces departamentais e o descarte dos dados e informações obsoletos.

A partir da implementação dos processos acima mencionados, o gestor hospitalar tende a coordenar as informações de maneira a manter o equilíbrio da organização e, nesse contexto, as tecnologias e os sistemas de informação tornam-se recursos valiosos.

### **3 METODOLOGIA**

Esta seção descreve a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa é considerada aplicada quando tem por objetivo gerar conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Neste estudo, sua natureza é considerada aplicada, pois teve como objetivo analisar a conformação da gestão da informação em um hospital universitário e apresentar uma proposta para auxiliar sua administração, à luz da gestão e da informação.

Segundo Marconi e Lakatos (2006), os estudos tidos como exploratório-descritivos, combinados têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas onde podem ser encontradas tanto descrições qualitativas e/ou quantitativas quanto acumulação de informações detalhadas, como as obtidas por intermédio da observação.

A estratégia utilizada na pesquisa foi a de estudo de caso e retratou o fenômeno da gestão da informação em um hospital universitário cardiológico do estado de Pernambuco, considerado o maior do Norte-

Nordeste, utilizando como instrumento de coleta de dados entrevistas, questionários e observação. As entrevistas foram realizadas com a alta direção do hospital e tiveram como objetivo identificar as necessidades de informações para a condução da gestão. Os questionários foram aplicados aos coordenadores, chefes de departamentos, de divisões, de seções e de setores e tiveram como propósito levantar as características da gestão da informação existente. A observação foi utilizada para capturar elementos que não pudessem ser facilmente identificados nos questionários e nas entrevistas, obtendo-se com isso, a verificação e complementação das informações.

Foram realizadas três entrevistas semiestruturadas: uma com o diretor, uma com a vice-diretora e outra com uma assessora da diretoria do hospital. O diretor é médico e professor de medicina aposentado; a vice-diretora é enfermeira e professora dessa área. Nenhum dos dois possui qualquer formação na área de gestão. Já a assessora, é enfermeira por formação, mas possui especialização e experiência na área de gestão hospitalar.

O questionário foi elaborado observando cada um dos aspectos do modelo de ciclo de vida da informação de Beal (2004) e a dimensão do ambiente informacional de Davenport (2001). A sua composição apresentava 21 itens, abordando questões sobre estratégia, política, processos, cultura e equipe da informação e a necessidade, a busca e o uso da informação no hospital, além de uma seção destinada ao entendimento do perfil dos respondentes. Foram distribuídas cópias do questionário para todos os 143 funcionários que exercem função de coordenadores, chefes de departamentos, de divisões, de seções ou de setores do hospital. O retorno foi de 63 questionários, o que equivale a 44,05% do total distribuído. Esse conjunto constituiu a amostra da pesquisa.

Sobre os respondentes do questionário, é importante destacar o perfil encontrado: A análise descritiva dos dados revelou que, entre os 60 indivíduos que preencheram a seção 'perfil dos respondentes' (três optaram por não preenchê-la), houve a predominância do gênero masculino (57%). Em relação à faixa etária, verificou-se que a maioria é relativamente jovem com idade inferior a 40 anos, representando 55% da amostra pesquisada e apenas um pequeno percentual de respondentes está com mais de 55 anos (18%).

Quanto ao tempo de serviço, o perfil dos respondentes mostrou-se dividido, com 13% possuindo até cinco anos de tempo de serviço na instituição à qual o hospital está vinculado, 12% de 5 até 10 anos, 13% de 10 até 15 anos, 10% de 15 a 20 anos e 43% possuindo mais de 20 anos na organização.

Sobre a escolaridade dos respondentes, constatou-se que a grande maioria possui pelo menos graduação (83%). Em relação à função que ocupam no hospital, foi verificado que houve uma distribuição equivalente

de respondentes, no entanto, com uma maior participação da chefia de seção (28%).

#### 4 PROPOSTA PARA GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO HOSPITALAR

Como resultado final das análises dos dados coletados, constatou-se uma desarticulação das informações entre os diversos setores; qualificação inadequada de profissionais que desempenham funções inerentes à área; falta de profissionais responsáveis pela sua coleta e redundância na coleta de dados de vários sistemas; baixa confiabilidade dos dados ocasionando uma fragilidade dos serviços, um baixo aproveitamento dos recursos, e inadequação destes às necessidades dos pacientes, não permitindo que as informações sejam utilizadas como ferramenta no processo gerencial do hospital.

Em primeiro lugar, vale destacar os pontos que ficaram mais evidentes em relação às descobertas. A direção não possui uma compreensão clara do que venha a ser a gestão da informação, como operacionalizá-la, nem do ganho que se pode obter com ela. A comunicação também é um aspecto que merece atenção. Foi constatado que as informações ficam centralizadas em poucas pessoas, não estando disponíveis com a agilidade necessária para apoiar as atividades e não havendo controle sobre o ciclo de vida das informações.

Também ficou evidente que nem todos os servidores possuem fácil acesso às ferramentas de TI e os sistemas de informação existentes são isolados. E, embora em fase de implantação de um ERP (*Enterprise Resource Planning*), só foram instalados alguns módulos que atendem as atividades assistenciais do hospital, sendo utilizados nas consultas e marcações de atendimento, no acompanhamento das prescrições para pacientes internados e na dispensação de medicamentos e materiais especiais. Os sistemas existentes estão desintegrados e não são direcionados a atender as necessidades da gerência do hospital.

O hospital, como qualquer outra organização, inclusive pública, possui uma série de funções, processos, atividades e tarefas necessárias para o cumprimento de seus objetivos. A característica relevante neste caso é que muitos dos processos ainda não são auxiliados pelo uso da tecnologia e os que possuem esse apoio não refletem uma gestão eficiente da informação.

No intuito de apresentar uma proposta para a GI hospitalar, o foco da atenção se volta para pontos fundamentais do processo e refletem carências no hospital estudado: entendimento dos processos da gestão hospitalar, definição de responsáveis pelo processo de GI, comunicação e integração e uso eficiente da tecnologia.

A partir da constatação apresentada acima, recorreu-se à literatura sobre o tema da GI. Foram encontrados alguns estudos que trabalhavam a GI em saúde, tendo em sua maioria, o foco na integração de sistemas. No entanto, não se teve conhecimento de estudos que apresentassem uma

proposta para implantação de uma boa gestão da informação hospitalar tendo como base o modelo do ciclo de vida da informação (BEAL, 2004) e os conceitos de ecologia da informação (DAVENPORT, 2001).

Visando a contribuir para minimizar essa lacuna dentre as pesquisas na área, a proposta apresentada está embasada nos modelos acima elencados. Esses dois modelos foram usados de maneira complementar, identificando-se o que de melhor poderia ser extraído de cada um. Deste modo, chegou-se à proposição para o gerenciamento das informações hospitalares apresentada na Figura 3.

É importante destacar que essa proposta deve ser entendida como um processo cíclico. Ou seja, uma vez cumpridas todas as suas etapas, é preciso uma execução de um novo ciclo, a fim de se identificar possíveis melhorias no processo implantado no ciclo anterior.

A proposta representa um guia para gerenciamento da informação hospitalar e tem como objetivo procurar reduzir, ou eliminar, as lacunas encontradas na atual gestão da informação do hospital estudado. A proposta possui cinco elementos chaves: a gestão hospitalar, o ciclo de vida da informação, o suporte da tecnologia e dos sistemas de informação, os recursos humanos envolvidos com o processo de gestão da informação e a comunicação eficiente.

É importante também considerar as particularidades do setor público, como escassez de recursos financeiros e humanos (TAIT, 2000). Diante desta perspectiva, buscou-se uma alternativa para gerenciar a informação sem necessariamente demandar muito mais recursos além dos já existentes, lançando o olhar também para outras questões, que não apenas a tecnológica.

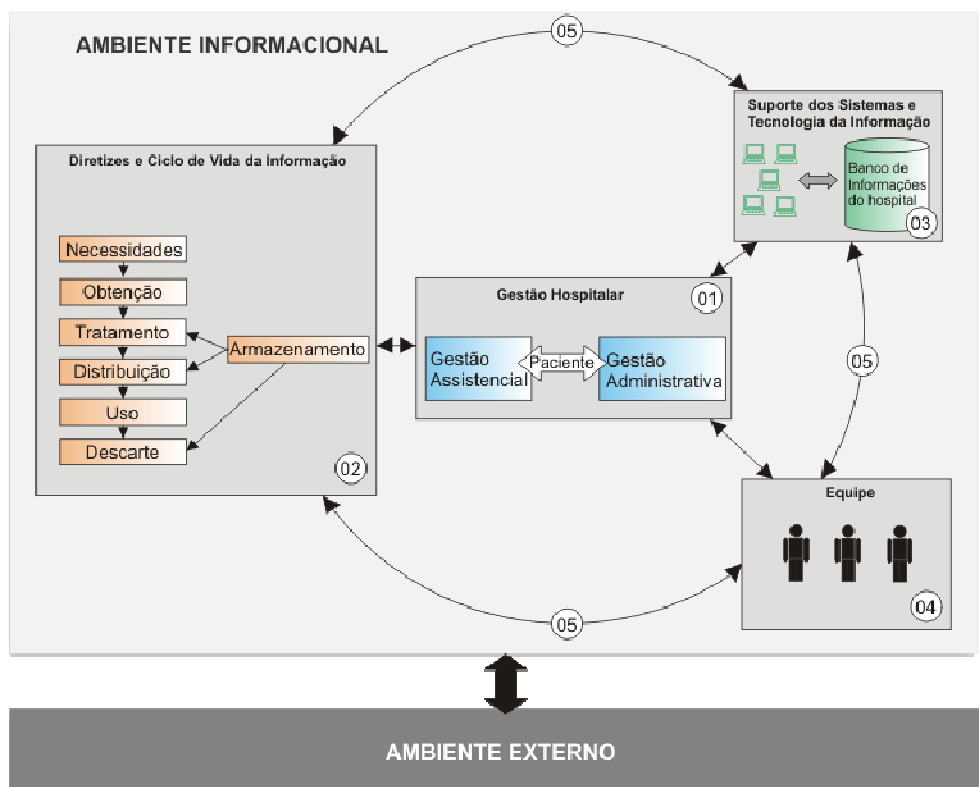


Figura 3. Proposta para gerenciamento da informação hospitalar  
Fonte: os autores

A gestão hospitalar e, mais especificamente, a gestão do paciente deve ser o foco de todo serviço de saúde e, portanto, o ponto inicial para o estabelecimento de qualquer estratégia para a organização hospitalar.

### 1. Identificação dos processos de gestão hospitalar

A gestão da informação no hospital deve ser voltada para o apoio aos processos administrativos e assistenciais (CUNHA, 2005). Deste modo, é preciso conhecer bem esses processos. Mas, um dos grandes problemas encontrados no hospital foi a não uniformidade sobre quais seriam os objetivos a serem buscados e a ausência de definição formal dos processos organizacionais. As pessoas sabem o que deve ser feito muito mais pelo conhecimento prático do que pela formalização.

Portanto, acredita-se que o primeiro passo no sentido de compor uma gestão da informação hospitalar eficiente é iniciar pelo mapeamento dos processos de gestão hospitalar. Para facilitar essa identificação, pode-se dividi-los em dois grandes grupos: os processos da gestão administrativa e os processos da gestão assistencial (ARANTES, 1998).

- Processos da gestão administrativa - esses processos fornecem o suporte para a comunicação, coordenação e controle, caracterizando-se por atividades mais repetitivas (CUNHA, 2005).
- Processos da gestão assistencial – caracterizam-se por suas atividades diversificadas, especializadas e personalizadas, atuando sobre pessoas, com a finalidade de melhorar a saúde. Esses processos são mais críticos e merecem maior atenção, pois podem resultar na morte ou vida do paciente.

Todos os processos devem ser desenhados e documentados. Esse detalhamento é importante, pois com os processos definidos é mais fácil identificar as necessidades e requisitos de informações.

### 2. Desenvolvimento de uma infraestrutura de informação

Conhecendo bem os objetivos do hospital e seus processos, deve-se identificar como a informação pode ser útil para facilitar e subsidiar a execução desses processos, de forma a atender as necessidades informacionais da direção, dos coordenadores e profissionais das áreas assistenciais e administrativas, dos pacientes em consonância com as demandas externas (CUNHA, 2005). Para isso, estabelece-se um mapeamento lógico do ciclo de vida da informação.

Inicialmente, antes de se trabalhar a informação propriamente dita, é importante frisar a necessidade de criar o ambiente adequado, com a identificação da cultura da informação e definições de estratégia, política e processos.

- Identificar a cultura e comportamento da informação: a cultura é um dos elementos vitais para a organização que busca mudança (POPADIUK *et al.*, 2005). Na instituição pesquisada, apesar de se

reconhecer a importância da informação, pode-se constatar que não há objetividade no repasse de informações, nem uma preocupação em entender como as pessoas lidam com a informação. A cultura está mais baseada em intuição do que em fatos. Isso pode ser identificado a partir dos meios utilizados na busca de informações para a tomada de decisão. Assim, deve-se criar um clima propício à informação e estimular uma cultura em que as pessoas lidem com as informações de maneira adequada e nas formas definidas para o seu armazenamento e uso. Pois é através da cultura informacional que se pode mudar os valores e as crenças do hospital, no que diz respeito à informação.

- Elaborar estratégia da informação: é preciso identificar e deixar claras diversas questões referentes à informação como, por exemplo, quais informações são importantes (DAVENPORT, 2001). No hospital ficou clara a inexistência de uma estratégia informacional, uma vez que não há qualquer classificação quanto à criticidade e utilidade da informação e nenhum direcionamento sobre a informação.
- Definir a política informacional: A informação é influenciada pelo poder, pela política e pela economia. Uma vez definida a estratégia, deve-se estabelecer qual será a política de informação do hospital. Na organização estudada, não há qualquer política referente à informação. Há ausência de regras de acesso às informações. Definir uma política significa estabelecer as regras e controles sobre a informação que vão servir de subsídio para o ciclo de vida da informação.
- Estabelecer o processo informacional: a definição do processo informacional diz como a empresa obtém, distribui e utiliza a informação e a conexão desses processos com o planejamento estratégico da organização (ROGERS *et al.*, 1999). Esses processos devem ser flexíveis, energéticos e permeáveis (DAVENPORT, 2001) para que possam ser adaptados sempre que surgirem novas necessidades de informação para a tomada de decisão. No hospital, essa definição apropriada dos processos não foi identificada. Não há um conhecimento sobre a produção das informações e praticamente não existe distribuição. O processo preocupa-se com o tratamento que deve ser dado à informação: sua classificação e formatação de acordo com o nível hierárquico da organização. Define como a informação deve ser armazenada, em que local, de que forma deve estar distribuída, dentre outros aspectos.
- Mapeamento do ciclo de vida da informação: a estratégia, a política e o processo definem aspectos mais gerais sobre a informação. O ciclo de vida da informação deve estar embasado em três momentos: a necessidade, a busca e o uso da informação (CHOO, 2004). Parte-se de uma necessidade informacional para percorrer sua busca, obtenção, tratamento, armazenamento e



disponibilização para uso e possível descarte. O mapeamento define a forma como deve ser manipulada a informação em uma dimensão menor.

**Necessidade de informação:** assim que surge uma nova necessidade de informação no hospital, os gestores passam a sentir dificuldades na gestão devido à insuficiência dessa informação ou do conhecimento existente. E a partir daí disparam uma demanda por informações para a equipe de informação do hospital (4).

**Busca e obtenção:** a equipe da informação (4) parte para a busca da informação, nas diversas bases existentes, preocupada sempre com a confiabilidade dos dados. Aqui surge a necessidade e a importância da tecnologia e dos sistemas de informação (3) para agilizar e facilitar a busca, pois o grande número de fontes existentes dificulta a identificação de fontes relevantes de informação (JEPSEN, 2003).

**Tratamento:** após sua obtenção, as informações podem precisar de algum tipo de tratamento. Esse tratamento compreende a atribuição de significado, a contextualização, agregação de valor. Trabalha-se com a organização, formatação, estruturação, análise, apresentação e reprodução, focando a melhor acessibilidade aos usuários (BEAL, 2004). Tratada a informação, ela pode ser armazenada.

**Armazenamento:** as informações identificadas, recuperadas e tratadas, precisam de uma política de armazenamento. Deve-se definir onde as informações serão guardadas, para serem usadas e reusadas, assegurando-se a sua conservação e facilitando-se a sua recuperação (BEAL, 2004). Essa forma de armazenamento deve ser de conhecimento de todos para que os meios de armazenamento sejam alimentados de maneira correta, garantindo a atualidade da informação. O número de locais e formas de armazenamento deve ser uma preocupação, pois a integração entre as informações é fundamental para a realização das ações do hospital (FERNANDES, 2002).

**Disponibilização:** de posse das informações necessárias, a equipe de informação as torna disponíveis para uso. Essa disponibilização deve incluir uma facilidade de recuperação. O tempo disponível para a busca de informação é limitado a profissionais de saúde que atuam na linha de frente. Aproveitá-lo bem deve ser uma obrigação e um compromisso dos veiculadores de informação (NASSAR JUNIOR *et al.*, 2004).

**Uso:** o uso das informações dá impulso à gestão hospitalar, seja ela administrativa ou assistencial. O uso da informação não significa que as informações são consumidas, ou seja, elas continuam disponíveis para uso. Esse uso pode significar a identificação de novas necessidades e o início de um novo processo de ciclo de vida da informação. Se a informação não tiver mais utilidade, ela pode ser descartada.

**Descarte:** as informações categorizadas como informação “lixo”, ou seja, que não possuem mais valor para a organização, devem ser descartadas (AMARAL, 1994). Esse procedimento evita sobrecarga

desnecessária de informações e diminui as chances de decisões mal tomadas.

### 3. Definir o suporte de sistemas e de tecnologias da informação

No hospital, verificou-se que grande parte dos processos ainda é realizada manualmente, ou seja, o suporte da tecnologia da informação não se faz massivamente presente. Os dados são redundantes e muito pouco integrados. Cada sistema funciona de maneira praticamente isolada, à exceção de alguns módulos de um ERP que vem sendo implantado, mas que supre apenas parte da área assistencial.

Os sistemas de informações devem dar o suporte para facilitar e otimizar o tratamento, obtenção, armazenamento, recuperação e uso das informações. Para isso, deve-se trabalhar a integração dos dados de modo a satisfazer as necessidades de informação, através da determinação de quais, onde, quando e como as informações devem estar presentes na organização (AMARAL, 1994). A tecnologia da informação deve dar o suporte para garantir a confiabilidade dos dados e eliminar possíveis redundâncias.

Muito mais do que adotar novos sistemas é preciso mapear o parque tecnológico existente e buscar mecanismos para seu uso eficiente (MORESI, 2000; COHAN, 2005). A adoção de novos sistemas nem sempre é a melhor decisão para auxiliar na gestão da informação, pois os sistemas de informações em saúde existentes hoje muitas vezes não possuem a informação adequada, preocupando-se muito mais com o controle financeiro e normas (BANCO MUNDIAL, 2007).

É importante também o estabelecimento de um repositório único com rotinas de *backup* periódicas, onde se armazenem todos os documentos gerados, para evitar que várias pessoas produzam o mesmo tipo de material e desperdicem recursos na preparação de material já existente e que pode ser aproveitado. Permite que todos tenham a visibilidade das informações produzidas no hospital e que não estão necessariamente nos sistemas de informações, como é o caso de relatórios específicos.

### 4. Definição da equipe

Não houve o registro de um responsável formal pela gestão da informação no hospital. As pessoas não conhecem quem trata as informações e não há definição de responsabilidades, apesar de reconhecerem a importância de alguém com este perfil. Cada um tem que buscar as informações quando surge a necessidade. Além disso, as pessoas não sabem a quem recorrer para apoiar essa atividade. Por isso, muitas vezes a informação não é usada de maneira adequada.

O homem deve ser o principal agente para subsidiar a tecnologia, pois essa é apenas um dos componentes do ambiente de informação (DAVENPORT, 2001). É importante, deixar claro na estrutura organizacional onde estão os responsáveis pela gestão da informação. Isso pode ser feito a partir de uma reestruturação do organograma,

ênfatizando o papel estratégico da informação, podendo ser criada uma equipe de apoio à direção, voltada exclusivamente para a gestão da informação hospitalar.

Além do destaque da GI na estrutura organizacional, para que ela ocorra de maneira eficiente é imprescindível identificar as atividades da gestão da informação, os papéis necessários, bem como as responsabilidades de cada um, pois são as pessoas que agregam valor à informação.

## 5. Definição de um fluxo de comunicação eficiente

O resultado da análise dos dados mostrou que no hospital estudado existe a compreensão de que a comunicação não ocorre de maneira adequada, mas não há nenhum planejamento ou iniciativas para melhorá-la. Existem apenas reuniões sob demanda para discutir determinado tema e as pessoas reconhecem que há essa falta de comunicação.

No entanto, entende-se que a comunicação participa como elemento fundamental no processo de gestão da informação, pois os dados e as informações devem circular na organização por meio de um sistema eficiente de comunicação, para que seja possível a tomada de decisão em tempo hábil e com qualidade (ANGELONI, 2003). A equipe de informação deve conhecer bem as necessidades da gestão e trabalhar para alcançá-las e isso se dá por meio da comunicação. Além disso, é indispensável que tanto a equipe, quanto a infraestrutura física (3) e lógica (2) estejam em um fluxo bastante claro, conhecido e eficiente, para que possam trabalhar com objetivos comuns.

Deve-se observar alguns princípios básicos para garantir a comunicação, como a clareza, coerência, adequação, distribuição, uniformidade e aceitação (REDFIELD, 1985), além de definir os canais e os meios de comunicação, de modo a garantir que a informação seja passada para os interessados no tempo e no modo apropriado.

Por fim, tem-se o ambiente externo, aspecto que merece bastante atenção. Ele está o tempo todo solicitando e fornecendo informações importantes para a gestão hospitalar, atuando inclusive na mudança dos processos de gestão. Portanto, deve haver uma avaliação constante de como está sendo feita a comunicação com esse ambiente.

## 5 CONCLUSÕES

De acordo com os resultados apurados, não há gestão eficiente da informação na instituição pesquisada. Faltam definições de estratégia, política e processo informacionais, ou seja, não existe um direcionamento a ser seguido no tocante à informação, nem estabelecimento de regras e controles.

Foi possível observar também a inexistência de um modo apropriado para gerenciamento do ciclo de vida da informação, ou seja, não existe o

levantamento das necessidades de informação e nem diretrizes para sua obtenção, distribuição, armazenamento, uso e descarte.

Também ficou claro que praticamente não existem fluxos informacionais e comunicação entre os indivíduos no hospital. Isso dificulta o acesso à informação e o seu uso adequado.

Além disso, o parque tecnológico existente mostrou-se bastante diversificado, com informações espalhadas e redundantes. Tudo isso deixou clara também a inexistência de responsáveis pela gestão da informação, que ocorre de maneira assistemática e sem direcionamento e nem objetivo definidos.

É recomendável que o hospital revise o seu modelo de gestão da informação considerando aspectos da gestão hospitalar e as informações necessárias para dar suporte à sua condução. Nessa análise, é primordial considerar os cinco pontos levantados na pesquisa como as principais lacunas existentes no processo da gestão da informação atual e que são tratados na proposta apresentada.

Ao trabalhar a gestão hospitalar, definindo seus objetivos e processos, o hospital estaria investindo tanto em um melhor direcionamento na condução de seus trabalhos quanto contribuindo para uma melhor identificação das necessidades de informações. A definição dos responsáveis auxilia a criação de uma infraestrutura tanto física quanto lógica em relação à informação. A comunicação eficiente e integrada iria beneficiar os trabalhos em todos os níveis e a melhoria dos resultados obtidos. Do ponto de vista prático, esse estudo permitiu questionar o uso da informação no ambiente hospitalar e na sua gestão.

Apesar de a pesquisa ter seguido com rigor todo o procedimento metodológico, é importante reconhecer e explicitar as suas limitações. A primeira delas diz respeito às delimitações impostas pela própria estratégia adotada. O estudo de caso tem restrições em relação ao seu poder de generalização, embora não fosse essa a intenção da pesquisa. Assim, reconhece-se que este resultado não pode ser expandido a todos os hospitais.

Além disso, é importante lembrar que foi realizada uma análise da situação, capturando a gestão da informação durante o momento em que o estudo se desenvolveu. Assim, é provável que no futuro, e, até mesmo, a partir dos resultados apresentados à direção do hospital, sejam implementadas novas práticas e haja uma mudança no cenário encontrado e tratado nesse estudo.

Outra questão é que essa análise foi realizada apenas com base nas questões que puderam ser observadas ou que foram relatadas. Todavia, para realizar uma análise mais profunda, seria necessária, além dos métodos de coleta de dados aplicados, uma maior imersão dos pesquisadores no local, com o intuito de identificar possíveis questões que poderiam ser levantadas nos questionários e entrevistas realizadas.

Uma contribuição dessa pesquisa é que ela abre espaço para a realização de novos estudos em uma área onde academicamente existem vários pontos que carecem maior aprofundamento.

Cabe ainda a realização de pesquisas futuras no próprio hospital que serviu como objeto do estudo de caso, já que o ambiente é complexo e possui muitas outras características e pontos que podem ser estudados. É possível, por exemplo, estudar mais detalhadamente os sistemas existentes com foco na sua integração, uma vez que foi identificado, por meio dessa pesquisa, que é uma área frágil dentro do ambiente de informação, além de ser motivadora de muitos dos problemas encontrados.

Outro direcionamento de pesquisa possível é a validação da presente proposta, uma vez que os resultados desse estudo não podem ser generalizados. Podem ser realizados estudos com um maior número de hospitais públicos universitários, envolvendo variáveis não consideradas nesse estudo, como a coleta de dados com os pacientes e os funcionários que não estão em posição de gerência dentro dessas organizações.

Além disso, também se faz necessário o estudo em hospitais públicos que não possuam característica de hospitais escola, bem como em hospitais privados. Tais estudos permitiriam uma análise comparativa dos resultados obtidos no setor público e no setor privado.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Luís A. M. *Praxis: um referencial para o planejamento de sistemas de informação*. Tese de Doutorado - Universidade do Minho, Portugal, 1994.

ANGELONI, Maria T. *Elementos intervenientes na tomada de decisão*. Ciência da Informação, Brasília, v.32, n.1, 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010019652003000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010019652003000100002&lng=en&nrm=iso)> . Acesso em 24 de setembro de 2008.

ARANTES, Nélio. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

ARAÚJO, Wagner F. G.; LAIA, Marconi M. *Governança eletrônica e gestão da informação em portais de governo: uma análise da reestruturação do Portal Minas*. Anais do XXVIII Enanpad, Curitiba, 2004.

BANCO MUNDIAL. *Governança no Sistema Único de Saúde (SUS) do Brasil: melhorando a qualidade do gasto público e gestão de recursos*. Relatório nº 36601-BR, publicado em 15 de fevereiro de 2007.

BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

BEAL, Adriana. *Gestão estratégica da Informação*. São Paulo: Atlas, 2004.

BOFF, Luiz H. *Processo cognitivo de trabalho de conhecimento: um estudo exploratório sobre o uso da informação no ambiente de análise de*

investimentos. Porto Alegre, 2000. 218 fls. Tese (Doutorado em Administração).

BRASIL. Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência a Saúde. *Reduzindo desigualdades e ampliando o acesso à assistência à saúde no Brasil 1998 – 2002*. Brasília, 2002.

BRUNO, Pedro P. C.; FERREIRA, Marta A. T. *Decisões em contextos críticos: o processo de decisão informada aplicado ao setor elétrico*. Anais do XXVII EnANPAD, Curitiba, 2004.

CAVALCANTI, E. P. Revolução da informação: algumas reflexões. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 1, 2º. Sem, 1995.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora SENAC, 2004.

COHAN, P. S. CFOs to tech: I'll spend for the right technology. *Financial Executive*. Abril, 2005.

CUNHA, Francisco J. A. P. *A gestão da informação nos hospitais: importância do prontuário eletrônico na integração de sistemas de informação em saúde*. Salvador, 2005, 231 fls. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação).

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. 6. edição, São Paulo: Futura, 2001.

FALEIROS, V. P. *Prioridade versus escassez de recursos na saúde*. *Bioética*; 5(1):35-40, 1997. Disponível em: <http://www.portalmedico.org.br/revista/bio1v5/prioescas.html>. Acesso em 28 de janeiro de 2008.

FERNANDES, A. *Um hospital particular no Brasil*. São Paulo: A. Fernandes, 2002.

GEWANDSZNAJDER, Flavio. *A influência da gestão da informação no processo decisório da previdência social brasileira: um estudo exploratório*. Rio de Janeiro, 2005. 145 fls. Dissertação (Mestrado em Administração).

GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: vol. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar., 2000.

GOUVEIA, Luis. *A gestão da informação: um ensaio sobre a sua relevância no contexto organizacional*. *Information Lifecycle Management*. Criar a empresa centrada na informação. Biblioteca de Gestão & TI. CXO Media. p. 174-180, 2006. Disponível em <[http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/gi\\_cxo\\_lmbg06.pdf](http://www2.ufp.pt/~lmbg/com/gi_cxo_lmbg06.pdf)>. Acesso em 26 de fevereiro de 2008.

JEPSEN, T. IT in healthcare: progress report. *IT Professional*, IEEE. Computer Society, Jan.-Fev., 2003. p. 8-14.

- KARA, J. N.; DELGADO, A. M. N.; ARIETA, C. E. L. *Exequibilidade da cirurgia de catarata em hospital-escola: em busca de um modelo econômico*. Revista da Associação Médica Brasileira; 40(3):186-8, jul.-set. 1994.
- LAKATOS, E. M. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARCHAND, D. A.; KETTINGER, W. J.; ROLLINS, J. D. Information orientation: people, technology and the bottom line. *Sloan Management Review*, v. 41, n. 4, p. 69-80, Summer 2000.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MASER, S. *Fundamentos de teoria geral da comunicação*. Ed. EPU, 1975.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução a Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MORESI, Eduardo A. D. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Jan./Apr. 2000, vol. 29, no. 1, p. 14-24. ISSN 0100-1965.
- NASSAR JUNIOR, A. P., MONACO, C. F., LEVITES, M. R., JANAUDIS, M. A., BLASCO, P. G. *Como aprimorar a busca da informação: a evidência que realmente importa orientada para o paciente*. Sociedade Brasileira de Medicina de Família, mai/2004. Disponível em: <<http://www.sobramfa.com.br/pagina.php?p=artigos&a=25>>. Acesso em 10 de janeiro de 2009.
- NICZ, Luiz F.; KARMAN, Jean-Marie. A gestão da informação e da qualidade. In: CASTELAR, Rosa Maria; MORDELET, Patrick; GRABOIS, Victor (Org.), *Gestão hospitalar: um desafio para o hospital brasileiro*. Paris: Éditions ENSP, 1995.
- POPADIUK, S., FRANKLIN, M. A., MIYABARA, W., GARDESANI, R. Informational environment and competitive performance in the automobile supply industry. *Produção*. São Paulo, v. 15, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132005000300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132005000300009)>. Acesso em 02 de maio de 2008.
- REDFIELD, C. E. *Comunicações administrativas*. 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.
- ROBBINS, S. P. COULTER, M. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROCHA, Álvaro M. R. *Influência da maturidade da função sistema de informação na abordagem da engenharia de requisitos*. Portugal, 2000.

259 fls. Tese (Doutorado em Tecnologias de Sistemas de Informação) – Universidade do Minho.

ROGERS, Patrick R.; MILLER, Alex; JUDGE, William Q. Using information processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 6, p. 567-577, Jun., 1999.

SILVA, Janete F.; FERREIRA, Marta A. T.; BORGES, Mônica E. Análise metodológica dos estudos de necessidades de informação sobre setores industriais brasileiros: proposições. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 31, n. 2, p.129-141, maio/ago, 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12916.pdf>>. Acesso em 26 de fevereiro de 2008.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. edição. UFSC, 2005.

STÁBILE, S. *Um estudo sobre a desconexão entre usuários e desenvolvedores de sistemas de informação e sua influência na obtenção de informação pelo decisor*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Carlos, 2001. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-07102001-182121/>>. Acesso em 14 de fevereiro de 2008.

TAIT, Tania F. C. *Informação para o setor público: um estudo em empresas estatais prestadoras de serviços de informática*. Florianópolis, 2000. 263 fls. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.