



## **FLUXO INFORMACIONAL E GESTÃO HOSPITALAR: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL E MATERNIDADE MUNICIPAL DE PIMENTA BUENO - RO**

### **INFORMATIONAL FLUX BASED AND HOSPITAL MANAGEMENT PROCESSES: A CASE STUDY IN THE MATERNITY WARD OF THE MUNICIPAL HOSPITAL OF PIMENTA BUENO - RO**

### **FLUJO INFORMACIONAL EN LA GESTIÓN HOSPITALARIA: UN ESTUDIO DE CASO EN EL HOSPITAL Y MATERNIDAD MUNICIPAL DE PIMENTA BUENO – RO**

**Diana Cerioli**

Faculdade de Pimenta Bueno  
dianacerioli@hotmail.com

Submetido em: 05/06/2014

Correções obrigatórias: 08/09/2014

Artigo aceito em: 04/05/2015

**Josmária Lima Ribeiro de Oliveira**

PUC-Minas  
josmaria@pucminas.br

**Juliana Maria Magalhães Christino**

Centro Universitário UNA  
julianam.prof@gmail.com

**Fabricio Ziviani**

Universidade FUMEC  
fazist@hotmail.com

#### **Resumo**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o fluxo da gestão informacional, nos setores de Recepção e Enfermarias, do Hospital e Maternidade Municipal de Pimenta Bueno - RO. O fluxo de informações entre os dois setores é importante para a sociedade, principalmente no horário de visitas ao hospital. Quando um usuário vai até o Hospital, na intenção de realizar uma visita ou obter informações sobre pacientes internados, o recepcionista carece de informações atualizadas, precisas e úteis. O aumento do volume de informação apresenta desafios quanto à disseminação com qualidade. O que implica na maneira como se obtém a informação e a organiza, considerando ainda por qual motivo ela deve ser utilizada e em qual tipo de decisão ela influenciará. A informação para o benefício público justifica-se pelo esforço coletivo de melhorar o funcionamento, a eficiência e a qualidade da assistência prestada pelos hospitais. O estudo de caso foi embasado pela triangulação das fontes: dados documentais, observação não participante, entrevistas semiestruturadas com o diretor geral do hospital e os coordenadores, além da aplicação de questionário a 81 colaboradores dos setores de Enfermária e Recepção. Foram destacados aspectos que contribuem para a eficiência do processo de interação do usuário frente às suas necessidades de informação. Para tanto, identificaram-se os processos de trabalho que demonstram a integração das áreas mediante o fluxo de informações gerado em razão do uso do sistema, as possibilidades de expansão e a preferência dos usuários a respeito de ações de gestão da informação. Os resultados obtidos sinalizam a fragmentação da informação que propicia informações com ausência de sincronia entre Recepção e Enfermária, o que gera constrangimento a familiares. Tal processo dura em média 10 (dez) minutos e é feito em média 25 (vinte e cinco) vezes por dia totalizando, mais de 4 (quatro) horas diárias para a atividade. Os dados analisados revelam que o usuário é prejudicado pelo cenário atual, pois as informações não são confiáveis e não acontecem em tempo real. Constatou-se que a ausência de recursos de informática impede a execução de algumas tarefas; e, a extensão para outras áreas, com a implantação de novas funcionalidades compatíveis aos processos de trabalho. **Palavras-chave:** Fluxo da informação, Gerenciamento da informação, Sistemas de informação.



## Abstract

The increase in the volume of information presents challenges to the dissemination of quality information. This involves the way in which information is gathered, how it is organized, for what reason it is used and, basically, what it will become or what kind of decisions the information will influence. Information for public benefit is justified since the collective effort to improve the operation, efficiency and quality of the assistance rendered by hospitals. The present research aims at verifying whether there are any components that limit or hinder the flux of information management in the First-aid Room and Reception of a Hospital. The case study was based on data triangulation: documental data, non-participant observation, semi-structured interviews with the general-director of the hospital and the coordinators, in addition to the application of questionnaire to 87 employees of the First-aid Room and Reception. One pointed out the aspects that contribute to the efficiency of the interaction process of the users and their information needs. The results obtained in both stages of the research identified the existence of fragmentation of information. After the presentation of the assumptions that guided the study, one identified work processes that demonstrated the integration of the areas by means of the flux of information generated due to the use of the system, the possibilities of expansion and the preference of users concerning information management actions. The collected data revealed that the users suffer with the current scenario, in which information is not reliable and do not happen in real time. Not only the absence of computer resources hinders the execution of some tasks, but also the lack of employee valuation. One foresees opportunities of advance in the system by extending its use to other areas and implementing new functionalities compatible with work processes.

**Key Words:** Flux of information, Information management. Information Systems.

## Resumen

El aumento del volumen de información presenta desafíos en cuanto a la diseminación de información con calidad. Eso implica en la forma de conseguir esa información, como organizarla, por cuál motivo y, básicamente, en qué se convertirá, o qué tipo de decisión influenciará. La información para el beneficio público se justifica ya que el esfuerzo colectivo de mejorar el funcionamiento, la eficiencia y la calidad de la asistencia prestada por los hospitales. Esta investigación tiene por objetivo verificar la existencia de algún componente que limite o perjudique el flujo de la gestión informacional en los sectores de Recepción y Enfermerías del Hospital. El estudio de caso fue fundamentado por la triangulación de las fuentes: datos documentales, observación no participante, entrevistas semiestructuradas con el director general del hospital y los coordinadores, además de la aplicación del cuestionario a 81 colaboradores de los sectores de Enfermería y Recepción. Fueron destacados aspectos que contribuyen para la eficiencia del proceso de interacción del usuario frente a las necesidades de información. Los resultados conseguidos en ambas fases de la pesquisa identificaron la fragmentación de la información. Tras la presentación de los presupuestos rectores del estudio, se identifican procesos de trabajo que demuestran la integración de las áreas frente al flujo de informaciones generado a causa del uso del sistema, las posibilidades de expansión y la preferencia de los usuarios con relación a las acciones de gestión de información. Los datos colectados revelan que el usuario sufre con el escenario actual, pues las informaciones no son confiables y no ocurren en tiempo real. La ausencia de recursos de informática impide la ejecución de algunas tareas, así como la falta de valorización de los colaboradores. Fueron notadas oportunidades de avance del sistema en eso de extender su uso para otras áreas e implantar nuevas funcionalidades compatibles con los procesos de trabajo.

**Palabras claves:** Flujo de información. Gestión de información. Sistemas de información.

## INTRODUÇÃO

O progresso social está relacionado ao avanço tecnológico em seus diversos aspectos. Nas últimas décadas, foi notável o desenvolvimento das tecnologias associadas ao compartilhamento e processamento de informação. A sociedade contemporânea e suas complexas organizações não só tornaram-se profundamente dependentes da tecnologia, mas também foi percebida sua importância para desenvolvimento e atualização destas.



As unidades hospitalares necessitam de informações corretas, precisas, obtidas e propagadas entre os diversos níveis da organização. Porém, para manusear grande número de informação, as empresas precisam de uma estrutura integrada e de um sistema de informação que consiga disseminar as informações com rapidez aos gestores e profissionais de saúde (CHOO, 2006). A tecnologia da informação possui função estratégica: “ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo, e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas na organização compartilharem problemas, perspectivas, ideias e soluções” (TEIXEIRA FILHO, 2011, p.12).

Foi realizada uma análise quanto o fluxo de informações em relação aos dados fornecidos pelo setor de recepção do Hospital e Maternidade Municipal Ana Neta, para verificar se eles são produzidos com segurança e fornecidos com rapidez aos usuários e autoridades. Dessa forma, pode-se verificar a necessidade de melhoria em seu uso bem como, levantar os benefícios e vantagens da utilização da gestão da informação.

De acordo com Ziviani, Dufloth e Ferreira (2010) a informação e o conhecimento são elementos inerentes a tudo que uma empresa desenvolve. Se forem utilizados de modo adequado, a organização poderá se adaptar às transformações do ambiente no momento certo e de forma segura, mas é preciso se comprometer em relação a uma aprendizagem contínua, o que abrange esquecer hipóteses e teorias ultrapassadas, estimulando o conhecimento de seus colaboradores para originar inovação e criatividade.

Uma das principais evidências da necessidade de melhoria na gestão da informação para o usuário se dá no horário de visitas do hospital, que tem a duração de 30 minutos. Quando um usuário vai até o Hospital, na intenção de realizar uma visita ou obter informações sobre pacientes internados, o recepcionista precisa deslocar-se à Enfermaria e verificar o estado atual do paciente, feito isso, retorna à recepção com essas informações atualizadas. Esse processo dura em média 10 (dez) minutos e é feito em média 25 (vinte e cinco) vezes por dia totalizando, mais de 4 (quatro) horas para realizar essa atividade. Entre os problemas decorrentes dessa dificuldade, encontra-se: morosidade no atendimento na recepção; formação de filas no setor; reclamações por parte dos usuários externos; informações pouco confiáveis e demora em a mesma ser repassada aos interessados; e pouco tempo para realizar outras atividades relacionadas ao seu cargo.

Tais limitações geram, em última instância, demora na visitação com impacto direto na qualidade do atendimento ao usuário externo e indiretamente ao usuário interno que vê reduzido seu horário de contato com os familiares. De outra forma, se as informações referentes ao estado do usuário interno estivessem inseridas em um sistema de informação com base de dados centralizada, as atualizações dos dados aconteceriam em tempo real, o que possibilitaria maior fluxo no atendimento e este seria mais veloz.

Com a finalidade de responder a questão proposta, o objetivo geral dessa pesquisa é verificar se existe algum componente que limita ou atrapalha o fluxo da gestão informacional, nos setores de Recepção e Enfermarias do Hospital e Maternidade Municipal Ana Neta. Para tanto, buscou-se analisar o fluxo informacional nos setores de Recepção e Enfermarias do Hospital e Maternidade Municipal Ana Neta; verificar quais são as necessidades dos setores de Recepção e Enfermarias em relação à informação, para que a mesma possa acontecer de forma eficaz; e diagnosticar quais elementos dificultam o fluxo da gestão da informação. O estudo de caso foi embasado pela triangulação das fontes: dados documentais, observação não



participante, entrevistas semiestruturadas com o diretor geral do hospital e os coordenadores, além da aplicação de questionário a 81 colaboradores dos setores de Enfermagem e Recepção.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A informação é um recurso fundamental para a tomada de decisão e a estruturação deste processo demanda a utilização do emprego de sistema de informação (SI) que possam responder às solicitações e necessidades informacionais do gestor. Do mesmo modo, as informações requeridas para este tipo de decisão são mais práticas e quantificáveis, tornando mais recomendado o uso de recursos informacionais que possam organizar, recuperar e disponibilizar as informações colhidas durante o processo de trabalho (GUIMARÃES; ÉVORA, 2004). A pesquisa sobre o tema de fluxos de informações apresenta-se como um possível instrumento para verificar falhas nos processos, podendo planejar um plano de melhorias que aprimorem a coordenação e a comunicação nos vários níveis da organização.

Para ilustrar a variedade e importância de publicações sobre o tema, vale enfatizar que vem aumentando as publicações que evidenciam os benefícios do uso da TI e gestão da informação em Saúde em Kuperman e McGowan (2013), Frankel, Chinitz, Salzeberg e Reichman (2013). O investimento em TI na área da saúde com Shekelle, Morton e Keeler (2006), Mathison e Chamberlain (2011) e Vollaard, Bovenkamp e Vrangbaek (2013) fizeram pesquisas direcionadas ao gerenciamento de informações, com a utilização de sistemas de informações, como instrumentos de apoio à decisão em hospitais e ambos os estudos apresentaram a importância e benefícios que os SI, quando bem gerenciados, podem transformar para melhor a gestão da unidade.

No International Journal of medical informatics foi apresentada uma pesquisa sobre a utilização da tecnologia da informação em sete países desenvolvidos. O estudo traz algumas conclusões significativas para essa área, pois desenvolveu um estudo sobre desenvolvimento da área de tecnologia da informação entre os anos de 2000 e 2006 (JHA, 2008).

Maia (2009) acredita que a informação tem sido analisada como o elemento principal do qual estão ligados os processos de decisão. Se por um lado, uma empresa não sobrevive sem informação, por outro, é de extrema importância saber utilizar a informação e estudar novas formas de ver esse recurso para que a organização consiga obter melhores resultados.

Para Starec, Gomes e Chaves (2006), existem diversos entendimentos para a gestão da informação. Ela objetiva desenvolver a concorrência empresarial e os processos de evolução organizacional. Esse foco beneficia a gerência da tecnologia da informação e cria harmonia com as metas empresariais. Deste modo, a GI pode ser entendida como um processo que trata de um conjunto organizado de ações que abrangem a forma como as organizações adquirem, difundem e utilizam a informação e o conhecimento produzido. Em seu estudo, Gonçalves (2002) afirma autores como Hammer, Dennis, Davenport e Quinn, na intenção de verificar novamente seu significado central de processo organizacional e introduzir a relação que aqui se assegurou existir entre os múltiplos processos de negócio.

Maia (2009) analisa o fluxo de informação como a difusão de dados ou conjuntos de dados por meio de unidades administrativas, organizações e profissionais, com a intenção de divulgá-las de um armazenador para um usuário. A gestão da informação demanda a



formação de métodos, fases sistematizadas, organizadas e estruturadas pelas quais os fluxos informacionais são responsáveis. Os fluxos de informação devem ser elaborados com a finalidade de atender as exigências das inúmeras atividades e das várias camadas da organização, procurando integração entre os mesmos (DANTAS, 2005). Para que a informação aconteça na empresa e origine as consequências aspiradas, a mesma deve ser discutida, difundida e absorvida.

Segundo Galvão (2007), o correto gerenciamento das informações deve existir nas empresas, independente do seu tamanho, ramo de atuação ou natureza (pública ou privada). A circulação da informação, de forma eficiente e rápida fornece às organizações a habilidade de poder decidir com mais rapidez. A empresa só tende a crescer em muitos sentidos com o gerenciamento de informações. Para o autor, deve-se analisar as informações que serão usadas e filtrá-las, destinando-as aos diferentes níveis da empresa, objetivando não divulgar antecipadamente, ou mesmo tardiamente, informações que poderiam atrapalhar o desenvolvimento das atividades naquele nível.

Alguns autores afirmam que os termos Sistemas de informação (SI) e Tecnologia da Informação (TI) são ambíguos, outros adotam linhas onde os Sistemas de informação abrangem mais do que a Tecnologia da Informação, há os que consideram inverso, e outros ainda asseveram que os termos são sinônimos (AUDY, ANDRADE e CIDRAL, 2005). Turban, Rainer, e Potter (2003, p. 31) definem a TI como “um conjunto dos componentes tecnológicos individuais, normalmente organizados em sistemas de informação baseados em computador”. A TI aperfeiçoa a sistematização da informação e seus processos produtivos num mercado competitivo, sendo considerado como um sistema estratégico com foco no cliente e no serviço. Já os sistemas de informação (SI) possibilitam uma mudança/alteração natural dos dados obtidos crus dos ambientes internos e externos da empresa, transformando-os em informações relevantes e apropriadas à organização (LAUDON e LAUDON, 2011). Para eles, os sistemas de informação (SI) são um conjunto de elementos inter-relacionados que armazenam, processam, coletam, recuperam, e espalham informações com a finalidade de dar suporte à tomada de decisão e controle em uma organização. E, podem ser qualificados como uma solução gerencial e organizacional, baseado na tecnologia da informação a um desafio proporcionado pelo ambiente onde a organização age.

Ainda segundo O'Brien (2010), o êxito de um sistema de informação não pode ser mensurado somente por sua eficiência em termos de redução de custo, tempo e utilização de recursos de informação. Conclui-se que a efetividade dos sistemas de informação é causada não exclusivamente pela tecnologia, mas também pela compreensão nítida da empresa sobre o que ela almeja com a informação e como as pessoas que a utilizarão.

Na área hospitalar, existe uma distinção entre Sistemas de Informação de Saúde – SIS e Sistemas de Informação Hospitalar - SIH. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), sistema de informação em saúde é “um conjunto de componentes que atuam de forma integrada por meio de mecanismos de coleta, processamento, análise e transmissão da informação necessária e oportuna para implementar processos de decisões no Sistema de Saúde” (SOUZA, 2012, p. 10).

Os SIS são formados por um conjunto de componentes que recolhem, processam, verificam e propagam os dados em saúde, para que estes se convertam em uma informação com a qualidade necessária para a tomada de decisões, e devem agir de modo articulado com



os outros elementos de um SIS que são os recursos humanos, materiais e equipamentos (CAMARGO JR, COELI e MORENO, 2007). De acordo com Coelho (2004, p. 68), os SIS ajudam na definição de problemas e riscos para a saúde, “com o propósito de avaliar a eficácia, eficiência e influência que os serviços prestados possam ter no estado de saúde da população, além de contribuir para a produção de conhecimento acerca da saúde e dos assuntos a ela ligados”.

Já, o sistema de informações hospitalares – SIH tem como finalidade, segundo o Ministério da Saúde, de “capturar as informações dos atendimentos realizados no âmbito hospitalar e executar o processamento da produção referente às internações hospitalares”. É um sistema designado ao pagamento de procedimentos aos hospitais que fazem parte do Sistema Único de Saúde. Sob essa visão, os SIH desempenham a função de suprir as necessidades operacionais e gerenciais dos vários departamentos ou serviços que existem, devendo, ao menos em tese, oferecer integração entre eles (SOUZA, 2012). Porém, muitos SIH possuem módulos ou subsistemas (administração, gerenciamento de pacientes, aplicações médicas e sistema médico-técnico) que não permitem a comunicação entre si, ou seja, a integração dos dados. Com isso, existe grande dificuldade em sistematizar as informações clínicas de toda a empresa hospitalar e obtenção de informações contraditórias que tornam ainda mais complexa a integração das informações.

A composição dos temas abordados na revisão teórica permitiu criar dois instrumentos que foram utilizados para a coleta de dados e análise dos mesmos. Para as entrevistas, foram definidas como categorias de análise a análise do fluxo informacional, sendo dado destaque para a disseminação da informação. E ainda, foi considerado como categoria de análise que contribui para elucidar o contexto e as percepções dos gestores quanto às demandas organizacionais e às dificuldades encontradas após a implantação do sistema de informação hospitalar. O Quadro 1, a seguir apresenta as categorias e subcategorias tratadas sinalizando os autores que fundamentaram cada interpretação.

**Quadro 1: Categorias e subcategorias de análise que fundamentaram as entrevistas**

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Autores</b>
Disseminação da informação	Transmissão das informações aos colaboradores	Dantas (2005), Davenport (2003), Galvão (2007), Gama (2009), Maia (2009)
	Apoio dos relatórios emitidos pelo sistema de informações para tomada de decisão	Guimarães e Évora (2004), Marin (2010)
	Impacto da implantação do sistema nas enfermarias	O'Brien (2010), Oliveira (2011), Van e Musen (1997)
Análise do fluxo informacional	Fontes e tipos de informações	Coelho (2004), Dantas (2005), Davenport (2003), Galvão (2007), Gama (2009), Maia (2009)
	Sistema de informação em vigor	Abreu (1999)
	Contribuição do sistema para a agilidade no trabalho	Audy, Andrade e Cidral (2005)
	Impacto do PNIIS do Ministério da Saúde	Camargo, Coeli e Moreno (2007)
	Prontuário Eletrônico do Paciente	Faria (1999), Massad, Marin e Azevedo (2003), Mota



	(PEP)	(2006), Frankel, Chinitz, Salzberg e Reichan (2013), Bommel e Musen (2003)
Demandas organizacionais	Segurança das informações	Batista (2008), Castells(2003)
	Equipamentos para operação do sistema	Guimarães e Évora (2004), Marin (2010)
	Fornecimento de informações sobre os pacientes internados aos clientes externos	Cruz (2000), Dubé e Paré (2003), Fleury (1993), Laudon e Laudon (2011), Souza (2012), Rezende (2005)
	Instrumentos e/ou estratégias para tomada de decisão?	Gomes (2011), Mathison e Chamberlain (2011), Meireles e Cendon (2010), Shekelle, Morton e Keeler (2006)
Dificuldades encontradas quanto a tecnologia empregada	Comportamento dos funcionários em relação ao uso das tecnologias de informação e comunicação	Cruz (2000), Dubé e Paré (2003), Fleury (1993), Laudon e Laudon (2011), Souza (2012), Rezende (2005)
	Uso dos relatórios do sistema	Herath e Bremser (2010), Nobre, Ramos e Nascimento (2010), Sêmola (2003),
	Agilidade no fornecimento de informações sobre pacientes internados	Dantas (2005), Davenport (2003),Galvão (2007), Gama (2009), Maia (2009)
	Deficiência de informações	Oliveira e Bertucci (2011), Starec, Gomes e Chaves (2006)

O segundo instrumento utilizado consistiu em um questionário aplicado aos funcionários que aborda as duas categorias centrais do trabalho, ou seja, o fluxo informacional, com destaque para a disseminação da informação. Neste, houve um maior desdobramento das questões relacionadas, em especial, para o fluxo informacional. O instrumento consistiu em afirmações sinalizadas em uma escala de cinco pontos.

## Quadro 2: Categorias e subcategorias de análise que fundamentaram os questionários

<b>Categorias de análise</b>	<b>Questão</b>	<b>Autores</b>
Disseminação da informação	Clareza da comunicação de informações	Oliveira e Bertucci (2011), Starec, Gomes e Chaves (2006)
	Fornecimento de informações	Gomes e Chaves (2006), Ziviani, Dufloth e Ferreira (2010)
	Comunicação interna	Rosini e Palmisano (2006), Valentim (2002)
	Aplicação do sistema a rotina de trabalho	O'Brien (2010), Oliveira (2011), Van e Musen (1997)
Análise do fluxo informacional	Agilidade do fornecimento de informações	Oliveira e Bertucci (2011), Starec, Gomes e Chaves (2006), Ziviani, Dufloth e Ferreira (2010)
	Fator agravante (equipamento, estrutural ou financeiro)	Gomes (2011), Mathison e Chamberlain (2011), Meireles e Cendon (2010), Shekelle, Morton e Keeler (2006)
	Impacto do fator humano	Guimarães e Évora (2004), Marin (2010)
	Padronização, organização ou controle em relação à disponibilização das informações ao usuário externo	Sigulem (1997), Teixeira Filho (2011), Turban, Rainer e Potter (2003)
	Compartilhamento de informações sobre pacientes	Guimarães e Évora (2004), Marin (2010)



Clareza da comunicação de informações	Davenport (2003),Galvão (2007), Gama (2009), Maia (2009)
Treinamento de funcionários quando da implantação do sistema	O'Brien (2010), Oliveira (2011), Van e Musen (1997)
Habilidade dos treinadores em transmitir	Rosini e Palmisano (2006), Valentim (2002)
Operacionalidade do sistema	Sigulem (1997), Teixeira Filho (2011), Turban, Rainer e Potter (2003)
Impacto do sistema na agilidade do setor	Cruz (2000), Dubé e Paré (2003), Fleury (1993), Laudon e Laudon (2011), Souza (2012), Rezende (2005)
Suficiência dos equipamentos	Herath e Bremser (2010), Nobre, Ramos e Nascimento (2010), Sêmola (2003)
Utilidade dos relatórios do sistema	Laudon e Laudon (2011)
Sistema de armazenamento de informações	Cruz (2000), Dubé e Paré (2003), Fleury (1993), Laudon e Laudon (2011), Souza (2012), Rezende (2005)
Identificação do sistema de informações	Guimarães e Évora (2004), Marin (2010)
Contribuições do sistema à agilidade na informação entre setores	Herath e Bremser (2010), Nobre, Ramos e Nascimento (2010), Sêmola (2003)
Agilidade, qualidade de atendimento e segurança na informação	Oliveira e Bertucci (2011), Starec, Gomes e Chaves (2006)
Interesse pelo sistema	Faria (1999), Massad, Marin e Azevedo (2003), Mota (2006) - Informações: Frankel, Chinitz, Salzberg e Reichan (2013)

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Optou-se por desenvolver um estudo de caso descritivo, de abordagem qualitativa, que possui como método de coleta de dados 4 (quatro) fontes primárias: entrevista semi-estruturada, questionário e observação não-participante. A pesquisa de campo durou 4 (quatro) semanas, com visitas diárias ao Hospital e Maternidade Municipal Ana Neta. Os questionários foram entregues às pessoas e recolhidos 3 (três) dias após. Apenas 5 (cinco) pessoas se recusaram a responder os questionários, alegando não terem interesse em participar.

Optou-se pelo estudo de caso, por este ser apropriado para responder questões explicativas que tratam de relações operacionais ocorridas ao longo do tempo, sendo assim tipificada quanto aos meios. O estudo de caso consiste em “um tipo de pesquisa empírica que investiga um fato atual dentro de seu contexto de vida real, principalmente quanto os limites entre o fenômeno e o contexto não estão visivelmente claros” (YIN, 2007, p. 32). Segundo Dubé e Paré (2003) o estudo de caso é uma técnica adequada para se pesquisar os sistemas de informação na empresa, visto a inclinação e preocupação nessas pesquisas para a organização que para questões tecnológicas.

Quanto à abordagem, o trabalho é qualitativo. Contudo, aplicou-se questionário com questões objetivas, aonde se utilizou escala Likert, para 100% dos colaboradores dos setores





de recepção e enfermarias do Hospital e Maternidade Municipal Ana Neta, em Pimenta Bueno – RO, sendo, portanto um censo. Mas, a abordagem de interpretação dos resultados do questionário juntamente com as demais fontes e a própria natureza da pesquisa que envolve o estudo de caso, qualificam a abordagem como qualitativa.

Utilizou-se a técnica de observação e conversas informais com pessoas direta e indiretamente envolvidas às atividades de gerências da informação. Quanto aos dados documentais, utilizou-se dados da Secretaria da Saúde da cidade, procedendo análise de formulários, prontuários e demais controles nos setores investigados, além dos sistemas informatizados. A técnica de observação também foi utilizada para entender o processo de fornecimento e obtenção de informações em relação aos pacientes e como essas informações são passadas aos usuários.

A entrevista semiestruturada foi conduzida por meio de roteiro que amparou a análise de conteúdo por categorização e foi realizada com o gestor do Hospital e os coordenadores dos setores de Recepção e do Bloco de Enfermaria. Para a análise das entrevistas realizadas, utilizou-se a análise de conteúdo categorial que para Meireles e Cendon (2010, p. 4) é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens”. Sendo classificada, deste modo, como um procedimento de tratamento da informação contida nas mensagens. Para o uso desse método é preciso a criação de categorias ligadas ao objeto de estudo. As deduções lógicas ou inferências que foram adquiridas a partir das categorias são responsáveis pela identificação das questões importantes contidas no conteúdo das mensagens. Esse tipo de análise se propõe a encontrar os núcleos de sentido que formam uma comunicação cuja presença ou frequência tenham um significado ou alguma coisa para o objetivo analítico visado, usando-a de maneira mais interpretativa, em lugar de executar inferências estatísticas (MEIRELES e CENDON, 2010).

Os questionários foram aplicados aos funcionários da recepção e enfermarias, sendo: 6 enfermeiros, 16 médicos, 27 técnicos de enfermagem, 29 auxiliares de enfermagem e 12 recepcionistas, totalizando 90 pessoas. Os questionários sucederam as entrevistas, e por isto, a estrutura foi construída a partir das contribuições obtidas na fase qualitativa, nessa etapa a intenção foi pesquisar a conjuntura onde a informação circula e a visão dos envolvidos com a mesma, bem como os caminhos de propagação da informação.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Os resultados apresentados a seguir consideraram a ordem proposta pelos instrumentos utilizados que foram sustentados pelo embasamento teórico. Desta forma, a primeira categoria a ser abordada será a disseminação da informação como política organizacional no hospital em análise.

Constatou-se que existem problemas em relação à comunicação de informações, sendo observados obstáculos em relação ao fornecimento de informações sobre internos aos usuários externos. Quando os gestores foram questionados quanto às mudanças relevantes foi apontada a implantação do sistema nas enfermarias.



Com a implantação do sistema nas enfermarias, o tempo perdido pelos recepcionistas para irem até a esses setores, várias vezes ao dia, definitivamente seria extinto, poderiam dedicar esse tempo a prestar um melhor atendimento ao usuário e comunidade externa, oferecendo informações mais rápidas, consequentemente a imagem do hospital melhoraria. (Entrevistado 1).

Penso que se ele (sistema) fosse instalado na Enfermaria, o ciclo de informações que os recepcionistas precisam fornecer ao usuário externo, estaria completo, facilitando e melhorando o trabalho de muitas pessoas no hospital. (Entrevistado 2)

Acredito que no início existiria resistência por parte de alguns funcionários com mais tempo de “casa” ou mais velhos, talvez por não terem facilidade em trabalhar com máquinas, mas não vejo isso como um grande obstáculo. De resto, iria agilizar o trabalho da recepção e fornecer maior segurança com as informações dos pacientes. As enfermarias receberiam informações e as passariam em tempo real, até os médicos se beneficiariam com esse sistema, pois poderiam verificar com mais rapidez informações e medicamentos prescritos. (Entrevistado 3)

A ausência da TI no hospital tem impedido o alcance das quatro vantagens propagadas por Moraes (2005): maior entendimento das funções produtivas da organização e de controle interno das operações; automatizar as tarefas específicas e menor custo para sua execução; melhoria das informações. A TI quando implantada de forma eficaz, proporciona e apoia desde o administrativo em seus processos burocráticos, passando por sua estrutura operacional e chegando finalmente à organização por completa. De acordo com os entrevistados, nos setores em que o sistema já está em uso, pode-se destacar os seguintes benefícios: facilidade de operação; segurança e economia para o hospital; agilidade nos registros de atendimento e internação; informações gerenciais (demanda, procedimentos, procedência, médicos, situação de leitos); emissão de diversos relatórios gerenciais; e economia financeira por ser um aplicativo governamental.

A maioria dos funcionários nos setores de recepção e Enfermaria são mulheres (55,6%). Entre os funcionários da recepção o tempo máximo de trabalho são 10 anos e 55,6% trabalham no hospital entre 1 a 5 anos, esse fato se explica por ser essa uma atividade de grande rotatividade de funcionários. Para amenizar esse problema a gestão do hospital remaneja funcionários efetivos dessa atividade, contratados em concurso público recente (2012), desviando-os para outras funções. Já entre os funcionários do setor de Enfermaria, 44,4% dos entrevistados estão na empresa entre 1 a 5 anos; com 26,4% estão os colaboradores com até 1 (um) ano no hospital; com 13,9% estão entre 11 a 15 anos; em seguida 12,5% são os funcionários entre 6 a 10 anos; e representando a minoria com 2,8%, estão as pessoas entre 16 a 20 anos de empresa.

Em relação à faixa etária, os funcionários da recepção em 66,7% têm entre 18 e 30 anos, enquanto entre os colaboradores da Enfermaria a maior parte do grupo tem entre 31 e 40 anos (54,2%) seguido de 23,6% com idade entre 18 a 30 anos. De acordo com os resultados dos questionários todos os funcionários do setor de recepção são efetivos enquanto que na enfermaria 63,4% dos colaboradores são efetivos, 19,7% referem-se a compra de serviços e 16,9% são nomeados para cargos comissionados (cargos de confiança). Todos os funcionários da recepção completaram ensino médio possuem ensino médio completo. Já, na Enfermaria, maioria possui graduação (38,9%) e 6,1% são os funcionários que possuem ensino médio completo, 23,6% possuem pós-graduação e 1,4% não possui ensino médio completo.



Notou-se que mesmo não conhecendo ou utilizando o sistema em uso no Hospital, os funcionários da enfermaria acreditam que ele pode agilizar as informações e tem interesse em trabalhar com ele. Referente ao fornecimento de informações sobre pacientes internados para as pessoas que vão até a recepção, 66,7% concordam e 25,9% concordam totalmente que este é um problema.

A categoria fluxo informacional consistiu na comunicação entre a Recepção e os usuários externos. Os setores de Estatística, Farmácia e Almojarifado estão ligados em rede por um sistema de informações. Dentre as finalidades desse programa, uma delas é agilizar as atividades. O programa é utilizado pelo hospital há 12 (doze) anos. Quando os usuários externos se deslocam ao Hospital para obter informações e verificar o estado de um paciente internado precisam aguardar até que o recepcionista dirija-se a Enfermaria e verifique os dados do paciente. Em seguida, o recepcionista retorne ao seu setor com os dados atualizados. Com essa prática, é comum a demora no atendimento pela recepção. Diariamente são feitas reclamações relacionadas a esse problema, o que também gera formação de filas. Para este cenário são poucos funcionários no atendimento (por plantão ficam apenas duas recepcionistas no setor), e as informações não são exatas. Além da demora em repassar a informação, que gera pouco tempo para executar outras atividades relacionadas ao cargo.

Os gestores conhecem o sistema de informações que está em uso no Hospital e acreditam que ele agiliza os setores onde está instalado. Embora na época de sua instalação ocupassem outros cargos, eles já estavam presentes e acompanharam os treinamentos, bem como a resistência por parte dos funcionários em utilizar essa ferramenta. O conflito inicial, resultante da resistência, foi dirimido no decorrer do processo devido às diversas reuniões para explicar os objetivos da implantação do sistema no hospital. Essa resistência acontece com os funcionários com mais idade. Existe uma insatisfação dos funcionários dos setores de Farmácia, Estatística e Laboratório quanto aos salários, por estarem há muito tempo nessas tarefas, sem receber treinamento, ou qualquer tipo de incentivo.

Quando o sistema foi implantado no Hospital eu trabalhava na recepção. Fui uma das pessoas que recebeu treinamento para utilizar o sistema, apesar de não utilizá-lo diariamente, conheço suas funcionalidades. (Entrevistado 1)

Na época que o programa foi instalado em alguns setores, eu trabalhava no almojarifado do hospital, lembro bem que a Direção precisou fazer muitas reuniões para conscientizar e tranquilizar os colaboradores em relação ao uso das tecnologias e sua importância. (Entrevistado 2)

Nesse período recebi o treinamento juntamente com outras pessoas para utilizar o sistema, eu era técnica de enfermagem, fiz parte do “grupinho resistente”. Como não tinha habilidade alguma com o computador, percebi que para ficar e ganhar espaço precisava investir em mim e fazer um curso de computação. Talvez por ter que sair da zona do conforto, isso tenha me incomodado tanto. Mas hoje percebo como me fez bem, e como essa implantação foi de grande valia para o hospital (Entrevistado 3)

A intenção do alcance da interoperabilidade dos sistemas de informação em saúde é auxiliar um processo decisório coeso com as reais necessidades da população (HOVENGA, 2008). A concretização da PNIIS objetiva uma melhor governança na utilização dos recursos de informática, integrando-se ao conceito de governo eletrônico. Ademais, a PNIIS, além de permitir um progresso na qualidade dos serviços de saúde, também traz melhoramentos à coletividade no que diz respeito ao controle social e à democratização da informação e da



comunicação em saúde. Sobre a PNIIS, que indica a adoção de regras e modelos para a gestão da informação nas unidades de saúde e para a interoperabilidade dos sistemas de informação em saúde, o entrevistados responderam estarem cientes, mas sinalizaram interesse por treinamento:

Sim, é do meu conhecimento, porém, a burocracia no hospital e Secretaria de Saúde é muito grande, com a nova gestão algumas coisas estão bem difíceis de conseguir, mesmo sendo amparados por isso, existe uma série de procedimentos internos que precisam ser feitos para que consigamos trazer algo desse nível ao hospital. Não se pode esquecer ainda de mencionar que os procedimentos internos do hospital precisam urgentemente de uma revisão para que o sistema em uso possa ser expandido para os outros setores. (Entrevistado 1)

Já li algo a respeito, mas não possuo muito conhecimento. (Entrevistado 2)

Sim, conheço algumas normas dessa política nacional, mas vejo que está bem longe de acontecer em nossa realidade, por mais que eu busque e faça minha parte, dependemos de outros detalhes que estão acima. (Entrevistado 3)

Dos entrevistados, 59,3% dos funcionários concordam parcialmente e 32,1% concordam totalmente que a situação atual impossibilita/prejudica as informações que devem ser repassadas aos usuários, em relação aos clientes externos que solicitam informação sobre pacientes internados. Analisando o fluxo informacional, o fator que prejudica as informações a serem fornecidas ao usuário é humano. Os recepcionistas tiveram 77,8% de discordância e 22,2% de concordância, o motivo dos problemas é atribuído aos equipamentos e gestão do hospital e na Enfermaria 44,4% concordam parcialmente, 26,4% concordam totalmente, 26,4% não concordam. Na Enfermaria, quando se aborda esse problema, os entrevistados são categóricos em afirmar que o problema se origina na recepção, onde as informações são repassadas. É perceptível a desarmonia que existe entre os setores de Recepção e Enfermarias em relação a algumas respostas. Na observação feita no hospital, em conversas informais com os entrevistados, muitos afirmaram que os setores já demonstraram conflito.

Em relação à comunicação de informações, 51,9% discordam totalmente que existe uma rotina definida de compartilhamento e 34,6% discordam. Nas observações realizadas, os colaboradores disseram que embora exista a rotina, não significa que ela ocorra bem ou que seja satisfatória. As falas expressam que o problema existe nos setores, no sentido de não passar a informação correta ou com a rapidez necessária aos usuários.

Alguns colaboradores são resistentes à inserção do computador no local e já falaram isso abertamente para os colegas de trabalho. A visão dos colaboradores é de que omitir o problema, favorecerá o fato de assumirem novas atribuições, que poderiam contribuir com o setor e seu trabalho.

Observou-se que os setores que possuem o sistema de informações Hospub (utilizado no hospital) são mais ágeis. Anteriormente os registros eram em papel, e por várias vezes eles se perdiam, assim como valiosas informações, ocasionando grandes transtornos à direção do hospital. A segurança das informações armazenadas no sistema foi um fator favorável pós implantação, apesar de tal fator não ter sido considerado inicialmente, como a fala a seguir apresenta.

Há alguns anos, por falta de manutenção e equipamentos adequados, perdemos muitas informações no servidor do programa, isso ocasionou um problema enorme no hospital, pois ligadas a essas informações estão outros setores, como o de Estatística, que precisa desses dados para gerar informações que são encaminhadas ao Ministério



da Saúde, para que repasse mensal financeiro seja feito. Em suma, o hospital, por pouco, ficou sem receber o repasse referente a um mês de produção, não podemos cogitar passar por uma situação parecida novamente (Entrevistado 1)

A falta de equipamentos modernos e investimentos em tecnologia é uma reclamação recorrente. A direção justifica que as propostas de investimento precisam estar em consonância com as possibilidades financeiras e orçamentárias do município. E afirma que esses investimentos só terão efeito se também houver investimentos em recursos humanos. Sendo, portanto, considerado um grande desafio para a organização, tanto na parte geral, como tecnológica. Por mais benefícios que o sistema trouxe, ele ainda possui muitos obstáculos para que funcione a contento. A falta de manutenção e atualização dos equipamentos é um problema constante, difícil de ser resolvido. Somado a isso, o número de equipamentos não é suficiente para atender às necessidades dos setores.

Os colaboradores da Enfermaria, quando questionados sobre o conhecimento do sistema não tiveram maioria de concordância total. Nesse item 33,3% das pessoas discordaram da afirmação. Os funcionários do setor ainda não conhecem o programa em sua totalidade, poucos o utilizaram quando trabalharam em outros setores do hospital. Ainda em relação ao sistema de informação em uso, os colaboradores das Enfermarias mostraram interesse em utilizar a tecnologia para agilizar as informações no setor, pois acreditam que vai agilizar seu trabalho e reduzirá os papéis.

Sobre o comportamento dos colaboradores em relação ao uso das tecnologias de informação e comunicação, os entrevistados afirmam que a grande maioria dos funcionários do Hospital é composta por efetivos, por isso alguns se comprometem com suas tarefas, mais do que outros. Talvez pelo fato de o hospital ter enfrentado um grande problema financeiro e estar em reforma há pelo menos um ano, sem previsão para conclusão, algumas pessoas se sintam motivadas, esperando que a parte tecnológica também acompanhe essa evolução. Porém, outros que já estão há mais tempo na unidade, desacreditam cada vez mais em sua capacidade e conseqüentemente, na importância da gestão da informação entre os setores e principalmente, com a comunidade externa.

O nível tecnológico do hospital é deficitário. Quando foi realizada a aquisição de computadores para esse local, os equipamentos já chegaram ultrapassados. O único computador de alto desempenho atualmente no hospital é o servidor do programa Hospub, e é nele que são armazenadas todas as informações do Hospital Ana Neta ligadas ao programa. A organização do hospital em relação às informações está aquém do ideal. Esta é uma questão complexa que envolve: estrutura, recursos humanos, apoio gerencial e financeiro.

Para ter uma percepção mais clara da real situação no hospital, a entrevistadora também conversou informalmente com o secretário municipal de saúde da cidade de Pimenta Bueno e com o responsável pela informática no. O secretário de saúde afirmou ser uma expectativa antiga, inserir computadores na recepção e enfermarias do hospital Ana Neta para que as informações possam ser repassadas em tempo real, com mais qualidade e celeridade; porém, além dos obstáculos com a nova gestão, adequação às novas propostas, limitações orçamentárias e financeiras, o maior problema é o fator humano. O responsável pela TI complementou tal afirmação, aludindo o baixo nível de tecnologia no hospital, mas afirmando que é preciso preocupar-se com as pessoas que trabalharão com o programa, essas devem ser conscientes de seu papel e de sua importância para o bom andamento das atividades.



Após a aplicação dos questionários, entrevistas e conversas informais com os envolvidos na pesquisa, ficam claras as necessidades dos setores de Recepção e Enfermarias relacionadas ao fluxo informacional: Observa-se que é proeminente definir, priorizar e divulgar metas e estratégias a todos os funcionários; obter participação total do Diretor e Coordenadores de setor na gestão e questões do sistema de informação; e formar uma equipe especializada e treinada para trabalhar com essas informações.

Na concepção dos funcionários, as necessidades dos setores em questão, referentes ao sistema de informação são: o avanço na utilização do sistema hospitalar que depende, especialmente, de ações na área de tecnologia. E questões relacionadas à estratégia, política e formação de equipes bem estruturadas. Sendo assim, elenca-se: investir em novos equipamentos para o hospital, não apenas trocar os que estão em uso, mas adquirir máquinas boas que sejam capazes de utilizar o sistema; Conscientizar os funcionários do hospital em relação ao uso do sistema; treinar continuamente os funcionários que utilizarão o sistema.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Hospital Ana Neta o gestor e os coordenadores sabem dos problemas em relação ao fluxo informacional, estão cientes de que a morosidade e falta de confiança nas informações repassadas ao usuário prejudicam a imagem do hospital. Entretanto, afirmam que o problema está na falta de recursos financeiros para proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado, bem como, valorizar os colaboradores, oferecendo treinamento e melhores salários.

De acordo com os resultados das pesquisas e observações realizadas, verificou-se a existência de obstáculos com o fluxo informacional no setor onde são geradas (Recepção). Somado a isso, também existe a falta de investimento em equipamentos e recursos financeiros. A constante falta de treinamento e valorização originou grande insatisfação entre os funcionários. Analisando os resultados dos questionários, notou-se que existe interesse por parte dos colaboradores das Enfermarias em trabalhar com o sistema, mas é necessário maior empenho tanto do gestor do hospital, quanto do secretário municipal de saúde, para conseguir os recursos e adquirir tanto o equipamento, quanto a valorização de seus recursos humanos.

Em relação aos resultados dos questionários e observações, notou-se que existe um problema em relação ao fluxo de informações no setor de Recepção; e, ao mesmo tempo, parece haver uma solução simples para o problema: a aquisição de equipamentos de informática, porém, tudo se torna complexo, uma vez que o fator humano é o cerne da questão. Não adianta possuir equipamentos de última geração se as pessoas envolvidas não se sentem parte do processo.

O fluxo de informações no hospital não é adequado e está incompleto, já que outros setores também poderiam beneficiar-se dele, gerando informações administrativas de atendimento ao paciente. Essas áreas estão operacionalizando seus processos de trabalho de forma manual, dificultando a padronização e compartilhamento de informações importantes que agilizariam o trabalho de vários setores e, conseqüentemente, aumentaria a qualidade de atendimento do hospital.

Quanto à expectativa dos colaboradores em avançar na utilização do sistema de gestão hospitalar, foi possível notar que vários deles não se consideram gestores do sistema,



especialmente pela falta de conhecimento de suas funcionalidades, abrangência e integração dos dados gerados com o seu uso. Na realidade, são poucos os que conseguem visualizar que a evolução de um sistema de informação depende do envolvimento integral de seus usuários, maiormente na procura pelo aperfeiçoamento dos controles e informações que guiam seus processos de trabalho.

Observou-se ainda, que além de não possuírem a visão necessária para os benefícios que o avanço tecnológico proporcionaria a eles próprios (em termos de acelerar o andamento do trabalho), muitos demonstraram resistência a essa tecnologia. De acordo com o diagnóstico apresentado na pesquisa, referente aos doze anos passados desde a contratação do sistema de informação de gestão hospitalar, faz-se necessário propor ações sob pena de desperdiçar esforços até hoje dispensados. Um dos problemas para o gerenciamento correto das informações hospitalares nesse ambiente não se resume somente em adquirir bons equipamentos tecnológicos, sobretudo, em possuir usuários capacitados e com visão estratégica para saber controlar e direcionar as informações gerenciais aos locais apropriados. A pesquisa de Brito (2013) sinaliza que a capacitação propicia a melhoria do desempenho profissional individual e organizacional; e recomenda que sejam formuladas melhores políticas públicas de capacitação a fim de serem implantadas e direcionadas aos servidores do Hospital em evidência, o que se aplica ao caso da instituição hospitalar em análise neste artigo. Portanto, ressalta-se a importância da capacitação contínua de todos os profissionais envolvidos nessas atividades, mostrando a necessidade da precisão das informações a serem introduzidas no sistema hospitalar.

As informações geradas no ambiente hospitalar precisam ser verdadeiras e exatas. A maior parte dos problemas da Gestão de Tecnologia da Informação nos hospitais passa pela falta de credibilidade nos dados inseridos no sistema. Os dados são incompletos, falta de registro das atividades de assistência à saúde, os profissionais são desqualificados para utilizarem os equipamentos de tecnologia. Tal circunstância prejudica seriamente a utilização do software. Observou-se que a capacitação dos profissionais para lidar com a informática, em sua prática cotidiana, precisa de aprimoramentos constantes. Para tanto, o hospital carece de investimentos em treinamento e o envolvimento destes funcionários nas informações e decisões do hospital. A tecnologia da informação apoia o bom andamento da gestão hospitalar, sendo um dos instrumentos fundamentais para a gestão.

Para que o hospital consiga conduzir de modo eficaz seus recursos informacionais, torna-se necessária a implementação de um ambiente informacional controlado, ou seja, organizado, treinado e coeso com os propósitos estratégicos ambicionados pela instituição. Nesse contexto, é essencial a análise dos impactos das transformações necessárias, tanto na cultura como nas condutas organizacionais, pois os mesmos exercem influência e são influenciados pela informação, podendo com o panorama apresentado, colaborar para seu progresso, de forma a maximizar os recursos já investidos e apresentar sua importância no contexto da gestão hospitalar.

## REFERÊNCIAS

AUDY, Jorge Luiz Nicolas; ANDRADE; Gilberto Keller de, CIDRAL; Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.



CAMARGO JR, Keneth Rochel; COELI, Claudia Medina; MORENO, Arlinda B. Informação e avaliação em saúde. In: Matta, Gustavo Corrêa. **Políticas de saúde: organização e operacionalização do sistema único de saúde**. Organizado por Gustavo Corrêa Matta e Ana Lúcia de Moura Pontes. Rio de Janeiro: EPSJV / Fiocruz, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7. ed. v. 1, São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHOO, ChunWel. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

COELHO, Karla Santa Cruz. Indicadores materno-neonatais na saúde suplementar – uma análise do sistema de informações de produtos. [**Tese de Doutorado**]. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Medicina Social, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais: tecnologias da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRITO, Marcia Yassunaga; ZIVIANI, Fabrício; OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de; CHRISTINO, Juliana Maria Magalhães. Estudo sobre a importância da capacitação do servidor administrativo do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Goiás. **RAHIS** v.10, n.º2. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/rahis/issue/view/158>>. Acessado em: 13 janeiro 2014.

DANTAS, M. C. B. A gestão da informação na tomada de decisão em uma instituição financeira brasileira orientada para o cliente. [**Dissertação de Mestrado**]. Ciência da Informação – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2003.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy. **Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations**. MIS Quartely. Dec, 2003. p. 597-635.





GALVÃO, Gabriel. **Gerenciamento da informação**: eu não sabia disso. 2007. Disponível em: [HTTP://sobreadm.wordpress.com/tag/artigos-do-leitor](http://sobreadm.wordpress.com/tag/artigos-do-leitor). Acesso em 25 nov. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Julio César. **O gerenciamento da informação e sua segurança contra ataques de vírus de computador recebidos por meio de correio eletrônico**. São Paulo. 2002. Disponível em: [http://www.unitau.br/cursos/pos-graduacao/mestrado/gestao-e-desenvolvimento-regional/dissertacoes/dissertacoes-2002-1/goncalves\\_julio\\_cesar.pdf](http://www.unitau.br/cursos/pos-graduacao/mestrado/gestao-e-desenvolvimento-regional/dissertacoes/dissertacoes-2002-1/goncalves_julio_cesar.pdf). Acesso em: 25 nov. 2013.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUDON, Kenneth, LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEIRELES, Magali Rezende G.; CENDON, Beatriz V. Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às redes neurais artificiais. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 15, n. 2, p. 77 - 93, jul./dez. 2010

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação**: e as decisões gerenciais na era da internet. 2. ed. Saraiva: São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Marlene; BERTUCCI, Maria da Graça. E. S. **A pequena e média empresa e a gestão da informação**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/bibliotecaonline>> Acesso em: 29 nov. 2013.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**. Guia Prático para Projetos. São Paulo: Atlas, 2005.

STAREC, C.; GOMES, E.B.P.; CHAVES, J.B.L. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. Tradução de Maria Lúcia Leker Vieira e Dalton Conde de Alencar. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SAÚDE e Cidadania. **Sistema de informação em saúde para municípios**. Disponível em [http://saude.sc.gov.br/gestores/sala\\_de\\_leitura/saude\\_e\\_cidadania/ed\\_06/index.html](http://saude.sc.gov.br/gestores/sala_de_leitura/saude_e_cidadania/ed_06/index.html). Acesso em: 25 mar. 2013.



SOUZA, Paulo César de *et al.* Sistema de informação aplicado à gestão hospitalar: um panorama situacional da região médio-norte mato-grossense. **RAS** / Vol. 14, No 54 – Jan-Mar, 2012.

STAKE, R.E. Case studies. In: Denzin NK, Lincoln YS (eds). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Tecnologia da informação para a gestão do conhecimento**. 2011. Disponível em <<http://www.informal.com.br/artigos>>. Acesso em: 20 nov. 2013.

TURBAN, E.; RAINER JR, R. Kelly. POTTER, R.E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2007.

ZIVIANI, Fabrício; DUFLOTH, Simone Cristina; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. Compartilhamento, uso e transmissão da informação e conhecimento na atividade de pesquisa: evidências a partir de um estudo de caso. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 10, n. 1, p. 1-12, jan./jul.2010.