



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba
Brasil

Fabiano Cintra, Renato; Amâncio Vieira, Saulo Fabiano; Barboza Junior, Derli Cruz; Rodrigues
Fernandes, Cristiano; Knebel Baggio, Daniel
IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL NA GESTÃO DE
CONTRATOS PÚBLICOS: O CASO DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE DOURADOS/MS
Revista de Administração da Unimep, vol. 10, núm. 2, mayo-agosto, 2012, pp. 28-52
Universidade Metodista de Piracicaba
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723607002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO
GERENCIAL NA GESTÃO DE CONTRATOS PÚBLICOS: O CASO DO HOSPITAL
UNIVERSITÁRIO DE DOURADOS/MS**

***IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT INFORMATION
SYSTEM IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC PROCUREMENT: THE CASE OF
THE UNIVERSITY HOSPITAL OF DOURADOS/MS***

Renato Fabiano Cintra (PPGA/UUEL) *renatocintra@hotmail.com*
Saulo Fabiano Amâncio Vieira (PPGA/UUEL) *saulo@uel.br*
Derli Cruz Barboza Junior (UFGD) *derli_junior@hotmail.com*
Cristiano Rodrigues Fernandes (UFGD) *cristianofernandes@ufgd.edu.br*
Daniel Knebel Baggio (Universidade de Zaragoza) *danibaggio@gmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/393>

Resumo: A utilização da tecnologia da informação (TI) e dos sistemas de informação (SI), com o passar do tempo, foi intensificada nas organizações visando aumentar a produtividade bem como melhorar a qualidade da tomada de decisão. Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar o impacto da utilização de um sistema de informação gerencial (SIG) na gestão de contratos públicos do Hospital Universitário de Dourados/MS. Como referencial teórico utilizou-se os autores: Gestão Pública (ABRÚCIO, 1999; ABRÚCIO; PÓ, 2002; MEIRELLES, 2006; ROSA, 2006; REZENDE, 2006); Instituição Hospitalar (BORBA, 1991; RAIMUNDINI, 2003); Contratos Administrativos (BRASIL, 1988, 1993; MEIRELLES, 2006); Sistemas de Informações Gerenciais (ANDRADE; FALK, 2001; BEAL, 2004; O'BRIEN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004; DOLCI; BECKER, 2006, 2007; LÖBLER, VISENTINI, FERREIRA, 2011). No que tange ao delineamento desta pesquisa, a mesma se caracteriza como qualitativa, descritiva e exploratória, sendo desenvolvida através de um estudo de caso no Hospital Universitário de Dourados/MS. Utilizou-se dados primários (entrevista semi-estruturada) e secundários, sendo estes coletados em dois momentos, um antes e outro durante o processo de implantação do SIG no Hospital. Os dados foram tratados através de estatística descritiva, complementados por métodos qualitativos, sendo para os documentos utilizou análise documental e para as entrevistas utilizou a análise do discurso. A pesquisa evidenciou que a implantação do SIG contribuiu positivamente na gestão de contratos do Hospital, reduzindo o tempo dedicado no gerenciamento dos contratos através da otimização do controle, melhoria no fluxo de trabalho, redução do tempo de execução das tarefas e ainda, a possibilidade de utilização da informação à tomada de decisão.

Palavras-Chave: Sistema de Informação Gerencial; Contratos Administrativos; Instituição Hospitalar; Gestão Pública.

Abstract: The use of information technology (IT) and information systems (IS), over time, was intensified in organizations to increase productivity and improve the quality of decision making. In this context, this article aims to analyze the impact of using a management information system (GIS) in managing procurement of the University Hospital of gold / MS. As a theoretical framework used to the authors: Public Management (ABRÚCIO, 1999; ABRÚCIO; PÓ, 2002; MEIRELLES, 2006; ROSA, 2006; REZENDE, 2006); Institution Hospital (BORBA, 1991; RAIMUNDINI, 2003), Government Contracts (BRASIL, 1988, 1993, MEIRELLES, 2006), Management Information Systems (ANDRADE; FALK, 2001; BEAL, 2004; O'BRIEN, 2004; LAUDON; LAUDON, 2004; DOLCI; BECKER, 2006, 2007; LÖBLER; VISENTINI; FERREIRA, 2011). Regarding the design of this research, it is characterized as qualitative, descriptive and exploratory, being developed through a

case study in the University Hospital of Dourados / MS. We used primary data (semi-structured interviews) and secondary, which are collected on two occasions, one before and one during the deployment process of GIS in Hospital. The data were processed using descriptive statistics, complemented by qualitative methods, and documents used for document analysis and interviews used for the analysis of discourse. The research showed that the implementation of the GIS contributed positively in the contract management of the hospital, reducing time spent in the management of contracts by optimizing the control, improved workflow, reduced time of execution of tasks and also the possibility of use of information for decision making.

Key-Words: Management Information System; Procurement Management; University Hospital; Public Management.

Artigo recebido em: 16/05/2011

Artigo aprovado em: 01/08/2012

1. Introdução

Atualmente as mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico-ambiental têm inspirado grandes transformações nas estratégias das organizações. Nos últimos anos tais mudanças e avanços têm impulsionado o setor privado para um processo de aprendizagem contínua com vistas à manutenção da eficiência e eficácia de suas atividades neste ambiente turbulento. No entanto, os efeitos da complexidade deste ambiente não se localizaram apenas nas atividades do setor privado, já que o setor público e as instituições que o integram também são foco das transformações e sentem a necessidade de reestruturar os seus processos gerenciais.

Corroborando com esta idéia, Lês Metcalfe e Sue Richards (1989 *apud* ABRÚCIO, 1997, p. 6) discorre que:

[...] o setor público não está numa situação em que as velhas verdades possam ser reafirmadas. É uma situação que requer o desenvolvimento de novos princípios. A administração pública deve enfrentar o desafio da inovação mais do que confiar na imitação. A melhora da gerência pública não é só uma questão de pôr-se em dia com o que está ocorrendo na iniciativa privada: significa também abrir novos caminhos.

A administração pública no Brasil, em suas diferentes esferas, vem se preocupando com a questão da evolução tecnológica. Um exemplo disso corresponde ao lançamento em 1999, por parte do Governo Federal, do Programa Nacional de Apoio à Gestão Administrativa e Fiscal dos Municípios Brasileiros (PNAFM), bem como a adesão de muitos órgãos públicos neste programa.

Outro aspecto que vem contribuindo à adesão de órgãos públicos ao processo de informatização é a necessidade de modernização. Para que isto ocorra, a presença dos sistemas de informações (SI) nas organizações tem se intensificado nos últimos tempos, independente do setor e porte da empresa (BOBSIN; LÖBLER, 2008). Deste modo, por meio

da utilização dos recursos computacionais, o Tribunal de Contas da União (TCU) e os Tribunais de Contas dos Estados (TCE), geram a necessidade de melhorias em determinados setores da Administração Pública. Um exemplo destas melhorias corresponde à exigência do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul (TCE/MS), o qual estabeleceu uma única via de acesso para envio de informações das Prefeituras à Corte de Contas do Estado. Isto foi viabilizado por meio de uma integração informatizada dos setores de Contabilidade e de Finanças com o TCE/MS, visando também a eficácia no que tange ao cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF – Lei Complementar nº. 101/2001). Esta LRF norteia os indicadores sobre as receitas, despesas e demais obrigações financeiras do setor público.

Conforme destacam Löbner, Marques e Visentini (2006, p. 2),

Atualmente, o setor público brasileiro necessita consolidar inovações em suas organizações que lhes permita uma melhor efetividade de ações e de gestão. Dentro desse contexto, ferramentas tecnológicas, não são apenas sonhos impossíveis, mas sim, meios capazes de dar um maior suporte à melhoria da gestão e de serviços, principalmente, dentro de uma perspectiva de abertura, disposição e disseminação de informações aos cidadãos. Além disso, a modernização também serve como ferramenta para uma melhor gestão dos recursos e para um eficiente planejamento, baseado em informações reais e relevantes.

Seguindo a esta tendência, o Hospital Universitário de Dourados/MS pode ser compreendido como um exemplo de instituição pública que está buscando modernizar o seu sistema de gestão, devido às ineficiências em sua administração. Como desafio tem que no Brasil os hospitais estão entre os setores mais atrasados quando se fala em administração (VASSALO, 1997).

O hospital iniciou, em janeiro de 2007, a implantação de um Sistema de Informação Gerencial (SIG) com vista em tornar a gestão de contratos mais eficiente. A necessidade de implantação desta ferramenta surgiu a partir dos problemas existentes na gestão de contratos do Hospital Universitário (HU), entre os quais podem citar: a perda do prazo do contrato, desperdício de recursos financeiros e o não cumprimento de alguns aspectos legais.

Neste contexto, sabe que a tecnologia da informação (TI) como apoio administrativo, pois proporciona uma moderna gestão de um hospital, bem como a tecnologia é entendida com um fator facilitador na atividade administrativa (ANDRADE; FALK, 2001). Brinolfsson e Hitt (1998 *apud* BOBSIN; LÖBLER, 2008) apresentam que a tecnologia não aumenta de forma automática a produtividade, mas de forma gradativa, o que leva ao entendimento de que os questionamentos devem voltar-se a ‘*como*’ e ‘*para que*’ utilizar melhor o SI?

Tendo como base o exposto acima, o presente artigo visa analisar o impacto da implantação de um sistema de informação gerencial (SIG) na gestão de contratos públicos no

Hospital Universitário de Dourados/MS. Para tanto o artigo está estruturado em: no item 1 a introdução; no item 2 são abordados os aspectos teóricos que sustentam a pesquisa; já no item 3 são apresentados os procedimentos metodológicos; no item 4 faz-se a apresentação / análise dos dados; por fim, tem o item 5 com as considerações da pesquisa.

2. Referencial Teórico

Para dar suporte teórico a presente pesquisa foi realizada inicialmente uma revisão bibliográfica acerca dos temas: gestão pública, instituição hospitalar, contratos administrativos e sistemas de informação gerencial, conforme a seguir.

2.1 Gestão Pública

A literatura sobre o tema é vasta e subdivide-se em inúmeras áreas de concentração e linhas de investigação. Segundo uma pesquisa da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), desenvolvida por Abrúcio e Pó (2002, p. 18-9), foram identificadas cinco grandes categorias de análise na administração pública: i) Reforma do Estado em Geral – RE; ii) Regulação – RG; iii) Gestão Pública – GP; iv) Relação Estado/Sociedade – ES; v) Descentralização – DC.

Dentre estas categorias será focada a que se relaciona com a pesquisa-trabalho, ou seja, gestão pública. Nesta categoria apresenta os temas mais instrumentais desta agenda de pesquisa como inovação organizacional, integração planejamento-orçamento, gestão por programas, avaliação de desempenho funcional e organizacional, gestão de pessoas, responsabilização, planejamento estratégico, qualidade total, dentre outras ferramentas de gestão utilizadas pela nova administração pública (ABRÚCIO; PÓ, 2002, p. 18).

Partindo das categorias de pesquisa apresentadas pela ENAP, este estudo se configura como uma investigação na área de Gestão Pública, tratando de uma ferramenta da nova administração pública (*new public management* – NPM). A NPM pressupõe aplicar no “governo municipal os modelos de gestão originalmente da iniciativa privada e os conceitos de administração estratégica focada nos pressupostos dos negócios empresariais e nos conceitos de empreendedorismo” (REZENDE, 2006, p. 7).

Recorrendo a Valeriano (1998, p. 5) o conceito de gestão é visto sobre dois espectros, sendo que “administrar refere-se ao nível da organização. Neste campo situam-se os problemas típicos das organizações: finanças (contabilidade, taxa e impostos etc.)”, enquanto

“[...] os termos derivados da palavra gerenciar referem-se às ações no nível do projeto: planejamento do projeto, controle do projeto, orçamento, cronograma etc.”.

Complementando o conceito apresentado, Valeriano (1998, p. 5) explica que “aqueles derivados de gerir referem-se a parcelas das atribuições do gerente do programa / projeto”. Neste, compreende partes do gerenciamento delegadas pelo gerente, das quais são apresentadas algumas gestões específicas como: gestão da documentação, gestão de interfaces, gestão de riscos, gestão da qualidade, gestão da configuração, gestão ambiental, gestão de programas de auditoria.

Em oposição ao processo tradicional, Costa (2006, p. 51) apresenta a moderna gestão como “uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos administradores da organização” com um “fim de avaliar a situação, elaborar um projeto de mudança estratégica e acompanhar e gerenciar os passos de implementação”.

No que diz respeito à administração pública, Rosa (2006, p. 26) define como “o conjunto de entidades e de órgãos incumbidos de realizar a atividade administrativa visando à satisfação das necessidades coletivas e segundo fins desejados pelo Estado”.

Já por atividade administrativa, pode ser entendida como:

A gestão dos interesses qualificados da comunidade – pela necessidade, utilidade ou conveniência de sua realização – e marcados pela conjugação de dois princípios caracterizadores do regime jurídico-administrativo: supremacia do interesse público e indisponibilidade do interesse público (ROSA, 2006, p. 26).

Portanto, define-se neste artigo, gestão pública como o ato de administrar os recursos públicos em prol do interesse coletivo (produção do bem público), por meio de mecanismos propostos pelo *new public management*, seguindo a aplicação de técnicas da iniciativa privada em instituições públicas, sem deixar de respeitar as leis pertinentes a área de atuação das empresas públicas.

2.2 Instituição Hospitalar

Sabe-se que as instituições hospitalares possuem uma estrutura organizacional diferenciada das demais organizações, portanto tais instituições necessitam de uma gestão e tratamento especiais nos seus processos, tendo em vista que uma de suas finalidades é prestar assistência médica à sociedade. Segundo Andrade e Falk (2001, p. 51) “os hospitais são organizações complexas e, em virtude de suas características peculiares, são também fortemente afetados por mudanças que ocorrem no ambiente externo”.

Estas instituições foram tradicionalmente organizadas com base nas teorias administrativas clássicas, o que pode ser verificado nas estruturas extremamente rígidas, com vários níveis hierárquicos, centralização do poder e limitada autonomia e responsabilidade dos níveis intermediários (gerenciais) e operacionais, salientando a valorização da função controle enquanto fiscalização da produção.

Corroborando com esta idéia o relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS) discorre que um hospital pode ser definido como um elemento de gestão de caráter médico-social, cuja função é assegurar assistência médica integral, curativa e preventiva à determinada população. Seus serviços externos se difundem a nível familiar na sociedade em que está inserido, sendo um centro de medicina e de pesquisa bio-social (BORBA, 1991).

A diferenciação dos Hospitais Universitários (HU) para os demais hospitais consiste em que o primeiro visa promover a pesquisa e o ensino de forma indissociável. Neste sentido, os HUs são reconhecidos como um centro de pesquisa em ciências da saúde e sociais, para o desenvolvimento de pesquisas essenciais ou puras, focadas para o ensino de graduação, pós-graduação e educação continuada abrangendo profissionais e servidores.

Segundo Borba (1991) e Cherubin e Santos (1997) *apud* Raimundini (2003, p. 27) um Hospital pode ser classificado “quanto à natureza da assistência em: hospital geral e hospital especializado”. O primeiro auxilia várias especialidades na clínica médica e cirúrgica, de forma a limitar sua ação a determinada faixa etária, a um grupo da sociedade ou a uma finalidade específica. Já o especializado, busca assistir os pacientes com doenças específicas ou que predominam em uma região do corpo humano.

A organização hospitalar, ao exercer suas funções de prevenção de doenças e restabelecimento da saúde aos pacientes, consome materiais e recursos humanos. Esse consumo ocorre devido a diversos aspectos das atividades desenvolvidas, que são:

- a) *atividades clínicas*: que se realizam no ambulatório, pronto atendimento, unidades de internação, centro cirúrgico, as quais são exercidas por médicos e enfermeiras;
- b) *atividades administrativas*: dizem respeito à administração financeira, de recursos humanos, do almoxarifado e do patrimônio;
- c) *atividades de apoio ou assistencial*: compostas por lavanderia, segurança, zeladoria, higiene e limpeza, nutrição, farmácia e laboratório. (RAIMUNDINI, 2003, p. 27).

Diante do exposto acima, pode-se compreender a complexidade da instituição hospitalar, suas fases, necessidades e finalidades, tendo um destaque maior na prevenção de doenças e restauração de saúde, necessitando assim de uma organização mínima e um fluxo

contínuo e adequado para que os profissionais de saúde possam utilizar adequadamente os materiais e recursos necessários para seu funcionamento.

2.3 Contratos Administrativos

O contrato administrativo é o instrumento em que a administração pública utiliza para formalizar a contratação com terceiros, com o objetivo de satisfazer seus interesses e necessidades. Todo e qualquer contrato é regido por normas do ramo de direito público, podendo utilizar disposições do ramo de direito privado. Estes ramos visam à conformidade de interesses, firmado em liberdade pelas partes, para originar obrigações e direitos comuns.

Este artigo está focado na definição de contrato administrativo presente no parágrafo único do art. 2º da Lei 8.666 de 1993 (esta lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios), o qual considera contrato como todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da administração pública e particulares, em que haja um acordo de vontades à formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada (BRASIL, 1993).

O fundamento constitucional para os contratos é o mesmo aplicável às licitações conforme o art. 37, inciso XXI da Constituição Federal de 1988. Ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamento, mantidas as condições efetivas da proposta, nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica, indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações (BRASIL, 1998).

No que se refere à estrutura, o contrato administrativo tem como característica a imposição de todas as cláusulas de forma unilateral. Pressupõe ainda a liberdade e satisfação jurídica de ambas as partes se empenharem. Como negócio jurídico, exige objeto legal de forma explícita não proibida em lei, princípio da legalidade. “Sempre concordando em regra, em formalidade, onerosidade, comutativo e realizado, *intuitu personae*, pois deve ser feito pelo próprio contratado, salvo exceções em que a lei permitir e/ou facultar” (MEIRELLES, 2006, p. 210-1).

O contrato pode ser influenciado por dois princípios: o da lei entre as partes (*lex inter partes*) e da observância do pactuado (*pacta sunt servanda*). “O primeiro proíbe a modificação que as partes acordaram, e o segundo, impõe a obrigação do cumprimento fiel do que concordaram e obrigaram-se” (MEIRELLES, 2006, p. 210).

2.4 Sistemas de Informações Gerenciais

Antes de iniciar a discussão acerca de SIG é necessário apresentar a definição de TI e SI, tendo em vista que será um instrumento de apoio para o SIG. Campos Filho (1994) conceitua SI do ponto de vista de três componentes: informação, recursos humanos e tecnologias de informação. Beal (2004, p. 17) corrobora com a idéia, a qual relata que:

Obviamente, o fato de um sistema de informação ser baseado em computador não elimina o fator humano: é a interação dos componentes de tecnologia da informação (TI) com o componente humano que traz funcionalidade e utilidade para os sistemas informatizados.

Sendo assim, é de fundamental importância a conceituação dos termos: tecnologia e informação. Segundo o Novo Dicionário Aurélio, tecnologia é o “conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade” (FERREIRA, 1999, p. 1935).

Já para a definição de informação, é interessante antes de qualquer coisa, conceituar o que são dados, que segundo Laudon e Laudon (2004, p. 7): “[...] são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los”. Complementando Oliveira (2007, p. 22) apresenta dado como “qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”.

Informação, de acordo com Laudon e Laudon (2004, p. 27), “quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos”. E Oliveira (2010, p. 24) define informação como “o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões”. Portanto, a informação se difere de um dado, pois como explica Oliveira (2010, p.24), o dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz à compreensão de determinado fato ou situação. Não distante, “a informação é uma representação simbólica e formal de fatos ou idéias, potencialmente capaz de alterar o estado de conhecimento” (PITASSI; LEITÃO, 2002, p. 80).

Importante destacar que a partir do relato de Simons (1990) e Ferreira e Otley (2006) citados por Aguiar, Pace e Frezatti (2009) a classificação do tipo de utilidade da informação,

varia de acordo com a maneira pela qual os gestores utilizam a informação, podendo ser definida em: diagnóstico, interativo e disfuncional. O uso diagnóstico ocorre quando cumpre seu papel tradicional de monitorar o desempenho organizacional e corrigir os desvios que ocorram em relação às metas de desempenho. O uso interativo ocorre quando é utilizado para monitorar as incertezas estratégicas e para permitir diálogo entre gestores e subordinados. Ocorre o modo disfuncional, quando for direcionado para outras finalidades que não aquelas previstas pelo uso diagnóstico ou pelo uso interativo.

No que se refere ao conceito de SIG e para a sua melhor compreensão, faz-se necessário, inicialmente, o entendimento por separado das palavras que o compõem: sistema e gerencial.

Segundo Oliveira (2010, p. 6) sistema é “um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Porém, é essencial apresentar a definição de O’Brien (2004, p. 7): “um sistema é um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”. Outra interessante definição é a de Beal (2004, p. 15): “um sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para atingir objetivos. Os sistemas têm entradas, mecanismos de processamento, saídas e *feedback* [...]”.

Já gerencial é “o desenvolvimento e a consolidação do processo administrativo, representado pelas funções de planejamento, organização, direção e controle, voltado para a otimização dos resultados da empresa” (OLIVEIRA, 2010, p. 25).

O encontro destes três conceitos: sistema, informação e gerencial promovem o SIG, o qual representa “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (OLIVEIRA, 2010, p. 25). Completando essa definição, Beal (2004) conceitua SI da seguinte maneira:

Num sistema de informação, a entrada corresponde a dados capturados, e a saída envolve a produção de informações úteis, muitas vezes na forma de relatórios. O processamento envolve a conversão ou transformação dos dados em saídas úteis, e o *feedback* pode ser encontrado, por exemplo, nos procedimentos de detecção e correção de erros em dados de entrada [...] (BEAL, 2004, p. 16).

E Laudon e Laudon (2004) relatam que SI pode ser definido tecnicamente como:

[...] um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses

sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos (LAUDON, 2004, p. 7).

Vale ressaltar que a implantação de um SI é caracterizado por Andrade e Falk (2001) com um processo de mudança organizacional. Desta forma, facilita o cumprimento dos objetivos, tendo reflexo positivo em outras áreas da organização, bem como área-fim e ainda, a partir do SI é possível influenciar o comportamento de outros membros organizacionais visando às estratégias adotadas (AGUIAR; PACE; FREZATTI, 2009). No mesmo sentido, a presença dos sistemas de informações nas empresas tem ocorrido com vista a melhorar a execução das atividades da empresa, auxiliando os indivíduos em suas tarefas, armazenando e disponibilizando informações (BOBSIN; LÖBLER, 2008).

O'Brien (2004) identifica três papéis dos sistemas de informações, enquanto que para Audy *et al.* (2005 *apud* Bobsin; Löbler, 2008) são identificados com objetivos dos SI. Assim, os SI dão suporte às operações, proporcionando controle e integração dos processos de negócio e funções organizacionais; auxiliam na tomada de decisão dos diversos níveis organizacionais; e, por fim, os SI têm o papel de dar suporte às estratégias com vistas à obtenção de vantagens competitivas.

Löbler; Visentini; Ferreira (2011) ao citar o trabalho de Dias (2007), destaca que as pesquisas sobre SI na tentativa de mensurar o impacto na produtividade e no desempenho individual, utilizam com frequência abordagens de visão cognitivas. Bobsin e Löbler (2008) complementam que em geral, podem-se dividir os modelos de avaliação dos SI em dois grandes grupos: os que se baseiam no comportamento e atitude dos indivíduos e os que trabalham com foco no ajuste entre a tarefa e a tecnologia.

Contribuindo com estas definições, Cruz (2000, p. 54) explica que SIG é “o conjunto de tecnologias que disponibiliza os meios necessários à operação do processo decisório em qualquer organização por meio do processamento dos dados disponíveis”. Já O'Brien (2004, p. 6), simplifica bem o conceito de SI dizendo que: “sistema de informação é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”. Apesar de simples, essa definição abrange todos os aspectos ligados a SIG.

Recorrendo a Alter (1999), Laudon e Laudon (2000), O'Brien (2001) *apud* Dolci e Becker (2007, p. 3), “as tipologias iniciais adotadas para caracterizar sistemas de informação normalmente classificam os recursos em humanos, de *hardware*, de *software*, de dados, de rede e de informação”.

O recurso humano é o elemento mais importante na maior parte dos sistemas de informação, pois é através deste recurso que alimentam, gerenciam, executam, programam e mantêm o seu funcionamento.

Os recursos de *hardware* consistem nos equipamentos dos computadores usados para executarem as atividades de entrada, processamento e saída, isto é, a parte física que viabiliza o funcionamento do SIG. Podem-se citar como dispositivos de entrada o teclado, os dispositivos de escaneamento automático, equipamento caracteres em tinta magnética, entre outros. Os dispositivos de processamento incluem unidade central de processamento (UCP), memória e armazenagem. Entre os dispositivos de saída podemos destacar impressoras e os monitores de computadores, os quais apresentam as telas do sistema, entre outros.

Os recursos de *software* consistem nos programas e nas instruções dadas ao computador e ao usuário. Esses programas e instruções permitem ao computador processar qualquer tipo de informação, e fornecer uma ferramenta importante para apoio à tomada de decisões do administrador.

Os recursos de dados são uma coleção organizada de fatos e informações. O banco de informações de uma empresa pode conter fatos e informações sobre clientes, empregados, estoque, informações sobre vendas de concorrentes. Este banco é uma das partes mais valiosas e importantes de um SIG, pois é neste que contém todas as informações vitais de uma empresa/instituição, podendo ser também uma ferramenta para posicionamento, melhora no atendimento ou mesmo otimização do desempenho das atividades internas em relação às externas.

Os recursos de rede permitem às empresas ligar os computadores em verdadeiras redes de trabalho. As redes podem conectar computadores e equipamentos de computadores em um prédio, num país inteiro ou no mundo.

Os recursos de informação incluem as estratégias, políticas, métodos e regras usadas pela instituição obtida com a união dos recursos anteriormente citados, para determinar a importância deste recurso. Para Graeml (2003, p. 33) “o valor estratégico da informação é difícil de se medir antecipadamente, mas é fácil de ser justificado quando se consideram os potenciais benefícios”.

Andrade e Falk (2001) classificam os benefícios de um SI em: tangíveis e intangíveis, partir de Freitas (1994). Os benefícios tangíveis são aqueles que trazem à organização vantagens econômicas quantificáveis, e podem ser exemplificado como: dinamização do processo, melhorias no fluxo de trabalho e no fluxo de material, a informação mais pontual, a

redução no tempo de execução de uma tarefa, a redução de procedimentos e a redução de papel, dentre outras. Enquanto que os benefícios intangíveis são difíceis de quantificar, embora igualmente importantes, os mesmos podem ser exemplificados em: melhoria no processo de tomada de decisão, a redução de erros e o aumento da precisão, a melhoria dos serviços aos clientes, a imagem dos negócios etc.

Outro conceito de identificar os resultados de um SI é apresentado por Aguiar, Pace e Frezatti (2009) a partir do texto de Seddon (1997), onde avaliam na dimensão da satisfação do usuário e impacto individual, que são denominados como benefícios líquidos decorrentes do uso de um SI.

Os recursos disponíveis pelo SI em um primeiro momento focam a capacidade de produção e componentes tangíveis dos equipamentos associados à tecnologia da informação. “De fato, normalmente, os recursos são diferenciados pela capacidade de processamento, armazenamento, recuperação, transmissão e apresentação dos dados” (DOLCI; BECKER, 2007, p. 3).

Nota-se, portanto, que a definição de SIG, ainda confunde-se em muitos pontos com o conceito da TI. Uma vez compreendida a definição de cada palavra da expressão Sistema de Informações Gerenciais, assim como a importância dos recursos para o SIG, pode-se dizer que o papel deste é dar suporte quanto: aos processos e operações da empresa; à tomada de decisões pelos administradores; à formação de estratégias em busca da vantagem competitiva. “Sua utilização provoca uma mudança organizacional, e integram as funções das várias unidades da empresa por meio dos mais organizados sistemas” (BEUREN, 2000, p. 43).

No que tange ao modelo de sucesso de um SI, Aguiar; Pace; Frezatti (2009) ao citarem DeLone e McLean (1992) apresentam uma taxonomia com seis dimensões: qualidade do sistema, qualidade da informação, uso, satisfação do usuário, impacto individual e impacto organizacional. Como principal limitação deste modelo tem-se o fato de incluir tanto interpretações de variância quanto de processo, o que conduz a significados confusos e reduz o valor do modelo (SEDDON, 1997 *apud* AGUIAR; PACE; FREZATTI, 2009). Visando afastar a limitação do modelo, Seddon (1997) introduz quatro novas variáveis: expectativas, consequências, utilidade percebida e benefícios líquidos.

No sentido de melhorar o processo de implantação de um SI, visando o sucesso, Bobsin e Löbner (2008) relatam que entender o que levam os indivíduos a utilizarem os SI torna-se fundamental para que as empresas possam cada vez mais tirarem proveitos dos valores investidos na obtenção e manutenção desta ferramenta. Em contribuição, Perez e

Zwicker (2009) utilizando os conceitos de Larsen e McGuire (1998) apontam que nos SI modernos o seu uso ocorre de forma mais descentralizada, fortalecendo grupos de trabalho distintos, por meio da colaboração na busca de um objetivo comum, que antes dificilmente era possível tal integração em tempos de SI centralizados.

Por fim, não pode esquecer de que o desenvolvimento de um SI ocorre através de um processo que envolve métodos, prática e tecnologia (LÖBLER; VISENTINI; FERREIRA, 2011).

3. Procedimentos Metodológicos

No que tange ao delineamento desta pesquisa, a mesma se caracteriza como qualitativa, descritiva e exploratória, sendo desenvolvida através de um estudo de caso único.

O estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa adequada quando: (1) as questões de interesse do estudo referem-se '*como*' e o '*porquê*'; (2) o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; (3) o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural (YIN, 2001). Complementando e segundo Merriam (1988), o estudo de caso é apropriado a pesquisas em que o interesse do pesquisador privilegia a compreensão dos processos sociais que ocorrem num determinado contexto ao invés da estreita relação entre variáveis. Além destas características, o estudo de caso é também apropriado para o levantamento de novas variáveis que intervêm no fenômeno estudado e ignorava-se ou não se tinha bem sistematizado anteriormente (EISENHARDT, 1989). Todos estes fatores são presentes neste estudo.

A coleta de dados para a realização de um estudo de caso pode se basear em inúmeras fontes (YIN, 2001). Assim, no presente estudo combinam-se fontes secundárias e primárias. Os dados secundários caracterizam-se por artigos e outros textos a respeito do Hospital Universitário de Dourados/MS: atas de reuniões, relatórios de implantação do SIG; leis publicadas no Diário Oficial do Município de Dourados/MS, de contratos estabelecidos pela instituição; de leis e decretos relacionados a contratos firmados pela administração pública. Tendo sido analisados por meio da técnica de análise documental, técnica esta que busca descobrir e caracterizar as circunstâncias sociais e econômicas que interferem nas atividades dos atores sociais (RICHARDSON, 1989).

Parte das análises dos dados secundários foi realizada a partir de dois grupos de contratos administrativos: o primeiro grupo foi composto por 90 contratos (corresponde ao total geral dos contratos assinados entre janeiro e dezembro de 2006) e o segundo grupo com

63 contratos, perfazendo o total dos contratos firmados entre janeiro e julho de 2007. Todos estes contratos foram assinados entre a Instituição (HU) e os fornecedores (contratados).

Para a definição do período a ser analisado foi respeitado o alerta de Andrade e Falk (2001), que a avaliação de um SI deve ser feita após certo período, pois as dificuldades iniciais e tempo de uso podem levar a avaliações precipitadas, pelo fato de se ter ainda pouca percepção dos resultados do sistema, principalmente, os positivos que aparecem normalmente do curto até longo prazo. Enquanto que os resultados negativos são percebidos rapidamente.

As variáveis analisadas nas duas amostras de contratos foram as seguintes: *aditivo*, *distrato*, *vigência*, *empenho*, *encerramento* e *anulação*. Estas variáveis foram tratadas utilizando estatística descritiva e os resultados podem ser observados no próximo enunciado.

- a) *Aditivo*: foi analisado sob enfoque da necessidade e do real aproveitamento das espécies, que são: aditivo de valor, de prazo, prazo e valor, dentre outros;
- b) *Distrato*: foi concentrado no ato de invalidação ou anulação de um contrato de forma amigável, o qual ainda disponibilizava um saldo positivo;
- c) *Vigência*: foi concentrado no aspecto da previsão correta de tempo que seria necessário para utilizar todo o valor do contrato;
- d) *Empenho*: foi analisado sob o valor empenhado *versus* valor contratado, considerado incoerente quando ocorresse que o empenho fosse maior do que o acordado no início do contrato. Entende também que o prazo de empenho é o da vigência do contrato, de forma que se o contrato estiver descoberto neste prazo, ele é considerado como incoerente;
- e) *Encerramento*: analisou se o desfecho do contrato foi realizado de maneira correta;
- f) *Anulação*: foi analisado caso existissem saldos nos empenhos com contratos encerrados e verificado se os valores foram corretamente anulados e se dentro do prazo estabelecido.

À coleta de dados primários foram realizadas três entrevistas semi-estruturadas com informantes-chaves, quais sejam: a primeira entrevista foi com o coordenador do processo de implantação do SIG em 2007, a segunda entrevista com a diretora do Hospital Universitário de Dourados/MS em 2007 e a terceira entrevista foi com o gerente financeiro e administrativo do Hospital em 2007. Ao término das entrevistas, foram iniciadas as transcrições dos dados gravados. A análise dos dados das entrevistas se deu por meio da técnica de análise de discurso. A partir daí os dados foram tratados por meio da técnica de triangulação de dados (VERGARA, 2000), sendo esta basicamente de caráter qualitativo.

4. Apresentação e Análise dos Dados

Nesta seção será apresentado o histórico do Hospital Universitário bem como as análises e resultados desta pesquisa.

4.1 Hospital Universitário de Dourados/MS

Criado em 2002, o Hospital Universitário (HU) de Dourados/MS é administrado pela Fundação Municipal de Saúde e Administração Hospitalar e tem atribuições da administração indireta, mais especificamente como Fundação. Está estabelecida à Rua Gerônimo Marques Matos nº. 558, Altos do Indaiá, na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, a distância de 230 quilômetros da capital do Estado, que é Campo Grande.

Atualmente o Hospital tem como missão institucional o seguinte: contribuir à recuperação, manutenção e promoção da saúde, através da assistência à comunidade referenciada e oferecer meios para a formação de profissionais de saúde sempre baseados nos princípios da ciência, ética e humanismo. Desenvolver ações de formação de profissionais na área de saúde, atividades de pesquisa aplicada a nossa realidade social e assistência de saúde integrada ao Sistema Único de Saúde (SUS), buscando a melhoria da qualidade de vida da população da Região da Grande Dourados.

O HU está localizado fora dos grandes centros populacionais e tem como perfil o atendimento da região da Grande Dourados, a qual abrange 34 municípios do *conesul* do estado de Mato Grosso do Sul. O HU é considerado referência do Sistema Único de Saúde (SUS) para procedimentos hospitalares de média complexidade nessa região.

Segundo Rosa (2006, p. 28) a administração indireta é “integrada por pessoas jurídicas de direito público ou privado, criadas ou instituídas a partir de lei específica” e que podem ser divididas em “autarquias, fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista, como também associações e consórcios públicos”.

O HU iniciou suas atividades em 2002 com atendimento ambulatorial de especialidades, exames de diagnósticos de imagem (radiografia, tomografia computadorizada e ultra-sonografia) e de exames laboratoriais. Somente em agosto do ano de 2004 foram inaugurados os leitos de internação hospitalar, para realização de procedimentos de baixa e média complexidade hospitalar.

No primeiro ano de funcionamento da internação hospitalar (2004) disponibilizava uma capacidade instalada de 52 leitos, atendendo nas seguintes especialidades: clínica cirúrgica, clínica médica, clínica psiquiátrica e clínica pediátrica. Atualmente dispõe de uma

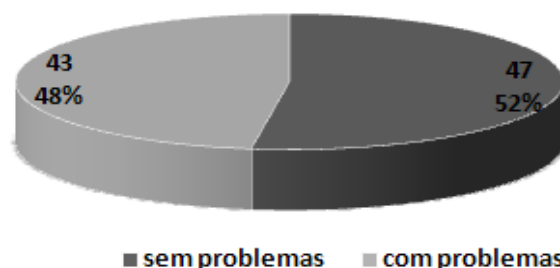
capacidade de 114 leitos. Até o mês de novembro de 2007 era o único hospital da cidade custeado / financiado totalmente pelo SUS, com repasses do governo Federal, Estadual e Municipal para formação do teto financeiro da Instituição.

4.2 Análise e Resultados

No que concerne aos resultados desta investigação, em um primeiro momento, serão apresentados às estatísticas descritivas quanto ao primeiro grupo dos contratos, firmados no ano de 2006 e, em um segundo momento, quanto ao segundo grupo de contratos firmados de janeiro a julho de 2007, após a implantação do SIG na organização analisada. Também, serão apresentados neste item, trechos das entrevistas e análise documental convergindo e/ou divergindo com os achados da presente pesquisa.

Em relação ao primeiro grupo, a presente análise diagnosticou que do total de 90 contratos, 47 não possuem nenhum problema quanto aos aspectos formais e legais, ou seja, 52% do total dos contratos estavam livres de qualquer incoerência administrativa, enquanto que o restante 43 (ou 48% do total) apresentava um ou mais problemas quanto aos aspectos analisados, conforme é demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Análise dos Contratos Firmados em 2006.



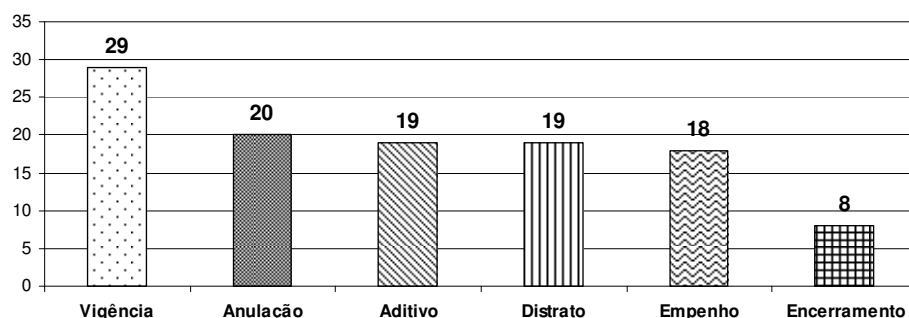
Fonte: Dados do Hospital Universitário de Dourados/MS

Este fato é destacado na fala da Diretora do Hospital Universitário no que tange ao descontrole e ineficiência a cerca dos problemas dos contratos, o qual demonstra conhecimento do dos problemas por parte da Direção. Segundo o coordenador do projeto de implantação do SIG, este indicador da quantidade dos problemas foi predominante para a convergência na decisão de iniciar uma implantação do SIG, visando minimizar (ou erradicar) estas ineficiências e descontroles. Ainda, o gerente administrativo e financeiro por diversas vezes enfatizou que o trabalho era demasiadamente repetitivo e sem controle sobre a rotina, e que ainda possibilitava a inserção de dados inconsistentes, haja vista que o processo não era

informatizado e não com filtros. Estes achados demonstram convergência nas decisões e simetria de discurso apresentado pelos entrevistados.

Baseado nas seis variáveis destacadas na metodologia obteve os seguintes quantitativos no rol dos 43 contratos com problemas, conforme Figura 2.

Figura 2: Problemas ou Incoerências Administrativas Apresentados nos Contratos Firmados em 2006.



Fonte: Dados do Hospital Universitário de Dourados/MS

Os resultados demonstraram que 29 contratos, isto é 67,4% dos contratos com problemas, apresentaram o fator *vigência* incoerente e/ou mal definida, necessitando de mecanismos de dilação de prazo (como aditivos). Um exemplo da ineficiente gestão da vigência de contratos refere-se aos acordos com vigência de seis meses, que ao término deste prazo estabelecido no contrato, ainda possuía saldo remanescente, o que se fez necessária à ampliação do prazo para o empenho do valor remanescente ou a sua anulação. Outro exemplo refere-se ao fato do contrato, definido com o prazo de execução de seis meses, ter sido utilizado todo o orçamento total disponibilizado, em apenas dois meses, mesmo que este tenha prazo e demanda afixada, portanto não possui mais recursos para a aquisição dos produtos / serviços. Estas incoerências geram uma maior quantidade de aditivos para adequação de contratos (em alguns casos é considerado como trabalho dobrado, devido a incoerência no estabelecimento do prazo) e, conseqüentemente, perda de tempo. Os entrevistados ressaltaram que dentre as dificuldades encontradas no estabelecimento do prazo de execução estavam as necessidades de séries históricas das utilizações dos contratos, as quais com a implantação do SIG, esperavam contemplar com relatórios específicos.

Interessante salientar aqui, segundo o coordenador do projeto, que para se obter a relação dos contratos com a vigência, demandava tempo, pois era confeccionado o relatório manualmente, e que aos poucos com a implantação, poderia controlar simultâneo estes prazos, haja visto que o sistema atendia este tipo de relatório, melhorando o acesso as informações dos contratos e conseqüentemente o tempo hábil para as tomada de decisões sobre os contratos.

Quanto ao item *anulação*, 20 contratos (46,5% do total) encontravam com saldo remanescente dos empenhos e sem a devida anulação. Isto é comprovado pelo fato de que 10 contratos foram gerados pela incoerência da vigência e o restante pela incorreta dilação do prazo.

No tocante ao *aditivo*, observou que 19 contratos (44,2% do total) não tinham a necessidade de aumento do prazo de vigência, provocando assim desperdício de ação administrativa, pois ainda havia saldo para a execução dos contratos, mas o prazo estava encerrado. A regularização (por meio do aditivo) possibilitou a execução, no entanto, o valor remanescente do contrato novamente não foi utilizado na sua totalidade.

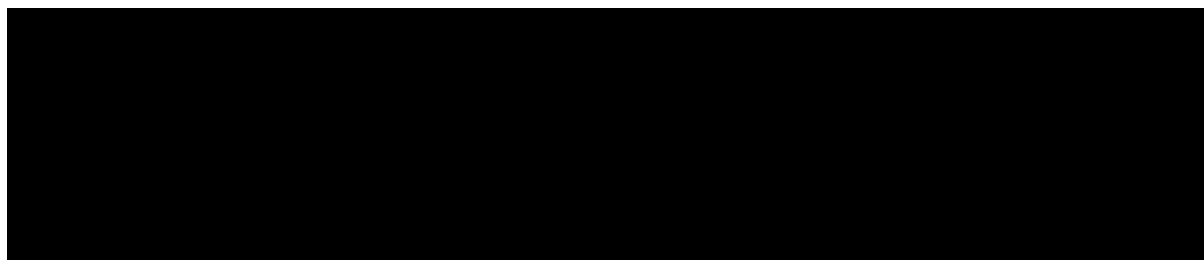
O item *distrato* foi perceptível em 19 contratos (44,2% do total) sem a sua formalização. Entende-se por distrato o ato de rescisão do contrato, onde as duas partes acordam de forma amigável o seu cancelamento.

Em relação a variável *empenho*, 18 contratos apresentaram problemas, isto é, 41,9% do total. Isto ocorreu, pois existiam contratos que estavam com o prazo fora do estabelecido ou, ainda, em um intervalo criado entre a *vigência* e o *aditivo*, bem como se encontravam com um saldo restante superior ao acordado.

Por fim, 8 contratos (18,6%) possuíam o *encerramento* antes ou depois do prazo estabelecido. Como exemplo, pode-se citar o contrato que teve o término em 31/10, no entanto o seu encerramento estava previsto no sistema para 15/9. No momento em que foi emitido um relatório pelo sistema dos contratos que deram baixa entre 1/10 até 31/10, este contrato estava ausente, uma vez que esta ferramenta administrativa compreende que o contrato foi encerrado no mês anterior.

No que concerne ao segundo grupo dos contratos analisado, foram observados 63 contratos com o período de formalização entre janeiro a julho do ano de 2007. A partir destes, constatou-se que a porcentagem de contratos com problemas reduziu em 12,9%, passando de um índice de 47,8% (43 contratos) de contratos com problemas em 2006 para 34,9% (22 contratos) em 2007, conforme é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1: Tabela Consolidada com a População e as Variáveis Analisadas.



Fonte: Dados do Hospital Universitário de Dourados/MS

A partir da Tabela 1, pode constatar que existe a prevalência de uma relação positiva na redução dos problemas a partir da implantação, as quais convergem com as expectativas apresentadas pelos entrevistados (Diretora, Gerente e Coordenador do Projeto) e os resultados esperados, segundo a literatura do SI e seus correlacionados.

O mesmo foi destacado por Andrade e Falk (2001) no estudo de caso que envolveu 64 usuários de um SIH implantado num grande hospital da cidade do Recife /PE, onde encontraram relação positiva entre a eficácia do SI com o nível de melhora das atividades desenvolvidas na organização e conseqüentemente este nível de melhoria é percebida pelos usuários. Tem-se ainda que a informatização e os sistemas de informação proporcionam melhorar na execução das atividades da empresa, auxiliando os indivíduos em suas tarefas (ANDRADE; FALK, 2001; BOBSIN; LÖBLER, 2008; AGUIAR; PACE; FRAZATTI, 2009).

Assim, diante da redução apresentada destacam-se as variáveis em ordem decrescente: *vigência, anulação, empenho, aditivo, distrato e encerramento*, obtendo uma redução de 44,7%, 32,9%, 23,7%, 16,9%, 12,4% e 9,5% respectivamente. O fato que pode justificar estes resultados é a presença de um sistema informatizado, que visa impedir o surgimento de alguns problemas pré-definidos, com as seguintes ações restritivas e dependências: a) empenhar-se somente no contrato com saldo; b) formalizar outro contrato com o mesmo objeto apenas se o mesmo não estiver vigente; c) formalizar aditivo em valor ou prazo para os contratos, analisando se o mesmo foi utilizado integralmente e se o prazo é coerente ao acordado no contrato. Logo, foi percebido a partir dos dados que o sistema não permite a entrada de dados inconsistentes, possibilitado pelo estabelecimento de filtros computacionais e de sistema.

Ainda, a partir da Tabela 1, pode ser efetuada a comparação dos dados (2006 com a de 2007): as inconsistências foram reduzidas em 140,1%, ou seja, foram encontrados uma frequência acumulada de 113 erros a partir dos 90 contratos analisados do ano de 2006, enquanto que para o ano de 2007 foram encontrados uma frequência acumulada de 27 erros nos 63 contratos. Deste modo, a quantidade encontrada no ano de 2007 corresponde a aproximadamente a 1/3 em relação a 2006.

Ficou evidente que o após a implantação do sistema de informação, foi proporcionado qualidade no trato com as atividades administrativas, alcançando assim a eficiência na rotina administrativa dos contratos do hospital. Tal evidencia corrobora com Andrade e Falk (2001) que destacam que o SI proporciona qualidade para alcançar a eficiência administrativa nos hospitais. Também foi percebido que a instituição analisada possuía o conceito e importância

de forma consciente sobre a participação da TI no processo, o que corrobora com Pitassi e Leitão (2002), em que o fetiche da TI pode trazer prejuízos maiores, ao induzir que ela sozinha, pode mudar o mundo, ou seja, assume-se o pressuposto de que a tecnologia resolverá os problemas da humanidade. Ou conforme Andrade e Falk (2001) destacam que se a instituição é um caos em organização, com a informatização ela será um caos informatizado.

Por fim, vale destacar que administrativamente houve alterações, como o estabelecimento de procedimentos que visavam melhorar o fluxo administrativo dos contratos, bem como um aumento nos treinamentos para os funcionários e gestores ligados a essa função. Pode destacar que os resultados alcançados foram influenciados principalmente pelo apoio e envolvimento da alta administração (principalmente Diretora Geral e Gerente Financeiro e Administrativo). Fato este que é considerado por Andrade e Falk (2001) como um aspecto importante no processo de mudança. Albertin (1995) complementa dizendo que o apoio da alta gerência (incluindo-se sua participação, envolvimento, estilo gerencial, fornecimento e recepção de informações, apoio e compromissos) como um dos mais importantes fatores críticos de sucesso. Ele identificou quatro cenários típicos de atitudes da alta gerência quanto à implantação da TI: os dependentes, os céticos, os envolvidos e os positivos. Neste caso podemos classificar o apoio da alta gerência a partir das entrevistas e do conhecimento do funcionamento do SI e do interesse na implantação que os gestores estão entre os envolvidos e os positivos, haja vista o engajamento e visão futura do sistema implantado.

Foi possível perceber este fato, tendo em vista que os entrevistados possuíam em mente, que na implantação de um SI é importante mostrar aos usuários as vantagens que eles podem tirar do uso do novo sistema perante a realização de suas tarefas. Esta situação mostra simetria com o que foi apresentado por Aguiar, Pace e Frezatti (2009) e Bobsin e Löbner (2008).

Considerando ainda, que para a Diretora da Fundação, Gerente Financeiro e Administrativo e o Coordenador do Projeto de Implantação do SIG, que sem um sistema informatizado e com ações pré-definidas neste sistema, somado aos relatórios, não seria possível minimizar e atacar tais problemas em um curto espaço de tempo, o qual foi analisado e comparado com a primeira amostra. Segundo eles, foi de suma importância as contribuições do SIG na instituição para melhoria da gestão de contratos públicos. Assim, foi possível elencar os benefícios tangíveis de maneira mais evidente (redução da quantidade de erros e problemas nos contratos administrativos) do que os benefícios intangíveis, conforme já foi

destacado por Andrade e Falk (2001) que os intangíveis são de difícil mensuração, mesmo que tenham igual importância.

De maneira geral foi possível identificar, na visão dos entrevistados, que o sistema de informação possibilitou melhoria no fluxo de trabalho, redução do tempo de execução das tarefas e ainda, utilização de relatórios visando a tomada de decisão. Estes achados corroboram com o que se espera de um SI (ANDRADE; FALK, 2001; O'BRIEN, 2004; AUDY *et al.*, 2005 *apud* BOBSIN; LÖBLER, 2008). Portanto, dentro da lógica instrumental da utilização (TI e SI), “ao disponibilizar mais informação sobre o ambiente, tem o poder de melhorar a qualidade da decisão gerencial aplicada no processo de mudança organizacional e, conseqüentemente, de acelerá-la” (PITASSI; LEITÃO, 2002, p. 79).

5. Considerações Finais

Considerando o primeiro grupo de contrato compreendido no período de 2006 pode-se inferir que aproximadamente a cada dois contratos um apresentou problemas. Dentre os problemas avaliados, a variável *vigência* foi a que mais esteve presente, resultando em um efeito cascata nos demais problemas. Isto pode ser entendido, visto que um contrato com o tempo de execução mal elaborado pode gerar uma dilação de prazos (formalizada por meio de um *aditivo*), uma *anulação*, dentre outras variáveis. Fica evidente a ausência de um processo de padronização que podem ser facilmente implementadas via a utilização de um *software*, que conforme Laudon (2004, p. 13) “consiste em instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do *hardware* de um sistema de informação”.

No que tange ao segundo grupo foi perceptível à contribuição do SIG na gestão de contratos, tendo em vista uma redução de 13% dos problemas nos contratos. Esta redução foi proporcionada mediante a implantação das ações restritivas no sistema informatizado da instituição, o qual contribui na redução dos problemas nos itens *vigência*, *anulação*, *empenho*, *aditivo*, *distrato* e *encerramento*, obtendo uma redução de 44,7%, 32,9%, 23,7%, 16,9%, 12,4% e 9,5% respectivamente. Como visto anteriormente no que tange as tipologias apresentadas no SIG, *hardware* e *software* são ferramentas fundamentais, que se corretamente utilizadas, podem se tornar um diferencial competitivo para a empresa, conforme evidenciado pela redução nos indicadores de problemas nos contratos da instituição analisada.

A partir da realização deste estudo, pode-se compreender ainda que a implantação do SIG provocou mudanças significativas no HU, como, por exemplo a redução de desperdício e tempo, gerando uma melhora na otimização no controle de contratos, justificados pelos

índices de redução dos problemas apontados, iniciando assim um processo de modernização conforme as bases da *New Public Management*. Desta forma, o sistema foi útil principalmente na redução dos erros.

A inclusão da tecnologia na gestão pública de contratos no Hospital Universitário demonstrou ser um fator determinante para a eficiência da atividade meio proporcionando consequentemente assim um melhor atendimento ao cidadão, usuário dos serviços públicos prestados pela instituição de saúde.

Por fim, conclui-se que o Sistema de Informação Gerencial é de suma importância para as instruções detalhadas e pré-programadas que controlam e coordenam os componentes do *hardware* de um sistema de informação, coleta, análise e apoio às decisões tomadas na organização, sendo que o seu sucesso depende da sinergia dos recursos disponíveis na organização e que manualmente não seria capaz de proporcionar tal controle e relatórios em tempo hábil. Logo, os resultados encontrados nesta pesquisa sugerem que o sistema foi implantado de maneira satisfatória, haja vista que os resultados já podem ser percebidos em um curto espaço de tempo, o que não é de praxe segundo Andrade e Falk (2001).

6. Referências

- ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública:** um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, 1997.
- _____; PÓ, Marcos Vinícius. **Trajetórias da Literatura sobre Reforma do Estado (1995-2002):** transformações e desafios para a pesquisa em administração pública. Brasília/DF: Cadernos ENAP, 2002.
- AGUIAR, Andson Braga de; PACE, Eduardo Sérgio Ulrich; FREZATTI, Fábio. Análise do Inter-Relacionamento das Dimensões da Estrutura de Sistemas de Controle Gerencial: um estudo piloto. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-e)**, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 1, p. 1-21, Jan./Abr. 2009.
- ANDRADE, Davi Gomes; FALK, James Anthony. Eficácia de Sistemas de Informação e Percepção de Mudança Organizacional: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 5, n. 3, p. 53-58, Set./Dez. 2001.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BOBSIN, Debora; LÖBLER, Mauri Leodir. A Percepção dos Diferentes Níveis Hierárquicos quanto ao uso de um Sistema de Informações. In: **XXXII Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, Rio de Janeiro/RJ, 2008. CD-ROM

BORBA, V. R. **Administração Hospitalar**: princípios básicos. 3ª ed. São Paulo: Cedas, 1991.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm acessado em 13/5/2011.

_____. Lei 8.666/93. Lei de Licitações e Contratos da Administração Pública, março de 1993. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm, Acesso em 13/5/2011.

CAMPOS FILHO, Maurício Prates de. Os sistemas de informações e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 34, n. 6, p. 33-45, Nov./Dez. 1994.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais**: tecnologias da informação e a empresa do século XXI. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DOLCI, D.; BECKER, J. L.; Proposta de um modelo de mensuração para caracterizar sistemas de informação. In: **XXX Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, Salvador/BA, 2006. CD-ROM

_____. Utilizações Organizacionais da TI e Influência destas nas Características dos Sistemas de Informação. In: **XXXI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, Rio de Janeiro/RJ, 2007. CD-ROM

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989. pp. 532-550.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira S.A., 1999.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação Gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

- LÖBLER, Mauri Leodir; MARQUES, Carolina Sampaio; VISENTINI, Monize Sâmara. Dimensionamento da Tecnologia de Informação no Setor Público: um estudo exploratório nos municípios do estado do RS. *In: II Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG)*, São Paulo, 2006. CD-ROM
- _____; VISENTINI, Monize Sâmara; FERREIRA, Ana Camila. Transversalidade entre Cognição e Sistemas de Informação: um mapeamento dos principais periódicos internacionais. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 56, p. 153-173, Jan./Mar. 2011.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32ª ed. São Paulo: Malheiros, 2006.
- MERRIAM, S. B. **Case Study Research in Education: a qualitative approach**. San Francisco: jossey-bass, 1988.
- O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEREZ, Gilberto; ZWICKER, Ronaldo. Adoção da Inovação em Sistemas de Informações na Área de Saúde: um estudo do prontuário médico eletrônico. *In: XXXI Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)*, Rio de Janeiro/RJ, 2007. CD-ROM
- PITASSI, Claudia; LEITÃO, Sergio Proença. Tecnologia de Informação e Mudança: uma abordagem crítica. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo/SP, v. 42, n. 2, p. 77-87, Abr./Jun. 2002.
- RAIMUNDINI, S. L. **Aplicabilidade do Sistema ABC e Análise de Custos: estudo de caso em hospitais públicos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá (UEM), 2003.
- REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico Municipal e suas relações com as Políticas de Gestão de Cidades e com a Teoria *New Public Management*. *In: II Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG)*, São Paulo/SP, 2006. CD-ROM
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo**, volume 19. 8ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

VALERIANO, Dalton L. **Gerência em Projetos**: pesquisa, desenvolvimento e engenharia. São Paulo: Makron Books, 1998.

VASSALLO, C. Por que os preços cobrados pelos hospitais brasileiros são tão caros? **Revista Exame**, São Paulo, ano 30, n. 10, maio, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
