

# Caminhos e Descaminhos da Administração Pública no Brasil - Vol. 2

Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)



Rudy de Barros Ahrens  
(Organizador)

**CAMINHOS E DESCAMINHOS DA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA NO BRASIL 2**

---

Atena Editora  
2017

*2017 by Rudy de Barros Ahrens*

Copyright © da Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Edição de Arte e Capa:** Geraldo Alves

**Revisão:** Os autores

**Conselho Editorial**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto (UFPEL)

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho (UnB)

Prof. Dr. Carlos Javier Mosquera Suárez (UDISTRITAL/Bogotá-Colombia)

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior (UEPG)

Prof. Dr. Gilmei Francisco Fleck (UNIOESTE)

Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza (UEPA)

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa (FACCAMP)

Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior (UFAL)

Profª Drª Adriana Regina Redivo (UNEMAT)

Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall'Acqua (UNIR)

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson (UTFPR)

Profª Drª Ivone Goulart Lopes (Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatric)

Profª Drª Lina Maria Gonçalves (UFT)

Profª Drª Vanessa Bordin Viera (IFAP)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

**(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

C183

Caminhos e descaminhos da administração pública no Brasil 2 /  
Organizador Rudy de Barros Ahrens. – Ponta Grossa (PR):  
Atena, 2017.

427 p. : 3.440 kbytes – (Administração Pública; v. 2)

Formato: PDF

ISBN 978-85-93243-41-7

DOI 10.22533/at.ed.4172609

Inclui bibliografia.

1. Administração pública - Brasil. I. Ahrens, Rudy de Barros.  
II.Série.

CDD-351.81

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

2017

Proibida a reprodução parcial ou total desta obra sem autorização da Atena Editora

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

E-mail: [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## **Apresentação**

A Administração Pública no Brasil caracteriza-se pelas circunstâncias de sua atuação, em um contexto mediado pelo poder e pela ação das empresas privadas e das organizações no âmbito da sociedade civil.

Esta mediação vem estimulando, nos últimos anos, os pesquisadores com o intuito da busca por melhorias ao estado, baseando-se na ideologia e crença de que é possível fazer a Gestão Pública acontecer.

O mencionado *ebook* reúne artigos científicos fruto de trabalhos e pesquisas realizadas na área de Administração com ênfase na Gestão Pública. Contando com 50 artigos, este foi dividido em 2 volumes, sendo no Volume 1 as subáreas de a) Finanças, Controladoria e Auditoria Pública; b) Educação Pública; c) Inovação Pública; d) Sustentabilidade Pública e e) Gestão de Pessoas e no Volume 2 com as subáreas de a) Planejamento e Gestão Pública; b) Políticas Públicas; e c) Compras e Licitações Públicas.

Os artigos a seguir foram desenvolvidos com o intuito de apresentar ao leitor experiências, conhecimento e informação, desejo assim uma boa leitura.

*Rudy de Barros Ahrens*

## Sumário

**Apresentação.....03**

### **Eixo 1 Planejamento e Gestão Básica**

#### Capítulo I

AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DE GESTORES PÚBLICOS

*Dartagnan Ferreira de Macêdo, João Antônio da Rocha Ataíde e Antonio Carlos Silva Costa.....08*

#### Capítulo II

ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS NA GESTÃO: POSSIBILIDADES DE INOVAÇÃO EM UMA UNIDADE DE ENSINO

*Márcio de Souza Costa, Maria Conceição Melo Silva Luft, Alana Fonseca Oliveira, Maria Verônica Barbosa dos Santos, Rosimere Gomes de Sá e Valdenice Araújo Santos Lima.....23*

#### Capítulo III

CARACTERIZAÇÃO DA LITERATURA SOBRE CONTROLE SOCIAL: UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS DA ÁREA DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL / DEMOGRAFIA

*Fernanda Rodrigues da Silva, Airton Cardoso Cançado e Waldecy Rodrigues.....39*

#### Capítulo IV

CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL NA QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR: O CASO DA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

*Hilda Alberton de Carvalho, Oséias Santos de Oliveira e Isaura Alberton de Lima.....55*

#### Capítulo V

DISCUTINDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: O CASO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

*Cleber Roberto Souza, Leonardo Pinheiro Deboçã e Patricia Rosvadoski da Silva.....71*

#### Capítulo VI

ESCOLA PÚBLICA DE ENSINO EM TEMPO INTEGRAL: ESTUDO DE CASO SOBRE O GRAU DE SINERGIA NO PROCESSO DE GESTÃO

*Carlos André Barbosa de Jesus, José Moreira da Silva Neto, Maria Odete da Silva e Osmar Siena.....87*

## Capítulo VII

### ESTRATÉGIAS COMUNICATIVAS EM PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

*Luciano Santos Magalhães e Mariluce Paes de Souza*.....104

## Capítulo VIII

### INDICADORES DE QUALIDADE E A PRODUTIVIDADE EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

*Natália Talita Araújo Nascimento, Marlene Valério dos Santos Arenas, Paulo Adriano da Silva e Ítalo de Paula Casemiro*.....122

## Capítulo IX

### INSTRUMENTOS DE GESTÃO E PUBLICIDADE: ANÁLISE DA DISPONIBILIDADE DE DADOS DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO PARA EFETIVO CONTROLE POR PARTE DE SEUS STAKEHOLDERS

*Kamila Morandim Maidana e Thaisa Pase Machado*.....138

## Capítulo X

### RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

*Kleber José dos Santos, Julio Marcel dos Santos e Bruno Moraes Silva*.....154

## Capítulo XI

### AS TECNOLOGIAS DE GESTÃO APLICADAS NO SETOR PÚBLICO: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DE COMPETÊNCIAS

*Camila Soléra dos Santos, Marcelo Ribeiro Silva e José Carlos de Jesus Lopes*.....167

## **Eixo 2 Políticas Públicas**

## Capítulo XII

### ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR À LUZ DA POLÍTICA NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

*Joyce Frade Machado, Geraldino Carneiro de Araújo, Danielle Bertolino de Macedo Verão e Maira Sônia Camacho*.....179

## Capítulo XIII

### DESENHO DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO BRASIL: PERSPECTIVAS PARA UMA CONFIGURAÇÃO MAIS DEMOCRÁTICA

*João André Nascimento Ribas*.....195

#### Capítulo XIV

ENTRAVES À INSERÇÃO DO AGRICULTOR FAMILIAR NO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (PNAE) POR MEIO DO MERCADO INSTITUCIONAL LOCAL  
*Jamila El Tugoz, Loreni Teresinha Brandalise e Edison Luiz Leismann.....210*

#### Capítulo XV

INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE PRESERVAÇÃO AMBIENTAL NO MUNICÍPIO DE ARIQUEMES/RO  
*Rita Cristina Fernandes Marena, Mariluce Paes de Souza, Janilene Vasconcelos de Melo e Theophilo Alves de Souza Filho.....226*

#### Capítulo XVI

O COMBATE A CRIMINALIDADE EM DOURADOS/MS ATRAVÉS DA COOPERAÇÃO ENTRE A SECRETARIA MUNICIPAL DE SERVIÇOS URBANOS E A POLÍCIA MILITAR  
*Fernando Cezar Lisik Galvão e Eduardo Garcia da Costa Marques.....244*

#### Capítulo XVII

O ESTADO E A CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA  
*Cleide Vasconcelos Dantas, Dayana Alves Ferreira, Cláudio Zancan e Thiago Maia Macedo Nogueira.....260*

#### Capítulo XVIII

POLÍTICAS PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ANÁLISE QUANTITATIVA DA UFGD NO CENÁRIO BRASILEIRO DO PERÍODO DE 2005 A 2015  
*Sandra Fernandes, Fernando Cezar Lisik Galvão, Danielle Krummenacher de Medeiros Lachi e Paulo Sergio Vasconcelos.....276*

#### Capítulo XIX

POLÍTICAS PÚBLICAS E PROGRAMAS DE ACESSO À EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE O FINANCIAMENTO ESTUDANTIL (FIES)  
*Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Luciana Peixoto Santa Rita, Maria Beatriz Oliveira da Silva e Andrew Beheregarai Finger.....292*

#### Capítulo XX

PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM ANÁLISE DE REDES SOCIAIS (ARS) NO PERÍODO 2004 - 2014: UM LEVANTAMENTO DO CAMPO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
*Donizetti Calheiros Marques Barbosa Neto, Diego da Guia Santos, Claudio Zancan e Maria Cristina Simões Barbosa.....307*

#### Capítulo XXI

REGULAÇÃO EM SAÚDE: CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE A INTERFERÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO NA GARANTIA DO DIREITO DE ACESSO AOS SERVIÇOS  
*Carla Werle e Thaisa Pase Machado.....322*

Capítulo XXII

A FUNÇÃO SOCIAL E EDUCATIVA DO CRAS NOSSA SENHORA DAS GRAÇAS E DO CREAS SOB O ÍNDICE DE JOVENS INFRATORES ENTRE OS PERÍODOS DE 2015 A 2016 NO MUNICÍPIO DE ITAJAÍ-SC

*Aline Perussolo, Micheline Ramos de Oliveira e Marco Antonio Harms Dias.....336*

**Eixo 3 Compras e Licitações Públicas**

Capítulo XXIII

COMPRAS PÚBLICAS ELETRÔNICAS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO: ESTUDO DE CASO NA INFRAERO

*Andréa Cecília Soares Rosset, Diego da Guia Santos, Dartagnan Ferreira de Macêdo e Andrew Beheregarai Finger.....350*

Capítulo XXIV

COMPRAS PÚBLICAS INTELIGENTES: UMA PROPOSTA PARA A MELHORIA DA GESTÃO DAS COMPRAS GOVERNAMENTAIS

*Antônio Carlos Paim Terra e Eliseu Vieira Machado Jr. ....369*

Capítulo XXV

DESEMPENHO DO SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS NAS LICITAÇÕES PRATICADAS PELO PODER EXECUTIVO DO DISTRITO FEDERAL

*Alan Carlos Cavalcante da Silva, Eliane Moreira Sá de Souza, Alethéia Ferreira da Cruz e Simone Portella Teixeira de Mello.....385*

Capítulo XXVI

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO NA MODALIDADE PREGÃO: UM ENSAIO TEÓRICO

*Anahí Delgado, Camila Soléra dos Santos, Pedro Henrique Sant'anna Rissato e José Carlos de Jesus Lopes .....402*

**Sobre o organizador.....413**

**Sobre os autores.....414**

## **CAPÍTULO X**

### **RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS**

---

**Kleber José dos Santos  
Julio Marcel dos Santos  
Bruno Morais Silva**

# RELATO TÉCNICO: O IMPACTO DA IMPLANTAÇÃO DO MÓDULO DE FATURAMENTO DE UM ERP NA GESTÃO DE PROCESSOS VINCULADOS COM A HOTELARIA DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO NO ESTADO DE ALAGOAS

**Kleber José dos Santos**

Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Maceió, Alagoas.

**Julio Marcel dos Santos**

Universidade Estadual de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL  
Maceió, Alagoas.

**Bruno Moraes Silva**

Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Maceió, Alagoas.

**RESUMO:** Trabalho motivado pela curiosidade nos campos da Administração Hospitalar moderna por intermédio da nova modelagem de processos envolvidos com a inserção dos controles gerenciais informatizados que diz respeito às mudanças nas rotinas de trabalho pelo impacto da inovação ao usar um Enterprise Resource Planning – ERP como ferramenta de gestão no faturamento de um hospital público federal. Em decorrência disto, a pesquisa teve por objetivo tanto analisar a percepção dos gestores e profissionais envolvidos com o faturamento, quanto o impacto nos processos daquele setor. A análise dos dados quantitativos procedeu-se através da Escala Likert, com cinco possibilidades, enquanto que os dados qualitativos, através de análise de conteúdo. Buscou-se contemplar três variáveis, a utilização do ERP, a alteração nos processos de trabalho no setor de faturamento e o atendimento das expectativas dos tomadores de decisões. Como principais resultados, tem-se que os colaboradores consideram que o treinamento recebido foi suficiente, entretanto destacam que os médicos não inserem diretamente sua produção no sistema, gerando uma rotina não prevista no módulo de faturamento. Quanto ao fluxo de informações, após a utilização do módulo de faturamento a maioria declara que o processo, antes tido como regular, apresentou sensível percepção de melhoria.

**PALAVRAS-CHAVE:** faturamento hospitalar; Sistema de gestão hospitalar; ERP.

## 1. INTRODUÇÃO

A busca de soluções é uma prática ou dever das atividades ligadas à administração. O hospital universitário apresentado neste estudo realizou um “salto tecnológico” ao buscar aperfeiçoar os processos de faturamento através da implantação de um módulo específico de um ERP. Graças à necessidade de comprovação quanto à efetividade dos recursos aplicados, também é dever da gestão a avaliação do impacto dessa mudança.

A organização hospitalar é definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como parte de um sistema de saúde, que tem como intuito proporcionar à

sociedade assistência integral com relação à saúde (OMS, 2014). No Brasil, os hospitais veem promovendo mudanças para cumprir seu papel dentro desse sistema coordenado, buscando atender as crescentes demandas da sociedade. No setor público, essa busca também se expressa pela resignificação de soluções gerenciais orientadas para construção de um novo ambiente organizacional.

As tecnologias tem entrada nas organizações hospitalares para auxiliando na agilidade de processos da gestão dessas organizações que são consideradas, ao lado dos aeroportos, como extremamente complexas dotadas de variados fluxos processuais envolvendo grau de riscos altíssimos às organizações, desse modo, conforme orienta Falk (2001) sabe-se que a entrada das tecnologias de informação apontam melhores tomadas de decisões em questões críticas como as financeiras permitindo a redução de variados custos e alcance de contínuo monitoramento de resultados em prol dos objetivos institucionais.

Vale ressaltar que, cada vez mais decisões são tomadas com auxílio de recursos tecnológicos. Nesse sentido, organizações estão sempre em processo de constante transformação, embora nem sempre isso seja percebido. Bergue (2011) acrescenta que é um processo natural que afeta todas as estruturas em distintos graus de intensidade.

Os hospitais, sejam privados ou públicos, têm por necessidade se modernizar constantemente, tanto na sua estrutura física, tecnológica, quanto de pessoal, para atender aos desafios de uma sociedade que também se encontra em processo de transformação contínua.

Em termos gerais, um ERP trata-se de uma plataforma de *software* desenvolvido para integrar todos os setores de uma empresa, permitindo a automação e armazenamento de todas as informações. É fato também que, as inovações, principalmente soluções de Tecnologia da Informação (TI).

A TI têm se apresentado como uma forma de garantir a gestão do conhecimento, aperfeiçoar processos, eliminar rotinas que não agregam valor aos resultados institucionais, padronizar procedimentos e comunicar de forma abrangente a missão da organização.

Nesse sentido, o processo de planejamento estratégico conta com a TI, realizado as ações fundamentais para a instituição ao executar o desenvolvimento de soluções virtuais as necessidades de processos gerenciais deixando as rotinas claras e de fácil divulgação para manutenção e gestão do conhecimento. Logo em uma organização complexa como a hospitalar a relação com a Tecnologia da Informação é útil para celeridade de trâmites analíticos.

## **2. OBJETVOS GERAL**

Avaliar o impacto da implantação do módulo de faturamento de um ERP hospitalar, nos processos de gestão do hospital universitário federal no Estado de Alagoas.

## 2.1. Objetivos Específicos

- Verificar o grau de alterações percebido nos fluxos processuais necessários para a implementação do módulo nos setores vinculados;
- Registrar a percepção dos colaboradores a respeito dos pontos positivos e negativos na utilização do novo software;
- Esclarecer a diferença percebida entre as melhorias efetivamente alcançadas e os benefícios propostos pelo fornecedor do ERP;
- Identificar as melhorias propostas pelos colaboradores e tomadores de decisão do órgão.

## 3. METODOLOGIA

O modelo de estudo, baseia-se na percepção dos usuários sobre o impacto da implantação do módulo de faturamento ERP, auxiliando no sistema de gestão empresarial do hospital universitário. Visto que a singularidade da situação, na condição de único hospital público no Estado a utilizar um ERP Hospitalar com grande interação e controle sobre os demais sistemas que compõem a gestão do hospital.

Quanto ao gênero, se enquadra num estudo empírico-metodológico, em que foi realizada uma investigação feita em profundidade sobre um fenômeno contemporâneo e seu contexto prático (YIN, 2010) (RUNESON; HOST, 2009).

O método de estudo de casos é amplamente utilizado nas pesquisas correlatas à avaliação da implantação de sistemas ERP. Atende integralmente aos propósitos da presente pesquisa. Trata-se de métodos encontrados em várias pesquisas, tanto como técnica exclusiva de realização dos trabalhos quanto como parte inicial, em fase exploratória dos mesmos, para condução de etapas subsequentes de caráter qualitativo e quantitativo. Corroborando esse entendimento temos os trabalhos de Nicolaou (2004), Petrini e Pozzebon (2005), Valente e Riccio (2005), Mendes e Escrivão Filho (2002), Souza e Zwicker (2000).

O presente estudo englobou dois grupos, divididos em setor de faturamento como o primeiro, que concentra responsáveis pelo processamento da produção da clínica médica, clínica cirúrgica, Unidade de Tratamento Intensivo (UTI), além de colaboradores que realizam atividades do faturamento; e o setor de hotelaria correspondendo ao segundo grupo, em que se verificou previamente a maior aderência ao módulo de faturamento do ERP, cujo principal objetivo é dotar a unidade hospitalar de um controle efetivo de sua produção, reduzindo a subnotificação, o atraso nos pagamentos e a perda de recursos, que são as principais mazelas a serem mitigadas por um processo informatizado de faturamento.

Quadro 2 - Classificação da Pesquisa

CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÃO
Finalidade	Aplicada
Método	Quantitativa e Qualitativa
Estratégia	Exploratória
Coleta de dados	Pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Fonte: Elaborado pelo autor

### Abordagem metodológica

Na abordagem metodológica foi utilizado um modelo proposto por Goodhue e Thompson (1995). Os autores afirmam que a teoria sobre utilização efetiva de sistemas se baseia principalmente nas teorias sobre atitudes e comportamentos informacionais dos usuários.

Nesse sentido, o modelo *Task-Technology Fit* (TTF), propõe que os sistemas de informação impactam positivamente o desempenho do usuário, somente quando existe uma correspondência entre as funcionalidades do sistema e as necessidades informacionais vinculadas às tarefas dos usuários.

Tomando como base os fatores do modelo mencionado, o referencial teórico sobre ERP, a relação de aspectos relevantes ao sucesso na implantação do ERP (MENDES e ESCRIVÃO FILHO, 2002) e os fatores críticos de sucesso do ERP (BERGAMASCHI e REINHARD, 2003), é possível identificar critérios importantes para a avaliação do impacto da implantação do módulo de faturamento do ERP nos processos, os quais nortearam o questionário proposto na pesquisa que foi aplicado no hospital.

## 4. COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A seguir são divulgados os dados coletados e sua forma de tratamento sendo apresentados como resultados, tanto qualitativos como quantitativos, da pesquisa de impacto percebido na implementação de um módulo de faturamento de um ERP Hospitalar.

### 4.1. Resultados qualitativos fornecidos pelas entrevistas.

Durante a investigação da avaliação do impacto, na busca pelas mudanças nos processos de trabalho e nas pessoas envolvidas, encontrou-se um setor de faturamento que reconhece terem ocorrido melhorias em consequência do uso do módulo de faturamento do ERP no hospital universitário.

Contudo uma dicotomia foi detectada. Embora o grau de utilização levantado do referido módulo seja satisfatório, ficou evidente o descontentamento com a dificuldade em interagir com a ferramenta.

Verificou-se que após 3 anos de sua utilização, ainda persiste parte do tratamento manual de procedimentos do faturamento, mas não se tratando do lançamento e sim a perca de tempo passou a ser ligada a análise do dados faturado em vez da ocupação de maior parte do trabalho apenas com lançamentos de notas, contudo ainda é revelando a resistência de profissionais da área médica em utilizar a ferramentas gerenciais de tecnologias da informação para administração do hospital.

É certo que os módulos do sistemas de informação hospitalar impôs alterações nos fluxos processuais. Entretanto, adequações não previstas no plano de trabalho foram implementadas, tais como a contratação de chamados “burocratas”, espécie de auxiliares administrativos que na prática inserem no sistema, ao invés do profissional responsável pela produção médica, diferente do pessoal relacionado as rotinas de enfermagem que são mais dispostos a execução de novas atividades mesmo sendo burocráticas, pois acreditam que estão beneficiando os pacientes executando práticas de cuidados complementares e essenciais a manutenção sustentável do serviço.

Desse modo, desempenham a função que seria obrigação de outros que pela formação em saúde deveriam compreender melhor a necessidade do lançamento de dados no sistema como no caso das autorizações de AIH.

A complexidade da ferramenta foi apontada como limitador e o fato de o fornecedor disponibilizar diariamente um funcionário para suporte, dentro do setor de TI do HUPAA, o principal facilitador.

Os resultados mostram ainda que as expectativas dos tomadores de decisão foram apenas parcialmente atendidas, pois se verificou que estes também sentem dificuldade em gerar relatórios a partir do ERP.

Com relação a propostas de melhoria, um fato ocorrido durante a realização da pesquisa trouxe uma perspectiva completamente diferente do seu momento inicial: a adesão da Universidade Federal de Alagoas ao modelo de gestão administrativa da EBSEH, Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, criada pelo Governo Federal e que será responsável pela gestão do HUPAA durante os próximos 20 anos.

Sendo essa empresa a responsável pela troca do sistema de faturamento anterior pelo ERP, o mesmo que integrará todos os hospitais da recém-criada rede de hospitais federais.

Nesse sentido, sobre os entrevistados, aponta-se o perfil deles pelas variáveis de ocupação, sexo, formação educacional, e cargo ocupado no hospital universitário dispostos na Tabela 1 de informações sobre o perfil dos entrevistados:

Tabela 1 - Informações sobre o perfil dos entrevistados.

Variáveis dos entrevistados		Nº	%	Totais %
Gênero	Masculino	1	7,7	100,0
	Feminino	12	92,3	
Formação	Médio	6	46,2	100,0
	Médio técnico	1	7,7	
	Superior	5	38,5	
	Pós-graduado	1	7,7	
Posição hierárquica	Assistente	9	75,0	100,0
	Gerencia	3	25,0	
Atuação	Direta com recursos de ERP	6	46,2	100,0
	Não ligado a recursos de ERP	7	53,9	
Setor	Clínica médica	1	5,88%	100,00%
	Cirurgia	1	5,88%	
	Faturamento	7	41,18%	
	UTI	2	11,76%	
	Hotelaria	6	35,29%	

Fonte: dados da pesquisa.

Após a entrevista com os usuários do novo sistema, ficou evidente que o fluxo de informações que existia anteriormente à implantação do novo modelo de faturamento pode ser expresso conforme a Figura 1, abaixo:

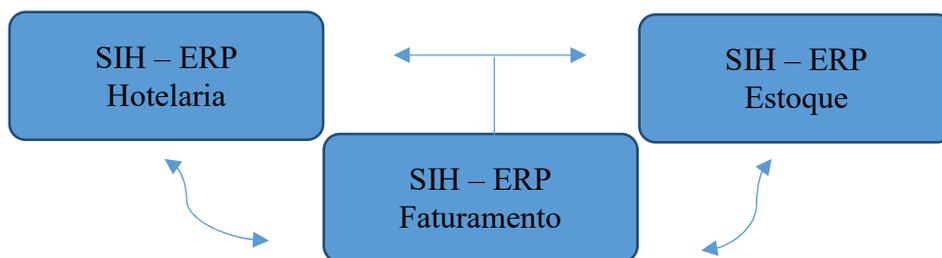
Figura 1 - Modelo antigo de sistemas de informações hospitalares.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a instalação do ERP, forçosamente houve uma maior interação com os setores, muito embora a percepção quanto à geração de relatórios gerenciais ficou abaixo da expectativa inicial, que era gerar relatórios mais úteis para tomada de decisão. Assim, a interação sistêmica entre setores foi consolidada e, adicionalmente no tocante ao módulo de faturamento, a percepção do novo fluxo de informações ficou evidente ao comparar a Figura 1 e a Figura 2, assim, analogicamente representam a mudança ocorrida antes e depois do ERP.

Figura 2 - Modelo atual de interação de informações entre SIH.

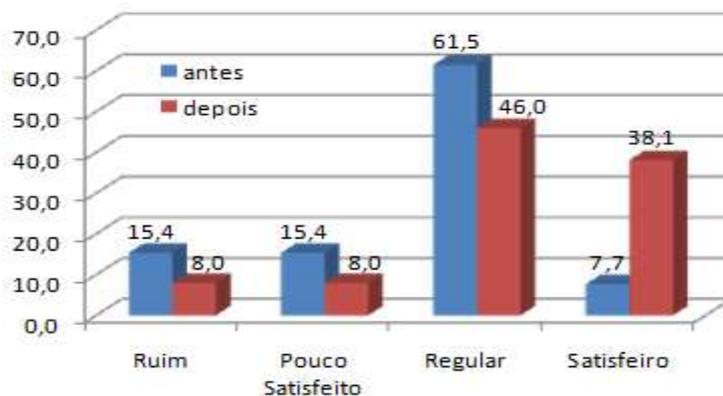


Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2. Resultados quantitativos pela análise dos dados coletados nas entrevistas.

Na busca por refinamento de informações a fim de encontrar as diferenças entre o antigo SIH e o atual ERP/ módulo de faturamento, apresentam-se, a seguir gráficos ilustrando o confronto das questões referentes à localização da informação, o fluxo da informação, a qualidade da informação e o auxílio dos relatórios consequentes antes e depois da implantação do módulo de faturamento do ERP Hospitalar, conforme os dois setores envolvidos.

Gráfico 1 - Satisfação com a localização de informações em ambos setores

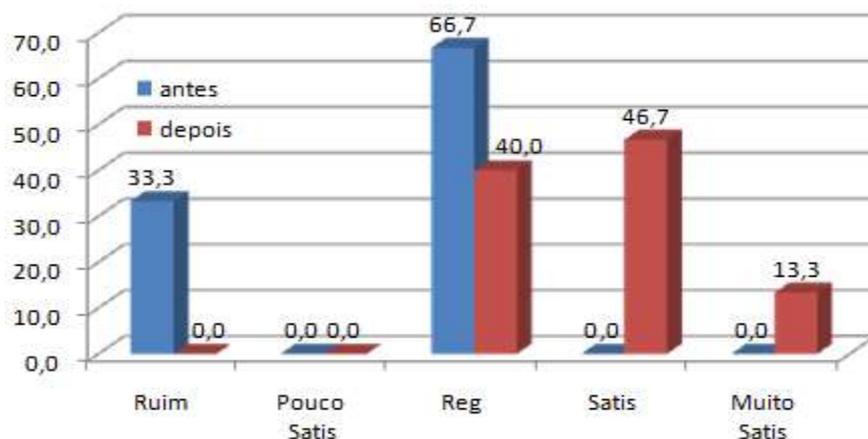


Fonte: dados da pesquisa.

Nesse primeiro, naturalmente, inicia-se com o Gráfico 1 em que os resultados quanto a satisfação com a localização das informações no programa quanto a facilidade de uso, interatividade e manuseio dele pelos usuários do setor de Hotelaria. Esse setor relaciona-se muito com as contas médicas e hospitalares devido ao uso de AIH e recursos materiais farmacêuticos.

Nesse, percebe-se que o impacto pode ser evidenciado com o conceito de Satisfeito salta 30,4 pontos percentuais saindo de 7,7 para 38,1.

Gráfico 2 - Satisfação com o fluxo da informação em ambos setores.



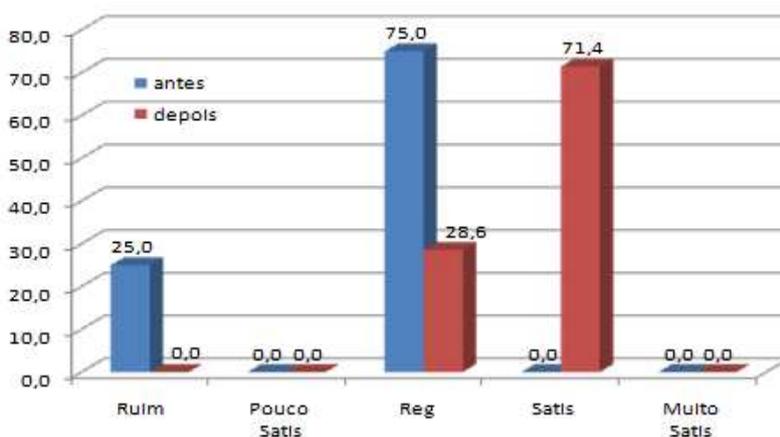
Fonte: dados da pesquisa.

Nota-se no Gráfico 2 a diferença no fluxo de informações para os setores. Essa ilustração torna mais evidente uma percepção de impacto ao aferir a migração dos pontos percentuais de conceitos Ruim e Regular no estado antes ERP para os conceitos Satisfeito e Muito Satisfeito no estado depois do ERP.

Desse modo, o abandono ao conceito de 33,3% de Ruim anteriormente para 0% de Ruim demonstrando que a usabilidade dos processos inovados na confluência ou simplesmente troca de informações tornou o estudo relevante. Em adição, já no conceito de Satisfação sobe de zero na análise do antes para 46,7%.

Em termos gerais, pode-se verificar que houve uma melhoria considerável no fluxo de informação nos dois setores com a implantação do módulo de faturamento do ERP.

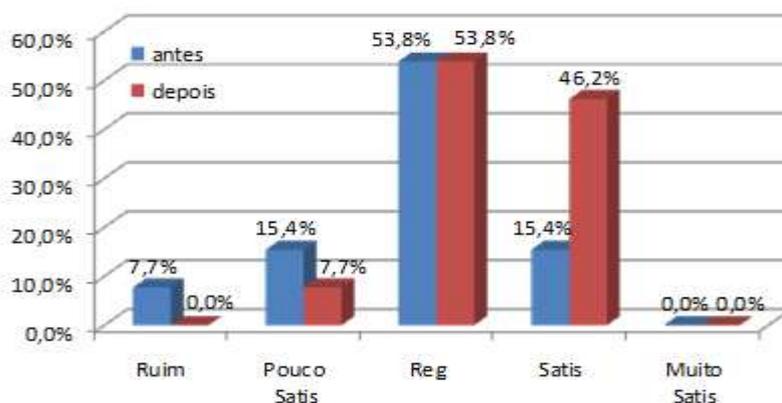
Gráfico 3 - Satisfação com a Qualidade da informação em ambos setores



Fonte: dados da pesquisa.

No Gráfico 3, evidencia-se que a percepção de satisfação com a qualidade das informações em ambos setores em termos gerais 25% dos usuários que julgava a informação de baixa qualidade antes da implantação do módulo migrou para o conceito de “Regular”, adicionalmente o forte deslocamento de quase 50% de Regular para Satisfeito.

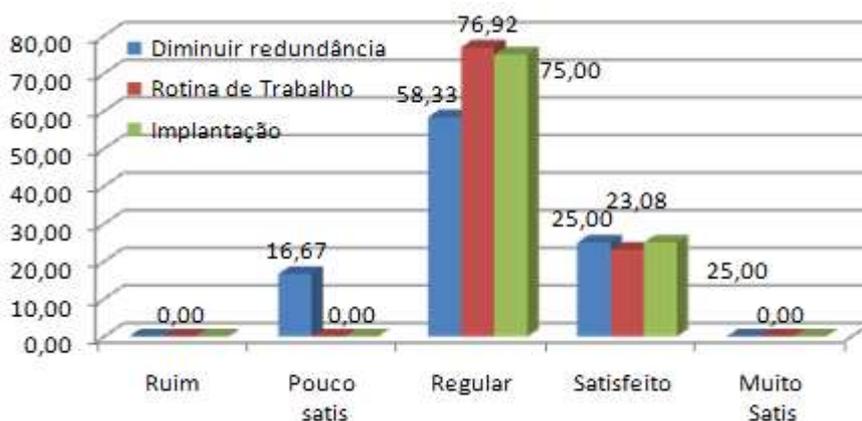
Gráfico 4 - Satisfação com o auxílio fornecido pelo ERP em ambos os setores



Fonte: dados da pesquisa.

No Gráfico 4 traz a comparação do antes e depois contando com os dois conjuntos, setor de hotelaria e faturamento, para análise da percepção quanto a satisfação com o auxílio administrativo fornecido pelo ERP em ambos os departamentos. Evidenciando como ponto relevante a mudança no nível do conceito de satisfeito saltando de 15,4% para 46,2%.

Gráfico 5 - Impacto na Redundância, Rotina de Trabalho e Nota Atribuída à implantação do Módulo ERP em ambos os setores



Fonte: dados da pesquisa.

O Gráfico 5 ilustra a percepção dos setores hotelaria e faturamento conjuntamente para mensuração de aspectos do impacto da implantação do ERP. Nesse gráfico, apresenta-se que o novo módulo ajudou diminuir a redundância das informações destacando acréscimo de 25% no conceito de Satisfeito. Em termos da influência positiva nas rotinas de trabalho também demonstra uma margem percentual plausível com 23,08% no conceito de Satisfeito. Em termos gerais, pode-se observar que a influência foi mais positiva justamente nas rotinas de trabalho do que na diminuição de redundância na captação de informações. Observa-se ainda que a implantação, dos novos processos tecnológicos advindos do impacto do ERP, foi mais bem percebida com margem percentual de 25% no conceito de Satisfeito.

## 5. CONCLUSÕES

A avaliação de impacto, no caso em estudo, é baseada na análise da abrangência do resultado da intervenção, ou seja, da implementação do módulo de faturamento de um ERP hospitalar. Em termos das variáveis de mudança estudada: fluxo da informação, qualidade da informação gerada e o auxílio dos relatórios gerados na gestão dos dois setores que utilizam do módulo de faturamento, os dados captados na pesquisa permitem sugerir que o setor que apresenta maior aderência e se beneficia com módulo de faturamento do ERP é o setor de hotelaria.

De fato, ambos os setores estudados demonstraram uma melhoria após a implantação do ERP, mas a média da diferença ente a situação anterior e posterior da implantação foi mais forte para o setor de hotelaria, especialmente no item de “Auxilio dos relatórios gerados após implantação”, isso deve-se a falta de rotinas ligadas à sistemas do setor.

Os dados na pesquisa e os comentários obtidos nas entrevistas pessoais com os usuários apontam que o hospital procura seguir todas as recomendações que garantem uma implementação bem-sucedida da plataforma ERP. Dentro do plano de trabalho definido pelas partes, inscreve-se os treinamentos bem executados e resposta técnica apontando orientações quanto à forma adequada do uso.

Por outro lado, a cultura organizacional da instituição privilegia o profissional médico, dentre outros aspectos, registra-se que essa cultura organizacional provocou adaptações nas ações dos usuários que prejudicaram o melhor desempenho do setor de faturamento reduzindo o impacto da implantação do sistema.

Observa-se que devido à adaptação relatada, a integridade da informação fica comprometida quando os processos de registros dos procedimentos acrescentam um personagem não previsto, o chamado burocrata, que intermedia à alimentação do módulo, o que compromete diretamente duas características fundamentais ao ERP, a informação disponível em tempo real e a redução de trabalho manual.

Na percepção dos usuários do módulo de faturamento, os dados captados sugerem que ainda existe um constrangimento em admitir a pouca interação com este módulo da plataforma ERP, pois ao tempo em que a maioria afirma a satisfação com os treinamentos, um pouco depois declaram achar difícil utilizar a ferramenta.

Desde colaboradores, até gestores, assumiram que não utilizam os relatórios disponíveis pela dificuldade em gerá-los. Passando pelos profissionais que alegam “quebra do sistema” para não inserir as informações, optando por fazer uso de protocolos manuais. É fato que os desenhos dos fluxos processuais foram alterados. O que demonstra que no confronto entre a inovação e o estabelecido, surge uma terceira alternativa onde se utiliza o novo módulo de faturamento, sem alterar os postos de trabalho vigentes, criando rotinas acessórias. Na prática, a informatização da burocracia anterior.

Diante dos resultados alcançados é possível concluir que, embora a implementação do módulo de faturamento do ERP seja considerada satisfatória na percepção dos entrevistados na amostra, constataram-se impactos não ocorrerem de forma expressiva. Desse modo, aproveitando a evidência de que os processos sofreram melhoria, e podem ser potencializados com a sugestão de acréscimo de um complemento ao ERP, no caso, em adição ao sistema, pode-se ser criado um aplicativo mobile dando maior interesse e celeridade a processos importantes como os fluxos de AIH que são impactantes nas atribuições do setor de finanças hospitalares complementando o programa do ERP módulo de faturamento.

## REFERÊNCIAS

BERGAMASCHI, S.; REINHARD, N. Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação de Sistemas de Gestão Empresarial. In: SOUZA, C. A.;

SACCOL, A. **Sistemas ERP no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2003. p. 106-129.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Educus, 2011.

FALK, J.A. **Gestão de Custos para Hospitais: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo, Atlas, 2001.

GOODHUE, D.; THOMPSON, R. Task-technology fit and individual performance. **MIS Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 213-236, Junho 1995.

LAGIOIA, U. C. T. **Estudo de novas fontes de financiamento nos hospitais universitários: o caso do Hospital das Clínicas da Universidade Federal de Pernambuco**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

MENDES, J.V.; ESCRIVÃO FILHO, E. Sistemas integrados de gestão ERP em pequenas empresas: um confronto entre o referencial teórico e a prática empresarial. **Gestão & Produção**, São Carlos-SP, v. 9, n. 3, p.277-296, dez.2002.

NICOLAOU, A.I. Firms performance effects in relation to the implementation and use of Enterprise Resource Planning Systems. **Journal of Information Systems**, West Point-USA, v. 18, n. 4, p. 79-105, 2004.

OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Disponível em: <[www.who.int](http://www.who.int)>. Acesso em: 24 jul.2014.

PESSOA, L.R. Hospitais federais no Rio de Janeiro e das atividade meio: em busca

de qualidade, flexibilidade e ganhos econômicos. **Revista de Administração Pública**, v.35, n.3, p.21-35, maio-ago 2001.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. The implementation of ERP packages as a mediation process: the case of five Brazilian projects. **Anais Enanpad 2005 (Brasília)**, Rio de Janeiro, 2005.

RUNESON, P.; HOST, M. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Softw. Engg.*, **Kluwer Academic Publishers**, Hingham-USA, v. 14, n. 2, p. 131-164, abr. 2009.

SCHIESARI, L. M. C.; KISIL, M. A avaliação da qualidade nos hospitais brasileiros. **Revista de Administração em Saúde**, v.5, n.18, p.7-17, jan./mar. 2003.

SOUZA, C.A.; ZWICKER, R. Ciclo de Vida de Sistemas ERP. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 11, 2000.

VALENTE, N.T.Z.; RICCIO, E.L. Implementação de ERP em pequenas e médias empresas: estudo de caso em empresa da construção civil. **Anais Enanpad 2005 (Brasília)**, Rio de Janeiro, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCHE, C. **Avaliação de impacto dos trabalhos de ONGs: aprendendo a valorizar as mudanças**. 2ª Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

\_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Regulação, Avaliação e Controle. **Manual técnico do Sistema de Informação Hospitalar**. Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2007.

\_\_\_\_\_. Putting the enterprise into the enterprise system **Harvard Business Review**. Boston-USA, v. 76.p. 121-131, 1998.

\_\_\_\_\_. Mission critical, realizing the promise of enterprise systems. **Harvard Business School Press**, Boston-USA.p.176, 2000.

\_\_\_\_\_. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Hospitais Universitários / Rede Federal**. Disponível em: <<http://www.ebserh.mec.gov.br/hospitais-universitarios/rede-federal#>>. Acesso em: 30 jul. 2014

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-93243-41-7



9 788593 243417