

O Alinhamento entre as Estratégias da Organização Hospitalar e as Estratégias da Tecnologia da Informação

Autoria: Pedro Augusto Bittencourt Cerqueira, Mônica Mac-Allister

Resumo

A necessidade e da importância do alinhamento estratégico entre a gestão da organização e a gestão da tecnologia da informação e a realização de vários estudos sobre o tema não impedem a existência de lacunas teóricas e distâncias reais entre as teorias e as práticas das organizações em geral e especificamente das organizações hospitalares. Esse alinhamento é especialmente estratégico para as organizações hospitalares, em função de sua complexidade e das condições socioeconômicas e competitividade que enfrentam. Esse artigo se desenvolve nos campos da estratégia e dos estudos organizacionais, tendo como objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa sobre o alinhamento entre as estratégias das organizações hospitalares e as estratégias da tecnologia da informação, no que se refere particularmente aos hospitais particulares de porte médio, grande e especial de Salvador, Bahia. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva sob o método do levantamento (*survey*). Com base nessa pesquisa constata-se um certo alinhamento entre as estratégias das organizações hospitalares abordadas e as estratégias da tecnologia da informação e, em adendo, a necessidade de realização de novos estudos sobre o tema.

1. Introdução

Inicialmente, o hospital era uma organização filantrópica e religiosa que fornecia abrigo e hospedagem a peregrinos e enfermos. Ao longo do tempo, a organização hospitalar se transformou, tanto do ponto de vista médico quanto tecnológico. Na atualidade, além de uma organização médica e social, é uma empresa que tem estrutura e administração próprias e presta serviços para a sociedade, realizando, assim, uma atividade econômica como qualquer outra organização (GALVÃO; FEDERIGHI, 2002, p.210, 212).

Para a Organização Mundial de Saúde (O.M.S.), a organização hospitalar é parte integrante de um sistema coordenado de saúde cuja função é prestar à comunidade completa assistência à saúde preventiva e curativa, incluindo serviços extensivos à família em seu domicílio e ainda formação para os que trabalham no campo da saúde e nas pesquisas biossociais (BORBA, 1991, p.45).

Em função de sua área de atuação, os hospitais são considerados organizações de alta complexidade, significativamente diferentes e únicas, se comparadas com outros tipos de organização, o que traz diretas conseqüências para sua gestão (SANTOS, 1998).

Apesar dessa alta complexidade, as organizações hospitalares são freqüentemente administradas por religiosos ou profissionais da área de saúde, com pouco ou nenhum conhecimento administrativo, o que pode implicar em dificuldades à sobrevivência e à competitividade diante das atuais contingências econômico-sociais (BORBA, 1991; FARAT, 1999).

Segundo Borba (1991) e Farat (1999), ainda há um longo caminho a ser percorrido para a valorização da área de gestão hospitalar, o que se faz necessário em função das condições adversas e da concorrência enfrentadas também pelas organizações hospitalares brasileiras.

São poucas as organizações hospitalares que possuem administradores devidamente capacitados, dentre os quais, na definição de Rezende (2002a, p. 20) e Brodbeck (2001, p. 48), aqui se destacam:

- a) os gestores hospitalares ou gestores do negócio ou simplesmente administradores hospitalares, que são os executivos seniores responsáveis pelas questões estratégicas e pelas principais decisões da organização hospitalar;
- b) os gestores de tecnologia da informação (TI), que são os gestores responsáveis pela área de tecnologia da informação, pelos recursos tecnológicos e pela utilização estratégica das informações.

O destaque que se dá ao gestor da tecnologia da informação e, por conseguinte, à própria tecnologia da informação se justifica, de acordo com Borba e Costa (2002), pelos meios que a tecnologia da informação e, mais precisamente, a informação proporciona para administrar de forma eficiente e eficaz a organização.

Vale ressaltar que a gestão da tecnologia de informação só tem sentido se estiver direcionada e contribuir de forma efetiva para os resultados empresariais, sejam eles financeiros ou não. Trata-se não apenas de infra-estrutura tecnológica, mas também e principalmente da produção e da utilização da informação para a gestão estratégica da organização (ALBERTIN; MOURA, 2002).

No que se aplica às organizações hospitalares, a tecnologia da informação assume um papel estratégico. Através da tecnologia da informação, somado ao esforço conjunto de todas as pessoas que trabalham na organização, do Presidente ao pessoal da higienização, é que se obtém meios para administrar de forma eficiente e eficaz a organização hospitalar. A tecnologia da informação tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cliente externo (paciente), reduzir custos e auxiliar o administrador nas importantes fases de seu negócio. No ambiente interno, dá-se cada vez mais importância à gestão da tecnologia, envolvendo o aperfeiçoamento dos clientes internos (funcionários) e a introdução de inovações, a manutenção de um ambiente propício à criatividade, à pesquisa e a adoção de tecnologias que facilitem a troca de informações com rapidez. Nesses termos, delineia-se o alinhamento estratégico (BORBA; COSTA, 2002; PORTER; MILLAR, 1999).

No Brasil, a introdução do uso da tecnologia da informação na área de saúde e, particularmente, nos hospitais é relativamente recente. Na grande maioria das organizações hospitalares, os sistemas na área de saúde, quando existem, limitam-se ao controle de assuntos administrativos como cobranças, faturamento, estoque, contabilidade, controle de leitos, etc. Algumas poucas organizações possuem sistema de gestão hospitalar integrado, focado no cliente-paciente, envolvendo tanto a administração como a assistência ao paciente, como também a integração de ambos para apoiar uma gestão adequada. Estes sistemas permitem ao profissional da área de saúde fazer a requisição e consulta de exames, preenchimento e consulta ao prontuário dos pacientes, o armazenamento de imagens de exames, utilização do correio eletrônico, consulta a bases de dados bibliográficos (obtendo informações sobre medicamentos, exames especializados, patologias e seu tratamento), levantamento de dados epidemiológicos para fins científicos, entre outros (SABBATINI, 1997, 2000).

Atualmente a TI vem revolucionando as organizações hospitalares, promovendo melhorias significativas na qualidade dos serviços prestados aos clientes externos e internos. A tecnologia da informação possui uma importância estratégica nas instituições de saúde e a sua aplicação pode alavancar as suas atividades, proporcionando vantagens competitivas com a redução de custo e diferenciação dos negócios, bem como viabilizando a estratégia empresarial e atendendo as novas exigências competitivas na área de saúde. Deste modo, a tecnologia da informação torna-se uma aliada no processo de melhoria da capacidade de gestão e integração com a sociedade (GRAEML, 2000; PORTER; MILLAR, 1999).

O que se destaca é a necessidade e a importância do alinhamento estratégico entre a gestão da organização, inclusive da organização hospitalar, e a gestão da tecnologia da

informação, vislumbrando-se vantagens competitivas, diferenciação dos negócios e uma melhor integração com a sociedade.

Mas, apesar, por um lado, dessa necessidade e importância prática e, por outro lado, do interesse acadêmico e, por conseguinte, da quantidade e da qualidade dos estudos sobre o alinhamento entre as estratégias e as estratégias da tecnologia da informação (BRODBECK, 2001; REZENDE, 2002a), há ainda lacunas a serem preenchidas e, em correlato, distâncias a serem vencidas entre as teorias e os modelos de alinhamento estratégico e a realidade das organizações em geral e especificamente das organizações hospitalares.

Nessa perspectiva, realizou-se um estudo tendo como objetivo verificar a existência de alinhamento entre as estratégias das organizações hospitalares e as estratégias da tecnologia da informação.

Para cumprir esse objetivo, desenvolveu-se primeiro uma análise do referido alinhamento com base em uma revisão de literatura acerca dos temas organização hospitalar, tecnologia da informação, estratégia e alinhamento estratégico. Através dessa revisão de literatura pretendeu-se verificar no meio acadêmico em que estado se situava o problema investigado, que trabalhos já tinham sido realizados a respeito e quais eram as opiniões reinantes sobre o assunto.

Na ausência de estudos sobre alinhamento estratégico aplicados diretamente às organizações hospitalares, o referido estudo tomou como objeto de pesquisa os hospitais particulares de porte médio, grande e especial¹ da cidade de Salvador, Bahia, verificando a existência do alinhamento estratégico na percepção dos gestores organizacionais e gestores de tecnologia da informação dessas organizações.

Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, sob o método do levantamento (*survey*) com a utilização de questionários como instrumentos de coleta de dados. A pesquisa constituiu-se de um pré-teste em duas organizações e um levantamento em dezesseis organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, tendo essas organizações sido previamente selecionadas, conforme dados apresentados pelo Ministério da Saúde (2003), para a obtenção de dados relevantes ao propósito pretendido. Vale observar que o universo de pesquisa considerado constituía-se de todas as organizações hospitalares particulares de porte médio, grande e especial de Salvador, Bahia. O direcionamento para as referidas organizações hospitalares deu-se em função da necessidade de um estudo para este tipo de organização e a natureza do fenômeno. Registra-se ainda que foi obtida resposta de uma parcela significativa do universo estudado, treze organizações hospitalares, sendo a amostra não probabilística definida pelo critério de acessibilidade.

O objetivo desse artigo é pois apresentar os resultados dessa pesquisa sobre o alinhamento entre as estratégias das organizações hospitalares e as estratégias da tecnologia da informação, no que se refere aos hospitais particulares de porte médio, grande e especial de Salvador, Bahia.

Esse artigo encontra-se estruturado, além dessa introdução e de considerações finais, em dois tópicos: O Alinhamento entre as Estratégias Organizacionais e as Estratégias da Tecnologia da Informação, no qual são apresentadas as principais idéias da abordagem teórica do tema, e O Alinhamento entre as Estratégias da Organização Hospitalar e as Estratégias da Tecnologia da Informação, no qual são apresentados os principais resultados da referida pesquisa.

2. O Alinhamento entre as Estratégias Organizacionais e as Estratégias da Tecnologia da Informação

Dentro do contexto de transformações tecnológicas, econômicas e sociais ocorridos nos últimos anos, os administradores das organizações hospitalares estão

percebendo a importância estratégica da TI e de sua utilização, para viabilizar a estratégia organizacional (FERNANDES, 1992) visando enfrentar as novas exigências competitivas do mercado de saúde e obtendo resultados positivos.

O alinhamento entre as estratégias da tecnologia da informação e as estratégias empresariais é formado a partir relação vertical, horizontal, transversal, dinâmica e em sinergia com as funções empresariais no sentido de promover a adequação estratégica da tecnologia da informação, como uma ferramenta de gestão empresarial contemplada pelos conceitos de qualidade, produtividade, efetividade, modernidade, perenidade, rentabilidade, inteligência competitiva e inteligência empresarial. Este alinhamento se baseia na adaptação e integração funcional entre ambientes externo (mercado) e interno (estrutura administrativa e recursos financeiros, tecnológicos e humanos) para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993 apud REZENDE; ABREU, 2002; BRODBECK, 2001).

É interessante salientar, segundo Brodbeck (2001), que as funções empresariais são as principais macroatividades das organizações, sem as quais as empresas não atingiriam sua plenitude. Dividindo-se em seis grupos integrados e retroalimentados: produção e/ou serviços, comercial e/ou marketing, materiais e/ou logística, financeira, recursos humanos e jurídico legal.

Outra concepção interessante do referido alinhamento, parte do pressuposto que o alinhamento é alcançado quando o conjunto de estratégias do Sistema de Informação (SI) (sistemas, objetivos, obrigações e estratégias) é derivado do conjunto estratégico organizacional (missão, objetivos e estratégias). Através do alinhamento entre as estratégias do SI e as estratégias organizacionais, os recursos informacionais suportam os objetivos do negócio, possibilitando a obtenção de vantagens (KING, 1988 apud BRODBECK; HOPPEN, 2002).

Esse alinhamento entre as estratégias da tecnologia da informação e as estratégias empresariais faz com que não exista a criação de uma área de TI voltada somente para o ambiente interno das organizações, tornando seus recursos subutilizados (ALBERTIN, 2001, p. 82).

Os gestores de TI têm considerado o alinhamento entre as estratégias da tecnologia da informação e as estratégias empresariais como um dos objetivos principais da área de TI, pela possibilidade de identificação de novas oportunidades de negócios e pela obtenção de vantagens competitivas baseadas em soluções de TI. O impacto da TI no desempenho dos negócios também têm sido discutido durante esta última década. Pesquisadores das áreas de negócio e de TI têm realizado estudos examinando as necessidades e os benefícios do alinhamento da TI com o restante dos negócios (BRODBECK; HOPPEN, 2002).

Através de seus estudos sobre a administração da tecnologia da informação, Meirelles (1994) indica que:

- a) os impactos da TI sobre a organização são muito importantes, não podendo ser deixados em segundo plano, pois é preciso saber combinar os negócios com a TI. Por isso, a administração da TI não pode permanecer somente sob a tutela dos gestores de TI.
- b) as organizações devem saber a hora certa de investir e de não investir nas novas TIs. Pois, as novas TIs estão reestruturando as organizações, criando vencedores e perdedores.
- c) a cúpula da organização deve contribuir de maneira criativa para o uso da TI, onde o empenho e comprometimento dos executivos são críticos para implementação da TI.

Torna-se necessário que a estratégia, os planos de ação e a alocação de recursos estejam alinhados em toda a instituição e reflitam esses compromissos e mudanças. Parte relevante de tais compromissos, a longo prazo, refere-se ao desenvolvimento da força de trabalho e dos fornecedores, bem como ao cumprimento de responsabilidades públicas. A tecnologia da informação é atualmente um dos principais insumos estratégicos para as empresas. O seu uso estratégico-competitivo tem alterado a forma como os negócios são feitos e tem criado novas oportunidades de negócio. Contudo, não é simples a definição de oportunidades de uso da tecnologia da informação para obter vantagens competitivas (FERNANDES, 1992).

O alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais começou a receber atenção no final da década de 70. Foram desenvolvidos vários modelos de alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais, porém esses modelos apresentam vantagens e desvantagens. Não há uma única estratégia ou única combinação de atividades que permitirá a organização alcançar e sustentar esse alinhamento, pois são fatores em conjunto que levam ao sucesso dessa atividade. Além disso, cada organização tem seu próprio processo de desenvolvimento de capacidades e competências essenciais que são abrangidas respectivamente pelo seu próprio, específico e personalizado contexto. O alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais é um processo contínuo e complexo que envolve recursos humanos e não-humanos (REZENDE, 2002a; WALTON, 1993, p.61).

Rezende (2002a), através de seu estudo, observou e confirmou que na prática existem outros fatores que proporcionam o alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais, que vão além da TI e da SI como ferramentas genuínas de gestão, conforme modelos teóricos propostos anteriormente por outros autores. Rezende (2002) identificou que os fatores organizacionais e humanos, também, influenciam no processo do alinhamento propriamente dito.

Baseado no seu estudo, Rezende (2002a) propôs um modelo teórico de alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais. As bases para o modelo teórico proposto foram os recursos sustentadores do referido alinhamento.

A justificativa do estudo e da elaboração do modelo proposto baseia-se principalmente na particularidade das diferentes variáveis adotadas. Durante o processo de revisão de literatura da sua pesquisa e tese, Rezende (2002a) não identificou nenhum modelo específico, entre os vários modelos pesquisados, que reunisse os quatro recursos sustentadores do alinhamento existente entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais. O foco da literatura estava direcionado ao alinhamento da TI ao negócio como um todo.

As experiências acadêmicas e empresariais vivenciadas por Rezende (2002a) foram fundamentais para a descoberta das variáveis de cada um dos referidos recursos sustentadores propostos. Os resultados das experiências vivenciadas, corroborados com a revisão da literatura, reiteraram a necessidade de elaborar um modelo diferenciado de alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais que contemplasse a integração e a sinergia das referidas estratégias, sob o alicerce do conjunto dos quatro recursos sustentadores propostos, com suas variáveis diferenciadas.

A Figura 1 apresenta o modelo de alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais proposto por Rezende (2002a).

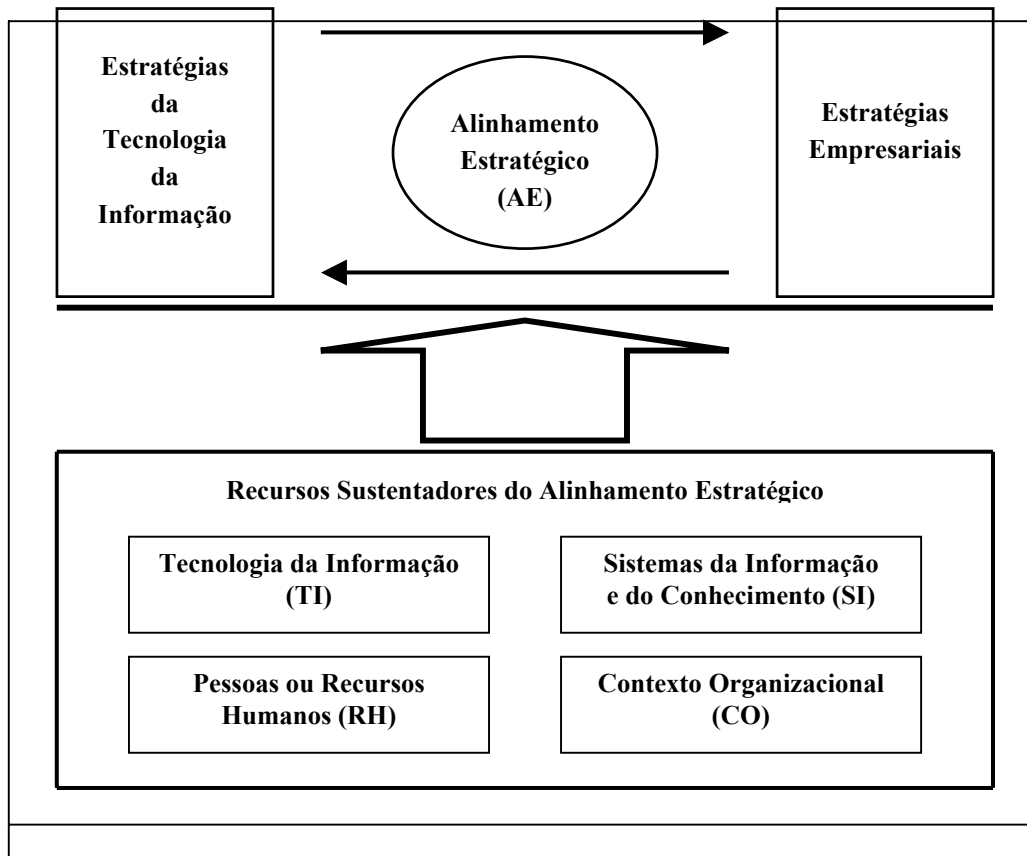


Figura 1 – Modelo de alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais segundo Rezende (2002, p.134).

O modelo proposto por Rezende (2002a) é composto pelas estratégias da tecnologia da informação, estratégias empresariais, alinhamento estratégico e seus recursos sustentadores.

As estratégias da tecnologia da informação são necessárias para facilitar e alavancar a estratégia de negócios e suportar as decisões, as ações empresariais e os respectivos processos da organização.

As estratégias empresariais possibilitam uma clara e adequada compreensão da situação dos negócios, da atuação das funções empresariais, contemplando o ambiente interno e externo à organização.

As aplicações da TI possibilitam alternativas para suportar os negócios das organizações, sem que impactem excessivamente no orçamento da empresa. Nesse sentido, o alinhamento das estratégias organizacionais com as disponíveis tecnologias emergentes, passa a ter um relevante papel na comunidade empresarial (REZENDE, 2002a).

De acordo com Rezende (2002a), o alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais ocorre em função dos coerentes, adequados e essenciais recursos sustentadores: tecnologia da informação, sistemas de informação e do conhecimento, recursos humanos e contexto organizacional. Os recursos sustentadores do alinhamento estratégico fornecem uma visão geral das atividades, variáveis e fatores que facilitam o referido alinhamento.

Os recursos sustentadores e o próprio alinhamento estratégico, conforme Rezende (2002), são compostos por uma série de variáveis, que permitem a integração e operacionalização do modelo.

É necessário que a tecnologia da informação (TI) esteja adequada e planejada para apoiar o seu alinhamento ao negócio da empresa. Além de adequar e planejar, a TI também carece de critérios formais para guarda e recuperação de dados, para controle de acesso às

informações e para segurança do uso efetivo desses recursos. Esses critérios estabelecidos facilitam a integração dos processos para apoiar as estratégias das funções empresariais da organização.

Os Sistemas de informação (SI), quando planejados de forma criteriosa para atender as suas estratégias atuais e futuras, efetivamente desenvolvidos, compartilhadamente implantados, estrategicamente adequados com informações oportunas e bem administrados, gerando informações adequadas aos tomadores de decisões em todos os níveis, podem sustentar o alinhamento da TI ao negócio, juntamente com os outros recursos sustentadores (REZENDE, 2002a).

Os recursos humanos (RH) são fundamentais na sustentabilidade do alinhamento das estratégias da TI as estratégias empresariais, visto que através de seus valores humanos positivos, éticos e morais, do comportamento proativo, da criatividade, da consciência e participação e de sua perseverança em acertar e contribuir com a estratégia empresarial. Observar-se que o perfil profissional adequado ao alinhamento proposto, contempla as habilidades de conhecimento do negócio da organização, as habilidades técnicas e as comportamentais ou humanas (REZENDE, 2002a).

Quando o contexto organizacional (CO) de uma empresa é adequado e seus componentes são competentemente planejados, estruturadamente analisados, amplamente disseminados, compartilhadamente executados, operacionalmente controlados e participadamente gerenciados, podem sustentar o alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais (REZENDE, 2002a).

O alinhamento estratégico (AE) contempla o conjunto de variáveis: sinergia das funções empresariais; adequação das tecnologias disponíveis; gestão das estratégias da TI e as estratégias empresariais; inteligência competitiva e inteligência empresarial (REZENDE, 2002a).

Para realizar e obter sucesso com o alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias empresariais, de acordo com Rezende (2002a), os quatro recursos sustentadores (tecnologia da informação, sistemas de informação e do conhecimento, recursos humanos e contexto organizacional) devem estar integrados, estrategicamente administrados e alinhados.

3 O Alinhamento entre as Estratégias da Organização Hospitalar e as Estratégias da Tecnologia da Informação

No desenvolvimento da pesquisa sobre as organizações hospitalares de porte médio, grande e especial da cidade de Salvador, Bahia, para verificar o alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias da tecnologia da informação, constatou-se inicialmente que as referidas organizações possuíam as seguintes características:

- a) a organização hospitalar mais antiga foi fundada em 1857 e a mais nova em 1990. Observou-se que entre as organizações hospitalares mais antigas estavam os hospitais beneficentes de grupos imigrantes e as Santas Casas. O tempo-médio de existência das organizações é de 59 anos. Esse tempo-médio de existência, leva a crer que para estas organizações deveriam existir os planejamentos das estratégias de TI e organizacional, integrados entre si.
- b) com relação ao número de funcionários das organizações hospitalares pesquisadas, o menor número foi 85 e o maior número foi 2300. O número-médio de funcionários ficou em 1087.
- c) quanto ao tipo de organização hospitalar foram pesquisadas oito organizações particulares com fins lucrativos e oito particulares sem fins lucrativos.

- d) com relação ao número de leitos das organizações hospitalares pesquisadas, o menor número foi 52 e o maior número foi 1032. O número-médio de leitos foi 244.
- e) quanto ao porte da organização hospitalar foram pesquisadas 8 organizações de médio porte, 7 de grande porte e 1 de porte especial.
- f) com relação ao percentual do faturamento bruto destinado a TI, o valor mínimo foi 0,50% e o máximo foi de 2%, com o índice-médio de 1,11%. Em média as organizações de saúde brasileiras investem em TI 2% do faturamento anual, enquanto as empresas brasileiras investem 4,2%. Diante deste panorama, observa-se que as organizações hospitalares particulares de Salvador investem em TI bem a baixo da média nacional, isto leva a crer que este baixo índice de investimento pode ser um fator que venha a comprometer o alinhamento entre as estratégias da TI e organizacionais.

Em relação ao perfil dos administradores dessas organizações, os 11 gestores hospitalares participantes da pesquisa possuem as mais variadas formações acadêmicas, com predominância para o curso de Medicina e Administração que apresenta a maior frequência (Ver Tabela 01).

Tabela 01 – Resumo da formação dos gestores hospitalares pesquisados.

Formação	Frequência	Percentual
3o Grau Completo	1	9,1%
Administração	3	27,3%
Ciências Contábeis	2	18,2%
Economia	1	9,1%
Medicina	3	27,3%
Psicanálise	1	9,1%
Total	11	100%

Fonte: dados obtidos através da pesquisa.

A análise da pesquisa foi elaborada considerando somente as respostas “**concordo totalmente**” de cada afirmativa do questionário aplicado. As Tabelas 02, 03 e 04 resumem a referida análise das variáveis agrupadas por nível de mensuração e categoria de análise.

Tabela 02 – Variáveis agrupadas pelo nível de mensuração “adequação” e categoria de análise.

Categorias de análise / Afirmativas	Variáveis analisadas	Índice-médio
Tecnologia da Informação (TI)		
Os recursos de <i>hardware</i> , <i>software</i> e de gestão de dados/informação estão adequados à estratégia da organização hospitalar.	<i>hardware</i> , <i>software</i> e de gestão de dados/informação	23,1%
A rede e os sistemas de telecomunicação utilizados estão adequados à estratégia da organização hospitalar.	rede e os sistemas de telecomunicação	23,1%
Média		23,1%
Sistemas de Informação (SI)		
Os Sistemas de Informação estão adequados à estratégia da organização hospitalar.	SI operacionais, SI gerenciais, SI estratégicos	8,3%
Os Sistemas de Informação geram informações gráficas, amigáveis, completa e com qualidade adequadas à estratégia da organização hospitalar.	SI operacionais, SI gerenciais, SI estratégicos	8,3%
Os Sistemas de Informação geram informações que auxiliam e apóiam as decisões da alta administração da organização hospitalar.	SI operacionais, SI gerenciais,	20,8%

	SI estratégicos	
Média		12,47%
Recursos Humanos (RH)		
O clima no ambiente de trabalho da organização facilita as atividades de formulação e implementação das estratégias organizacionais e da TI.	Clima, ambiente e motivação	16,7%
Os profissionais da TI são capacitados nas suas atividades.	Competências e capacitação	23,1%
Os usuários da TI são capacitados nas suas atividades.	Competências e capacitação	4,2%
Os gestores da organização hospitalar conhecem os recursos estratégicos da TI	Competências e capacitação	7,7%
A comunicação dos profissionais envolvidos nas atividades de formulação e implementação das estratégias da organização facilita estas atividades.	Comunicação e relacionamento pessoal	16,7%
O gestor de TI conhece o negócio da organização hospitalar e participa do desenvolvimento de novos serviços	Competências e capacitação	27,3%
Média		15,95%
Contexto Organizacional (CO)		
Caso exista planejamento formal dessas estratégias, o planejamento das estratégias da TI e o tempo para a implementação do mesmo, são vinculados e sincronizados com o planejamento das estratégias da organização.	Estratégias	8,3%
A cultura, a filosofia e as políticas da organização são transparentes e disseminadas.	Cultura, filosofia e políticas empresariais	16,7%
As infra-estruturas tecnológica e organizacional facilitam as atividades de formulação e implementação das estratégias.	Infra-estrutura organizacional	25,0%
A imagem institucional da organização é positiva dentro da organização.	Imagem institucional	33,3%
Média		20,83%
Alinhamento Estratégico (AE)		
As estratégias e os processos operacionais das funções empresariais de toda a organização estão identificadas e integradas na organização hospitalar.	Sinergia das funções empresariais	4,2%
As tecnologias de TI disponíveis na organização estão adequadas e alinhadas à estratégia da organização hospitalar.	Adequação e alinhamento das tecnologias disponíveis	4,2%
A gestão das estratégias da TI e organizacionais é uma atividade de parceria e realizada de forma integrada.	Gestão das estratégias da TI e organizacionais	25%
Média		11,13%

Fonte: informações geradas pelo *software* SPSS com base nos dados coletados.

As variáveis que menos contribuíram com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, com relação ao nível de mensuração “adequação”, foram:

- “Competências e capacitação”, com índice-médio de 4,2%, referente à afirmativa “os usuários da TI são capacitados nas suas atividades”;
- “Sinergia das funções empresariais”, com índice-médio de 4,2%, referente à afirmativa “as estratégias e os processos operacionais das funções empresariais de toda a organização estão identificadas e integradas na organização hospitalar”;
- “Adequação e alinhamento das tecnologias disponíveis”, com índice-médio de 4,2%, referente à afirmativa “as tecnologias de TI disponíveis na organização estão adequadas e alinhadas à estratégia da organização hospitalar”.

A variável que mais contribuiu com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, com relação ao nível de mensuração “adequação”, foi:

- a) “Imagem institucional”, com índice-médio de 33,3%, referente à afirmativa “a imagem institucional da organização é positiva dentro da organização”;

Em resumo, com relação ao nível de mensuração “adequação” a categoria de análise que mais contribui com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, é a “tecnologia da informação(TI)” com um índice médio de 23,1%, e ao contrário a categoria de análise que mais está inadequada é o “alinhamento estratégico (AE)” com um índice-médio de 11,13%, segundo as respostas das afirmativas do questionário. Isso leva a crer que em virtude do baixo índice-médio as variáveis “sinergia das funções empresariais”, “adequação e alinhamento das tecnologias disponíveis”, e “gestão das estratégias da TI e organizacionais” que compõe a categoria de análise AE devem ser mais trabalhadas para que possam contribuir com o alinhamento nas organizações hospitalares participantes da pesquisa.

Tabela 03 – Variáveis agrupadas pelo nível de mensuração “planejamento” e categoria de análise.

Categorias de análise / Afirmativas	Variáveis analisadas	Índice-médio
Tecnologia da Informação (TI)		
Os recursos de <i>hardware</i> , <i>software</i> e de gestão de dados/informação foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização hospitalar.	<i>hardware</i> , <i>software</i> e de gestão de dados/informação	23,1%
A rede e os sistemas de telecomunicação utilizados foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização hospitalar.	rede e os sistemas de telecomunicação	15,4%
Média		19,25%
Sistemas de Informação (SI)		
Os Sistemas de Informação foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização hospitalar.	SI operacionais, SI gerenciais, SI estratégicos	29,2%
Média		29,2%
Recursos Humanos (RH)		
Os gestores da organização hospitalar participam da formulação e implementação das estratégias da TI.	Plano de trabalho, multiequipe e parcerias	23,1%
As atividades pertinentes a formulação e implementação das estratégias organizacionais e da TI são realizadas por equipe multidisciplinar.	Plano de trabalho, multiequipe e parcerias	25,0%
O gestor de TI participa do desenvolvimento da formulação e implementação das estratégias organizacionais	Plano de trabalho, multiequipe e parcerias	18,2%
Média		22,1%
Contexto Organizacional (CO)		
As estratégias da organização hospitalar estão identificadas, formuladas, documentadas, comunicadas e disseminadas na organização.	Estratégias	8,3%
As estratégias da TI estão identificadas, formuladas, documentadas, comunicadas e disseminadas na organização.	Estratégias	4,2%
Os processos e os procedimentos das funções empresariais estão definidos, descritos, priorizados e comunicados para os envolvidos nessas atividades.	Processos e procedimentos	4,2%
Os planos de ação relacionados as estratégias da TI e organizacionais estão definidos, descritos e comunicados para os envolvidos no processo de formulação e implementação das estratégias.	Estratégias	12,5%
Os investimentos e custos em TI, SI, recursos humanos e infra-estrutura organizacional são planejados, previstos e quantificados.	Investimentos e custos	8,3%
Média		7,5%
Alinhamento Estratégico (AE)		
O acompanhamento da implementação e a revisão das estratégias da TI e organizacionais são realizados periodicamente e criteriosamente.	Gestão das estratégias da TI e organizacionais	12,5%
Os critérios que permitem as avaliações dos resultados das estratégias da TI e organizacionais estão definidos, descritos e comunicados aos	Gestão das estratégias da TI e organizacionais	8,3%

envolvidos no processo de formulação e implementação das estratégias.		
Média		10,4%

Fonte: informações geradas pelo *software* SPSS com base nos dados coletados.

Com relação ao nível de mensuração “planejamento”, as variáveis que menos contribuíram com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, foram:

- a) “Estratégias”, com índice-médio de 4,2%, referente à afirmativa “as estratégias da TI estão identificadas, formuladas, documentadas, comunicadas e disseminadas na organização”;
- b) “Processos e procedimentos”, com índice-médio de 4,2%, referente à afirmativa “os processos e os procedimentos das funções empresariais estão definidos, descritos, priorizados e comunicados para os envolvidos nessas atividades.”.

A variável que mais contribuiu com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, com relação ao nível de mensuração “planejamento”, foi:

- a) “SI operacionais, SI gerenciais e SI estratégicos”, com índice-médio de 29,2%, referente à afirmativa “os Sistemas de Informação foram planejados para atender as estratégias atuais e futuras da organização hospitalar”;

Em resumo, com relação ao nível de mensuração “planejamento” a categoria de análise que mais contribui com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia, são os “sistemas de informação (SI)” com um índice médio de 29,2%, e ao contrário a categoria de análise que mais está inadequada é o “contexto organizacional (CO)” com um índice-médio de 7,25%, segundo as respostas das afirmativas do questionário. Isso leva a crer que em virtude do baixo índice-médio as variáveis que compõe a categoria de análise CO devem ser mais trabalhadas para que possam contribuir com o referido alinhamento proposto nas organizações hospitalares participantes da pesquisa.

Tabela 04 – Variáveis agrupadas pelo nível de mensuração “exigência” e categoria de análise.

Categorias de análise / Afirmativas	Variáveis analisadas	Índice-médio
Sistemas de Informação (SI)		
As informações dos Sistemas de Informação da organização trazem melhorias e diferenciação dos serviços hospitalares prestados ao paciente e apoiam o lançamento de novos serviços.	SI operacionais, SI gerenciais, SI estratégicos e Sistemas do conhecimento	20,8%
As informações dos Sistemas de Informação da organização propiciam redução de custo, tempo e maior segurança nos serviços hospitalares prestados ao paciente.	SI operacionais, SI gerenciais, SI estratégicos e Sistemas do conhecimento	37,5%
Média		29,15%

Fonte: gerado pelo *software* SPSS com base nos dados coletados

No que diz respeito ao nível de mensuração “exigência” a categoria de análise “sistemas de informação (SI)” obteve um índice-médio de 29,15% para contribuir com o alinhamento entre as estratégias de TI e organizacionais na prática das organizações hospitalares particulares da cidade de Salvador, Bahia. De certo modo, as informações dos sistemas de informação que trazem melhorias e diferenciação dos serviços hospitalares prestados ao paciente e apoiam o lançamento de novos serviços não são muito exigidas pelas

organizações, já as informações dos sistemas de informação da organização que propiciam redução de custo, tempo e maior segurança nos serviços hospitalares prestados ao paciente são requeridas.

Em síntese, as categorias de análises que mais contribuíram com o alinhamento foram a “tecnologia da informação (TI)” com um índice médio de 23,1% em relação ao nível de mensuração “adequação”, “sistemas de informação (SI)” com um índice médio de 29,2% em relação ao nível de mensuração “planejamento”, e “sistemas de informação (SI)” com um índice-médio de 29,15% em relação ao nível de mensuração “exigência”.

Pode-se concluir dessa análise que há um certo alinhamento entre as estratégias empresariais e as estratégias de tecnologia da informação nas organizações hospitalares pesquisadas, o que está longe do ideal adequado à complexidade dessas organizações e às condições socioeconômicas e competitividade que enfrentam.

5. Considerações Finais

Da análise que se pôde fazer do alinhamento estratégico nas organizações hospitalares a partir dos conceitos abordados na revisão de literatura, principalmente através dos indicadores propostos pelo modelo teórico de Rezende (2002a), e das informações obtidas através da análise dos questionários aplicados aos gestores hospitalares e de TI, observa-se que os resultados encontrados incorporam algumas contribuições significativas para a área de alinhamento estratégico das organizações.

Através destes resultados confirmou-se a consciência da importância da promoção do alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e de TI, apesar de um baixo índice-médio referente aos quatro fatores inter-relacionados responsáveis pelo alinhamento: tecnologia da informação (TI), sistemas de informação (SI), recursos humanos (RH) e o contexto organizacional (CO).

Com os resultados obtidos na pesquisa verificou-se, também, que a maioria dos gestores hospitalares pesquisados mostraram uma consciência da importância da TI e uma preocupação com a promoção de alinhamento entre os itens planejados de negócio e de TI, mesmo que de forma empírica, não sendo observado alinhamento nulo. Observou-se, também, a existência de alguns fatores que comprometem o referido alinhamento e a implementação das estratégias organizacionais e de TI nas organizações pesquisadas, entre eles a situação econômico-financeira dessas organizações, as mudanças estruturais e o perfil do gestor da organização hospitalar conforme abordado por Borba (1991), Galvão e Federighi (2002), Barquin (1992) e Santos (1998).

Os resultados encontrados, através da pesquisa, possibilitaram o conhecimento da realidade das organizações hospitalares participantes e permitiram gerar as diversas inferências por meio das respectivas análises quantitativas e qualitativas elaboradas, verificando a existência de um baixo grau de alinhamento entre as estratégias da tecnologia da informação e as estratégias organizacionais, com isso, atingindo completamente o objetivo geral proposto na pesquisa.

Os resultados obtidos a partir da pesquisa incorporam algumas contribuições significativas para a área de alinhamento estratégico das organizações, utilizando o modelo teórico de Rezende (2002a), com seus recursos sustentadores do alinhamento, junto a treze organizações hospitalares. Na análise da prática nessas organizações foram observadas a existência de alinhamento e quais variáveis dos recursos sustentadores que mais contribuíram com o mesmo.

Do ponto de vista das organizações hospitalares, essa pesquisa também pode contribuir para as práticas de gestão das mesmas, onde os resultados práticos encontrados

nesse trabalho poderão nortear as atividades dos gestores hospitalares e de TI quando os mesmos estiverem formulando e implementando as estratégias organizacionais e da TI.

Com base nas informações descritas e analisadas nesta pesquisa, os gestores podem estabelecer suas próprias comparações, inferências e opiniões, mediante as divergentes respostas escolhidas pelas diferentes organizações, as diferentes variáveis que favorecem o alinhamento, evidenciando os pontos fortes e fracos do alinhamento de cada organização hospitalar. Essas contribuições reduzem a distância entre a teoria e a prática, combinando modelos teóricos da literatura com vivências cotidianas nas organizações.

Do ponto de vista acadêmico, essa pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento de outros estudos voltados para a minimização dos problemas aqui discutidos e apresentados. Através da revisão da literatura foram identificados diferentes fatores sustentadores do alinhamento estratégico e com o desenvolvimento da pesquisa junto às organizações hospitalares particulares de Salvador, outros trabalhos futuros também poderão surgir para agregar novos conhecimentos aos professores e alunos.

A partir deste trabalho surgem algumas sugestões para as pesquisas futuras na área do alinhamento entre as estratégias da TI e as estratégias das organizações hospitalares.

A primeira sugestão é a ampliação do estudo para as organizações hospitalares particulares de porte médio, grande e especial das principais cidades da Bahia, ou até das capitais brasileiras no sentido de se ter uma visão mais ampla e consolidada do tema no Brasil.

A segunda sugestão é a ampliação do estudo envolvendo as organizações hospitalares particulares de pequeno porte e para as organizações hospitalares governamentais de todos os portes. As organizações hospitalares particulares de pequeno porte, apesar de numerosas, merecem um estudo referente ao alinhamento estratégico, pois também não foi identificado nenhum estudo com relação a este tipo de organização. As organizações hospitalares governamentais são de fundamental importância do ponto de vista social, por isso, também merecem ser estudadas.

A terceira sugestão para pesquisa futura é a elaboração de estudos de casos específicos com a realização de uma análise minuciosa de algumas organizações hospitalares. É uma sugestão interessante, pois é possível selecionar casos típicos com o objetivo de realizar um estudo mais detalhado do tema. Trata-se de escolher organizações hospitalares que pareçam ser a “melhor expressão do tipo ideal da categoria” (GIL, 1991), realizando um estudo profundo e exaustivo, de modo que permita o seu maior conhecimento.

A quarta e última sugestão é a validação do modelo proposto por Rezende (2002a) em outros tipos de organizações, buscando a verificação dos efeitos do alinhamento entre negócios e TI, para a organização como um todo. A ampliação do estudo para outros tipos de organizações, como as industriais e comerciais permite a realização de análises comparativas que podem contribuir significativamente para o tema estudado.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. A caminho do famoso alinhamento. **Informationweek**, ano 4, n. 81, p. 44-50, nov. 2002.

BARQUIN, Manuel C. **Dircción de hospitales**. México: Nueva Editorial Interamericana, 1992.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Administração hospitalar: princípios básicos**. São Paulo: CEDAS, 1991.

BORBA, Gustavo Severo de; COSTA, Daiane Gomes da. Sistemas de informação nas instituições hospitalares: a busca por tendências tecnológicas de gestão na área da saúde. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. ref. ADI-1356. 1 CD-ROM.

BRODBECK, Ângela Freitag. **Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação**. 2001. 319 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

BRODBECK, Ângela Freitag; HOPPEN, Noberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para a implementação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. ref. ADI-1246. 1 CD-ROM.

FARHAT, Eleide Margarethe Pereira. **Inovações tecnológicas de gestão e as transformações decorrentes do seu uso em um hospital geral privado de médio porte**. 1999. 265 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

FERNANDES, Aguinaldo A. **Gerência estratégica da tecnologia da Informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC, 1992.

GALVÃO, Cláudia Raffa; FEDERIGHI, Waldomiro José Pedroso. O hospital e o administrador hospitalar: um breve resgate histórico. **O Mundo da Saúde**, v.26, n.2, p. 209-215, abril/junho, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistema de Informação: O alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Cadastro nacional de estabelecimentos de saúde**, banco de dados atualizado em 16 mai. 2003. Disponível em:<http://cnes.datasus.gov.br/Lista_Es_Municipio.asp?VEstado=29&VCodMunicipio=292740&NomeEstado=BAHIA>. Acesso em: 04 jun. 2003.

PORTER, Michael E.; MILLAR, Victor E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: PORTER, Michael E. **Competição- On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 83 - 106.

REZENDE, Denis Alcides. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática**

em grandes empresas brasileiras. 2002. 278 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002a.

_____. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial.** São Paulo: Atlas, 2002b.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Recursos sustentadores do alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao negócio empresarial - proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2002. ref. ADI-727. 1 CD-ROM..

SABBATINI, Renato M. E. **Tecnologias de informação e o hospital moderno.** São Paulo: Informática Médica, maio/jun. 1999, volume 2, número 3. Disponível em: <<http://www.epub.org.br/informaticamedica/n0203/sabbatini.htm>> Acesso em: 21 dez. 2000.

_____. Tendências e recursos da informática no setor saúde. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SERVIÇOS DE SAÚDE, 3., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FENAESS, 1997, P. 89-100.

SANTOS, Náirio Aparecido Augusto Pereira dos. **O trabalho do administrador hospitalar no gerenciamento do dia-a-dia dos hospitais filantrópicos gerais de grande porte no estado do Rio Grande do Sul.** 1998. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

WALTON, Richard E.. **Tecnologia de informação: o uso das empresas que obtêm vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1993.

¹ Borba (1991, p.52) classifica as organizações hospitalares atuais quanto à capacidade ou lotação e quanto à propriedade, manutenção e controle. Com base nas definições apresentadas, as organizações hospitalares podem ser classificadas quanto à capacidade ou lotação do seguinte modo:

- a) pequeno, até 49 leitos;
- b) médio, de 50 a 149 leitos;
- c) grande, de 150 a 500 leitos;
- d) especial ou extra, acima de 500 leitos.

Quanto à propriedade, manutenção e controle, Borba (1991, p.52) classifica as organizações hospitalares seguinte modo:

- a) governamental, as federais, estaduais, municipais e para-estatais (ex.: Institutos);
- b) particular, as com fins lucrativos ou sem fins lucrativos (ex.: hospitais filantrópicos – são organizações hospitalares sem fins lucrativos que atende gratuitamente pacientes pobres desprovidos de qualquer cobertura de saúde).