

# **UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

## **MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL NA SAÚDE**

Curso ministrado em parceria com a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa  
(DR – II Série, nº. 250 de 29 de Outubro de 2002)

Área de especialização em  
Políticas de Administração e Gestão em Saúde

### **GESTÃO EM FARMÁCIA: Implementação de um Sistema de Distribuição de Medicamentos Pyxis®. Um Estudo de Caso de dois Hospitais Centrais**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

**Pedro Filipe Lopes Prazeres Fidalgo**

Orientador(a):

Prof. Doutor Paulo Resende da Silva

[Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri]

**Évora**

**Novembro 2007**

# **GESTÃO EM FARMÁCIA: Implementação de um Sistema de Distribuição de Medicamentos Pyxis®. Um Estudo de Caso de dois Hospitais Centrais**

## **RESUMO**

O presente estudo permite determinar o grau de envolvimento dos Técnicos de Farmácia e Enfermeiros, na *Task Force* essencial para a pilotagem do processo de mudança, através da implementação do sistema de informação Pyxis®, e a sua relevância na validação e acompanhamento de todo o processo.

Foram aplicados os conceitos de gestão na implementação de sistemas de informação aplicados à farmácia hospitalar, ao nível da distribuição de medicamentos, que originaram pela parte dos profissionais em estudo alguma resistência à implementação do mesmo.

Foi analisado a aplicação do modelo Metavisão à implementação do sistema de distribuição de medicamentos automatizado Pyxis® de maneira a operacionalizar a gestão da organização, sistematizando processos e quebrando resistências e obstáculos à mudança, mas verificou-se que houve fragilidades ao nível da monitorização do mesmo.

Foi analisado o grau de envolvimento na perspectiva dos Técnicos de Farmácia e Enfermeiros dos dois hospitais em estudo, sendo que a população em estudo foi de 177 profissionais de saúde, proporcionalmente distribuída por Técnicos de Farmácia (14,7%), e Enfermeiros (85,3%).

A metodologia utilizada para este estudo caracterizou-se por ser um estudo de caso, descritivo, analítico e correlacional que tendo em atenção os objectivos pretendidos, seleccionou-se as variáveis em função dos objectivos escolhidos, caracterizou-se os respondentes na implementação de um sistema de distribuição de medicamentos automatizado, com recurso a estatística descritiva, avaliou-se o grau de envolvimento destes

profissionais de saúde, na *Task Force* essencial para a pilotagem do processo de mudança, face a diferentes itens de observação, foi feita a estimação das relações de independência e do grau de associação entre variáveis, com recurso a diferentes técnicas estatísticas e por último identificou-se as estratégias para a melhoria da implementação de um sistema de Informação.

Os resultados do estudo sugerem-nos que os técnicos de farmácia e enfermeiros são um valor acrescentado à organização tendo uma acção pró activa para não serem incluídos na implementação de um sistema de informação, podendo levar ao declínio da sobrevivência desse sistema de informação.

**Palavras-Chave:** Técnicos de Farmácia; Enfermeiros; Gestão; Gestão em Farmácia; Implementação; Sistema de Informação; Sistema de Distribuição de Medicamentos; Metavisão; Pyxis®.

## **MANAGEMENT IN PHARMACY: Implementation of a System of Distribution of Medicines Pyxis®. A Case Study of two Central Hospitals**

### **ABSTRACT**

This study determines the degree of involvement of Pharmacy Technicians and Nurses, in the Task Force essential for steering the process of change, through the implementation of the information system Pyxis®, and its relevance in the validation and monitoring of the entire process.

They were applied the concepts of management in the implementation of information systems applied to the hospital pharmacy, at the level of distribution of medicines, which led by the party of professionals under study some resistance to the implementation of the same.

It examined the application of the model Metavisão implementation of the system of distribution of medicines Pyxis® automated in order to operational the management of the organization, systematized processes and breaking resistance and obstacles to change, but it was found that there were weaknesses in the monitoring of it.

It examined the degree of involvement in the perspective of Pharmacy Technicians, Nurses and the two hospitals under study, and that the population under study was of 177 health professionals, proportionately distributed by the Pharmacy Technicians (14.7%) and Nurses (85,3%).

The methodology used for this study characterized itself as a case study, descriptive and analytical correlation that by taking into account the objectives, the variables are selected on the basis of the chosen objectives, the respondents characterized themselves in the implementation of a system the distribution of medicines automated, using descriptive statistics, it is assessed the degree of involvement of health professionals, the *Task Force* essential to steering the process of change, given the different items of observation, was the estimation of the relationship of independence and the

degree of association between variables, using different statistical techniques and finally identified themselves as strategies for improving the implementation of a system of information.

The results of the study suggest that the technical pharmacy and nurses are an added value to the organization taking an active part not to be included in the implementation of an information system, and can lead to the decline of survival of this information system.

**Keywords:** Technicians of Pharmacy; Nurses; Management; In Pharmacy Management; Implementation; Information System; System Distribution of Medicines; Metavisão; Pyxis®.

## AGRADECIMENTOS

Na realização deste trabalho, foi valiosíssimo o apoio que senti por parte de várias pessoas e organizações sem o qual este projecto não teria sido possível. Não posso deixar de expressar a todos os meus mais sinceros agradecimentos.

Em primeiro lugar, ao meu orientador Professor Doutor Paulo Resende Silva pelas suas orientações em momentos cruciais deste projecto, pelo seu apoio e amizade.

Não posso deixar de agradecer ao Professor Doutor Carlos Silva, Director do Mestrado a disponibilidade revelada e as orientações que me facultou relativas à formalização de ferramentas utilizadas neste projecto, pelo seu apoio e amizade.

Quero ainda agradecer de forma especial aos profissionais dos dois Hospitais envolvidos, cuja contribuição foi imprescindível para a realização deste projecto, um carinho especial aos Técnicos de Farmácia do Hospital Distrital de Faro que são a fonte da minha motivação e juntos tentamos contribuir para o reconhecimento social da nossa profissão "Técnico de Farmácia".

Aos meus colegas e amigos António Abrantes e Nuno Pinto, pelo apoio e amizade que revelaram em todos os momentos.

Finalmente, quero agradecer à minha família, pela compreensão e apoio incondicional sempre demonstrado. À Inês e ao Hugo, pelo tempo que não lhes dediquei, por serem a fonte da minha motivação e porque os seus sorrisos alegraram os momentos mais difíceis desta caminhada.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO	III
ABSTRACT	V
AGRADECIMENTOS	VII
ÍNDICE GERAL	VIII
ÍNDICE DE QUADROS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE TABELAS	XII
ABREVIATURAS E SIGLAS	XIII
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1. A MUDANÇA DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>5</b>
1.1 Gestão da mudança	5
1.2 O contexto da organização	9
<b>2. SISTEMA DE INFORMAÇÃO</b>	<b>18</b>
2.1 Tecnologias de informação e de comunicação	20
2.2 O impacto da sociedade da informação e do conhecimento nos sistemas de saúde	21
2.2.1 Sociedade da informação e do conhecimento	22
2.2.2 Impacto	23
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA FARMÁCIA HOSPITALAR</b>	<b>25</b>
3.1 A farmácia hospitalar	25
3.2 Sistemas de distribuição de medicamentos	28
3.3 Tipos de sistema de distribuição de medicamentos	33
3.3.1 Sistema tradicional de distribuição de medicamentos	33
3.3.2 Sistema distribuição individual ou personalizado de medicamentos	38
3.3.3 Sistema distribuição individual de medicamentos em dose unitária e unidose	42
3.3.4 Sistema distribuição de medicamentos por reposição de <i>stock</i> nivelados	47
3.4 Qualidade nos sistemas de distribuição de medicamentos	49
<b>4. METODOLOGIA</b>	<b>52</b>
4.1 Introdução	52
4.2 Pressupostos	52
4.3 Problemática da pesquisa	53
4.4 Pertinência do estudo	53
4.5 Unidade de análise	54
4.6 Perguntas de investigação	54
4.7 Objectivos	55
4.8 Hipóteses de investigação	56
4.9 Conceptualização das variáveis	57
4.10 Instrumento de recolha de dados	57
4.11 Recolha de dados	58
4.12 Métodos e técnicas	59

<b>5. SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO AUTOMATIZADO DE MEDICAMENTOS</b>	60
<b>6. INTERVENÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE</b>	69
6.1 Técnicos de Farmácia	69
6.2 Enfermeiros	70
6.3 Análise dos dados	73
6.3.1 Caracterização da população	73
6.3.2 Caracterização sócio-demográfica	73
6.3.3 Exploração dos dados da escala de percepção da gestão em farmácia	80
6.3.3 Estudo da percepção da gestão em farmácia nas duas organizações hospitalares	81
<b>7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	85
<b>8. ANÁLISE CRÍTICA AO PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE DISTRIBUIÇÃO AUTOMATIZADO PYXIS®</b>	97
<b>9. CONCLUSÕES</b>	110
<b>10. PLANO DE INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL</b>	114
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	117
<b>ANEXOS</b>	126

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Gestores e líderes	17
<b>Quadro 2</b> – Vantagens e desvantagens do sistema de reposição de <i>stocks</i> manual em relação a outros sistemas de distribuição	48
<b>Quadro 3</b> – Vantagens e desvantagens do sistema de reposição de <i>stocks</i> manual em relação ao automatizado	68
<b>Quadro 4</b> – Medida de adequação de Kaiser-Meyer-Olkin e teste de esfericidade de Bartlett	80
<b>Quadro 5</b> – Consistência interna da fiabilidade da escala de implementação de sistema de informação	83
<b>Quadro 6</b> – Correlação item total dos grupos da escala de implementação de sistema de informação	84
<b>Quadro 7</b> – Análise SWOT	104
<b>Quadro 8</b> – Arquitectura	107
<b>Quadro 9</b> – Cronograma de actividades para implementação do sistema informação Pyxis®	109
<b>Quadro 10</b> – Plano de intervenção sócio-organizacional (resumo, de acordo com metodologia Metavisão)	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo Metavisão	8
<b>Figura 2</b> – Funções da gestão	11
<b>Figura 3</b> – Sequência motivacional	14
<b>Figura 4</b> – Sistema de informação	20
<b>Figura 5</b> – Laboratório de farmacotecnia	28
<b>Figura 6</b> – Armazém	28
<b>Figura 7</b> – Centro de misturas endovenosas	28
<b>Figura 8</b> – Medicamentos termolábeis	28
<b>Figura 9</b> – Circuito do sistema de distribuição de medicamentos tradicional	35
<b>Figura 10</b> – Distribuição tradicional	38
<b>Figura 11</b> – Circuito do sistema de distribuição individual ou personalizada de medicamentos	40
<b>Figura 12</b> – Fluxograma sistema de distribuição individual ou personalizada de medicamentos	41
<b>Figura 13</b> – Ambulatório	42
<b>Figura 14</b> – Circuito da distribuição individual de medicamentos em dose individual unitária	45
<b>Figura 15</b> – Distribuição individual de medicamentos em dose individual unitária	47
<b>Figura 16</b> – Circuito da distribuição individual de medicamentos em dose individual unitária	47
<b>Figura 17</b> – Reposição de <i>stocks</i> nivelados manual	49
<b>Figura 18</b> – Reposição de <i>stocks</i> nivelados automatizados	49
<b>Figura 19</b> – Exemplo de uma estação do sistema Pyxis®	61
<b>Figura 20</b> – Exemplo de uma consola Pyxis®	62
<b>Figura 21</b> – Circuito do sistema de informação Pyxis®	63
<b>Figura 22</b> – Processo para ingresso da informação do sistema de informação Pyxis®	64
<b>Figura 23</b> – Apresenta soluções diferentes para cada situação	65
<b>Figura 24</b> – Armazenamento de controlo de medicamentos termolábeis	65
<b>Figura 25</b> – Exemplo da variabilidade de produtos e respectivas classes	66
<b>Figura 26</b> – Visão do sistema de informação Pyxis®	101

## ÍNDICE DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Distribuição dos respondentes por grupo etário	74
<b>Tabela 2</b> – Distribuição dos respondentes por género	74
<b>Tabela 3</b> – Distribuição dos respondentes por profissão	75
<b>Tabela 4</b> – Distribuição dos respondentes por local de trabalho	76
<b>Tabela 5</b> – Distribuição dos respondentes por anos de profissão	76
<b>Tabela 6</b> – Distribuição dos respondentes por anos no serviço actual	77
<b>Tabela 7</b> – Distribuição dos respondentes por experiência com este sistema Pyxis® antes de integrar o serviço onde trabalha actualmente	78
<b>Tabela 8</b> – Distribuição dos respondentes se teve formação específica para a utilização do sistema Pyxis®?	78
<b>Tabela 9</b> – Distribuição dos respondentes se integrou a equipa de implementação do sistema de reposição de medicamentos por nível automatizado Pyxis®?	78

## ABREVIATURAS E SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde, IP
ATC	Anatomical Therapeutic Chemical
DR	Diário da República
ESTeL	Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
EUA	Estados Unidos da América
FCS	Factores Críticos de Sucesso
HDF	Hospital Distrital de Faro
I	Intensiva
ID	Identificação do Utilizador
IGIF	Instituto de Gestão Informática e Financeira da Saúde
IV	Intravenosa
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MS	Ministério da Saúde
OE	Ordem dos Enfermeiros Portugueses
OPSS	Observatório Português dos Sistemas de Saúde
SDM	Sistemas de Distribuição de Medicamentos
SI	Sistemas de Informação
SI/TI	Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação
SI/TIC	Sistemas de Informação/tecnologias de Informação e Comunicação
SNS	Serviço Nacional de Saúde
St. <sup>a</sup>	Santa
SWOT	Forças e Fraquezas, Ameaças e Oportunidades
TDT	Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica
TF	Técnico de Farmácia
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
UBPS	Unidade Básica de Prestação de Serviços
UCIP	Unidade de Cuidados Intensivos Polivalentes
UE	Universidade de Évora

## INTRODUÇÃO

A sociedade que actualmente se está a construir está baseada fundamentalmente no conhecimento, pelo que a competitividade das organizações portuguesas, públicas e privadas, terão que projectar a sua estratégia de criação de valor e riqueza, para uma melhor qualidade de vida dos cidadãos, através de quatro dimensões que procuram definir as competências potenciadoras do conhecimento: saber-ser, saber relacionar-se e cooperar, saber-fazer e saber-empreender e inovar. A sociedade e as organizações só terão viabilidade se a sua principal prioridade for o conhecimento, a inovação e a qualificação dos seus profissionais.

As organizações modernas encontram-se em grandes transformações. O desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) e a realidade do mercado têm obrigado as organizações a articular os recursos necessários ou disponíveis, para atingir objectivos específicos. O profissional responsável pela gestão nesse novo conceito de organização precisa adaptar-se à nova realidade.

O desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) permitiu ver similitudes entre diferentes campos científicos, encontrar dimensões verdadeiramente novas, analisar o grau de simplicidade ou complexidade inerente a diversos sistemas e sobretudo determinar até que ponto esses sistemas podem ou não ser simulados (Zorrinho, Serrano e Lacerda, 2003).

A implementação crescente de novas tecnologias em todos os sectores da economia aumentou o grau de complexidade organizacional e, como resultado, fez surgir novos desafios para as organizações e para os seus profissionais. As novas tecnologias, ou tecnologias da informação, introduzem um conjunto de novos aspectos organizacionais.

A implementação de novas tecnologias num serviço de farmácia hospitalar tem como objectivo melhorar a sua *performance*, sendo um elemento essencial não só para resolver problemas associados à produtividade como também melhorar a eficiência na gestão e na própria qualidade assistencial

Este estudo surge no âmbito do II Curso de Mestrado em Intervenção Sócio – Organizacional na Saúde, Área de Especialização em Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde, em parceria da Universidade de Évora (U.E.) com a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa, (ESTeSL) com o título **“GESTÃO EM FARMÁCIA: Implementação de um Sistema de Distribuição de Medicamentos Pyxis®. Um Estudo de Caso de dois Hospitais Centrais”** – Sistema avançado que automatiza a distribuição, administração e controle de medicamentos.

A motivação para a realização deste estudo, surgiu do conhecimento adquirido durante a disciplina de “Gestão de Sistemas de Informação” e ao facto de pertencer à classe dos Técnicos de Farmácia (TF), tendo a categoria de Técnico Coordenador no Hospital Distrital de Faro (HDF) e apesar do enorme desafio que a gestão pró-activa do conhecimento representa para este profissional, são relativamente poucos os esforços de pesquisa que têm avaliado este tema sob uma perspectiva abrangente, histórica e, principalmente, empírica. Menos frequentes são os trabalhos que levam em consideração os vários campos de estudo que tratam da contribuição e participação intelectual dos profissionais.

Isto, a meu ver, representa um risco importante. Abordagens reducionistas e, especialmente, as prescritivas acabam por gerar soluções simplistas, pouco eficazes e algumas vezes até prejudiciais à compreensão dos fenómenos organizacionais. Há que se levar em consideração um aspecto muito importantes que é apesar da crescente importância dos sistemas de informação (SI), como repositórios do conhecimento organizacional, são, principalmente, os profissionais que aprendem, criam,

detêm e transmitem o conhecimento mais relevante para o sucesso das organizações.

Com o objectivo de melhor conhecer esta problemática, optei pela realização de um trabalho de investigação sobre a implementação do sistema de informação *Pyxis®*, visto não haver estudos nesta área e poder com esta investigação, caracterizar o objecto de estudo tendo em vista uma intervenção sócio-organizacional.

Por último, far-se-á a análise dos pontos fortes e fracos da implementação deste novo sistema de informação, das oportunidades e das ameaças, que são um instrumento precioso para qualquer organização. Permitindo com isso, fazer o ponto da situação, com o grau de profundidade que se pretende e construir um método para as decisões estratégicas a tomar, no presente e adequar a implementações futuras.

Para a escolha dos métodos e das técnicas utilizados foram levados em linha de conta os objectivos da investigação e a natureza das variáveis em estudo. Perante a complexidade e extensão dos dados recolhidos, optou-se pela sua redução e descomplexificação por meio da análise de componentes principais segundo o critério de *Kaiser* e rotação *Varimax*.

Pretendo que este estudo no primeiro capítulo comece pelo contexto da mudança das organizações, analisando capacidade de mudança organizacional, a descrição do modelo *Metavisão* e identificando qual o modelo de gestão mais adequados para que se alcancem os objectivos propostos pelas organizações.

No segundo capítulo definirei o que são sistemas de informação e o impacto dos sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação nos sistemas de saúde.

No terceiro capítulo caracterizarei a farmácia hospitalar, bem como a aplicação dos sistemas de distribuição de medicamentos (SDM). De seguida num quarto capítulo apresentarei todo o enquadramento metodológico, onde

inclui a metodologia do estudo. No quinto capítulo irei definir e aplicar o sistema de informação implementado nos dois hospitais, alisando resumidamente, o porquê da incapacidade dos sistemas tradicionais de distribuição de medicamentos, para reflectir se a aposta neste novo sistema de distribuição contribuiu de alguma forma para a melhoria da organização.

No sexto capítulo identifiquei os profissionais envolvidos no estudo e todo o tratamento e análise dos dados. No sétimo capítulo apresento a discussão dos resultados. No oitavo capítulo faço uma análise crítica ao projecto de implementação do sistema de distribuição automatizado Pyxis®, apresentando as conclusões no capítulo seguinte e incluo por fim no último capítulo uma proposta de intervenção onde formularei algumas recomendações que me parecem conciliáveis com os desafios actuais que tanto os órgãos de gestão assim como os órgãos ministeriais deveriam ter em conta nos tempos presente e futuro.

Assim, a minha proposta de intervenção está direccionada para a aplicação do modelo metavisão, como um modelo conceptual para delimitar e incrementar a dinâmica endógena de mudança, nomeadamente na integração do envolvimento dos profissionais na implementação de sistemas de informação das organizações em estudo.

## 9. CONCLUSÕES

Verificou-se que houve o objectivo de dotar as organizações em estudo com novos processos e procedimentos que permitiam otimizar a organização e a prestação de serviços, possibilitando deste modo a prestação de cuidados efectivos e eficientes aos utentes/doentes. Pretenderam as organizações criar mecanismos que permitissem promover a segurança na administração dos medicamentos e a consequente redução do erro, bem como a garantia de qualidade na distribuição, mas sempre com o objectivo de aumentar a produtividade e eficiência dos profissionais e oferecer aos utentes/doentes serviços de qualidade.

Analisando as duas organizações sobre o grau de envolvimento dos profissionais na implementação do sistema de distribuição de medicamentos automatizado Pyxis®, anexo 2.1 e 2.1.1, não foi tida em conta, que a utilização dessa tecnologia estava sujeita às influencias do clima e da cultura organizacional e que deveriam ser analisadas como peças fundamentais na gestão da organização. Os dados referentes ao levantamento das necessidades demonstraram com 66,1% de respostas na tabela 1 do anexo 2.1, que não foi feito o levantamento das necessidades de informação antes da implementação do sistema de informação e reforçando expressivamente com 78% de respostas na tabela 2 do anexo 2.1, que não foram comunicados os objectivos a alcançar, levando-nos a concluir, que deveria ter-se tido em conta que o clima reflecte os reflexos de todas as mudanças organizacionais e que mediante uma pesquisa de clima poderiam ter sido obtido inúmeras informações sobre as reacções às mudanças organizacionais. Quase todos os componentes da estratégia das organizações em estudo para ter um bom desempenho e com isso alcançar o objectivo de sucesso no processo de mudança que pretenderam implementar não foram atingidos.

Observámos que há um conhecimento do sistema de distribuição automatizado Pyxis® por parte dos profissionais de saúde em estudo ao ser implementado o processo de mudança, anexo 2.2 e 2.2.1, o que nos levou a concluir que foram criadas as condições para que a equipa tivesse estabelecido um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo, confirmando que um bom entendimento do uso do sistema de informação ajudou a organização a iniciar projectos com expectativas mais realistas, desenvolvendo melhores planos, trabalhando com mais eficiência, visto que a tecnologia permitiu processar mais rapidamente a informação, proporcionando ao gestor o acesso a mais e melhor informação.

Na observação do anexo 2.3 e 2.3.1, constata-se pelas opiniões expressas, que estamos perante um conjunto de profissionais dotados de capacidades exigidas para mudar as suas atitudes no trabalho, para acederem à formação, para desenvolverem as suas competências profissionais e estão aptos para cumprirem qualquer implementação que surja, nas organizações de saúde onde trabalham, o que nos confirma a forma como estes profissionais projectam os seus saberes para a tomada de decisão na implementação deste sistemas de informação, no entanto concluímos que não é socialmente imaginável que as políticas seguidas pelas organizações conduzam, mesmo a longo prazo, a um processo de exclusão de alguns profissionais que partilham, sob formas diversas a sua identidade. É necessário combinar as políticas de gestão com a identidade dos profissionais de maneira a construir formas de transacção que tenham em conta estas lógicas subjectivas ao mesmo tempo que as fazem evoluir para uma maior eficácia produtiva. Longe de eliminar recursos humanos com a implementação de sistemas de informação, a automatização das organizações necessita de recorrer a uma qualificação e a um conhecimento ainda mais aprofundado e analítico dos seus profissionais.

Confirmamos ainda que os gestores não tiveram em conta, os pontos de vista dos profissionais, perante a mudança que se pretendeu

implementar, não compreenderam quais as bases de poder desses profissionais, de maneira a detectar quais são os que podem exercer maior influencia, seja positiva ou negativa, no processo de mudança que se desejou instituir, o que poderia contribuir para a escolha de um curso de acção que lhes permitisse alcançar as suas metas. A descrença em relação á mudança por parte dos profissionais, levou a uma ausência de confiança genuína quanto aos objectivos, intenções e resultados do processo de mudança. Os profissionais, principais actores da organização, são agentes fulcrais de todos os processos que se pretende implementar, para induzi-los a participar é necessário criar contextos estruturais, relacionais e sociais que coloquem a ideia de participação no centro da vida organizacional.

Verificou-se na opinião dos profissionais sobre a sua relação com os sistemas de informação e a sua integração na gestão da unidade e da organização hospitalar, anexo 2.4 e 2.4.1, que esta relação avalia a operacionalidade da organização e que a utilização deste sistema de informação está integrado no processo em que as organizações procuram satisfazer a sua contenção de custos e a gestão do negócio, de maneira que este sistema de informação está mais vocacionado para assegurar a informação chave sobre a *performance* do negócio independente da estrutura organizativa. Este sistema de informação proporciona aos gestores a informação sobre a *performance* passada e presente da organização de uma forma integrada, oportuna e relevante para a tomada de decisão aos vários níveis de gestão, comprovando que os sistemas de informação para a gestão contribuem para a eficácia dos gestores no exercício das suas funções de planeamento, organização, controle e decisão, na gestão da organização, proporcionando-lhes informação relevante e oportuna na tomada de decisão, reduzindo assim o risco de insucesso, mas nunca esquecendo que devem reequacionar a mudança das relações de trabalho e do contrato psicológico, de uma lógica relacional para uma lógica transaccional em que as percepções pessoais de satisfação decorrem da

introdução de mudanças na situação de trabalho que tendem a esgotar-se ao fim de algum tempo, sendo necessário às organizações irem em busca de um ponto de equilíbrio.