

## PORTAL CORPORATIVO COMO FERRAMENTA PARA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

EJE TEMATICO 8. HAI+DI. Herramientas de apoyo a la gestión de la I+D e innovación.

MENDES, Vera Lúcia Peixoto Santos;  
Universidade Federal da Bahia  
vmendes@ufba.br  
Brasil

CUNHA, Francisco José Aragão  
Universidade Federal da Bahia  
franciscopedroza@ufba.br  
Brasil

MACHADO, Gustavo dos Santos Silva  
Universidade Federal da Bahia  
gustavomachado@ufba.br  
Brasil

SOUZA, Maria Carolina Santos de;  
Universidade Federal da Bahia  
mcarols@gmail.com  
Brasil

## Resumo

Este trabalho objetiva apresentar relato de experiência sobre o portal colaborativo da Rede de Inovação e Aprendizagem em Gestão Hospitalar Bahia/Brasil (Rede InovarH-Ba), à luz do referencial das teorias da aprendizagem organizacional associadas aos conceitos de redes de aprendizagem, Portais Colaborativos e Sistemas de Conhecimento e Informação. Estudo de caso realizado em hospitais baianos/Brasil, em 2005, revela que estes ainda não incorporaram totalmente Sistemas de Informação Gerencial (SIG) de modo a incrementar as práticas gerenciais mais usuais, como o planejamento, o monitoramento e a avaliação dos serviços produzidos. Foi realizado estudo de caso de natureza qualitativa, tendo como objeto o Portal da Rede InovarH/BA, cujo SIG encontra-se implantado em dez hospitais integrantes da Rede, que possui um universo de 27 hospitais. Por meio do portal (<[www.inovarh.ufba.br](http://www.inovarh.ufba.br)>) e do SIG, os hospitais participantes da Rede registram, mensalmente, os indicadores previamente consensuados para, anualmente, proceder-se à avaliação de *benchmark*, o que pode contribuir para elevar a qualidade da assistência. O uso do Portal da Rede InovarH-Ba possibilitará monitorar e avaliar o conjunto de indicadores, por meio do SIG único, utilizado pelos hospitais participantes da Rede; tomada de decisões gerenciais baseadas em informações; e a implementação do uso do ambiente WEB entre os hospitais, a partir da difusão e compartilhamento de conhecimentos científicos e tecnológicos em

gestão hospitalar, de modo a atender ao propósito ao qual se destina: servir como uma ferramenta de aprendizagem e inovação em serviços intensivos em conhecimentos.

## 1 Introdução

Em mercados globalizados e competitivos, a proliferação das tecnologias da informação e da comunicação e a importância atribuída à geração de conhecimento como vantagem estratégica, que agrega valor às organizações, têm incentivado os serviços a gerar e a adotar inovações. A estratégia para se avaliar o quanto uma organização investe em inovações é identificada pela quantidade de recursos que ela aplica nesta atividade.

De acordo com Hamdani (2007), entre as décadas de 80 e 90 do último século, a P&D autofinanciada cresceu de 62% dos serviços totais para 69%, estando acima dos 70% já na última metade dos anos 90. Neste trabalho, por se tratar de serviços cujos processos produtivos são quase totalmente dependentes do conhecimento do trabalhador, ou seja, são intensivos em mão-de-obra qualificada (hospitais), parte-se do pressuposto de que o conhecimento é o pivô da transformação dos serviços em inovação.

O governo brasileiro, através dos Ministérios da Saúde, da Ciência e Tecnologia e da Educação, vem buscando mapear e difundir práticas gerenciais inovadoras em serviços intensivos em conhecimento. Estas práticas são consideradas inovadoras, na medida em que desencadeiam modificações e possibilitam o desenvolvimento de relações transformadoras entre os sujeitos envolvidos na produção e no consumo daqueles serviços. Assim, a inovação não é uma escolha deliberada, mas uma necessidade que vem sendo apoiada e incentivada pelo governo, nas diferentes esferas federativas visando ao compartilhamento de informações mediante o uso de Portais colaborativos.

O Portal se constitui em um ambiente colaborativo, disponibilizado na Internet, com a finalidade de reunir os hospitais públicos, privados e filantrópicos do Estado da Bahia, apoiando e motivando o compartilhamento de experiências gerenciais inovadoras. Entre as funcionalidades do Portal, existe o SIG para subsidiar a geração e difusão de conhecimento em serviços hospitalares e apoiar a tomada de decisão dos gerentes desses hospitais.

Este trabalho aborda três pontos principais: redes de aprendizagem organizacional; portais colaborativos e o objeto empírico, que é o portal da Rede InovarH.

## 2 Redes de Aprendizagem Organizacional

Observa-se que o fenômeno “organização” em seu *status* ontológico se dá em duas dimensões. A primeira implica definir organização como uma entidade e/ou como um processo. A segunda dimensão procura explicar os fenômenos organizacionais determinados pelas ações individuais ou se tais ações individuais são produtos dos

fenômenos organizacionais (FONTES, 2005; BASTOS, 2007). Neste artigo, adota-se o conceito de organização como entidade e como processos dependentes das ações individuais, promovendo os fenômenos organizacionais, dado que as ações organizacionais estão imbricadas por meio dos processos de aprendizagem dos indivíduos que atuam em um determinado espaço da sociedade. Essa atuação configura os fenômenos organizacionais.

Na perspectiva cognitivista, as organizações são compostas por grupos de indivíduos que aprendem em conjunto e interagem uns com os outros. De fato, cada ser humano, com base em sua visão de mundo e por meio da sua capacidade de perceber, apreende o que está à sua volta e interage com o mundo, produzindo aquilo que se costuma chamar de realidade (VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007).

As organizações de aprendizagem, por sua vez, são constituídas por grupos sociais que aprendem de forma contínua, estabelecendo um monitoramento e uma avaliação constantes, já inseridos na cultura organizacional e, por conseguinte, também individual. Tais organizações consideram o aprendizado em duas dimensões: o processado no interior da organização, e aquele processado entre organizações que interagem num determinado contexto de interesse, troca ou de competitividade. Observa-se que este aprendizado organizacional se dá a partir dos indivíduos, imbricados em um processo de aquisição sucessiva de conhecimentos sobre si mesmos e sobre o meio no qual desenvolvem as suas atividades. Tal processo se configura por meios dos indivíduos, demandando a construção e o desenvolvimento constantes da interação entre pessoas e grupos, intra e interorganizações, a partir dos potenciais de comunicação associados a um forte trabalho de integração.

Analisando o tema a partir da perspectiva de Sveiby (1998), as organizações são vistas como redes de fluxo de conhecimento, uma vez que se concentram na transformação constante da informação em conhecimento, o que caracteriza o fenômeno cognitivo da aprendizagem. Tratando-se do fenômeno da informação como propulsor da aprendizagem organizacional, tanto McGee e Prusak (1994) quanto Davenport (1998) e Choo (2003) corroboram Sveiby, quando preconizam que, para tornar estratégica a informação, é preciso transformá-la em conhecimento disponível para guiar a ação organizacional. Esta transformação exige dos indivíduos conceberem o uso da informação como aprendizado, *insight* e compromisso com a ação, determinando atitudes para administrar recursos, ferramentas, tecnologias, políticas e padrões de informação.

Segundo Choo (2003, p. 30-32), o processo de transformação é moldado “pela cultura organizacional, pela maneira como a organização interpreta seus propósitos e compromissos, pela especificação de regras, rotinas e papéis”. Informações e significados são forjados nos pensamentos, sentimentos e ações dos indivíduos de toda a cadeia produtiva e alicerçam a cadeia de valor da organização.

Nesse sentido, a aprendizagem subsidia a construção do modelo de “forças competitivas” proposto por Porter (1991, p.3), o qual descreve a interação das ameaças e das oportunidades externas às organizações, com o objetivo de orientar a

sua estratégia e a sua habilidade em competir, corroborando o princípio de ação organizacional. Para isso, a organização deve examinar sua idiossincrasia no cenário que é constituído de mercados e competidores e empreender uma análise sistêmica das forças competitivas pertinentes ao poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes ou compradores, empresas entrantes no mercado, pressão dos produtos e serviços substitutos e intensidade da rivalidade entre os concorrentes, através da indústria no mercado. Ao mapear tais subsídios imprescindíveis à estratégia, a organização pode definir e direcionar as políticas necessárias ao alcance das metas de permanência nesse ambiente em redes. Isso se associa ao processo de aquisição de dados e informações externas, que, tratados com os dados e informações internas coletadas, gera um significado para a organização, e, conseqüentemente, fornece parâmetros para guiar a ação organizacional.

Assim, as organizações de aprendizagem estão em processo constante de descobertas no âmbito interno organizacional e entre seus *stakeholders* (acionistas, fornecedores, agências de fomento à pesquisa e ao desenvolvimento, governo, os demais membros de suas cadeias produtivas e de valor, entre outros). Por isso, a aprendizagem organizacional constitui-se como um ato cognitivo para o desempenho estratégico das organizações diante da competitividade global. Tal competitividade faz com que as organizações se posicionem de forma proativa em busca de novos conhecimentos, os quais as (re)orientem nas práticas subjacentes às preconizadas pelas teorias das organizações. Para se inserir no contexto de uma sociedade em rede, a organização adota o processo de aprendizado com disposição para mudar de direção, reorientando suas metas sempre que necessário.

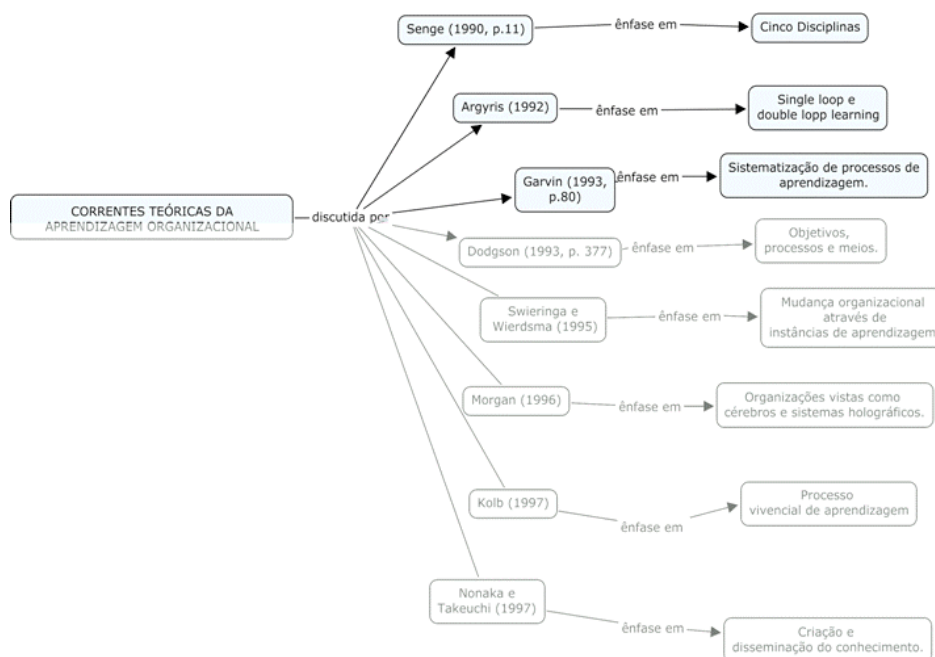
Nos estudos de Streit (2001), são mapeadas as principais correntes da aprendizagem organizacional. Essas correntes vão da dimensão cognitiva ou cultural (crescimento de *insights*) aos aspectos estruturais e de resultados. A aprendizagem organizacional chega a ser considerada como a única vantagem competitiva sustentável, especialmente em setores intensivos em conhecimento.

Como estruturas subjacentes às organizações de aprendizagem, existem as organizações do conhecimento, que proporcionam o esteio necessário à aprendizagem organizacional. As organizações do conhecimento são aquelas formadas por

[...] um conjunto de sistemas de atividades mediadas por sujeitos, os quais interagem e trabalham com outros sujeitos e outros grupos (comunidades), na expectativa de alcançar objetivos. Estes, só se concretizam se os sujeitos que conformam a organização forem ativos e engajados por meio de atividades coletivas. (CHOO, 2003).

O Mapa Conceitual 1, a seguir, apresenta as principais correntes teóricas da aprendizagem organizacional.

### **Mapa Conceitual 1: Correntes Teóricas da Aprendizagem Organizacional**



**Fonte: Cunha (2008), fundamentado em Streit (2001).**

Em síntese, compreende-se que a aprendizagem organizacional representa um conjunto de processos de aquisição de dados e informações transformados em conhecimentos, por conseguinte, em habilidades, por meio dos indivíduos inseridos na(s) organização(ões). Deste ponto de vista, o contexto analítico no qual ocorre a aprendizagem não se limita apenas aos espaços nos quais se encontram os indivíduos, mas inclui também as relações interorganizacionais estabelecidas por esses indivíduos (PRANGE, 2001, apud FONTES, 2005).

Conforme Hastenreiter (2000), no mundo das organizações, é imperioso otimizar o conjunto da cadeia de produção, suprimento ou de valor, a engenharia simultânea e o alinhamento de objetivos ao longo dessas cadeias. Este aperfeiçoar promove a realização de práticas interorganizacionais de aprendizagem. Neste processo de interação simbiótica, a informação é o *mainstream* dos processos cognitivos para dar significado e criar atos a serem desenvolvidos pelos grupos organizacionais. A sociedade em rede demanda, por meio dos fluxos de dados entre organizações, informações que aumentem ou renovem o conhecimento mútuo dos pares organizacionais, propiciando os processos de inovação.

Na atualidade, para criar sustentabilidade, as organizações devem ser ativas e engajadas, preferencialmente por meio de atividades coletivas. Tal condição requer uma configuração organizacional que potencialize o intercâmbio de dados e informações, articulando os processos cognitivos, sejam individuais ou organizacionais. Supõe-se que essa conduta potencialize um processo de desenvolvimento continuado, voltado, particularmente, para a identificação das necessidades do outro, o qual termina por ser um insumo fundamental para que as ações internas venham aproximar as interfaces entre organizações, potencializando a permanência destas na sociedade (HASTENREITER FILHO, 2000; TSEKOURA;

BESANT, 1999). Tal configuração vem sendo discutida na literatura sobre Redes de Aprendizagem.

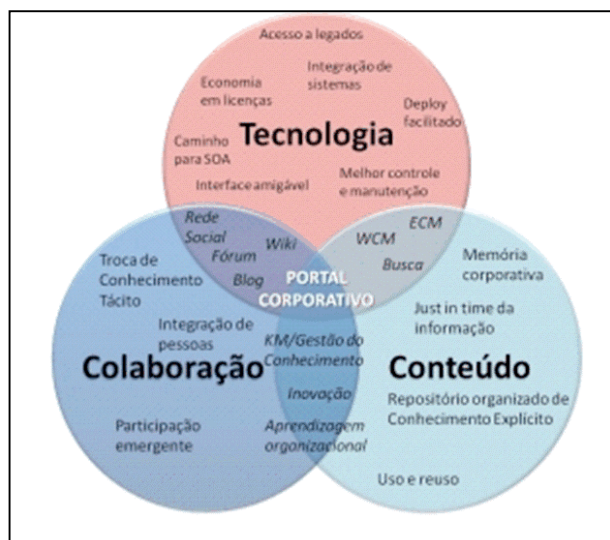
Essas redes se concretizam pelo uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), as quais representam uma transição entre o raciocínio analógico e o digital, afetando radicalmente as relações sociais e de trabalho, o que fundamenta o Princípio da Sociedade em Rede. As TIC, como instrumentos de gestão, podem ser associadas à telemática, que compreende o enlace entre tecnologias de informação e as redes de comunicação (humanas, automatizadas e virtuais). Assim, os processamentos eletrônicos de dados e informações tornam-se potentes instrumentos para a gestão, exercendo as funções de força produtiva e de ferramenta de monitoramento e avaliação, voltadas para a geração de conhecimento e aprendizagem.

### 3 Portais Colaborativos

Reynolds e Koulopolous (2003) definem Portal Colaborativo, também denominado EIP (*Enterprise Information Portals*), como o resultado de uma evolução da aplicação das Intranets, incorporando, a essa tecnologia, novos recursos tecnológicos, os quais permitem a identificação, a captura, o armazenamento, a recuperação e a distribuição de grandes volumes de informações, originados de fontes variadas, internas e externas, para os indivíduos e equipes de uma organização. Neste sentido, começamos atualmente a visualizar a implantação, disponibilização e acesso a portais, através da Internet, permitindo a aproximação, o compartilhamento de informação e a colaboração entre diferentes organizações e indivíduos com interesses diversos.

Resumidamente, os Portais Colaborativos podem ser caracterizados, do ponto de vista da abstração lógica, por três palavras-chave: conteúdo, colaboração e tecnologia (Figura 1). O conteúdo consiste nas informações armazenadas, que são compartilhadas e atualizadas pelos usuários do portal. A colaboração é representada pelo conjunto de ferramentas do portal que apoiam a aproximação entre os usuários, disponibilizando suportes tecnológicos necessários ao estabelecimento de redes colaborativas. Por fim, a tecnologia significa a integração e a orquestração entre os sistemas de informação que compõem o portal, de forma amigável para o usuário.

**Figura 1 – Palavras-chave de um Portal Colaborativo.**



Fonte: **Saldanha (2008)**

Historicamente, os portais foram evoluindo a partir do avanço tecnológico. Essas mudanças também podem ser consideradas, a fim de classificar os portais em categorias de acordo com a sua finalidade e características principais. Dias (2001) apresenta uma classificação para os portais, considerando as suas gerações e adotando a categorização elaborada por Eckerson (1999) para portais públicos (portal web), conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 - Características das gerações de Portais**

<b>Geração</b>	<b>Categoria</b>	<b>Características das gerações de Portais</b>
<i>Primeira</i>	Referencial	Máquina de busca, com catálogo hierárquico de conteúdo da <i>web</i> . Cada entrada do catálogo contém uma descrição do conteúdo e um <i>link</i> . Essa geração enfatiza mais a gerência de conteúdo, disseminação em massa das informações corporativas e o suporte para a decisão.
<i>Segunda</i>	Personalizado	O usuário, por meio de um identificador e uma senha, pode criar uma visão personalizada do conteúdo do portal, conhecida como "MinhaPágina". Os usuários podem publicar documentos no repositório corporativo para que esses sejam também visualizados por outros usuários.
<i>Terceira</i>	Interativo	O portal incorpora aplicativos que melhoram a produtividade das pessoas e equipes, tais como correio eletrônico, calendários, agendas, fluxos de atividades, gerência de projeto, relatórios de despesas, viagens, indicadores de produtividade etc. Essa geração adiciona o caráter cooperativo ao portal, provendo múltiplos tipos de serviços interativos.
<i>Quarta</i>	Especializado	Portais baseados em funções profissionais para gerência de atividades específicas na instituição, tais como vendas, finanças, recursos humanos, etc.

**Fonte: Dias (2001).**

Funcionalmente, o portal colaborativo representa um ponto único de acesso personalizado e generalizado, a partir de: controle de acesso e caracterização dos usuários em diferentes perfis; integração entre dados estruturados e não estruturados; integração entre vários recursos tecnológicos em um mesmo ambiente computacional; apoio à execução de processos e fluxos de trabalho (*workflow*). Além disso, do ponto de vista tecnológico, o portal é caracterizado por uma arquitetura tecnológica flexível, geralmente formada por camadas. Usualmente, essa arquitetura possui várias camadas: uma camada de interface, a qual representa a porta de entrada dos usuários ao portal; uma camada para taxonomia e mecanismo de busca; uma camada onde estão localizadas as aplicações web; uma camada de conexão onde se estabelecem conectores entre as aplicações, os sistemas de gestão e o Data Warehouse<sup>1</sup>; e, ainda, camadas para os sistemas de gestão propriamente ditos (TERRA; GORDON, 2002).

<sup>1</sup> Data Warehouse corresponde a um ambiente computacional adotado para armazenar, de forma consolidada, informações relativas às atividades de uma organização em banco de dados.



## 4 Rede InovarH

Cunha e Mendes (2009) relatam que, entre as iniciativas para estimular o uso de TIC em hospitais baianos/Brasil, está a criação da Rede de Inovação e Aprendizagem em Gestão Hospitalar Bahia (Rede InovarH-Ba), implantada em 2006, a partir de iniciativa conjunta entre a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), o Ministério da Saúde brasileiro e três Universidades que possuíssem *expertise* comprovada no ensino e pesquisa em Gestão Hospitalar. Assim, foram implantados três pontos de enlace nos Estados de São Paulo (Fundação Getúlio Vargas), Rio Grande do Sul (Universidade Federal do Rio Grande do Sul) e Bahia (Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia). A rede InovarH/Bahia tem a finalidade de promover suporte gerencial aos estabelecimentos de saúde. O seu objetivo é fomentar e promover a integração entre os serviços hospitalares no Estado e subsidiar o gerenciamento de sistemas complexos, como o Sistema Único de Saúde (SUS) brasileiro, por meio do uso das TIC.

Todos os hospitais públicos, privados e filantrópicos conveniados com o SUS podem participar dessa rede, a partir do interesse em desenvolver práticas inovadoras de gestão. A Rede InovarH-Ba é financiada pelo Ministério da Saúde, por meio de Carta Acordo entre a Fundação Escola de Administração (FEA) da Universidade Federal da Bahia e a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) e tem como missão apoiar o desenvolvimento e a difusão de práticas inovadoras de gestão e aprendizagem em organizações hospitalares, fortalecendo a colaboração interorganizacional entre os Serviços de Saúde do SUS no Estado da Bahia. A experiência da Escola de Administração da UFBA na temática sobre Redes de Aprendizagem possibilita o desenvolvimento e a padronização de um conjunto de ações com foco na inovação e aprendizagem por meio de redes colaborativas, enfatizando a necessidade de articular os processos de trabalho assistenciais e gerenciais, mediante o uso de um conjunto de indicadores que permitam aferir o desempenho organizacional.

O sistema de indicadores da Rede InovarH-Ba por meio do seu Sistema de Informação Gerencial (seção 5.1) articula o desenvolvimento e a aplicação de dados e informações administrativas, financeiras e assistenciais dos hospitais integrantes da Rede. Neste sentido, esses indicadores contemplam o suporte técnico-gerencial para os estabelecimentos de saúde do Estado da Bahia por meio do portal desta Rede, com a finalidade de subsidiar o cumprimento da sua Missão.

Para a definição dos indicadores, foram realizadas oficinas de consenso (SOUZA; SILVA; HARTZ, 2005) com a participação de *experts* na metodologia e de representantes dos hospitais integrantes da Rede, com a finalidade de definir: as necessidades informacionais (indicadores e suas respectivas variáveis) dos diversos setores constituintes dos hospitais; a aquisição, a organização e o armazenamento das informações; os produtos e serviços de informação; a distribuição e o uso das informações entre os atores para gerar conhecimento e atender ao objetivo, à finalidade e aos componentes determinados na Carta Acordo.

Em geral, os indicadores são entendidos como um instrumento de apoio decisório para o conhecimento e a gestão (planejamento, organização, monitoramento,

avaliação e governança). Estes indicadores, por sua vez, no âmbito da Rede InovarH, são voltados para as decisões que norteiam os rumos da realidade dos hospitais integrantes da Rede, com foco no planejamento estratégico e no *Benchmark*.

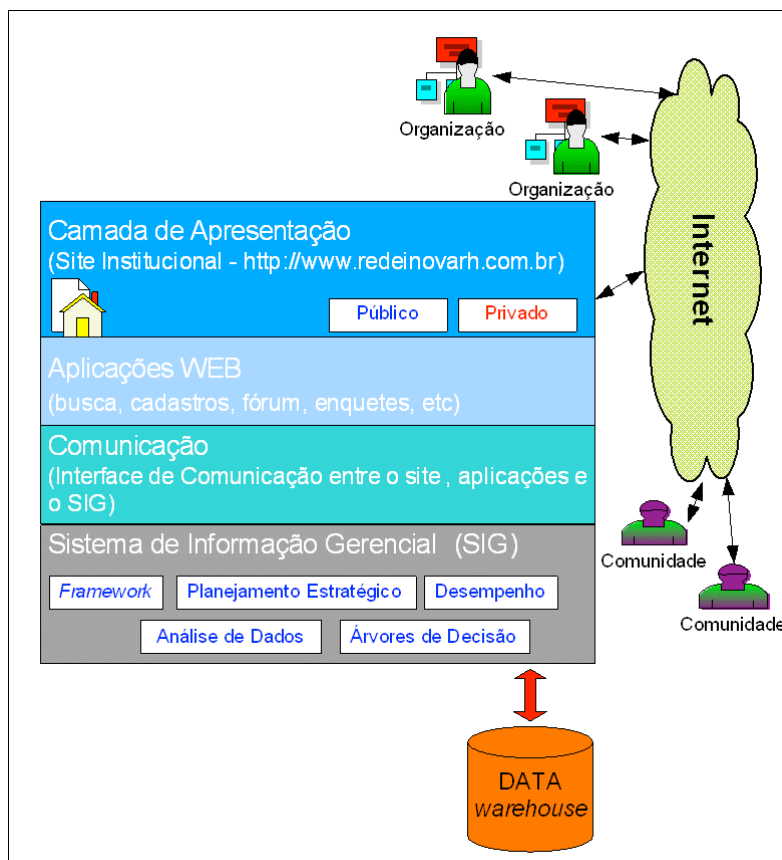
Os indicadores agregam e subsidiam a competência dos diversos atores (individuais e organizacionais) dos hospitais integrantes, com foco na avaliação gerencial; e, também, monitoram a execução das tarefas e os relacionamentos essenciais ao funcionamento desses hospitais, a partir do acompanhamento das práticas de gestão inovadoras, no compartilhamento das experiências bem-sucedidas e do processo de aprendizagem em gestão hospitalar.

O conjunto dos indicadores, definidos nas oficinas de consenso, contempla cinco grupos, distribuídos em: 1) Gerais de Desempenho; 2) Específicos de Desempenho; 3) Administrativos (Área de Apoio, Materiais e Recursos Humanos); 4) Econômico-financeiros; 5) Mercado.

## **5 Portal Colaborativo da Rede InovarH**

O portal da rede InovarH é composto por quatro camadas (Figura 2), que são: 1) **camada de apresentação**, que corresponde ao *site* institucional; 2) **camada de aplicações web**, onde estão disponíveis os recursos: fórum, enquete, fale com a rede, notícias, etc.; 3) **camada de comunicação**, responsável por garantir a integração entre o Sistema de Informação Gerencial (SIG) e aplicativos web, através do acesso do usuário ao *site*; 4) **camada do SIG**, na qual estão os módulos (seção 5.1) que compõem este sistema.

**Figura2 – Arquitetura do Portal da Rede InovarH.**



**Fonte: elaborado pelos autores (BA, 2009).**

Os usuários do portal da rede estão classificados em duas categorias: comunidade em geral (geralmente baianos, profissionais e estudantes da área em serviços de saúde) e integrantes da Rede. Esta classificação é adotada para caracterizar os usuários e definir seus perfis, visando garantir o acesso personalizado e generalizado ao portal.

O gerenciamento desses perfis é realizado, de forma transparente para o usuário, pela camada de apresentação, que é representada pelo *site* da organização (Figura 3). Esta camada possui as informações e serviços disponíveis para o público em geral e uma área privada para que as organizações parceiras, integrantes da rede, possam conectar e acessar o Sistema de Informação Gerencial.

**Figura 3 – Camada de Apresentação do Portal da Rede InovarH (www.inovarh.ufba.br).**

The screenshot displays the user interface of the Rede InovarH website. At the top left is the logo for InovarH, with the text 'Rede de Inovação e Aprendizagem em Gestão Hospitalar - BAHIA'. To the right, there is a login box for 'Acesso restrito de SIG' with fields for 'Login' and 'Senha', and a 'OK' button. Below the login box, the date '12 de junho de 2009, sexta-feira' is shown. A navigation bar contains links for 'Home', 'Fale com a Rede', and a search box labeled 'InovarH Web' with a 'Buscar' button. A secondary navigation bar lists 'Rede InovarH', 'Biblioteca', 'Fórum', 'Serviços', and 'Links'. The main content area is divided into several sections: 'Outros destaques' with a photo of a seminar and text about the XIII Seminário de Serviço Social e Saúde do Hospital São Rafael; 'Acontece na Rede' with a list of events; 'Organização Parceira' featuring a photo of Hospital São Rafael; 'Notícias' with a list of news items; 'Publicações Recentes' with a list of articles; 'Fórum de Boas Práticas de Gestão' with a login box for 'Bem vindo, visitante'; 'Enquete' with a poll about the website; and 'Capacitação' with a list of administrative activities. The footer contains contact information for Rede de Inovação e Aprendizagem em Gestão Hospitalar - Bahia, including the address, phone, fax, and email, along with a footer note about the browser and developer.

Fonte: Rede InovarH

## 5.1 O Sistema de Informação Gerencial

Um dos serviços do portal da Rede é o Sistema de Informação Gerencial (SIG). O objetivo geral do desenvolvimento e implantação do SIG é identificar, por meio do SIG, acessando o portal da Rede InovarH-Ba, as melhores práticas de gestão com vistas à implantação da avaliação de *benchmark*, elevando a qualidade da assistência e reduzindo os custos.

Os objetivos específicos são: 1) Convergir dados e informações para compor gráficos e relatórios gerenciais com vistas à tomada de decisões em tempo real; 2) Propiciar um ambiente adequado a monitorar a qualidade do processo e do atendimento ao paciente; 3) Consolidar grupo de indicadores gerenciais em um único Banco de Dados; 4) Avaliar o gerenciamento dos hospitais integrantes da Rede InovarH-Ba; 5) Garantir a qualidade e a credibilidade das informações; 6) Auxiliar no Planejamento Estratégico, fornecendo subsídios para Avaliação; e 7) Criar uma Cultura Organizacional que facilite a produção de informações para gerar conhecimento.

O SIG é composto por cinco módulos integrados, com o objetivo de oferecer aos seus usuários um ambiente completo para implementação de projetos sofisticados de *Bussines Intelligence*, Acompanhamento do Desempenho Corporativo através de KPI (*Key Performance Indicators*), Carregamento e Gerenciamento do Planejamento Estratégico das organizações. Tais módulos são: 1) *Framework*; 2) Planejamento Estratégico; 3) Desempenho; 4) Análise de Dados; 5) Árvores de Decisão

Resumidamente, o desenvolvimento do SIG foi iniciado a partir do levantamento de requisitos. Nesse momento, a equipe de atendimento e engenharia da empresa que desenvolveu o SIG, após visitas, entrevistas e reuniões, elaborou o perfil tecnológico em que se encontravam os hospitais participantes da Rede InovarH-Ba, emitindo um relatório e uma estimativa do trabalho composto das seguintes fases: **I. Montagem do Armazém de Dados (Data Warehouse)**: durante o levantamento de requisitos é feito um levantamento de escopo e de sistemas operacionais legados, entre os quais o *Framework*, estabelecendo conexão para extração dos dados. Esta fase é responsável pela transferência, limpeza e transformação dos dados do sistema de origem para o banco de dados; **II. Configuração/Customização**: construção do pacote analítico com a implementação das regras de negócios específicos para cada cliente, incluindo a definição das Áreas de Análises, indicadores, *Dashboards*<sup>2</sup> Corporativos, *Scorecards*<sup>3</sup>, Relatórios, Gráficos, OLAP<sup>4</sup>, Painéis Comparativos, Planejamento Estratégico entre outros serviços; **III. Implantação/Instalação** – corresponde à instalação propriamente dita da solução. Após a definição dos servidores nos quais foram instalados os *softwares*, a equipe técnica fez o *start up* e ajustou as configurações e *performance* dos Módulos; **IV. Treinamento de Usuários** – existem roteiros de treinamento para cada módulo da solução. O treinamento foi feito nas dependências físicas dos hospitais, utilizando-se uma cópia de sua própria base de dados.

Os elementos que compõem o escopo da metodologia de implementação do SIG são: desenvolvimento da camada analítica (análises, indicadores e relatórios) da solução para a Rede InovarH-Ba); desenvolvimento da camada de integração de dados com hospitais da Rede; disponibilização do portal gerencial; operação e manutenção do portal; documentação e treinamento/seminário sobre a utilização do portal.

<sup>2</sup> Aplicativo que fornece uma representação ilustrada do desempenho dos negócios em toda a organização.

<sup>3</sup> Aplicativo que fornece uma representação visual dos indicadores chave de desempenho (KPIs) – indicadores cuidadosamente selecionados que ajudam as empresas a medirem e gerenciarem o desempenho.

<sup>4</sup> *Software* que permite aos analistas de negócios, gerentes e executivos analisar e visualizar dados corporativos de forma rápida, consistente e principalmente interativa.

## 6 Considerações Finais

Como resultado do desenvolvimento e implantação do Portal e do SIG, observa-se que, embora as organizações hospitalares não tenham internalizado as alterações culturais inerentes à sociedade da informação, os seus gestores demonstram interesse em utilizar as ferramentas que promovam a colaboração, desde que estas tenham boa usabilidade e estejam integradas e disponibilizadas na Internet, sobretudo porque os custos para uso da Internet são considerados razoáveis e os envolvidos, já possuem conhecimentos básicos para manipulação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), presentes nessa Rede.

Isto posto, conclui-se que, além do aspecto operacional e pragmático do Portal Colaborativo associado ao SIG, existe a natureza coletiva, social, intencional, contextual e relativa à subjetivação do processo de aprendizagem, como condição fundamental para sua expressão institucional e histórica, dentro de um contexto determinado.

Os produtos e serviços informacionais da Rede InovarH-Ba possibilitarão monitorar e avaliar o conjunto de Indicadores, por meio do SIG único, utilizado pelos hospitais participantes da Rede. Destaca-se, ainda, que a associação dos indicadores em níveis de adoção e abrangência das práticas nos hospitais permitirá o relacionamento entre boas práticas e desempenho, ampliando as condições de um ambiente virtual de aprendizagem, no qual é possível compartilhar experiências bem-sucedidas no âmbito das organizações participantes da Rede.

Os resultados esperados a partir da operacionalização do SIG são os seguintes: possibilitar o acesso aos indicadores dos hospitais participantes da Rede InovarH-Ba; fomentar a modernização do banco de dados desses hospitais; promover decisões gerenciais tomadas com base em informações; implementar o uso do ambiente WEB entre os hospitais, a partir da difusão e compartilhamento de conhecimentos científicos e tecnológicos em gestão hospitalar. Desta forma, o portal colaborativo atenderá ao propósito ao qual se destina: servir como uma ferramenta de aprendizagem e inovação.

## Referências

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de psicologia**, v.7, p. 65-77, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CUNHA, Francisco José Aragão Pedroza. **A gestão da informação nos hospitais**: a importância do prontuário eletrônico na integração de sistemas de informação em

saúde. 2005. 226f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

CUNHA, Francisco J. A. Pedroza. **Análise cognitiva de processos de aprendizagem**: bases conceituais para um estudo de redes de aprendizagem. Salvador: Programa de Pós Graduação Doutorado Multiinstitucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento/FACED-Disciplina Metodologia de Análise dos Processos Cognitivos/UFBA, 2008. *Paper*.

CUNHA, Francisco J. A. Pedroza; MENDES, Vera Lúcia Santos. Sistema de informação gerencial na difusão de conhecimento de práticas de gestão hospitalar. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE QUALIDADE EM SERVIÇOS E SISTEMAS DE SAÚDE, 2009, São Paulo. **Anais Qualishop2009**. São Paulo, 2009, p.127-131.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta na era da informação. Tradução de Bernadette S. Abrão. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, Claudia Augusto. Portal corporativo: conceitos e características. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001.

DOYLE, Gerard M. **Making networks work**. Dublin: Skilnets Training Network Programme, 2000.

ECKERSON, Wayne. **15 rules for enterprise portals**. *Oracle Magazine*, v. 13, n. 4, p. 13-14, July/Aug. 1999. [online], Apr. 2000. Disponível em: <<http://www.oracle.com/oramag/oracle/99-Jul/49ind.html>>. Acesso em: 23 mai. 2009.

FONTES, Susana Sousa. Aprendizagem, redes de firmas e redes de aprendizado: identificando fatores e mecanismos para o desenvolvimento da capacidade competitiva. In: TEIXEIRA, Francisco (Org.). **Gestão de redes de cooperação interempresariais**: em busca de novos espaços para o aprendizado e inovação. Salvador: Casa da Qualidade, 2005. p. 15-39.

HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson. **Redes de aprendizagem**: estrutura, *modus operandis* e resultados: compreendendo a aprendizagem. Salvador: Escola de Administração da UFBA, 2000. *Working paper*.

HAMDANI, Daood. Serviços, criação de conhecimento e inovação. Trad. Marcelo Franco Fossey. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Thales (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HUMMEL, Guilherme S. **eHealth**: o iluminismo digital chega à saúde: as tecnologias de informação e comunicação revolucionando o setor saúde. São Paulo: STS, 2006.

MAJOR, E. J; CORDEY-HAYES, M. Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight. **Technovation**, Essex GB, Elsevier Science Publishers, v.20, 1999.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDES, Vera Lúcia Santos; CUNHA, Francisco José Aragão Pedroza. Redes colaborativas de inovação e aprendizagem em gestão hospitalar. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRADORES, 2007, São Domingos. **Anais...** São Domingos, 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REDE INOVARH. **Portal da Rede InovarH**. Disponível em: <[www.inovarh.ufba.br](http://www.inovarh.ufba.br)>.

REYNOLDS, Hadley; KOULOPOULOS, Tom. Enterprise knowledge has a face. **Intelligent Enterprise**, v. 2, n. 5, p. 29-34, Mar. 1999. [online]. Apr. 2000. Disponível em: < <http://www.intelligententerprise.com/993003/feat1.shtml> >. Acesso em: 14 mar. 2009.

RICHTER, F. J. **Strategic networks: the art of Japanese interfirm cooperation**. New York: The Haworth Press, 2000.

SALDANHA, Ricardo. **Uma ótima visão sobre as funções de um portal corporativo**. Junho, 2009. [online] Disponível em: <http://mygc.wordpress.com/2008/06/11/uma-otima-visao-sobre-as-funcoes-de-um-portal-corporativo/>. Acesso em: 20 fev. 2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2000.

STREIT, Clenir Schons. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 181f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SOUZA, Luís Eugênio Portela Fernandes de; SILVA, Lígia Maria Vieira da; HARTZ, Zulmira Maria de Araújo. Conferência de consenso sobre a imagem objetivo da descentralização da atenção à saúde no Brasil. In: HARTZ, Zulmira Maria de Araújo; SILVA, Lígia Maria Vieira da (Org.). **Avaliação em saúde: dos modelos teóricos à prática na avaliação de programas e sistemas de saúde**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Salvador: Editora: Edufba, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. *Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio, 2002.

TSEKOURAS, Georges; BESSANT, John. **Learning about learning networks**. Brighon: University of Brighon, 1999. *Working paper* CENTRIM.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhem. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.