

© Esta informação é propriedade da ACSS. Proibida a reprodução.



O Papel dos SI na Gestão da Mudança Organizacional

Caso de Estudo sobre o Processo de Webização da ACSS

Guilherme Victorino
Assessor do Conselho Directivo da ACSS

Associação
ACSS
de Saúde



Ministério da Saúde

www.acss.min-saude.pt



1º Congresso Nacional de Contratação Electrónica
Centro de Congressos do Estoril | 26 de Setembro de 2007

Desafios eBusiness e a Importância da Gestão da Mudança

Apresentação da Plataforma Web ACSS

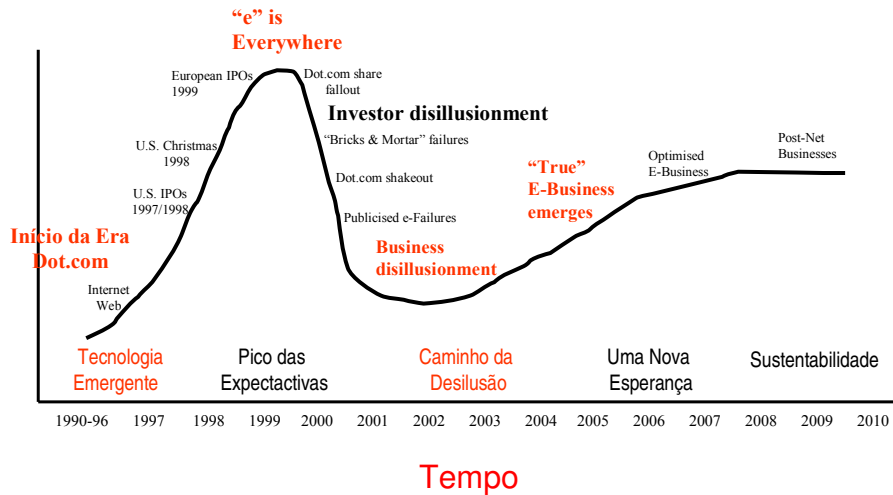
Principais Lições do Projecto



Ministério da Saúde

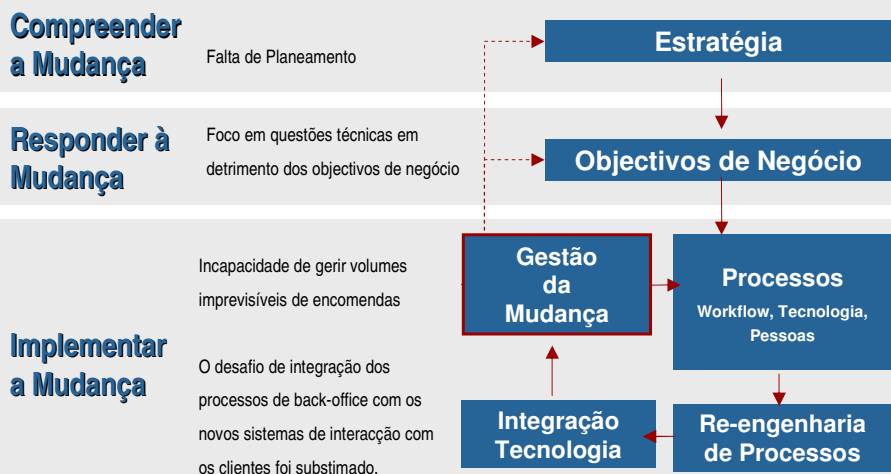
www.acss.min-saude.pt

Ciclo de Adesão E-Business



Desafios eBusiness

Durante a “Primeira Vaga”, várias empresas da “Velha Economia” pagaram caro pela sua entrada no eBusiness:



Desafios eBusiness



A Internet veio acelerar o ritmo de mudança na era da informação:

747 milhões de pessoas
ligadas à Internet em todo o Mundo. Crescimento de 10% face a 2006.

101 milhões de blogs
existentes no Mundo – 175 mil blogs criados diariamente em todo o planeta

50 milhões de contactos

Rádio ▶ 38 anos
TV ▶ 13 anos
Internet ▶ 4 anos (95 a 99)

15 milhões de visitantes
diários ao site www.drudge.co, famoso por ter divulgado o romance entre Bill Clinton e Monica Lewinsky, em 1998.

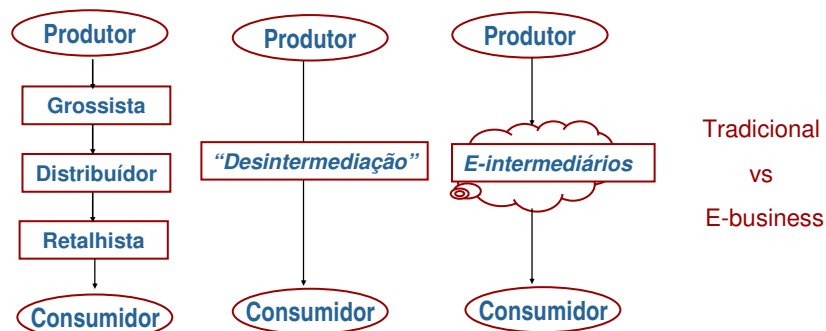
Fontes: Internet – Global Catalyst (Graham Penn, Info Age 1999) | Jornal Expresso – Setembro 2007

www.acss.min-saude.pt

Desafios eBusiness



A Internet aproximou os consumidores e os produtores...



www.acss.min-saude.pt

Desafios eBusiness



...com claro impacto ao nível dos Custos de Distribuição...

(Valor por Transação em USD)	Bilhete Avião	Banco	Pagamento Contas
Canal Presencial	8.00	1.08	2.22 - 3.32
Canal Telefone	0.54		5.00
Canal Internet	0.10	0.13	0.65 to 1.10
Diferença (%)	87	89	67 a 71

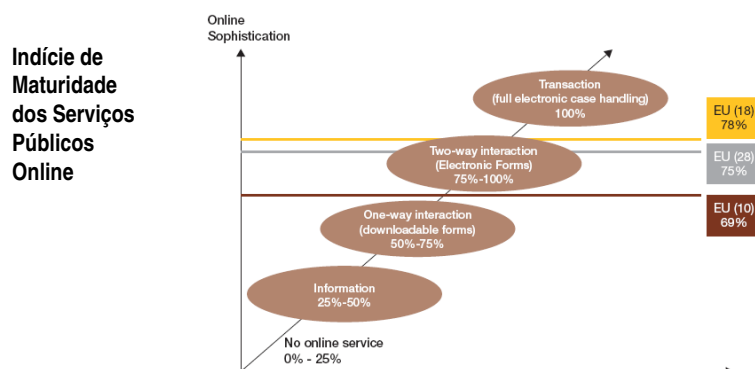
Fonte: Forrester Research Group (2001)

www.acss.min-saude.pt

Desafios eBusiness



...mas também aproximou os investigadores e os empresários, os professores e os alunos, os governos e as pessoas.



Fonte: Online Availability of Public Services: How Is Europe Progressing? Cap Gemini (Junho 2006)

www.acss.min-saude.pt

Desafios eBusiness e a Importância da Gestão da Mudança

Apresentação da Plataforma Web ACSS

Principais Resultados e Factores Críticos de Sucesso



Ministério da Saúde

www.acss.min-saude.pt

Plataforma Web da ACSS

Ministério da Saúde
ACSS
A Saúde de Todos



Âmbito

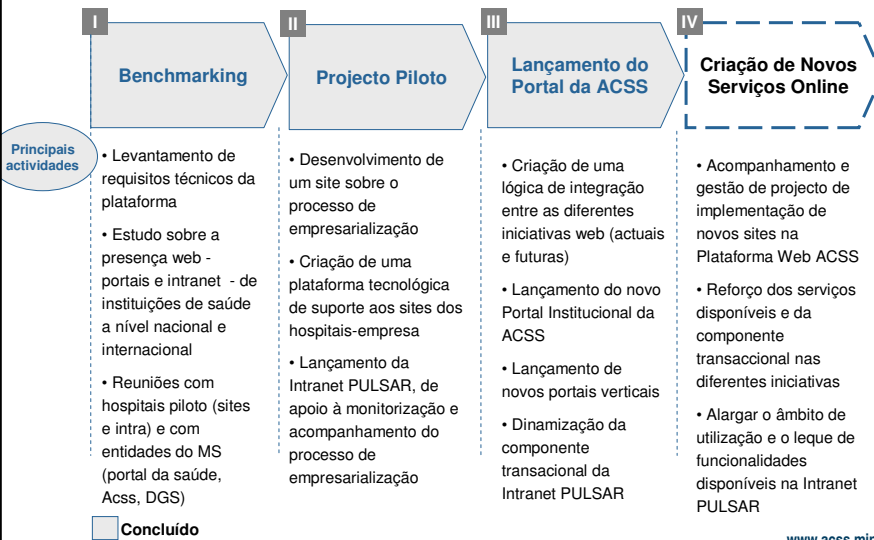
Parametrização de uma plataforma web que permita a **integração das diferentes iniciativas web** da ACSS, quer ao nível técnico quer funcional, garantindo um **acesso atempado à informação** por parte de todo o universo do Sistema de Saúde e fomentando a **participação activa** na **implementação de projectos de mudança organizacional** em curso.

Principais Desafios

- 1** A criação de uma plataforma web é necessariamente um projecto com implicações directas na gestão da informação, no trabalho em equipa e no compromisso da organização para com os seus profissionais e utentes/clientes.
- 2** Complexidade associada à gestão transversal de uma grande diversidade de entidades, com grande dispersão geográfica, a gestão dos diferentes parceiros tecnológicos,
- 3** Diferentes níveis de maturidade na utilização destas plataformas por parte das entidades envolvidas no projecto.

www.acss.min-saude.pt

Plataforma Web da ACSS - Metodologia



www.acss.min-saude.pt

Plataforma Web da ACSS



Site Empresarialização,
 Site Contratualização,
 Site Recursos Humanos da Saúde,
 Catálogo de Aprovisionamento Público da Saúde

26 Hospitais Online

www.acss.min-saude.pt

Técnico | Navegação | Conteúdos | Novas Funcionalidades | Portal da Saúde | Design | Helpdesk

De Para

Gestão fragmentada de sites

- Multiplicidade de investimentos em iniciativas web isoladas
- Visão isolada da gestão de conteúdos e aplicações
- Inexistência de manutenção evolutiva das plataformas

Gestão integrada de um portal

- Custos de manutenção da plataforma repartidos por diferentes entidades
- Gestão de conteúdos e aplicações comum (ambiente colaborativo),
- Soluções tecnológicas adequadas às necessidades actuais e futuras

www.acss.min-saude.pt

Técnico | **Navegação** | Conteúdos | Novas Funcionalidades | Portal da Saúde | Design | Helpdesk

De Para

- Informação Dispersa
- Deficiente organização de conteúdos
- Diferentes Esquemas de Navegação
- Desconhecimento das estatísticas de acesso e preferências dos utilizadores

- Ponto Único de Acesso à Informação - aumento dos níveis de tráfego registado
- Navegação rápida e intuitiva e coerência ao nível da organização de conteúdos
- Esquema de Navegação Comum a Todos os Sites
- Análise e tratamento da informação dos utilizadores

www.acss.min-saude.pt

Técnico | Navegação | **Conteúdos** | Novas Funcionalidades | Portal da Saúde | Design | Helpdesk

De Para

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Dificuldade de produção de conteúdos• Replicação do esforço de criação de conteúdos• Gestão de conteúdos exclusiva do departamento de informática | <ul style="list-style-type: none">• Maior facilidade e flexibilidade na gestão de conteúdos• Áreas de Conteúdo Transversal com partilha de esforço para o seu desenvolvimento• Gestão de conteúdos acessível a toda a organização e mediante workflow de aprovação e publicação dos mesmos |
|---|--|

www.acss.min-saude.pt

Técnico | Navegação | Conteúdos | **Novas Funcionalidades** | Portal da Saúde | Design | Helpdesk

De Para

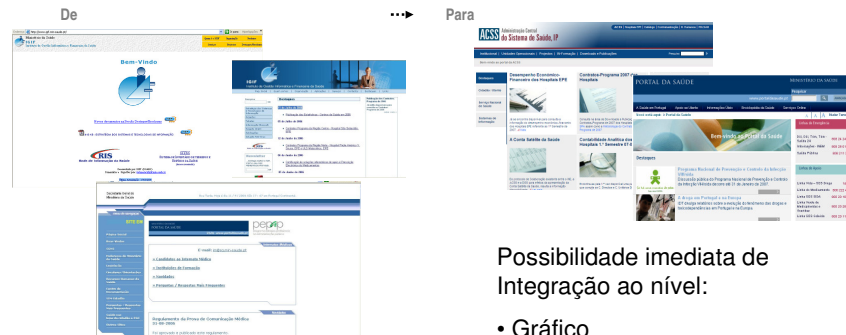
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Processo lento de identificação de necessidades e desenvolvimento de novas funcionalidades• Inexistência de partilha de melhores práticas entre entidades | <ul style="list-style-type: none">• Monitorização permanente de necessidades e partilha de recursos no desenvolvimento de novas funcionalidades• Disseminação rápida de melhores práticas |
|--|--|

www.acss.min-saude.pt

Plataforma Web da ACSS



Técnico | Navegação | Conteúdos | Novas Funcionalidades | Portal da Saúde | Design | Helpdesk



Plataformas Isoladas

Possibilidade imediata de Integração ao nível:

- Gráfico
- Tecnológico
- Conteúdos

www.acss.min-saude.pt

Plataforma Web da ACSS



Técnico | Navegação | Conteúdos | Novas Funcionalidades | Portal da Saúde | Design | Helpdesk

De Para

- Webdesign ultrapassado
- Inexistência de coerência ao nível do posicionamento e mensagens
- Sites graficamente atractivos
- Corência gráfica e alinhamento com a estratégia de comunicação



www.acss.min-saude.pt

Técnico | Navegação | Conteúdos | Novas Funcionalidades | Portal da Saúde | Design | **Helpdesk**

De

Para

• Inexistência de apoio ao utilizador final e ao gestor de conteúdos

• Helpdesk permanente para apoio ao esclarecimento de qualquer dúvida, comunicação de “bugs”, envio de sugestões, reclamações ou pedido de criação de uma nova funcionalidade

Email: webhelp@acss.min-saude.pt

Linha de apoio telefónico: 707 24 37 78



www.acss.min-saude.pt

Desafios eBusiness e Importância da Gestão da Mudança

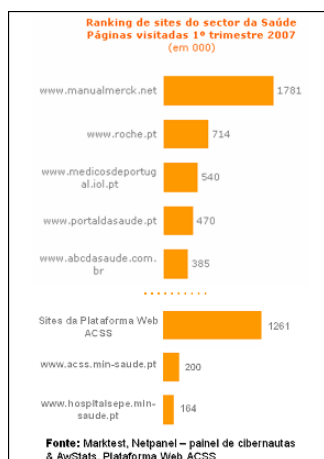
Apresentação da Plataforma Web ACSS

Principais Resultados e Factores Críticos de Sucesso

Principais Resultados



Principais Resultados



▶ Desde o seu lançamento o site da ACSS conta com cerca de **71 000 páginas visitadas por mês**

▶ A Plataforma Web da ACSS conta com mais de **1 Milhão de páginas visitadas** no 1º Trimestre de 2007

▶ A componente de suporte aos sites dos hospitais conta já com **26 sites online**, estando mais hospitais em fase de adesão e parametrização de conteúdos.

www.acss.min-saude.pt

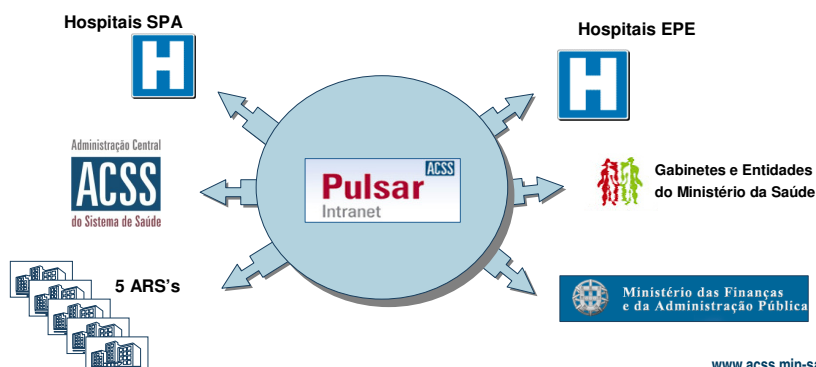
© Esta informação é propriedade da VORTAL, S.A. Proibida a reprodução.

Principais Resultados



Intranet PULSAR |

A Intranet Pulsar conta com mais de **1000 utilizadores activos** distribuídos pelas diferentes instituições do Ministério da Saúde, tendo sido criados mais de **30 sites de apoio a projectos em curso**.



www.acss.min-saude.pt

Principais Resultados



A Plataforma Web da ACSS é hoje uma...

Ferramenta de Gestão do Conhecimento...

→ Apoio à decisão (utente, profissional, Ministério Saúde)

...que facilita a Comunicação e Colaboração...

→ Informação na hora certa para a pessoa certa

...através da Procura Fácil e Intuitiva de Informação...

→ Racionalidade no circuito da Informação

...promovendo a Participação e Envolvimento de Todos.

→ Sistema de Saúde à medida dos Utentes e Profissionais

www.acss.min-saude.pt

Factores Críticos de Sucesso



▶ A implementação de projectos web era uma **competência exclusiva do departamento de informática**.

▶ Os projectos web **não eram considerados projectos estratégicos** da organização.

▶ Dificuldade em conciliar **um projecto integrado com os projectos individuais** delineados pelas diferentes entidades do Ministério da Saúde.

www.acss.min-saude.pt

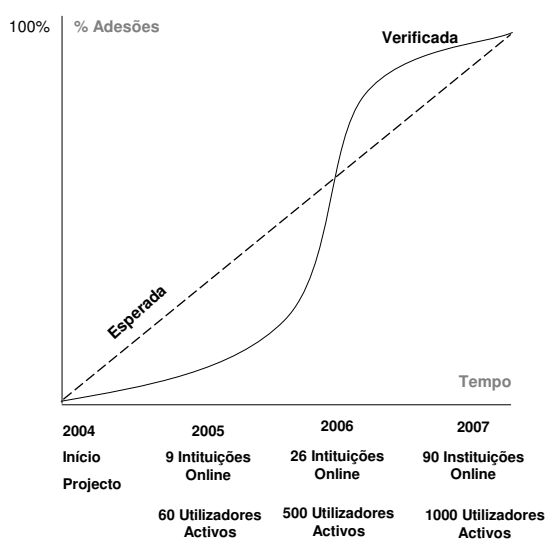
Factores Críticos de Sucesso



- ▶ **Falta de liderança dos coordenadores** do projecto no sentido de reunir os conteúdos iniciais para carregamento nos sites – deficiente comunicação interna
- ▶ **Inexistência de uma cultura de partilha de informação**, de gestão do conhecimento e de desenvolvimento de conteúdos online, aliada em alguns casos ao baixo nível de informatização das instituições (dificultando o acesso à informação online).
- ▶ Actualização de conteúdos **pouco frequente** e dificuldade na **descentralização da produção** e gestão dos mesmos.

www.acss.min-saude.pt

Factores Críticos de Sucesso



Curva de Adopção de uma Inovação/Mudança

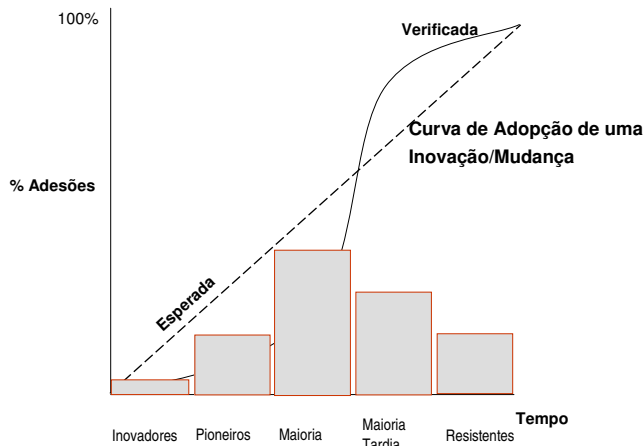
As pessoas não mudam de ideias todas de uma vez:

- O processo é gradual
- Influenciado pela razão mas também pela opinião de outros

www.acss.min-saude.pt

Factores Críticos de Sucesso

Ministério da Saúde
ACSS
A Serviço da Saúde



Inovadores

Unidade de Missão
Conselho Directivo ACSS
e Equipas de trabalho das
áreas Piloto
Hospitais Piloto

Pioneiros

Grupo Contratualização
Responsáveis Financeiros e
de SI dos Hospitais

Maioria

Restantes Hospitais EPE
Hospitais SPA
Gabinetes do MS e MF
ARS's

Resistentes

Gestores Hospitais ?
Responsáveis SI ?
Colaboradores ?

www.acss.min-saude.pt

Factores Críticos de Sucesso

Ministério da Saúde
ACSS
A Serviço da Saúde



Lições Chave

- Envolver e comunicar
- Gerir e motivar a equipa de projecto
- Gestão de topo envolvida com a liderança do projecto
- Obter feedback
- Ouvir e Agir – ser proactivo
- Reforçar as metas alcançadas
- Ser paciente e persistente
- Resolver com antecedência os assuntos que surgem
- Ser consistente
- Envolver os diferentes stakeholders e líderes de opinião
- Confrontar os “Resistentes” ao projecto

www.acss.min-saude.pt

8 Passos para a Gestão da Mudança

1. Estabelecer um sentido de urgência
2. Identificar uma equipa forte e coesa para a gestão de projecto
3. Criar uma Visão
4. Comunicar a Visão
5. Identificar “Campeões da Mudança”
6. Planear metas a curto prazo
7. Consolidar as melhorias e aumentar o ritmo de mudança
8. Institucionalizar as mudanças implementadas

✓ As organizações têm que passar por cada uma destas fases para gerir com sucesso um processo de mudança

✓ Saltar fases apenas cria uma sensação ilusória de velocidade

✓ Erros graves em qualquer uma das fases poderá ter um efeito devastador

Implementar com sucesso um projecto de **SI**, implica introduzir **MUDANÇA**.

Introduzir **MUDANÇA** implica envolver e comprometer as **PESSOAS**.

A gestão da **COMUNICAÇÃO** é essencial ao longo de todo o processo.