

ABRIL MAIO JUNHO 2022

Edição Trimestral

Nº 29

# GESTÃO HOSPITALAR

DISTRIBUIÇÃO GRATUITA

**APAH** ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE ADMINISTRADORES HOSPITALARES

**VACINAÇÃO**  
MODELO DE  
GOVERNAÇÃO  
DA INFORMAÇÃO

**UNIDADES DE SAÚDE**  
CERTIFICAÇÃO  
E ACREDITAÇÃO  
DA QUALIDADE

**RECURSOS HUMANOS**  
AMBIENTES DE  
TRABALHO SAUDÁVEIS

*Xavier Barreto, Presidente da APAH*

**UMA APAH FORTE E INTERVENTIVA**

# MODELO DE GOVERNAÇÃO DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE VACINAÇÃO



**Susana Santos**  
Doutoranda em Gestão da Universidade de Évora e Enfermeira. Vogal – Agrupamento de Centros de Saúde Almada Seixal da Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale Tejo.



**Paulo Resende da Silva**  
Professor-Auxiliar de Gestão e Membro da Direção da Pós-Graduação em Administração de Unidade de Saúde, Universidade de Évora

**P**retende-se, com este estudo, analisar o processo da vacinação contra a Covid-19 em Portugal pelo modelo de governação do sistema de informação de suporte ao plano de vacinação. A situação pandémica gerou uma crise de saúde profunda, afetando todos os sectores da vida económica, social, cultural e política (Flores et al., 2020).

Segundo o Our World in Data (2021), para terminar com esta pandemia, uma grande parte do mundo precisa estar imune ao vírus através de uma vacina, visto ser uma tecnologia capaz de reduzir o número de mortes causadas por doenças infecciosas (Mathieu et al., 2021). Em menos de doze meses após o início da pandemia, desenvolveram-se vacinas que protegem do SARS-CoV-2. Através de um compromisso assumido pela Comissão Europeia, implementou-se a estratégia da União Europeia (EU) para as vacinas contra a Covid-19, juntamente com os Estados-membros, garantindo desta forma o acesso às vacinas de forma equitativa e a preços razoáveis, no mais curto prazo de tempo possível (European Commission, 2020).

Nesse contexto, em Portugal foi elaborado e aprovado o Plano de Vacinação contra a Covid-19 (PNV Covid-19), o qual entrou em vigor em dezembro de 2020, com a finalidade de mitigar o impacto económico e social da pandemia. Foi um plano dinâmico, evolutivo e adaptável à evolução do conhecimento científico, à situação epidemiológica e à calendarização da chegada das diferentes vacinas contra a Covid-19 a Portugal (Saúde, 2021). Como é do conhecimento geral, o plano teve algumas contingências iniciais críticas que, com os reajustes introduzidos em janeiro de 2021, promoveu uma execução

considerada de sucesso municipal. Para compreender e dar suporte à criação de conhecimento para situações de organização e gestão futura de situações de crise similares, elaborou-se um estudo de natureza descritiva com a seguinte questão:

- Qual o modelo de governação do sistema de informação (MGSI) de suporte ao plano de vacinação contra a Covid-19 assente na responsabilização democrática dos agentes?

Para encontrar respostas determinaram-se os seguintes objetivos: Apresentar o modelo de governação do plano de vacinação; Compreender o modelo de governação a partir da teoria da estruturação; Especificar os níveis de responsabilização dos stakeholders.

Procedeu-se assim à utilização do modelo de governação organizacional e informacional para analisar o processo de vacinação massiva contra a Covid-19.

A análise de dados consistiu na análise de conteúdo de entrevistas dadas pelos coordenadores da Task Force, Diogo Francisco Ramos e o (hoje) Almirante Gouveia e Melo a jornais ou revistas ou em canais televisivos e análise de documentos (normas, despachos, informações, entre outros) publicados referentes ao processo de vacinação contra a Covid-19, no período de junho de 2020 até junho de 2021, bem como pela envolvimento profissional da autora no processo de vacinação de um Agrupamento de Centros de Saúde na organização dos vários centros de vacinação Covid-19 considerados necessários, usando-se tabelas para analisar as entrevistas, tendo como suporte a Teoria da Estruturação e o contributo da Teoria da Incerteza.

<b>SWOT</b>	<b>Ambiente Interno</b>	<b>Ambiente Externo</b>
<b>Dimensão organizacional e logística</b>	<b>Potencialidades (P)</b>	<b>Vulnerabilidades (V)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>LAE que usam as Potencialidades para obter vantagens sobre as Oportunidades (PO)</b>	<b>LAE que usam as Oportunidades para superar as Vulnerabilidades (VO)</b>
<b>Ameaças (A)</b>	<b>LAE que usam as Potencialidades para evitar Ameaças (PA)</b>	<b>LAE que minimizam as Vulnerabilidades para evitar Ameaças (VA)</b>

Tabela 1: Análise SWOT da Dimensão Organizacional - Logística

A pandemia Covid-19 provocou um conjunto de desafios organizacionais ao país, sendo um deles a governação de todo o processo, não somente na dimensão política, organizacional e de logística, mas também na governação dos sistemas de informação de suporte. O modelo de governação da informação instituído no processo de vacinação Covid-19 é caracterizado por um modelo complexo porque se exigiu uma resposta urgente e massiva, requerendo mudanças estruturais a nível da logística do processo e da gestão da vacinação, bem como a sua monitorização constante, exigindo assim um

alargamento das "redes informáticas" para fora das instituições de saúde. Foi um modelo rigoroso mas adaptável, de acordo com a variabilidade das premissas, nomeadamente a entrega de vacinas e os critérios de elegibilidade da população alvo ao longo de todo o processo. Usando a análise SWOT, para compreender os aspetos mais relevantes a considerar, e de acordo com os elementos deduzidos, através do levantamento de dados publicados no âmbito do PNV Covid-19, identificou-se, na Tabela 1, as Linhas de Ação Estratégicas (LAE) a considerar no MGSI do processo de vacinação Covid-19. ▶

Dimensões	Data-What	Funcion-How	NetWork-Where	People-When	Time-When	Motivations-Why
<b>Perspetivas</b>	<b>Dominação</b>	<b>Legitimação</b>	<b>Dominação</b>	<b>Significação</b>	<b>Significação</b>	<b>Legitimação</b>
Scope Contextual teoria Incerteza Poder	Ministério da Saúde-Planeamento	Aquisição de vacinas Critérios de Elegibilidade	Lisboa	Governo; Almirante/DGS/Inflarmed/SPMS	Até agosto 70% da população vacinada Responsabilidade a nível da união europeia	Resposta a um flagelo mundial de saúde pública
Model conceptual Sanção	Task Force Conceber plano	Assegurar o cumprimento do plano quer a curto e longo prazo	Lisboa	Equipa coordenada Almirante	Aferir plano em função de todas as variáveis Responsabilidade a nível nacional	Responsabilidade em diminuir a incidência de Covid-19 em território nacional
System Model	SPMS	Concretizar a nível de SI	Lisboa	SPMS	Aferir o plano em função dos critérios de elegibilidade Responsabilidade a nível nacional	Garantir o suporte de sistema e tecnologias de informação vacinação a nível nacional
<b>Comunicação</b>						
Technology Model Poder	ARS (5)	Concretizar a nível operacional/central	Porto; Coimbra; Lisboa; Évora; Faro	S. Farmacéutico/GRH/Logística/Coordenação	Semanal/Competitividade/complementaridade Responsabilidade a nível regional	Garantir a vacinação a nível regional e local
Detailed representation out of context	ACeS nº CV/C e nº de salas	Concretizar a nível operacional/local	Porto; Coimbra; Lisboa; Évora; Faro	Diretor/Executivo/CCS/UAG	Semanal/atendimento diariamente Responsabilidade local	Vacinar população a nível local para imunidade de grupo
<b>Comunicação</b>						
					Boas práticas	

Tabela 2. Framework do processo de vacinação Covid-19

“ O MODELO ORGANIZACIONAL IMPLICOU O DESENHO DE UMA ARQUITETURA, ONDE SE POSICIONARAM OS AGENTES, USANDO UM SISTEMA DE REGISTO DE DADOS EM INTEROPERABILIDADE COM OUTROS SISTEMAS ”

Tendo como referencial a teoria da estruturação, utilizou-se o modelo arquitetural de empresa de Zachman, para analisar a governança dos sistemas e tecnologias de informação através das dimensões e as perceções presentes no processo criado para cumprir o PNV Covid-19. Foi um processo onde foi exigida disponibilidade de recursos humanos e físicos, assim como uma congregação de práticas sociais, onde a comunicação e interação foi fundamental para existir sentimento de pertença e envolvimento para um bem comum.

O modelo de planeamento macro do PNV Covid-19 as- sentou num conjunto alargado de agentes em interação permanente e em tempo real com registo, seja a montante ou a jusante, permanente de dados e incorporando um conjunto de adaptações orgânicas e sistémicas dos distintos agentes. O modelo organizacional implicou o desenho de uma arquitetura, onde se posicionaram os agentes, usando um sistema de registo de dados em interoperabilidade com outros sistemas. O output final foi a vacinação da população, procurando alcançar a denominada imunidade de grupo, no menor espaço de tempo possível. Todo o processo e sistema de gestão procurou estar assente num modelo de governação ágil.

Os dados necessários para a tomada de decisões, para a readaptação constante no planeamento, para a monitorização e avaliação deste e de outros processos semelhantes só foi possível recorrendo-se à utilização de sistemas e tecnologias de informação em todas as etapas ou níveis do processo.

No modelo de Zachman (Spewak, Hill, & Zachman, 1992), (Rocha & Santos, 2010), na Tabela 2, estão apresentados todos os atores intervenientes no mesmo, assim como a sua interação, bem como os sistemas de informação/dados preponderantes, assentes em domínios e nas perceções presentes no processo para o cumprimento do Plano de Vacinação.

Os gestores conseguiram efetuar uma monitorização

eficiente de todo o processo de vacinação, com o contributo de uma grande responsabilidade e interoperabilidade entre os distintos agentes, sendo de destacar os profissionais responsáveis pelos sistemas e tecnologias de informação, os profissionais envolvidos no processo de administração das vacinas ao cidadão efetuando os registos no momento da administração das vacinas, os líderes e coordenadores do modelo geral do processo e o conjunto de gestores de investigação com os canais logísticos e operacionais (os profissionais de saúde e os centros de vacinação).

A coordenação do processo exigiu um foco e uma disciplina muito rigorosa, onde teve de existir imposição de regras e normas por forma a reduzir parte da complexidade e melhor ajuste à incerteza do processo.

Existirão mais razões para o sucesso do processo de vacinação, contudo, parece claro que sem um adequado modelo de governação e os sistemas de informação de suporte, essas outras razões garantiriam o cumprimento da meta, mas com uma eficácia bastante inferior, i.e., a meta temporal e o objetivo de imunização da

população não seriam, certamente, coincidentes com o plano desenhado. Dimensões como a liderança, compromisso, envolvimento e equipa com papéis bem definidos foram essenciais, mas estas dimensões necessitaram de uma ajustada governação e gestão da informação. ●

European Commission. (2020). Estratégia da UE para as vacinas contra a Covid-19. Official Journal of the European Union.

Florez, R. M., Florez, R., & Florez, R. (2020). Medical and Economic Aspects regarding the Covid-19 Crisis. Vaccination – A New Hope. Economy Transdisciplinarity Cognition, 23(2), 647-73. <https://widesubscribers.com/product/customerspecific/mx00290/authentication/index>

Mathieu, E., Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E., et al. (2021). Um banco de dados global de vacin角度 Covid-19. Nat Hum Behav. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01122-8>

Mathieu, E., Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E., Roser, M., Hasell, J., Appel, C., Giattino, C., & Rodas-Guirao, L. (2021). A global database of Covid-19 vaccinations. Nature Human Behaviour. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01122-8>

Rocha, A., & Santos, P. (2010). Introdução ao Framework de Zachman.

Saúde, D. G. de. (2021). Norma 002/2021(Campanha de Vacinação Contra a Covid-19, in Portal de SNS (Portaria nº 298-B/2020 de 23 de dezembro; pp. 1-16).

Spewak, S., Hill, S., & Zachman, J. (1992). Enterprise Architecture Planning: Developing a Blueprint for Data, Applications, and Technology. John Wiley & Sons.



# LEGIOMIX 2.0 A SAÚDE PELA ÁGUA

www.caleffi.com



Água mais segura e higienizada com a misturadora híbrida série 6000 Legiomix® 2.0. Graças a programas personalizáveis de desinfeção térmica contra a Legionella, protege as instalações de distribuição de água quente sanitária. **GARANTIA CALEFFI.**