

**ANÁLISE DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO OPERACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PÚBLICO DE HEMATOLOGIA**

**ANALYSIS OF THE PROCESS OF CONSTRUCTION OF OPERATIONAL PERFORMANCE INDICATORS: A CASE STUDY IN A PUBLIC HEMATOLOGY HOSPITAL**

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO OPERACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN UN HOSPITAL PÚBLICO DE HEMATOLOGÍA**

**Antônio André Cunha Callado**

Universidade Federal Rural de Pernambuco

[andrecallado@yahoo.com.br](mailto:andrecallado@yahoo.com.br)

**Fábía Michelle Rodrigues de Araújo Callado**

[fabiamrac@yahoo.com.br](mailto:fabiamrac@yahoo.com.br)



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License  
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License  
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

## RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o processo de construção de indicadores de desempenho operacional no âmbito de um Hospital especializado em Hematologia a partir de uma abordagem construtivista. Esta pesquisa possui características inerentes de uma pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa e de estudo de caso. Para a coleta das informações foram consideradas duas técnicas complementares: pesquisa documental e entrevistas. A técnica de análise foi a análise do discurso. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar as distintas etapas do processo, bem como os seus instantes mais críticos, sugerindo que uma abordagem construtivista permite a participação dos profissionais que lidam com as operações na elaboração dos indicadores, embora o grau de complexidade das unidades organizacionais possa interferir neste processo.

**Palavras-chaves:** Indicadores de Desempenho; Setor Hospitalar; Desempenho no Setor público.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the process of constructing operational performance indicators within a Hematology Hospital based on a constructivist approach. This research has characteristics of exploratory, descriptive, qualitative and case study research. Two complementary techniques were considered for the information collection: documentary research and interviews. The analysis technique was discourse analysis. From the obtained results, it was possible to identify the different stages of the process, as well as its more critical moments, suggesting that a constructivist approach allows the participation of the professionals that deal with the operations in the elaboration of the indicators, although the degree of complexity of the units may interfere with this process.

**Keywords:** Performance Indicators; Hospital Sector; Performance in the Public Sector.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el proceso de construcción de indicadores de desempeño operacional en el ámbito de un Hospital especializado en Hematología a partir de un abordaje constructivista. Esta investigación posee características inherentes de una investigación exploratoria, descriptiva, cualitativa y de estudio de caso. Para la recolección de las informaciones fueron consideradas dos técnicas complementarias: investigación documental y entrevistas. La técnica de análisis fue el análisis del discurso. A partir de los resultados obtenidos, fue posible identificar las distintas etapas del proceso, así como sus instantes más críticos, sugiriendo que un abordaje constructivista permite la participación de los profesionales que manejan las operaciones en la elaboración de los indicadores, aunque el grado de complejidad de las unidades organizativas pueda interferir en este proceso.

**Palabras-clave:** Indicadores de Desempeño; Sector Hospitalario; Rendimiento en el sector público.

## INTRODUÇÃO

Até algumas décadas atrás, as organizações hospitalares vinham sendo administradas como instituições de caridade. Mas, seja por deficiências do processo gerencial hospitalar, ou por ineficiência de processos e serviços, diversos dos atores envolvidos, tais como governo, pacientes, empresas seguradoras de saúde, financiadores e a sociedade em geral, tem sido forçadas a buscar o aprimoramento de seu desempenho, bem como identificar gestores mais qualificados para a condução de suas atividades de maneira mais eficiente (SOUZA; SOUZA; CRUZ, 2011; (ALASTICO; TOLEDO, 2012; GUIMARÃES; COSTA, 2005).

Ao longo dos últimos vinte anos, o setor público tem sido cobrado com relação ao aprimoramento do desempenho dos serviços prestados à sociedade, bem como demonstrar maior transparência e divulgar

os resultados obtidos nos processo de avaliação de desempenho o que tem contribuído para a melhoria de seus processos para torna-las mais eficientes (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2009; BARBIERI; HORTALE, 2005). Nesta busca por melhores níveis de eficiência e modernização da administração pública, a gestão por desempenho tem sido considerada uma alternativa capaz de prover ferramentas de monitoramento nos diversos níveis organizacionais (ODELINA; SANTOS, 2007).

A implementação de critérios de mensuração de desempenho no contexto da administração pública envolve questões relevantes, dentre as quais a adoção de indicadores derivados de aspectos operacionais (SILVA; DRUMOND, 2004). O estímulo ao contínuo processo de avaliação de desempenho no âmbito da administração pública está associado à identificação de objetivos, metas e resultados futuros a serem alcançados (GRATERON, 1999; SILVA; DRUMOND, 2004; PESSOA; KUROBA, 2014).

A crescente demanda por serviços de saúde, a elevação dos custos hospitalares, as restrições de recursos têm gerado um maior interesse acerca da mensuração de desempenho (CAMPBELL; ROLAND; BUETON, 2000), bem como a conscientização crescente sobre a importância do uso de indicadores concebidos a partir da finalidade de aprimorar o desempenho de processos internos hospitalares (RAMOS; MIYAKE, 2010).

Dentro de instituições hospitalares, principalmente aquelas que atuam como instituições de ensino na área de saúde, as dificuldades referentes a mensuração do desempenho de atividades são significativas (GODOY ET AL, 2013). A mensuração do desempenho em organizações hospitalares devem considerar resultados referentes a processos, atividades e indivíduos que permitam a coleta de dados capazes de gerar informações que possam ser comparadas com padrões pré-estabelecidos (OMS, 2003).

Os indicadores são os elementos críticos na tradução da missão organizacional (MAGRETTA; STONE, 2002). Por outro lado, os indicadores de desempenho são percebidos por acadêmicos a partir de definição, adaptação e validação, enquanto gestores organizacionais os percebem a partir de sua utilidade e aplicabilidade (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004). A habilidade de mensurar o desempenho operacional pode ser considerada como um pré-requisito importante para o aprimoramento organizacional (LOHMAN; FORTUIN; WOUTERS, 2004).

Avaliação de desempenho é um processo sistemático e contínuo de acompanhamento do grau com que os objetivos e a execução das metas pactuadas são atingidos, promovendo aprendizagem institucional e estimulando a reflexão sobre processo de trabalho.

A importância dos indicadores de desempenho de organizações hospitalares pode ser atribuída à importância da avaliação de resultados sobre a mensuração da eficiência e eficácia da gestão, bem como da adequada utilização dos recursos (AZEVEDO, 1993) e que o conhecimento gerado a partir do uso de indicadores de desempenho pode influenciar diversos níveis e áreas organizacionais (SHAW, 2003).

Um sistema de mensuração de desempenho precisa do apoio da alta administração para ser elaborado e implementado, mas ele também precisa da colaboração e do envolvimento dos profissionais dos níveis gerencial e operacional para funcionarem adequadamente. A visão tradicional da seleção de indicadores de desempenho apontada pela literatura apresenta um processo conduzido por representantes da alta administração, mas pesquisas voltadas para outras modalidades são necessárias para prover uma compreensão mais abrangente acerca deste fenômeno (FOLAN; BROWNE, 2004).

A Lei Complementar nº 194, de 09 de dezembro de 2011 instituiu a Gratificação por Desempenho no âmbito do serviço público estadual para profissionais da área de saúde lotados na Administração Direta e Indireta, detentores de crédito por prestação de serviços no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), com vínculo estatutário, temporários e cedidos de outros órgãos, desde que em

efetivo exercício na rede pública de saúde Estadual. Integra, no âmbito da Secretaria de Saúde de Pernambuco, o Programa Institucional de Avaliação de Desempenho que inclui a avaliação de desempenho em estágio probatório, avaliação de desempenho de servidores.

A literatura sobre mensuração de desempenho no âmbito de organizações hospitalares é heterogênea. Deste modo, o objetivo deste artigo é analisar o processo de elaboração de indicadores de desempenho operacional no âmbito de um Hospital especializado em Hematologia localizado no Estado de Pernambuco a partir de uma abordagem construtivista.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O termo desempenho expressa uma percepção derivado de uma rede de significados compartilhados coletivamente dentro de determinado contexto social (MISOZKY; VIEIRA, 2011; LEVI; WILLIAMS, 2004). Indicadores de desempenho podem ser definidos como sendo parâmetros mensuráveis que fornecem informações relevantes sobre determinado fenômeno (ALASTICO; TOLEDO, 2012). Indicadores de desempenho também podem ser definidos como referências numéricas constituídas de dados que geram informações sobre determinado fenômeno que podem ser úteis para o processo de tomada de decisões (GODOY ET AL, 2013).

Indicadores de desempenho são ferramentas básicas para o gerenciamento organizacional com a finalidade de descrever a situação atual de um determinado processo para auxiliar o processo de tomada de decisão referente à análise de resultados, ao planejamento de ações futuras e identificar tendências (VIEIRA; DETONI; BRAUM, 2006). Em termos gerais, é desejável que os indicadores de desempenho sejam estressados de maneira compreensível (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

O termo desempenho pode assumir distintos significados, o que sugere a necessidade de contextualização de seu sentido pretendido a partir do recorte organizacional no qual se deseja analisar.

No contexto de organizações hospitalares, as modalidades de avaliação do desempenho podem ser classificadas a partir de duas vertentes distintas (ALASTICO; TOLEDO, 2012). A primeira delas se refere à abordagem gerencial que pode possuir as seguintes formas:

- Legitimação social;
- Processos internos;
- Relações humanas.

A segunda modalidade de avaliação do desempenho de organizações hospitalares se refere aos tipos de indicadores de desempenho utilizados:

- Indicadores financeiros;
- Indicadores operacionais;
- Indicadores de qualidade de assistência.

Os critérios de escolha dos indicadores de desempenho que devem ser utilizados pelos gestores devem estar associados ao que se pretende avaliar, bem como a quem esta informação será disponibilizada (GODOY ET AL, 2013).

O processo de seleção de indicadores de desempenho não é uma tarefa simples e o alinhamento entre as características dos indicadores de desempenho e as atividades que se pretende avaliar se torna fundamental para assegurar a eficácia do controle de operações pretendido.

A gestão de organizações hospitalares públicas possui características bastante distintas da gestão de organizações privadas e a crescente preocupação global acerca da busca por maiores níveis de eficiência e eficácia na gestão de recursos públicos tem exigido informações específicas e detalhadas referentes a aspectos que não são tratados pelos relatórios financeiros tradicionais que são insuficientes e inapropriados para atender a esta finalidade (GRATERON, 1999).

As organizações hospitalares exercem suas atividades operacionais por meio de processos internos que apresentam grande complexidade e interdependência (SOUZA; SOUZA; CRUZ, 2011; GUIMARÃES; COSTA, 2005), bem como possuem especificidades referentes aos seus processos gerenciais (ABDALA, 2006). Dentre as ferramentas auxiliares da gestão em organizações hospitalares públicas, a operacionalização de controles de gestão a partir da adoção de indicadores de desempenho precisa considerar a participação efetiva dos diversos atores para propiciar sua elaboração, uma vez que estes controles demandam o desenvolvimento de rotinas gerenciais voltadas para o incremento da eficiência dessas organizações (SOUZA ET AL., 2009).

No final do Século XX, o número estimado de organizações hospitalares que adotavam indicadores de desempenho dentro de suas práticas gerenciais cotidianas seria pequeno e a importância destes instrumentos de gestão hospitalar, dentro do planejamento e implementação de sistemas de mensuração de desempenho dos serviços de saúde prestados, precisaria ser assimilada por seus gestores (MALIK; TELES, 2001).

Organizações hospitalares, tal como qualquer outra modalidade de empresa, buscam criar e desenvolver indicadores de desempenho com a finalidade de aprimorar a gestão de suas operações (RAMOS; MIYAKE, 2010).

Uma das limitações referentes à implementação de indicadores de desempenho como ferramenta gerencial está associada ao desconhecimento de sua finalidade e que o uso gerencial das informações geradas pelos sistemas de mensuração de desempenho pode proporcionar tanto um maior controle das operações quanto à evidência de melhorias (GODOY ET AL, 2013).

Para atender suas finalidades gerenciais derivadas do controle das operações e da mensuração do desempenho, os indicadores utilizados devem possuir as seguintes características: Exatidão; Confiabilidade; Pertinência; Simplicidade; Validade; Sensibilidade; Economicidade; Disponibilidade; Comparabilidade (VIEIRA; DETONI; BRAUM, 2006).

Dentro do contexto de uma organização hospitalar, o processo de seleção de indicadores de desempenho assume aspectos distintos daqueles encontrados em outros tipos de organização.

A proposição de novos indicadores de desempenho de organizações hospitalares deve considerar as seguintes qualidades desejáveis (PESSOA; KUROBA, 2014):

- A perspectiva que o indicador deseja refletir;
- Os aspectos do cuidado da saúde que serão avaliados;
- As evidências disponíveis.

Como organizações que atuam predominantemente como prestadoras de serviços, as organizações de saúde operam por meio de processos internos que apresentam significativa complexidade e interdependência (SOUZA ET AL., 2009). Elas assumem um papel fundamental dentro da sociedade no cuidado das pessoas, no entanto, a busca por informações capazes de avaliar e aprimorar seus processos operacionais não é uma tarefa fácil (PESSOA; KUROBA, 2014).

A avaliação do desempenho de organizações hospitalares tem enfrentado enormes dificuldades (AZEVEDO, 1991). Mesmo em países com os Estados Unidos, estudos anteriores sugerem que a prática

da mensuração de desempenho e monitoramento de processos em organizações que atuam na área da saúde é pouco desenvolvida (LOEB, 2004; WILLIAMS ET AL, 2005).

## METODOLOGIA

Dentro dos procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização desta pesquisa, o primeiro se refere à sua tipologia. Esta primeira fase se refere ao correto delimitamento de uma pesquisa (RAUPP; BEUREN, 2006). Considerando o objetivo proposto, esta pesquisa possui características inerentes de uma pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa e de estudo de caso.

Pesquisas exploratórias como aquelas que buscam explicar determinados aspectos referentes à uma dada população (RICHARDSON, 1999), bem como elas têm a finalidade de proporcionar uma visão geral a partir da escolha de um tema pouco explorado pela literatura (GIL, 1999). Pesquisas descritivas são aquelas capazes de aprofundar entendimentos oriundos de abordagens estritamente exploratórias (RAUPP; BEUREN, 2006). Pesquisas que possuem a associação de características exploratórias e descritivas são particularmente adequadas para o estudo de fenômenos eminentemente práticos (GIL, 1999).

Pesquisas qualitativas são definidas como aquelas que adotam abordagens de análise não quantitativas para a análise do fenômeno estudado (RICHARDSON, 1999). Estudos de caso são pesquisas concentradas em um único caso dando oportunidade ao pesquisador de verificar *in loco* os fenômenos estudados (RAUPP; BEUREN, 2006). Além disso, pesquisas qualitativas buscam, entre outras coisas, prover compreensões e significados sobre fenômenos e processos sociais (SILVA, 2006).

O segundo elemento relativo aos procedimentos metodológico para a operacionalização desta pesquisa, foi a definição da instituição na qual ela seria realizada. Ela foi operacionalizada em um Hospital especializado em Hematologia localizado na Região Nordeste do Brasil. O critério de escolha adotado foi a acessibilidade para a coleta das informações. A capacidade de ter acesso às autênticas opiniões, a facilidade de comunicação e a adequação dos registros das informações requeridas são responsáveis pelas bases fundamentais para a validação de pesquisas qualitativas (RICHARDSON, 1999).

O terceiro elemento dos procedimentos metodológicos foi a coleta de informações considerando duas fontes distintas: documentos e entrevistas em profundidade. Em uma pesquisa documental, os documentos são submetidos à uma análise que busca sensível a intuição de seu conjunto e de maneira imparcial (SILVA, 2006). A pesquisa documental consistiu na análise do Manual de Orientações da Avaliação de Desempenho para a Gratificação de Desempenho, dos demais documentos técnicos norteadores do processo de elaboração dos indicadores de desempenho e do relatório final. Pesquisas documentais são fundamentais para organizar informações e prover melhor entendimento sobre o que se pretende investigar (RAUPP; BEUREN, 2006).

Esta etapa foi fundamental para prover uma visão ampla sobre os principais aspectos inerentes ao processo propriamente ditos, bem como os papéis que os diversos atores exerceriam, bem como suas contribuições esperadas.

Posteriormente, foram realizadas entrevistas despadronizadas em profundidade junto à Diretoria do Hospital, por exercer as funções gerenciais mais relevantes da instituição, bem como por ter acompanhamento de todo o processo. Esta modalidade de entrevista se caracteriza por ser estruturada a partir de tópicos em busca de significados (RICHARDSON, 1999), bem como permitem a exploração mais ampla das questões investigadas (MARCONI; LAKATOS, 2011).

As entrevistas foram realizadas em dois momentos distintos. Inicialmente, foram realizadas entrevistas com a finalidade de coletar o maior número de informações possíveis sobre o processo propriamente dito. Em um segundo momento, entrevistas complementares foram realizadas para consolidar o entendimento do ocorrido, bem como para elucidar eventuais dúvidas.

Finalmente, foi definida a técnica de análise. Para esta pesquisa foi considerada a análise do discurso, através dela é possível evidenciar os sentidos dos discursos em busca da análise da fala em relação ao contexto, indo além do que está descrito em textos, observando os fatores que influenciam os enunciadores do discurso.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O primeiro aspecto relevante a ser considerado foi a maneira pela qual os profissionais responsáveis pela coordenação do processo de elaboração dos indicadores de desempenho operacional percebiam o processo de elaboração dos indicadores de desempenho a serem utilizados posteriormente para avaliar o desempenho dos serviços da área de saúde.

As pessoas que estavam a frente dos grupos de trabalho estavam com medo e não sabiam como lidar com o desafio de participar deste processo. (DIRETORIA)

Este ponto foi considerado como crítico devido à formação profissional dos servidores serem predominantemente oriundas de cursos da área de saúde, distribuídos operacionalmente nos seguintes grupos: Médicos; Analistas em saúde e demais profissionais de nível superior; Assistentes em saúde e demais profissionais de nível médio; Auxiliares em saúde e profissionais de nível fundamental.

Considerando o perfil dos profissionais envolvidos no processo, a expectativa natural seria de que eles não seriam os mais adequados para elaborar os indicadores de desempenho operacional e que gestores da alta administração assumiriam esta função. No entanto, produtividade e desempenho são termos amplamente utilizados tanto por pesquisadores quanto por profissionais de mercado, mas eles são raramente definidos ou explicados adequadamente (TANGEN, 2005). Para dar início ao processo de articulação dos grupos de trabalho designados, a organização das atividades foi realizada considerando a estrutura funcional do Hospital, a saber: Unidade de Enfermagem; Unidade de Hematologia Clínica; Unidade de Laboratório Especializado; Unidade Administrativa Hospitalar; Unidade de Farmácia.

No início do processo, foi necessário lidar com a resistência dos servidores acerca da implantação dos indicadores de desempenho para fins de operacionalização da gratificação por produtividade. Para lidar com esta dificuldade inicial, a Direção do Hospital, juntamente com o setor de Recursos Humanos e a Presidência da Instituição, fizeram uma apresentação inicial para os gestores das cinco unidades operacionais do hospital com a finalidade de apresentar as diretrizes de trabalho. Uma profissional com experiência prévia no processo de construção de indicadores operacionais foi designada pela Secretaria de Saúde para se familiarizar com as especificidades do Hospital de modo que ela pudesse auxiliar o processo, esclarecer as principais dúvidas dos servidores a elaboração dos indicadores de desempenho, bem como responder a todos os questionamentos referentes aos cálculos que seriam adotados para a definição da produtividade dos grupos de profissionais das diversas unidades.

A iniciativa de trazer uma pessoa para desenvolver um trabalho de conscientização junto ao pessoal foi fundamental para dar a tranquilidade necessária de modo que as resistências iniciais pudessem ser contornadas. (DIRETORIA)

Posteriormente, os gestores foram encarregados de reunir os profissionais lotados em suas respectivas unidades para transmitir todas as informações para que todos pudessem ter o melhor entendimento possível sobre a importância, a utilidade e a necessidade de executar esta tarefa, bem como compor os grupos de trabalho que seriam responsáveis pela construção do elenco de indicadores específicos de cada uma das unidades envolvidas.

Os gerentes de cada uma das áreas foram os responsáveis pela coordenação dos grupos de trabalho de suas respectivas unidades e, a partir das diretrizes estabelecidas pelo Manual, iniciaram o processo de elaboração dos indicadores de modo que cada um pudesse adaptar as diretrizes às suas especificidades operacionais, considerando as seguintes características:

- Ser objetivo;
- Possuir fonte de dados confiável;
- Ser o mais numérica possível.

Todos os participantes receberam uma versão eletrônica do Manual de Orientações da Avaliação de Desempenho para a Gratificação de Desempenho elaborado pela Secretaria Executiva de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde como documento norteador inicial com a finalidade de prover uma plataforma conceitual comum.

Disponibilizar o Manual de Orientações para leitura foi decisivo para o andamento do processo como um todo, uma vez que todos os participantes puderam ter um nivelamento dos profissionais participantes, independentemente de suas áreas de atuação. (DIRETORIA)

Dentro de cada um dos grupos de trabalho, a duração e o número de reuniões de trabalho variou significativamente, dependendo diretamente da complexidade operacional de cada uma das unidades.

Após o recebimento pela diretoria dos indicadores construídos por cada uma das áreas, eles foram encaminhados para o Setor de Recursos Humanos para compilação. Foi realizada uma apresentação geral dos indicadores elaborados para representantes do Setor de Recursos Humanos, de Gerentes e Supervisores das diversas unidades, bem como da Diretoria e demais funcionários envolvidos com o processo, a fim de que houvesse a revisão final e eliminação de eventuais dúvidas e consolidação do elenco final de indicadores..

O elenco consolidado de indicadores teve a seguinte composição apresentada no Quadro I.

**Quadro I. Elenco de indicadores consolidados pelos grupos de trabalho das cinco unidades**

(Continua)

UNIDADES	INDICADOR	META	FONTE DE VERIFICAÇÃO	PERIODICIDADE
Administrativa	Pontualidade	Cumprir horário de trabalho.	Folha de Ponto	Mensal
	Número de participação em reuniões técnico-administrativas	02 reuniões/mês	Ata de reunião	Mensal
	Responsabilidade e Compromisso	Cumprir metas/ atividades atribuídas	Avaliação do Gestor imediato	Mensal
Farmácia	Dispensar as prescrições	Dispensar 100% da demanda de prescrições	Registros de dispensação	Mensal
	Reunião Técnico-administrativas	1 reunião mensal	Ata de reunião	Mensal



(Conclusão)

	Atendimento às demandas validadas pelos farmacêuticos	Atender a 100% da demanda validada pelos farmacêuticos	Sistema MV	Mensal
<b>Enfermagem</b>	Pontualidade	Cumprir horário de Trabalho	Folha de Frequência	Mensal
	Preparação dos quimioterápicos	100% dos setores e pacientes atendidos	Registros setoriais	Mensal
	Atendimento aos usuários	Atendimento de 15 pacientes por turno	Relatório setorial e sistema	450
	Reunião Clínica	02 reuniões por mês	Ata de Reunião	2 reuniões
	Atendimento das STS e prescrições	100% pacientes atendidos	Registros setoriais	Mensal
	Rendição profissional a profissional	100% dos plantões rendidos profissional a profissional	Registros setoriais	Mensal
<b>Clínica</b>	Atendimento ao paciente	80 atendimentos	Sistema MV	Mensal
	Reunião Técnica	01 reunião por mês	Ata de Reunião	Mensal
	Reunião Clínica / Técnico-administrativas	1 reunião mensal	1 reunião	1 reunião
<b>Laboratório</b>	Número de exames de diagnóstico definitivo (agregação plaquetária) realizados, analisados e liberados no mês	Realização, análise e liberação de 80% dos exames realizados, analisados e liberados no mês	Sistema MV	Mensal
	Realização de atividades de controle de qualidade interno e externo	20 atividades por mês	Mapas de registro	Mensal
	Realização de exames de coagulação (triagem) realizados no mês	Realização de 80% dos exames dos doadores de repetição e retorno por turno	Sistema MV	Mensal
	Recebimento, registro, processamento e congelamento de amostras por mês	Manhã	Sistema MV	Mensal
		Tarde		
	Número de participação em reuniões técnico-administrativas	01 reunião/mês	Ata de reunião	Mensal
	Atendimento as normas de Biossegurança	100%	Avaliação do Gestor imediato	Mensal
	Número de biópsias ósseas realizadas no mês	Realização de 80% das biópsias no mês	Sistema MV	Mensal
	Número de exames liberados de imunofenotipagem no mês	Liberação de 80% dos exames no mês	Sistema MV	Mensal
	Número de reuniões clínicas realizadas	1 reunião semanal	Atas de registro	Mensal
Número de exames de fenotipagem realizados no mês	Realização de 80% dos exames no mês	Sistema MV	Mensal	

De acordo com a literatura, um elenco de indicadores de desempenho designado pela alta administração possui a finalidade de direcionar, motivar e avaliar as atividades executadas por indivíduos responsáveis por tarefas, processos, áreas ou funções específicas (MELNYK, STEWART E SWINK, 2004). Por outro lado, além do apoio da alta administração, indicadores de desempenho somente serão eficazes a partir do envolvimento dos demais profissionais em sua concepção, bem como assegurar que os indicadores a serem utilizados são relevantes para todos (FOLAN; BROWNE, 2004).

A partir dos resultados obtidos, pode-se verificar que o elenco consolidado de indicadores abrange um amplo espectro de atividades operacionais relevantes, bem como descreve detalhadamente a maneira pela qual cada um dos indicadores propostos será calculado. Outro aspecto relevante observado deriva

da maneira pela qual os indicadores atende às características estipuladas previamente, demonstrando a viabilidade da adoção de abordagens participativas.

## CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo é analisar o processo de construção de indicadores de desempenho operacional no âmbito de um Hospital especializado em Hematologia a partir de uma abordagem construtivista. Esta pesquisa foi operacionalizada através da realização de um estudo de caso com abordagem qualitativa dentro de um desenho metodológico descritivo exploratório.

A partir dos resultados obtidos, foi possível a evidência das diversas etapas do processo de elaboração adotado pela instituição investigada, bem como dos aspectos mais complicadores e facilitadores enfrentados ao longo de sua realização.

Entre os fatores complicadores merece destaque a influência do grau de complexidade das diversas unidades dentro do processo de elaboração e consolidação dos seus respectivos indicadores operacionais de desempenho. Por outro lado, foi possível perceber que a abordagem construtivista implementada pela instituição investigada proporcionou uma cooperação entre os diversos grupos de trabalho a partir da troca de experiências e da busca coletiva por soluções.

Investigações mais aprofundadas sobre processos construtivistas de elaboração de indicadores operacionais de desempenho trarão novas luzes sobre este assunto que é fundamental para um entendimento mais amplo acerca da funcionalidade das práticas gerenciais relativas à mensuração de desempenho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDALA, E.C. A gestão orientada por processos: um estudo de caso em uma organização hospitalar brasileira. In: *II CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS*, Anais..., 2006.

ALASTICO, G.P.; TOLEDO, J.C. de. Desempenho hospitalar: revisão bibliográfica sobre perspectivas e gestão. In: *XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Anais... ABEPRO, 2012.

AZEVEDO, A.C. Indicadores de qualidade e produtividade em serviços de saúde. *Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade*, v. 1, n. 1, pp. 49-54, 1993.

\_\_\_\_\_. Avaliação de desempenho de serviços de saúde. *Revista de Saúde Pública*, v. 25, n. 1, pp. 64-71, 1991.

BARBIERI, A.R.; HORTALE, V.A. Desempenho gerencial em serviços públicos de saúde: estudo de caso em Mato Grosso do Sul, Brasil. *Caderno de Saúde Pública*, v. 21, n. 5, Setembro/Outubro, pp. 1349-1356, 2005.

BIAZZI, M.R. de; MUSCAT, A.R.N.; BIAZZI, J.L. de. Aperfeiçoamento de processo e melhoria de desempenho no setor público brasileiro. In: *XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Anais... ABEPRO, 2009.

CAMPBELL, S.M.; ROLAND, M.O.; BUETON, S.A. Defining quality of care. *Social Science & Medicine*, v. 51, pp. 1611-1625, 2000.

FOLAN, P.; BROWNE, J. *A review of performance measurement: towards performance management*. v. 56, n. 7, pp. 663-680, 2005

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, L.P.; PERUFO, L.D.; RODRIGUES, M.K.; WEGNER, R. da S. O monitoramento e controle dos processos de saúde através de indicadores de qualidade. In: *XXXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Anais... ABEPRO, 2013.

GRATERON, I.R.G. Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público. *Cadernos de Estudo*, FIPECAFI, N. 21, Maio-Agosto, pp 1-18, 1999.

GUIMARÃES, V.M.; COSTA, M.A. Fixação de padrões na atividade hospitalar. *Revista de Administração*, v. 4, n. 2, 1-14, 2005.

LEVI, P.E.; WILLIAMS, J.R. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. *Journal of Management*, v. 30, n. 6, pp. 881-905, 2004.

LOEB, J.M. The current state of performance measurement in health care. *International Journal for Quality in Health Care*, v. 16, Supplement 1, i5-i9, 2004.

LOHMAN, C.; FORTUIN, L.; WOUTERS, M. Designing a performance measurement system: a case study. *European Journal of Operational Research*. v. 156, n. 2, pp. 267-286, 2004

MAGRETTA, J.; STONE, N. *What management is: How it works and why it's everybody's business*. Free Press. New York, 2002.

MALIK, A.M.; TEES, J.P. Hospitais e programas de qualidade no Estado de São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, pp 51-59, 2001.

MARKONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. *Técnicas de pesquisa*. 7ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELNYK, S.A.; STEWART, D.M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 3, pp. 209-218, 2004

MISOCZKY, M.C.; VIEIRA, M.M.F. Desempenho e qualidade no campo das organizações: uma reflexão sobre significados. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 5, Setembro/Outubro, pp. 163-177, 2001.

ODELINA, C.C.; SANTOS, P.R.G. dos. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia e Gestão*, v. 7, n. 15, pp. 10-30, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. Measuring hospital performance in improve the quality of care in Europe: a need for classifying the concepts and defining the main dimensions. *Report on a WHO workshop*. Barcelona, Copenhagen, 2003.

PESSOA, T.R.; KUROBA, D.S. Gerenciamento de indicadores de desempenho em organizações hospitalares: em busca da maximização de resultados. *Caderno Saúde e Desenvolvimento*, v. 3, n. 2, Julho/Dezembro, pp. 37-48, 2014.

RAMOS, A.W.; MIYAKE, D.I. Desenvolvendo indicadores de produtividade e qualidade em hospitais: uma proposta de método. *Produto & Produção*, v. 11, n. 2, pp. 67-84, 2010.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2006.

RICHARDSON, R.J. *Pesquisa social*. 3ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SHAW, C. Evaluating accreditation. *International Journal for Quality in Health Care*, v. 15, pp. 455-456, 2003.

SILVA, I.L.; DRUMOND, R.B. A necessidade da utilização de sistema de custos e de indicadores de desempenho na administração pública. In: *CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE*. Anais...USP, 2004.

SILVA, A.C.R. da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SOUZA, N.C. de; SOUZA, A.A. de; CRUZ, N.G. da. Sistema de controle interno em organizações hospitalares. In: *XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, Anais... ABEPRO, 2011.

SOUZA, A.A. de; GUERRA, M.; LARA, C.O.; GONIDE, P.L.R.; PEREIRA, C.M.; FREITAS, D.A. Controle de gestão em organizações hospitalares. *Revista de Gestão/USP*, v. 16, n. 3, Julho/setembro, pp. 15-29, 2009.

TANGEN, S. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Measurement*. V. 54, n. 1, pp. 34-46, 2005.

VIEIRA, D.K.; DETONI, D.J.; BRAUM, L.M. dos S. Indicadores de qualidade em uma unidade hospitalar. In: *III SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, Anais... UFU, 2006.

WILLIAMS, S.C.; SCHMALTZ, S.P.; MORTON, D.J.; KOSSS, R.G.; LOEB, J.M. Quality of care in U.S. Hospitals as reflected by standardized measures, 2002-2004, *The New England Journal of Medicine*, n. 353, pp 255-264, 2005.