



<https://doi.org/10.26512/gS.v14i1.40717>  
Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC , Méxas MP

Artigo Original

**Indicadores-chave de desempenho para gestão hospitalar: percepções de gestores públicos de saúde**

**Key performance indicators for hospital management: perceptions of public health managers**

**Indicadores clave de desempeño para gestión hospitalaria: percepciones de gestores públicos de salud**

Luciane Machado Pizetta<sup>1</sup>  
Augusto Da Cunha Reis<sup>2</sup>  
Mirian Picinini Méxas<sup>3</sup>

Recebido: 11.07.2022

Aprovado: 24.03.2023

**RESUMO**

A gestão pública brasileira na área da saúde passou por diversas mudanças e a busca por ferramentas gerenciais de desempenho que possibilite obter maior eficiência e resultados efetivos tiveram um maior destaque. Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi demonstrar a percepção e experiências de gestores públicos de saúde sobre critérios de escolha, benefícios e desafios na utilização de indicadores-chave de desempenho no âmbito hospitalar. Trata-se de um estudo descritivo, transversal, de abordagem qualitativa desenvolvido com profissionais que atuam em hospitais públicos da região sudeste do Brasil. Os dados foram coletados através de entrevistas individuais com os gestores e analisados pela metodologia análise de conteúdo. A amostra consistiu em onze profissionais que

<sup>1</sup> Mestre em Sistemas de Gestão. Graduanda no Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ). E-mail: ane111278@yahoo.com.br. Rio de Janeiro – Brasil. Orcid: [www.orcid.org/0000-0002-6085-4695](http://www.orcid.org/0000-0002-6085-4695).

<sup>2</sup> Professor. Doutor em Engenharia de Produção - Centro Federal Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ). E-mail: [augusto.reis@cefet.rj.br](mailto:augusto.reis@cefet.rj.br). Rio de Janeiro – Brasil. Orcid: [www.orcid.org/0000-0002-3200-8096](http://www.orcid.org/0000-0002-3200-8096).

<sup>3</sup> Professora. Doutora em Engenharia de Produção. Professora da Universidade Federal Fluminense (UFF). E-mail: [mirian.picinini@gmail.com](mailto:mirian.picinini@gmail.com). Rio de Janeiro – Brasil. Orcid: [www.orcid.org/0000-0003-4506-7009](http://www.orcid.org/0000-0003-4506-7009).

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

apresentaram um contexto prático de como esse instrumento de gestão pode direcionar para melhores tomadas de decisões e os desafios que constantemente são enfrentados.

**Palavras-chaves:** Indicadores de gestão; Gestor de saúde; Hospital público; Setor público.

#### **ABSTRACT**

Brazilian public health management has undergone several changes and the search for performance management tools that enable greater efficiency and effective outcomes has been of greater importance. Based on the foregoing, the objective of this study was to demonstrate the perception and experiences of public health the benefits and challenges associated with using KPIs in hospitals. This is a descriptive, transversal, qualitative study developed with professionals working in public hospitals in the southeast region of Brazil. The data were collected through individual interviews with managers and analyzed through a content analysis approach. The sample included eleven professionals who provided practical context about how this management tool works can guide us to better decision-making and the challenges we face all the time.

**Keywords:** Management indicators; Health manager; Hospital Public; Public sector.

#### **RESUMEN**

La gestión pública brasileña en el área de la salud ha pasado por varios cambios y la búsqueda de herramientas de desempeño gerencial que permitan una mayor eficiencia y resultados efectivos ha tenido un mayor protagonismo. Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de este estudio era demostrar la percepción y las experiencias de los gestores de la sanidad pública sobre los criterios de elección, los beneficios y los retos en el uso de los indicadores clave de rendimiento en el ámbito hospitalario. Se trata de un estudio descriptivo, transversal y de enfoque cualitativo desarrollado con profesionales que trabajan en hospitales públicos de la región sudeste de Brasil. Los datos se recopilaron a través de entrevistas individuales con los gestores y se analizaron mediante la metodología de análisis de contenido. La muestra estuvo formada por 11 profesionales que presentaron un contexto práctico de cómo esta herramienta de gestión puede orientar a una mejor toma de decisiones y los retos a los que se enfrentan constantemente.

**Palabras clave:** Indicadores de gestión; Gerente de salud; Hospitales Públicos; Sector público.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

## 1. Introdução

O setor público de saúde tem realizado, nas últimas décadas, um grande esforço para melhorar sua imagem institucional e prover melhor qualidade na prestação dos seus serviços<sup>(1)</sup>. Entretanto, as instituições de saúde podem ser consideradas a parte mais importante de um sistema de provedor de serviços e, ao mesmo tempo, a mais onerosa<sup>(2)</sup>.

Nos países de média renda, como o Brasil, a despesa pública representa uma significativa parte do Produto Interno Bruto (PIB) e, atualmente, o gasto total com a saúde é de 8%, sendo 4,4% com gastos privados e 3,8% com gastos públicos<sup>(3)</sup>.

No contexto da saúde pública brasileira, o país sofre com sérios cortes orçamentários quando comparado aos países desenvolvidos, e isso pode ser considerado um grave problema a ser enfrentado<sup>(4)</sup>. Além disso, o Brasil está passando por uma rápida transição demográfica: a população com 65 anos ou mais no ano de 2019 era 10,8% e, até o ano de 2050, será 22% a população nessa faixa etária<sup>(5)</sup>. Em decorrência do envelhecimento populacional, pode se elevar o número de pacientes com enfermidades, dentre elas, as Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT), o que, de certo modo, contribui para o acréscimo dos custos nos sistemas de saúde<sup>(6)</sup>.

O sistema de análise de desempenho é uma das estratégias que a gestão pública de saúde pode utilizar para melhor fundamentar suas tomadas de decisão e identificar os pontos fortes e fracos do seu desempenho gerencial no nível organizacional e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços oferecidos aos seus usuários<sup>(7)</sup>.

Estudos sobre indicadores-chave de desempenho na área da saúde têm atraído muitos pesquisadores, a fim de fornecer informações claras e críticas para o processo de trabalho, apontar os problemas essenciais a serem discutidos pelas partes interessadas, bem como promover a transparência institucional e a responsabilidade de cada setor com as metas estabelecidas<sup>(8)</sup>.

Os gestores de saúde têm um papel primordial para eficiência operacional dos hospitais e, dessa maneira, é necessário seu envolvimento como um dos principais responsáveis pela definição dos indicadores de desempenho, para que possam estipular metas tangíveis e interligadas ao nível estratégico do planejamento organizacional<sup>(9)</sup>.

Ademais, como não há consenso formal sobre uma metodologia eficaz para avaliar o desempenho dos serviços de saúde, este estudo teve como um dos propósitos responder às seguintes perguntas de pesquisa: quais principais informações devem ser consideradas para selecionar adequadamente

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

indicadores de desempenho para organizações de saúde públicas brasileiras? Quais principais obstáculos os gestores de saúde enfrentam para utilizar indicadores de desempenho nos hospitais públicos? Quais principais critérios devem ser considerados para escolha de indicadores de desempenho para essas organizações?

Assim, o objetivo deste estudo foi demonstrar a percepção e experiência de gestores públicos de saúde sobre a utilização de indicadores-chave de desempenho no âmbito hospitalar público.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a primeira seção apresenta a introdução. A segunda seção evidencia o referencial teórico com base nos principais conceitos que fundamentam este artigo. A terceira seção enfatiza a metodologia usada. A quarta seção apresenta os resultados. A quinta seção faz uma discussão sobre os resultados alcançados na seção anterior. Por fim, a sexta seção resume as conclusões e apresenta as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## 2. Referencial Teórico

Indicador-chave de Desempenho ou *Key Performance Indicator* (KPI) é uma ferramenta que permite fornecer informações importantes de maneira personalizada e com perspectivas reais sobre tomadas de decisões estratégicas e estabelecer iniciativas fundamentadas para ações com um desenvolvimento sólido e sustentável<sup>(10)</sup>. KPI pode também ser conceituado como medida de desempenho em áreas-chave específicas de um serviço, produto ou processo de trabalho para medir o progresso e possibilitar a comparação dos objetivos predefinidos e identificar as principais lacunas que impedem os resultados almejados<sup>(11)</sup>.

Os objetivos fundamentais dos indicadores de desempenho são concentrar esforços gerenciais para que monitorem e meçam o progresso dos serviços realizados, identificar oportunidades de melhorias no desempenho e qualidade nos seus atendimentos<sup>(12)</sup>. Está bem estabelecido na literatura que gestores de saúde têm uma grande responsabilidade para garantir que o ambiente institucional priorize e estabeleça padrões para o monitoramento dos seus resultados, e também, que a rotina de monitoramento de indicadores associados à saúde se tornou constante, bem como o debate para estabelecer metas para melhorar a qualidade dos serviços e assistências oferecidos<sup>(13)</sup>.

Nos últimos anos, o gerenciamento de desempenho nas organizações de saúde tornou-se um tópico ativo de pesquisa e recebeu grande atenção da literatura acadêmica com diversas metodologias e técnicas atreladas ao tema, como DEMATEL (*Decision Making Trial*) ou Avaliação Laboratorial de Decisão e Julgamento, tem como objetivo visualizar as relações de causas e efeitos de forma a

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

esclarecer os fundamentos do sistema e examinar a interdependência entre indicadores correlatos<sup>(7)</sup>. E, por último, *Business Intelligence Model* (BIM), que se concentra na representação de estratégias de negócios e análise da situação dos fatores externos e internos da organização<sup>(14)</sup>.

As organizações de saúde têm certas particularidades que dificultam sua gestão, porque sua estrutura é dinâmica, complexa, com muitas incertezas e múltiplos processos de trabalho<sup>(11)</sup>. Em decorrência disso, a adoção de indicadores de desempenho dinâmico e mutável torna-se importante, já que os gestores de saúde tendem a vivenciar situações não controláveis e difíceis de mensurar antecipadamente, como, por exemplo, o aumento da demanda por leitos hospitalares e a elevação do número de pacientes por causa da pandemia do COVID-19<sup>(15)</sup>.

O setor público desenvolveu medidas para diminuir a burocracia e otimizar seus recursos de maneira mais eficiente. Porém, há dificuldades na avaliação e mensuração dos resultados das ações e políticas públicas<sup>(16)</sup>. Nesse cenário, aumentou o interesse dos gestores públicos pela adoção de novos métodos de gestão que permitam o uso de ferramentas interativas capazes de transmitir, organizar, analisar e exibir dados de desempenho em tempo real<sup>(17)</sup>.

No entanto, embora a literatura acadêmica e a prática profissional concordem sobre a importância dos indicadores de desempenho, a definição do formato e a implantação desses sistemas podem apresentar vários desafios. Um deles seria selecionar os critérios apropriados, porque devem ser observados atributos como mensurabilidade, acessibilidade e ser compreensível para todos os envolvidos, além de estarem atrelados às metas institucionais<sup>(17)</sup>. Além disso, outro aspecto a ser observado é referente à comunicação e *feedback* que devem ser repassados para todas as partes interessadas, já que ambos são fundamentais para disseminação da cultura de desempenho<sup>(18)</sup>. Nesse sentido, os usuários e as partes interessadas devem participar da análise e seleção dos indicadores, a fim de identificar os principais elementos-chave que ajudarão a desenvolver adequadamente esse processo<sup>(18)</sup>.

### **3. Metodologia**

Este estudo utilizou um desenho de pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva para descrever as percepções e experiências de gestores de saúde de hospitais públicos do sudeste do Brasil.

A população de pesquisa deste estudo foram gerentes de saúde que trabalham em três diferentes hospitais da Região Sudeste do Brasil, sendo dois hospitais localizados na cidade do Rio de Janeiro

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

(RJ) e um na cidade de Juiz de Fora (MG). Os hospitais integram o Sistema Único de Saúde (SUS). O primeiro oferece tratamento integral de alta complexidade às pessoas que têm câncer e o segundo está direcionado ao atendimento de média e alta complexidade com emergência de porta aberta que atende pacientes clínicos e cirúrgicos. O terceiro está situado na cidade de Juiz de Fora (MG), onde disponibiliza atendimentos com enfermarias, leitos de Unidade Tratamento Intensivo (UTI) e salas de ambulatório nas diversas especialidades, com uma média mensal de 11.000 consultas e 570 internações. Essas unidades hospitalares foram selecionadas para a pesquisa por oferecerem serviços médicos abrangentes e com grande fluxo de usuários.

Os gestores de saúde foram contatados pelo primeiro autor e as principais informações e explicações sobre a pesquisa foram enviadas por e-mail preliminarmente a cada um dos participantes.

O questionário foi enviado para 16 respondentes e cinco deles optaram por não participar. Ao final, um total de onze gestores concordaram em responder a pesquisa. Ao final, oito gestores pertencentes à instituição de saúde com atendimento especializado em câncer, dois gestores do hospital situado em Juiz de Fora e um gestor do hospital situado na cidade do Rio de Janeiro foram os escolhidos para serem os respondentes da pesquisa.

Os participantes selecionados possuem posições hierárquicas estratégicas nos hospitais. Nos serviços públicos de saúde do Brasil, a função de gerência estratégica tem um papel relevante na instituição, pois é responsável pelo planejamento macro e possui profundo conhecimento dos objetivos organizacionais.

Convém esclarecer que o baixo número de participantes foi devido à grande pressão e excesso de trabalho nos hospitais públicos de saúde em decorrência da pandemia do COVID-19, o que ocasionou a sobrecarga em todo o sistema de saúde, inclusive com os profissionais responsáveis pela gestão. A tabela I resume as características dos participantes.

**Quadro 1.** Características dos participantes da entrevista ( $N = 11$ )

Característica	<i>N</i> <i>11</i>
<b>Sexo</b>	
Feminino	5
Masculino	6
<b>Cargo profissional</b>	

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
 Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

<b>Característica</b>	<b><i>N</i> <i>II</i></b>
<b>Sexo</b>	
Gerente Financeiro	2
Gerente Sustentabilidade	1
Gerente de Projeto	1
Gerente de Administrativo	1
Gerente de Saúde	6
<b>Tempo de Experiência como gerente</b>	
<5	1
5-15	4
16-25	3
26-35	1
> 35	2
<b>Especialidades dos Hospitais</b>	
Hospital Câncer	8
Hospital Geral I RJ	1
Hospital Geral II MG	2

Fonte : Elaborada pelos autores , (2020).

Os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, realizadas entre os meses de abril a julho de 2020. As perguntas foram elaboradas para possibilitar uma discussão aberta e, assim, descrever as experiências e perspectivas dos gerentes de saúde sobre a avaliação e mensuração das atividades por meio do uso de indicadores de desempenho nas unidades hospitalares. Forneceu-se para os respondentes antes das entrevistas um esboço com o objetivo da pesquisa e um resumo com explicações adicionais sobre as questões da pesquisa. O cenário para as entrevistas foi dividido em duas partes: para os gerentes pertencentes à instituição do câncer, foi realizada no próprio ambiente de trabalho de forma presencial; e para os gestores do hospital geral, foram realizadas através de videoconferência. As entrevistas tiveram uma duração entre 20 e 40 minutos e foram transcritas pelo primeiro autor. O questionário para a entrevista está reproduzido no Quadro II. Todos os dados dos respondentes foram mantidos no anonimato para preservar suas identidades.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

### Quadro 2 – Perguntas do questionário para as entrevistadas

Item	Questões
1	Quais as principais informações que os gestores públicos necessitam para selecionar KPI?
2	Como é o conhecimento dos gestores públicos de saúde sobre KPI?
3	Quais critérios e atributos devem possuir KPIs para organizações de saúde?
4	Quais instrumentos de coleta e armazenagem de dados de KPI são utilizados pelas organizações públicas de saúde?
5	Quais obstáculos os gestores de saúde enfrentam ao utilizarem KPI na gestão do hospital público?
6	Quais os benefícios que os KPIs trazem sejam para os gestores como a instituição de saúde?

Fonte : Elaborada pelos autores , (2020).

Para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas com os onze respondentes, foi utilizado o método de análise de conteúdo. Primeiro, foi realizada a transcrição e familiarização dos dados. A seguir, houve a transformação dos dados coletados em informações, ou seja, foi identificado nos textos obtidos por meio dos entrevistados o que foi relevante e agregou subsídios para as respostas dos questionamentos da pesquisa. Por último, realizou-se a análise final para identificar o que foi observado nas entrevistas estabelecendo fundamentações para responder aos objetivos do estudo.

## 4. Resultados

Realizou-se um estudo com gestores de organizações de saúde para fazer correlações entre as informações gerenciais oriundas da literatura acadêmica sobre indicadores de desempenho e a experiência e percepção de gestores públicos que trabalham em atividades relacionadas à promoção, prevenção e atendimento de pacientes oriundos da rede pública de saúde brasileira. Com a finalidade de resguardar a identidade de cada respondente da pesquisa, foram identificados como Gestor, seguida em ordem sequencial das entrevistas.

### 4.1 Informações gerenciais para seleção de KPI

Ao selecionar KPI, os gerentes de saúde necessitam priorizar determinadas informações que o auxiliam nessa tomada de decisão. Com base nisso, uma forma viável seria identificar os principais indicadores que influenciam diretamente o desempenho da instituição de saúde para, assim, de maneira gradual, melhorar os seus índices de eficiência<sup>(17)</sup>. Quando perguntado aos gestores sobre quais principais informações devem ter os indicadores de desempenho ao serem selecionados, as respostas obtidas foram bastante variadas: uns mencionaram a importância de serem coerentes e consistentes com os objetivos organizacionais e outros relataram que KPIs não condizentes com a

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

realidade hospitalar tornam-se desnecessários e não medem ou monitoram eficientemente as atividades que são realizadas, conforme relatam as falas:

*"Deve existir um planejamento prévio bem elaborado, composto por objetivos claros e indicadores que contemplem aquilo que se espera alcançar; além disso, constantes avaliações e monitoramento das principais atividades que precisam ser avaliadas". (Gestor 1)*

*"Necessita haver o alinhamento entre a missão e o planejamento estratégico instituído pela organização de saúde; sem isso, é impossível falar do desenvolvimento de indicadores de desempenho". (Gestor 3)*

Outras características apontadas foram a utilização pela organização de saúde de KPIs flexíveis, o que pode ser justificado, pois, em um país como o Brasil, que convive com um ambiente com muitas mudanças e incertezas, as influências, sejam elas internas e externas, afetam diretamente o planejamento hospitalar. Sendo assim, a importância para que os indicadores sejam constantemente atualizados e discutidos para que, de fato, expressem a realidade de um hospital público de saúde. Em relação a esse fato, segue a fala:

*"[...] trabalho em uma organização que pertence à esfera pública brasileira, e a observância às leis e políticas econômicas torna-se um fator obrigatório a ser observado, porque, no final, essas variáveis influenciam todas as decisões que devemos tomar e, conseqüentemente, os KPIs que iremos utilizar". (Gestor 2)*

KPI é um importante instrumento gerencial de medição e, para a realidade dos ambientes hospitalares públicos no país, poucos indicadores nem sempre são suficientes para monitorar e avaliar eficazmente as ações realizadas, uma vez que diversas variáveis que impactam KPI precisam ser avaliadas. Com base nisso: *"um indicador maior apoiado por indicadores menores seria a melhor solução neste caso". (Gestor 4)*

Complementar a essa informação, foi enfatizada a necessidade de haver um diagnóstico do panorama da situação atual da instituição de saúde com uma perspectiva de cenários que contemplem o presente e, principalmente, o futuro da organização, de forma a que possa melhor compreender as necessidades e expectativas que se pretende alcançar.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

*"A discussão com os vários participantes sociais e com os próprios especialistas administrativos e profissionais médicos torna-se muito relevante, pois, ao fazer uma avaliação completa do ambiente que se trabalha e com o indicador que se quer usar, evita cenários irreais como também evita que os resultados sejam desastrosos". (Gestor 6)*

#### **4.2 Conhecimento de KPI pelos gestores de saúde**

Outra questão abordada referiu-se ao conhecimento dos gestores de saúde sobre KPI: uns disseram que indicadores de desempenho devem ser orientados para monitorar e medir as ações realizadas na instituição e, ao final, verificar se o resultado foi positivo ou negativo relativamente ao planejado<sup>(12)</sup>.

*"KPI sempre devem estar atrelados ao que foi planejado nas metas institucionais estratégicas; não podemos criar indicadores que não estejam diretamente ligados à missão da instituição, e esta visão tem que ser comunicada a todos os níveis do estratégico até aos níveis inferiores". (Gestor 5)*

Esse ponto de vista é condizente com o que é mencionado na literatura acadêmica, pois um indicador, para realmente ter validade, precisa ser elaborado e validado pelo nível estratégico, para depois passar para os níveis intermediários<sup>(14)</sup>. Daí a importância da comunicação, pois a sua utilização de forma ineficaz e a ausência de liderança podem reduzir seu desempenho geral e impedir que seus objetivos sejam atingidos<sup>(11)</sup>.

*"[...] indicadores de desempenho são uma orientação para prever o que se pretende fazer e como fazê-lo e, ao final, saber se o que foi feito teve os resultados esperados ou não [...] e, também, se as ações realizadas geraram impacto, para se ter conhecimento de que os resultados foram positivos ou negativos, e, logo depois, tomar as medidas necessárias para correção". (Gestor 8)*

#### **4.3 Critérios para escolha de KPI**

Em relação aos principais critérios para KPI, foi narrado:

*"relevância, especificidade e mensurabilidade; reforço que é necessário que os critérios para a escolha envolvam as partes interessadas da*

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

*organização de saúde, inclusive possua validade científica acadêmica e seja ajustado aos possíveis riscos que podem acontecer”.* (Gestor 9)

As questões abordadas sobre critérios revelam que esse assunto desperta inúmeras discussões internas entre os envolvidos no processo de escolha e aplicação de tais critérios<sup>(9)</sup>. Esses questionamentos permitem fomentar reflexões e ações para que os indicadores selecionados sejam realmente instrumentos capazes de atender às necessidades organizacionais e apresentar um mecanismo de avaliação eficiente, conforme evidenciado no relato que segue:

*“[...] ao analisar e implantar os critérios de utilização dos indicadores, deve-se levar em consideração que a organização de saúde é uma instituição pública e precisa cumprir as leis e seguir as medidas econômicas e políticas do governo, e o critério da flexibilidade e riscos inerentes devem ser priorizados”.* (Gestor 7)

*“[...] sofremos com alterações constantes em nossos ambientes de trabalho que, conseqüentemente, impactam os critérios adotados; desse modo, devemos observar cuidadosamente a questão da escolha dos critérios dos indicadores”.* (Gestor 10)

#### **4.4 Instrumentos de coleta e armazenamento de dados KPI**

Na abordagem sobre a pergunta das plataformas eletrônicas para coleta e armazenamento dos dados de saúde, todos os respondentes concordaram em dizer que essa ferramenta de gestão é essencial, pois, por meio da sua utilização, exerce uma forma inteligente para análises avançadas e orientação para os esforços de melhorias<sup>(12)</sup>.

*“Dashboard é um mecanismo tecnológico onde as informações são estruturadas e tornam os dados mais fáceis de serem analisados para as tomadas de decisão, bem como reúne informações estratégicas da instituição”.* (Gestor 10)

Para que, de fato, esses instrumentos de uso da tecnologia da informação tenham validade na organização de saúde, todas as áreas hospitalares devem compartilhar dados com qualidade e *feedback* dos mesmos, para que assim, possam ser rompidas as barreiras do uso da tecnologia<sup>(7)</sup>.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

*“[...] é necessário que esse instrumento gerencial seja objetivo e de interesse comum de todos os envolvidos para que, dessa maneira, obtenha êxito; e a desagregação das áreas hospitalares, isto é, cada um trabalhando por si, fragiliza todo o processo, bem como produz espaço para ruídos de comunicação e esforços dispersos”. (Gestor 9)*

Por esse motivo, há necessidade que as informações geradas pelos instrumentos tecnológicos sejam disponíveis e visíveis para todos, pois, dessa maneira, terão uma visão holística da situação organizacional<sup>(13)</sup>. Ressalta-se que um sistema eletrônico de dados eficaz é capaz de prever comportamentos futuros baseados nas informações dos registros dos eventos passados e, também, pode alertar aos gestores de saúde sobre resultados que não estão dentro dos limites esperados e fornecer recomendações para que se possa melhorar os comportamentos futuros<sup>(12)</sup>.

#### **4.5 Obstáculos enfrentados pelos gestores de saúde**

Os gerentes de hospitais públicos enfrentam os mais diversos desafios e obstáculos para gerenciar KPI; um dos entrevistados relatou entraves como a visão limitada de gestão e o pouco conhecimento técnico por parte de alguns colaboradores, conforme constatado na fala:

*“Existem gestores que ainda resistem à ideia da medição por desempenho [...] pode ser pelo fato de eles não estarem familiarizados com o tema, por possuir uma cultura arraigada à sua experiência com o trabalho técnico desenvolvido [...] ainda precisamos fazer muitas melhorias, porque realizamos muitas atividades que não são avaliadas”. (Gestor 7)*

Um outro obstáculo enfrentado refere-se à necessidade de as organizações públicas de saúde utilizarem uma base de dados confiável e consistente que possa ser utilizada por todas as áreas hospitalares para coletar e armazenar dados sobre indicadores de desempenho; e a baixa qualidade dos dados coletados pode ser um grave problema no uso dos sistemas eletrônicos de saúde, conforme exemplificado na fala:

*“Atualmente, existem diversas ferramentas tecnológicas que auxiliam esse processo tais como planilhas em nuvem, Dashboards elaborados com ferramentas de Business Intelligence (BI), Sistemas de Informação Hospitalares; elas podem ser utilizadas como uma fonte para registrar os*

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

*dados [...] entretanto, de nada adianta se os dados inseridos nos sistemas não forem condizentes com a realidade hospitalar, pois isso impactará todo o processo de tomada de decisão e análise dos reais problemas que estamos enfrentando na instituição”. (Gestor 5)*

Um outro problema observado foi o grande número de KPIs que precisam ser gerenciados em uma organização de saúde e sobre a importância de os gestores hospitalares limitarem o seu número, pois o excesso de informações pode causar o chamado cansaço administrativo<sup>(9)</sup>.

*“Um número excessivo de KPI ocasiona sobrecarga de trabalho e consequentes efeitos negativos para a mensuração das atividades que são realizadas e, ao final, impacta diretamente a qualidade do desempenho da gestão de saúde”. (Gestor 11)*

#### **4.6 Benefícios KPI para organizações de saúde**

Quanto aos benefícios que os indicadores de desempenho podem proporcionar, pode-se citar que ajudam a monitorar e verificar se os resultados foram alcançados, como também se os gestores tomaram decisões estratégicas com maior segurança<sup>(12)</sup>.

*“As informações gerenciais de desempenho nos auxiliam a priorizar atividades específicas que precisam ser implantadas ou mesmo intervenções para possíveis melhorias, como, por exemplo, quais equipamentos necessitam de reparos devido a falhas de radiação [...]. (Gestor 11)*

Quanto aos recursos humanos, há benefícios na utilização de indicadores de desempenho, conforme enfatizado na fala:

*"Eles ajudam muito, porque dessa forma, podemos saber quando um funcionário atingiu o seu objetivo e quando ele não alcançou; assim, sinaliza para o gerente que algo está errado e a atenção deve ser priorizada".*

Dessa maneira, indicadores de desempenho possuem um papel fundamental para os colaboradores que trabalham nas organizações, pois o envolvimento deles é essencial para sua implantação nos processos de trabalho; e uma boa equipe de trabalho potencializa a capacidade de prestar serviços de saúde com qualidade<sup>(1)</sup>.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

## 5. Discussão

Identificou-se entre os gestores que existem muitos fatores críticos que se tornam um obstáculo para a eficácia da medição de desempenho; dentre eles estão a dificuldade de interligar os resultados que são obtidos com a eficiência dos serviços prestados. Isso pode ser justificado, porque as organizações de saúde têm uma estrutura complexa e dinâmica e é difícil a tarefa de selecionar indicadores de desempenho para monitorar os serviços de saúde, principalmente quando há distorções entre o que é estipulado nas metas organizacionais e os KPIs selecionados<sup>(14)</sup>.

Os gerentes de saúde descreveram as dificuldades na aplicação de certas metodologias estabelecidas na literatura acadêmica, especialmente quando se referem a uma ferramenta composta por um sistema eletrônico de dados que monitore e avalie as ações realizadas. Em decorrência da falta de uma ferramenta gerencial de indicadores de desempenho, muitas vezes os esforços para realizar as atividades ficam dispersos e, dessa maneira, os resultados a serem demonstrados são fragilizados com informações incompletas e inconsistentes.

Tem sido apontado na literatura acadêmica que o comprometimento do nível estratégico, que é a alta gerência, influencia o comportamento do nível tático, que é a média gerência. Isso porque, quando há consenso entre a questão cultural e a conscientização de todas as partes envolvidas, os obstáculos organizacionais tendem a diminuir, razão pela qual a importância de promover a comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos da organização<sup>(12)</sup>.

É necessário salientar, nas organizações públicas de saúde, que analisar os ambientes externos e internos, bem como suas variáveis que impactam diretamente suas operações de trabalho, é um fator de extrema relevância e sobrevivência para a organização<sup>(11)</sup>. Por exemplo, as condições demográficas e socioeconômicas impactam diretamente o funcionamento das organizações públicas de saúde, porque, atualmente, o país está passando por uma séria crise econômica e muitas pessoas migraram do sistema privado de saúde para o público, que é coordenado pelo SUS; assim sendo, a demanda pelos serviços de saúde públicos cresceram consideravelmente e os indicadores de desempenho possuem um importante papel para monitorar esse tipo de problema<sup>(3)</sup>. O mesmo vale para as questões epidemiológicas; como foi ocasionado pela pandemia mundial do coronavírus, que levou à saturação do atendimento hospitalar, levando muitas instituições de saúde ao seu colapso<sup>(15)</sup>. As instituições públicas de saúde no Brasil têm a obrigatoriedade que suas ações estejam alinhadas às políticas públicas de saúde do país e sigam as leis que regem o sistema do governo. Essa

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

determinação foi especialmente observada pelos gestores, porque precisam cumprir as exigências legais e os indicadores-chave de desempenho dessas organizações devem estar alinhados com essas estratégias governamentais.

Finalmente, a escolha de um KPI de forma eficiente é um desafio para os gestores de saúde, porque deve atender alguns critérios, como o envolvimento das partes interessadas – neste caso, todos os profissionais de saúde, técnicos e administrativos – e ser validado depois de extensas discussões, especialmente em relação aos riscos que tende a incorrer. Nesse sentido, os gestores relataram as dificuldades nesse processo de trabalho, porque não existem regras que imponham a utilização de determinados indicadores e, por conseguinte, geralmente cada gestor tem a sua própria forma de avaliação e utilização de uma ferramenta de gestão de KPI. Para satisfazer essa necessidade, foram mencionadas atitudes como o envolvimento e discussão com os especialistas para analisar, formalizar e validar os indicadores e, também, consultar e integrar as partes interessadas nessa preparação, a fim de identificar os elementos-chaves e definir requisitos adequados de seleção.

## **6. Conclusão**

Apesar dos inúmeros recursos disponíveis para gestão de indicadores de desempenho nas instituições de saúde estudadas, não existe um instrumento padronizado com indicadores mínimos que possam refletir as principais atividades para a prestação dos cuidados de saúde dos pacientes.

Foi também verificado que KPI para medir ações governamentais em saúde deve ter como principais atributos a mensurabilidade, a maleabilidade – algo que pode ser alterado e atualizado quando necessário –, a especificidade e a viabilidade.

Este estudo tem limitações a considerar. Embora a pesquisa tenha encontrado informações de gestão importantes sobre KPI, elas não são generalizáveis. A amostra foi composta por gestores de saúde de três hospitais públicos brasileiros e as suas opiniões podem não ser representativas de uma população maior, embora seja importante notar ter havido o esforço para incluir gestores de diferentes áreas de atuação. Estudos futuros podem concentrar-se em outros profissionais de saúde e em outras instituições, inclusive do setor privado, o que enriqueceria o trabalho e proporcionaria uma visão mais completa.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM, Reis AC, Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

### Referências

1. Noto G; Corazza I; Kļaviņa K; Lepiksone J; Nuti S. Health system performance assessment in small countries: The case study of Latvia. *International Journal of Health Planning and Management*, v.34, n.4, p.1408–1422, 2019. <https://doi.org/10.1002/hpm.2803>
2. El Hadj Amor EA; Ghannouchi SA. Towards KPI-Based Health Care Process Improvement. *Procedia Computer Science*, v. 121, p. 767–774, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.099>
3. Figueiredo JO; Prado NM; Medina MG; Paim JS. Gastos público e privado com saúde no Brasil e países selecionados. *Saúde Em Debate*, v. 42, p. 37–47, 2018. <https://doi.org/10.1590/0103-11042018s203>
4. Sistema de Saúde no Brasil: organização e financiamento, 2016. Disponível em: [https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sistema\\_saude\\_brasil\\_organizacao\\_financiamento.pdf](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/sistema_saude_brasil_organizacao_financiamento.pdf)
5. United Nations: Perspectivas de Urbanização Mundial, 2018. Disponível em: <https://population.un.org/wup/Country-Profiles/>
6. Organização Pan-Americana de Saúde: Cuidados inovadores para condições crônicas: organização e prestação de atenção de alta qualidade às doenças crônicas não transmissíveis nas Américas, 2015. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/18640>
7. Si SL; You XY; Liu HC; Huang J. Identifying key performance indicators for holistic hospital management with a modified DEMATEL approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 14, n. 8, 2017. <https://doi.org/10.3390/ijerph14080934>
8. Harvey HB; Hassanzadeh E; Aran S; Rosenthal DI; Thrall JH; Abujudeh HH. Key Performance Indicators in Radiology: You Can't Manage What You Can't Measure. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, v. 45, n. 2, p. 115–121, 2016.
9. Liu HC; Itoh K. Conceptual Framework for Holistic Dialysis Management Based on Key Performance Indicators. *Therapeutic Apheresis and Dialysis*, v. 17, n. 5, p. 532–550, 2013. <https://doi.org/10.1111/1744-9987.12019>
10. Jiang S; Shi H; Lin W; Liu HC. A large group linguistic Z-DEMATEL approach for identifying key performance indicators in hospital performance management. *Applied Soft Computing Journal*, v. 86, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2019.105900>
11. Gualandi R; Masella C; Tartaglino D. Improving hospital patient flow: a systematic review. *Business Process Management Journal*, v. 26, n. 6, 2020.

Revista Gestão & Saúde ISSN: 1982-4785  
Pizetta LM ,Reis AC ,Méxas MP

Indicadores-chave de desempenho...

12. Rotondo F; Giovanelli L; Fadda N; Ezza A. A methodology to design a performance management system in preventive care. BMC Health Services Research, v. 18, n.1, p. 1002, 2018. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3837-8>
13. Jeffs L et al. Building the foundation to generate a fundamental care standardised data set. Journal of Clinical Nursing, v. 27, p. 2481–2488, 2018. <https://doi.org/10.1111/jocn.14308>
14. Muriana C; Piazza T; Vizzini G. An expert system for financial performance assessment of health care structures based on fuzzy sets and KPIs. Knowledge-Based Systems, v. 97, p. 1–10, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2016.01.026>
15. Picot S et al. Coalition: Advocacy for prospective clinical trials to test the post-exposure potential of hydroxychloroquine against COVID-19. One Health, v. 9, 2020.
16. Pace A; Buttigieg SC. Can hospital dashboards provide visibility of information from bedside to board? A case study approach. Journal of Health Organization and Management, v. 31, n. 2, p. 142–161, 2017. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2016-0229>
17. Baker JD. Language of Improvement: Metrics, Key Performance Indicators, Benchmarks, Analytics, Scorecards, and Dashboards. AORN Journal, v. 102, n.3, p. 223–227, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2015.07.015>
18. Maté A; Trujillo J; Mylopoulos J. Specification and derivation of key performance indicators for business analytics: A semantic approach. Data and Knowledge Engineering, v. 108, p. 30–49, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2016.12.004>

**Participação dos autores na elaboração do artigo original**

**Autor 1:** Trabalhou na concepção teórica, coleta de dados, análise de dados e elaboração e redação final do texto.

**Autor 2 :** Trabalhou na concepção teórica, elaboração do modelo econométrico, análise de dados e redação final do texto.