

Avaliação De Desempenho Na Saúde Pública: Oportunidades De Pesquisa

Marcelo Junior dos Santos (UTFPR – Campus Pato Branco) marcelojunior1@gmail.com

Sandro César Bortoluzzi (UTFPR – Campus Pato Branco) sbortoluzzi@gmail.com

Resumo:

A avaliação de desempenho (AD), é indispensável nas organizações, e se torna ainda mais necessária em organizações de saúde pública, pois os recursos são oriundos de impostos e sua gestão deve favorecer a todos da população. Este trabalho teve o objetivo de construir um portfólio bibliográfico (PB) relevante e alinhado ao tema Avaliação de Desempenho em Saúde Pública, para isto foi utilizado um método estruturado de revisão de literatura, o Proknow-C. Assim chegou-se em PB de 20 artigos publicados nas bases de dados Scopus e ISI. Foi realizada uma análise bibliométrica e sistêmica do PB, baseado em uma visão construtivista de AD, também foram levantadas as principais ferramentas de AD e indicadores proposto pelos autores do PB, foi possível destacar o autor Onyebuchi A. Arah, o periódico International Journal for Quality in Health Care, a ferramenta Balanced Score Card e o indicador de Taxa de readmissão como principais resultados da pesquisa.

Palavras chave Avaliação de desempenho, Saúde Pública, Revisão de literatura, Oportunidade de Pesquisa.

Performance Evaluation In Public Health: Research Opportunities

Abstract

Performance evaluation (PE), it is essential in organizations, and it becomes even more necessary in public health organizations as resources come from taxes and its management must encourage all the population. This work aimed to build a bibliographic portfolio (BP) relevant and aligned with the theme Performance Evaluation in Public Health, for it was used a structured method of literature review, the Proknow-C. Once we arrived in BP 20 articles published in Scopus and ISI databases. a bibliometric and systemic analysis of BP, based on a constructivist view of PE, have also raised the main tools of PE and indicators proposed by the authors of BP was performed, it was possible to highlight the author Onyebuchi A. Arah, the journal International Journal for Quality in Health Care, the Balanced Scorecard tool and indicator readmission rate as the main search results.

Key-words: Performance Evaluation, Public Health, Literature review, Research Opportunity.

1. Introdução

O Até o começo da década de 1980, os modelos de Avaliação de Desempenho (AD), eram compostos por indicadores financeiros, o que com a evolução dos mercados já não é mais suficiente (KENNERLEY & NEELY, 2002).

Aliado a isso também houve uma mudança no comportamento das pessoas, hoje a administração pública tem sido pressionada pela sociedade para a melhoria de seus serviços e do desempenho, em dar mais transparência às informações e à avaliação de resultados alcançados (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Assim a avaliação de desempenho está cada vez mais se tornando fundamental para todas as instituições públicas, inclusive as de saúde pública, é possível encontrar na internet grande

quantidade de publicações acerca do tema Avaliação de desempenho (JUNIOR ET AL. 2012).

O avanço da tecnologia da informação trouxe grandes avanço, e acesso a informação como nunca antes, mas Tasca et al.(2010) afirmam que a dispersão da informação em uma grande variedade de fontes de pesquisa, devido à enorme quantidade de trabalhos científicos disponíveis, tornou complexo o processo de identificação de artigos relevantes que geram conhecimento e apoiam a realização de pesquisas científicas.

Assim esta pesquisa busca construir através de um método estruturado de revisão de literatura, o Proknow-C um portfólio bibliográfico (PB) de artigos científicos relevantes e alinhados com o tema Avaliação de Desempenho em Saúde Pública.

O Proknow-C, propõe análise bibliométrica e sistêmica do PB, na busca dos autores de destaque e periódicos, a análise sistêmica é realizada através de uma visão construtivista de AD proposta por Ensslin et al. (2010).

Nas próximas seções, serão abordados os procedimentos de seleção e análise mencionados no parágrafo anterior. Neste trabalho ainda serão levantadas as principais ferramentas e principais indicadores propostos pelos autores.

2. Metodologia

2.1 Instrumento de pesquisa

Para a realização desta pesquisa foi escolhido o método Proknow-C, Knowledge Development Process-Constructivist, que tem o objetivo de identificar e analisar um conjunto de artigos que formem um portfólio bibliográfico voltado ao tema de pesquisa, neste caso Avaliação de desempenho em Saúde Pública.

O processo é realizado em etapas estruturadas: busca dos artigos nas bases de dados, alinhamento dos trabalhos com o tema da pesquisa, seleção pela relevância acadêmica dos artigos, periódicos e seus autores e análise sistêmica dos artigos selecionados (ENSSLIN et al., 2010), a Figura 1, ilustra as etapas deste método o Proknow-C:

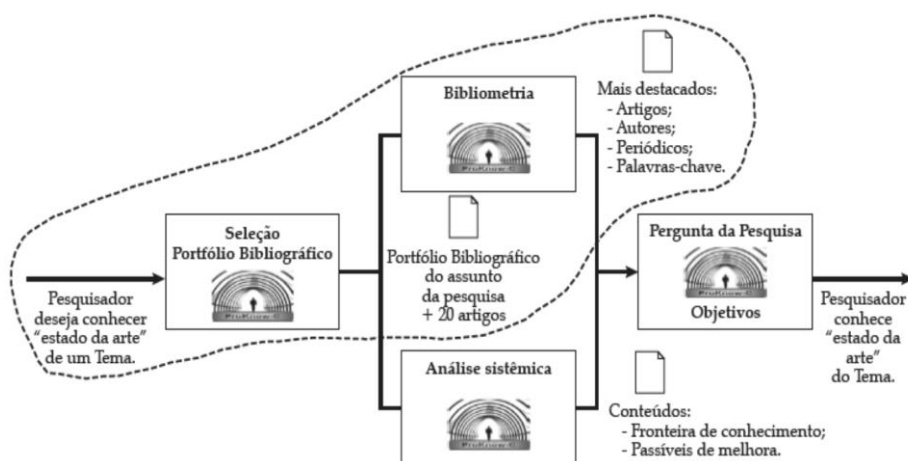


Figura 1: Etapas do Proknow-C
Fonte: Adaptado de Tasca et al (2010)

A seguir as etapas de construção do portfólio bibliográfico serão melhores detalhadas, como a escolha das bases de dados, palavras chaves e demais fases.

2.2 As bases de dados

Para este trabalho foram escolhidas duas bases de dados internacionais para a busca de artigos que comporiam o portfólio bibliográfico (PB), sendo elas a base Web of Science (ISI) e a outra, a base de dados Scopus.

As bases de dados são relevantes, pois são bases de dados multidisciplinares, possuem obras das Ciências Sociais e Exatas. Sendo a base ISI a responsável pelo JCR (Journal Citation Report), que indica o fator de impacto dos periódicos. A base de dados Scopus, possui o indicador JCR (Journal Citation Report), outro índice importante que mede o impacto dos periódicos indexados a base.

A próxima fase passa-se para a escolha das palavras chaves a serem buscadas nas bases.

2.3 As palavras chaves

Para realizar a buscas por artigos nas bases de dados, primeiramente foram definidos dois eixos de pesquisa, que neste caso foram: Avaliação de Desempenho, Área da Saúde, Setor Público.

Então após definidos os eixos, foram definidas palavras chaves para cada eixo e através de expressões booleanas foram realizadas buscas nas duas bases, com todas as combinações de palavras chaves, a Figura 1 mostra os eixos de pesquisa e as palavras chaves para cada eixo:

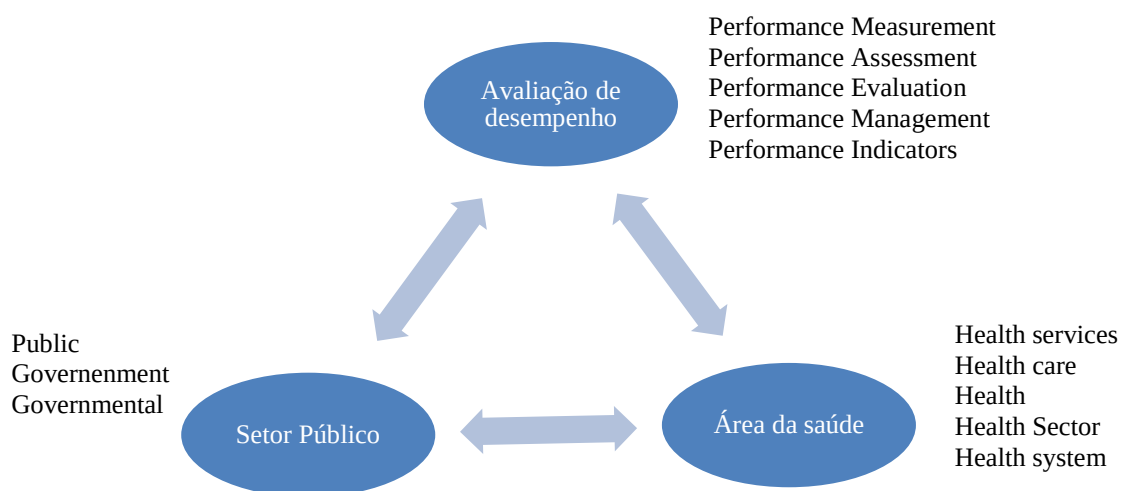


Figura 1: Palavras chaves por eixo de pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa

Assim formaram 75 combinações possíveis, as quais foram pesquisadas nas duas bases. Os campos de busca foram: título, resumo e palavras-chave do artigo.

2.4 Construção do Portfólio Bibliográfico (PB)

Para a busca nas bases de dados apenas um filtro foi utilizado o de apenas documentos tipo artigos, para evitar artigos de conferencia e livros ou capítulos de livros. Assim formam encontrados 5742 artigos de periódicos.

Os 5742 artigos, resultados das combinações de palavras chaves das duas bases, foram importados para o software de gerenciamento bibliográfico, para melhor controle e rigor da pesquisa. Foram excluídos 2964 artigos que eram repetidos, restando 2778 no banco de artigos brutos, que passaram para a próxima etapa.

Os 2778 artigos tiveram seus títulos lidos e julgados quanto seu alinhamento a pesquisa, restando ao final 501 artigos não repetidos e com títulos alinhados a pesquisa.

A próxima etapa é a filtragem dos artigos pelo reconhecimento científico, para tanto foi identificado a quantidade de citações de cada artigo no Google Acadêmico, verificou-se através do Gráfico 1, que os artigos com 10 ou mais citações representavam 95% de todas as citações, então estabeleceu-se o ponto de corte em 10 citações, o que resultou em 224 artigos para leitura dos resumos.

Após a leitura dos resumos restaram 82 artigos, que seguiram para a leitura integral do artigo. Os demais 277 artigos passaram por uma nova avaliação, como se o autor está presente nos outros artigos e se é recente, com menos de dois anos, após estas etapas foi formado o portfólio com 20 artigos alinhados a pesquisa, que estão demonstrados no Quadro 1.

	Autores	Título
1	Lakhani et al. (2005a)	Creative use of existing clinical and health outcomes data to assess NHS performance in England: Part 1, performance indicators closely linked to clinical care.
2	Schmidt et al. (2006)	A management approach that drives actions strategically: balanced scorecard in a mental health trust case study.
3	Veillard et al. (2005)	A performance assessment framework for hospitals: the WHO regional office for Europe PATH Project.
4	Robinson et al. (2003)	Accountability in public health units: Using a modified nominal group technique to develop a balanced scorecard for performance measurement.
5	Edward et al. (2011)	Configuring Balanced Scorecards for Measuring Health System Performance: Evidence from 5 Years' Evaluation in Afghanistan.
6	Arah; Westert (2005)	Correlates of health and healthcare performance: applying the Canadian health indicators framework at the provincial-territorial level.
7	Lakhani et al. (2005b)	Creative use of existing clinical and health outcomes data to assess NHS performance in England: Part 2 - More challenging aspects of monitoring.
8	El-Jardali et al. (2011)	Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon: Policy coherence and application lessons for low and middle income countries.
9	Ten Asbroek et al. (2004)	Developing a national performance indicator framework for the Dutch health system.
10	Chiu et al. (2007)	Development and implementation of a nationwide health care quality indicator system in Taiwan.
11	Amado; Dyson (2009)	Exploring the use of DEA for formative evaluation in primary diabetes care: An application to compare English practices.
12	Berg et al. (2005)	Feasibility first: Developing public performance indicators on patient safety and clinical effectiveness for Dutch hospitals.
13	Nuti et al. (2009)	Performance assessment in the maternity pathway in Tuscany region.
14	McColl et al. (1998)	Performance indicators for primary care groups: an evidence based approach.
15	Ballantine et al. (1998)	Performance measurement and management in public health services: a comparison of U.K. and Swedish practice.
16	Schull et al. (2011)	Prioritizing performance measurement for emergency department care: consensus on evidencebased quality of care indicators.
17	Grigoroudis et al. (2012)	Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard.

18	Kanji; Sá (2003)	Sustaining healthcare excellence through performance measurement.
19	Berler et al. (2005)	Using key performance indicators as knowledge-management tools at a regional health-care authority level.
20	Moullin et al. (2007)	Using the Public Sector Scorecard in public health.

Quadro 1: Artigos do PB
Fonte: dados da pesquisa

3 Apresentação dos Resultados

A análise dos resultados está dividida em duas subseções: i) análise bibliométrica, que compreende o estudo dos principais autores e periódicos, tanto no portfólio como nas referências dos artigos do portfólio; e ii) análise sistêmica dos artigos do portfólio bibliográfico.

3.1 Análise Bibliométrica

3.1.1 Relevância dos periódicos

Os 20 artigos do portfólio foram publicados em 14 periódicos diferentes. O Gráfico 2 mostra os principais periódicos, tanto no PB, quanto nas referências dos artigos do PB:

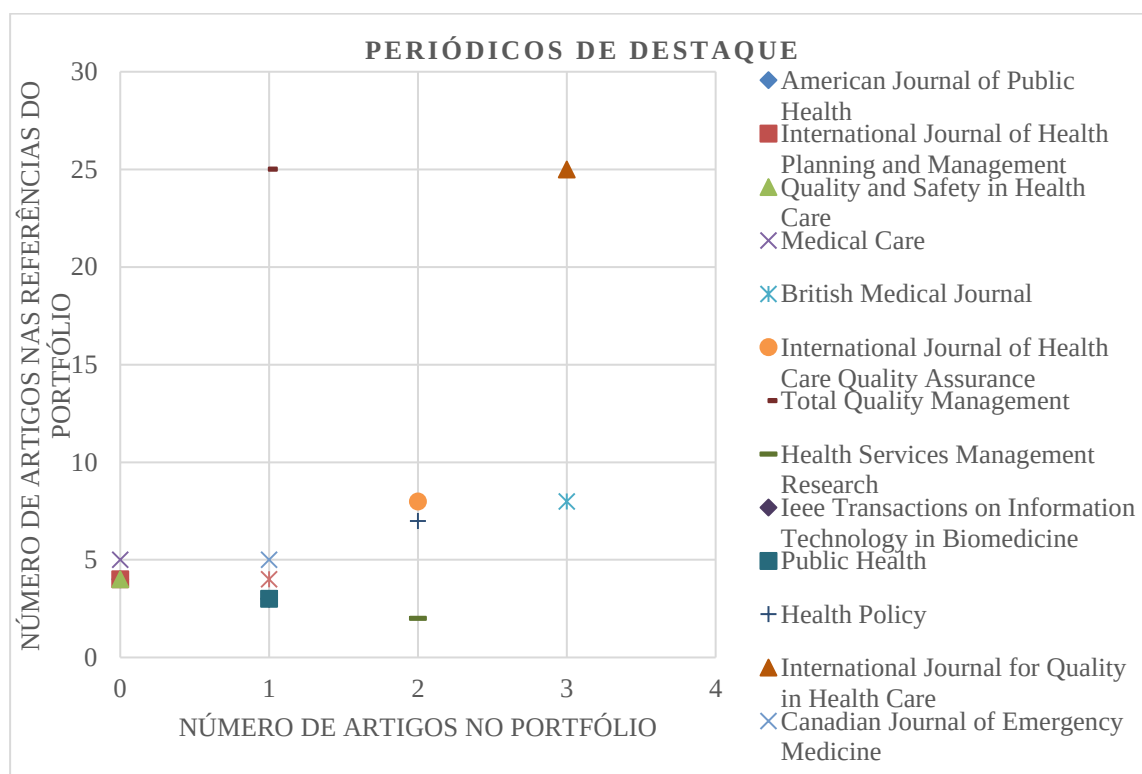


Gráfico 1: Relevância dos periódicos no PB
Fonte dados da pesquisa

O periódico International Journal for Quality in Health Care, destacou-se tanto no PB, quanto nas referências do PB, o periódico, possui 3 artigos no PB, e 25 artigos nas referências do PB, já o periódico Total Quality Management, destacou-se nas referências com 25 artigos, vale destacar o periódico British Medical Journal, com três artigos no portfólio que possui fator de

impacto de 17,4, o que ressalta a importância do tema Avaliação de Desempenho na Saúde Pública.

3.1.2 Autores de destaques

Esta fase tem o objetivo conhecer os principais autores da área. Dois autores se destacaram no PB e nas referências, Onyebuchi A. Arah e Niek Klazinga, os demais resultados são demonstrados no Gráfico 3:

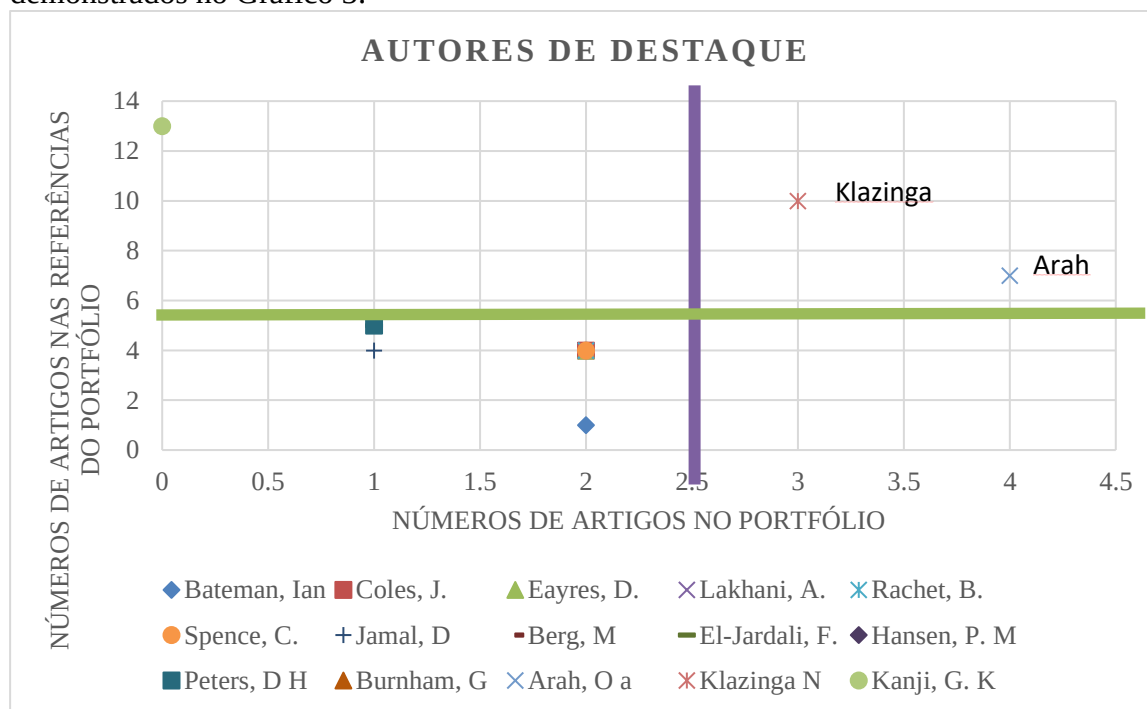


Gráfico 3: Autores de Destaque
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo o site da UCLA Fielding School of Public Health, Onyebuchi A. Arah é professor no Departamento de Epidemiologia. Ele ganhou vários prêmios, incluindo o Netherlands Postgraduate Fellowship em Medicina e Ciências da Saúde, Prêmio dos Editores Conselho de Ciência para "notável contributo para Política de Saúde Global e Prática", que foi organizada pelo National Institutes of Health, e o Prêmio Jovem Estudante de Sociedade Europeia de Filosofia, Medicina e Saúde. Além de servir em conselhos editoriais de epidemiologia, serviços de saúde e revistas de saúde globais, ele revê regularmente manuscritos para bioestatística, epidemiologia, medicina geral e revistas de saúde pública.

E segundo o site da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, Niek Klazinga é médico por formação, professor de Medicina Social no Centro Médico Acadêmico na Universidade de Amsterdam desde 1999 e tem sido coordenador do trabalho Indicador de Qualidade de Cuidados de Saúde da OCDE em Paris desde 2007. Ao longo dos últimos 25 anos, Niek possui muitas publicações sobre a qualidade nos cuidados de saúde na Holanda e em outros países. Atualmente preside a Federação de Saúde Pública Holandesa, o conselho de administração de um dos principais hospitais de ensino holandês e instituto de saúde mental, também é assessor da OMS e professor visitante na Universidade Corvinus de Budapeste.

Assim é possível perceber que o instrumento Proknow-C foi capaz de buscar autores relevantes para a área como mostra o histórico dos autores relatado anteriormente.

3.2. Análise sistêmica

A Análise Sistêmica, proposta pelo método Proknow-C, pode ser definida segundo Bortoluzzi et al.(2011), como sendo um processo científico utilizado para analisar os artigos do PB, a partir de uma afiliação teórica definida, a qual é explicitada por suas lentes, com o objetivo de evidenciar os destaques e as possíveis lacunas de conhecimento. Portanto é necessário expor a afiliação teórica a ser adotada e explicitar as lentes que serão utilizadas.

Para este trabalho a entende-se como Avaliação de Desempenho, a definição proposta por Ensslin et al. (2010), onde Avaliação de desempenho é um processo para construir conhecimento no decisor a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram ordinal e cardinalmente, integram e permitem visualizar o impacto das ações e seu gerenciamento.

Esta afiliação teórica resultou em seis lentes que serão usadas para analisar os artigos do PB, as lentes estão descritas no Quadro 2:

#	Lente	O que busca?
1	Abordagem	Harmoniza modelo construído (abordagem e dados) com sua aplicação?
2	Singularidade	Reconhece que o problema é único (atores, contexto)?
3	Processo para Identificar	Utiliza processo para identificar os objetivos segundo a percepção do decisor? 1) Como o processo de identificação dos objetivos do artigo lida com os limites de conhecimento do gestor? 2) Como os valores e preferências do gestor interferem na identificação dos objetivos?
4	Processo para Mensuração	As escalas (Descritivas, Nominiais, Ordinais e Cardinais) utilizadas atendem à Teoria da Mensuração e suas propriedades (Mensurabilidade; Operacionalidade; homogeneidade; inteligibilidade; permitir distinguir o melhor e pior desempenho)?
5	Integração dos objetivos	Quando da determinação das constantes de integração como são apresentadas as questões ao decisor?
6	Gestão	O conhecimento gerado permite conhecer o perfil atual, sua monitoração e aperfeiçoamento? 1) Permite diagnosticar (conhecer os pontos fortes e fracos) da situação atual? 2) Disponibiliza processo para gerar ações de aperfeiçoamento?

Quadro 2: Lentes da Análise Sistêmica
Fonte: Extraído de Valmorbida et al. (2014).

Assim como afirma Valmorbida et al. (2014), é preciso considerar a subjetividade do processo, pois o julgamento do pesquisador é parte determinante desta análise. A seguir os resultados da análise sistêmica de cada uma das seis lentes.

3.2.1 Lente 1 Abordagem

A lente abordagem busca comparar o local onde os dados para construção do modelo foram coletados e onde o modelo foi de fato utilizado, os resultados são mostrados no Gráfico 4:

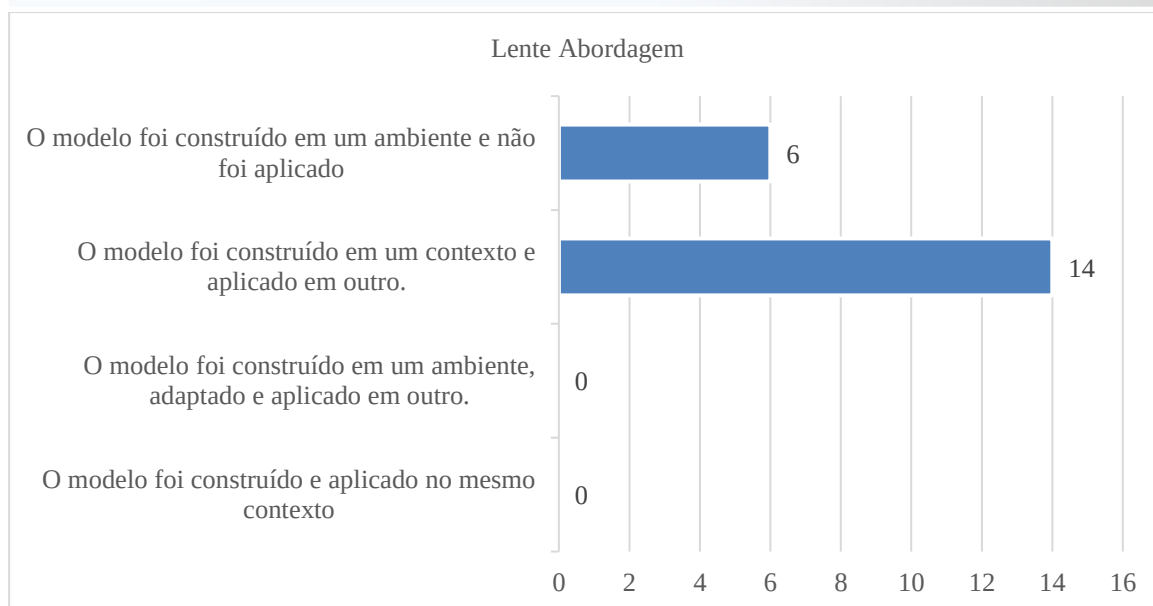


Gráfico 2: Lente Abordagem
Fonte: Dados da Pesquisa

Com esta análise ficou claro que embora tenham construído modelo para Avaliação de Desempenho, não se preocuparam com a particularidade de cada situação, pois coletam dados e aplicam o modelo em ambientes diferentes.

A partir dessa análise, percebe-se esta oportunidade de contribuição: a aplicação do modelo apenas no contexto de onde foram extraídos os dados e para o qual foi construído o modelo de Avaliação de Desempenho.

3.2.2 Lente 2: Singularidade

A lente singularidade busca verificar se os autores reconhecem que o problema é único, e se desenvolvem o modelo para a organização em análise e reconhecem que esse modelo somente pode ser aplicado para essa organização.

Em relação ao ambiente, apesar do trabalho de Ballantine et al. (1998), reconhecer a complexidade da área da Saúde Pública, todos os modelos são construídos de forma genérica e buscando a generalização.

A singularidade em relação aos atores, que trata da participação dos decisores na construção do modelo, nenhum dos artigos identifica e tem o decisor como papel central na construção do modelo, apesar de trabalhos como Amado; Dyson (2009), reconhecerem o papel do decisor, na organização.

3.2.3 Lente 4: Mensuração

Esta lente tem como objetivo verificar se os autores ao proporem escalas de mensuração obedecem a teoria da mensuração, e se as escalas permitem diagnosticar o melhor desempenho do pior desempenho.

Em relação a obedecer a teoria da mensuração todos os artigos, estão de acordo, mas nenhum deles as escalas propostas permitem diagnosticar o melhor ou o pior desempenho, mostrando uma grande oportunidade de desenvolvimento de modelo de Avaliação de Desempenho em Saúde Pública que permita ao decisor saber como está seu desempenho, ou seja diagnosticar o melhor desempenho e o pior desempenho.

3.2.4 Lente 5: Integração dos objetivos

Outra grande oportunidade para desenvolvimento de modelos para avaliar o desempenho em Saúde Pública, pois nenhum artigo do portfólio propõe a integração dos indicadores, não permitindo uma visão geral, e seus impactos nas ações de gerenciamento, como proposto por Ensslin et al. (2010).

3.2.5 Lente 6: Gestão

Esta lente busca avaliar se na construção do modelo os autores, permitem diagnosticar os pontos fracos e fortes, e se deixam claro processos de melhoria.

Apenas o trabalho de Amado; Dyson (2009), dão sugestões de melhorias, mas não propõem processos fundamentados para melhoria.

Sendo assim outra oportunidade surge para a construção de um modelo, que permita ao decisor ter acesso a um processo estruturado, para melhorar seu desempenho.

3.3 Ferramentas e indicadores

O objetivo desta seção é apresentar as principais ferramentas e indicadores usados para a construção dos modelos de Avaliação de Desempenho (AD) em Saúde Pública, resultante do portfólio de artigos contruídos com o Proknow-C.

3.3.1 Ferramentas

O Gráfico 5, apresenta as ferramentas dos artigos do portfólio, usadas no desenvolvimento dos modelos de AD.

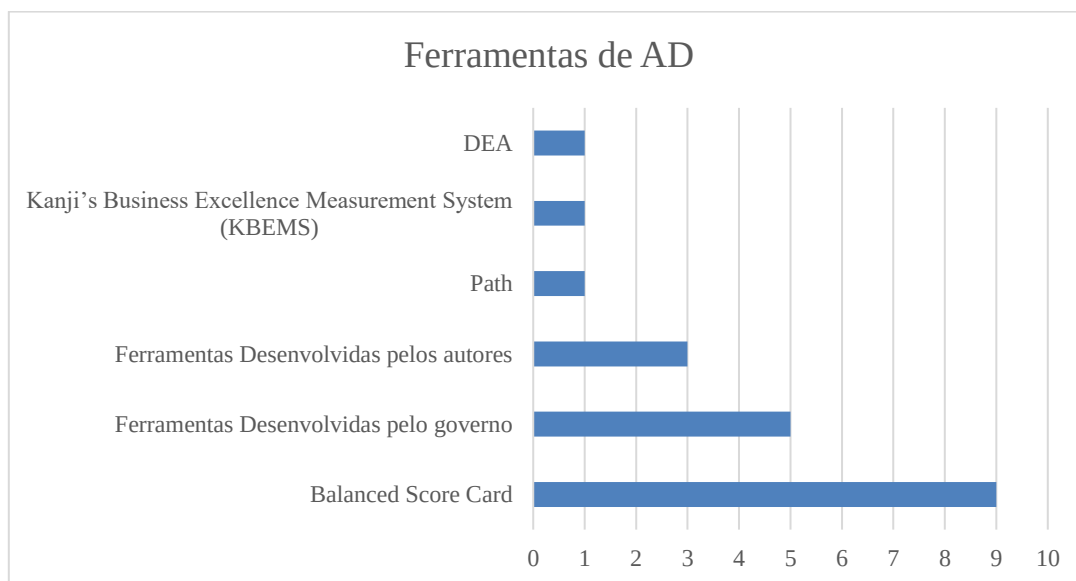


Gráfico 3: Ferramentas usadas na construção do modelo
Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de ser muito utilizado e já ser consagrado como ferramenta de avaliação de desempenho, como mostra o Gráfico 5, o Balanced Score Card, não permite integração de indicadores, ele trabalha com dimensões de desempenho, não permitindo uma visão geral.

3.3.2 Indicadores

Com os 20 artigos do portfólio foi possível contabilizar 395 indicadores de desempenho em Saúde Pública, o Gráfico 6 mostra o número de indicadores por artigo do portfólio:

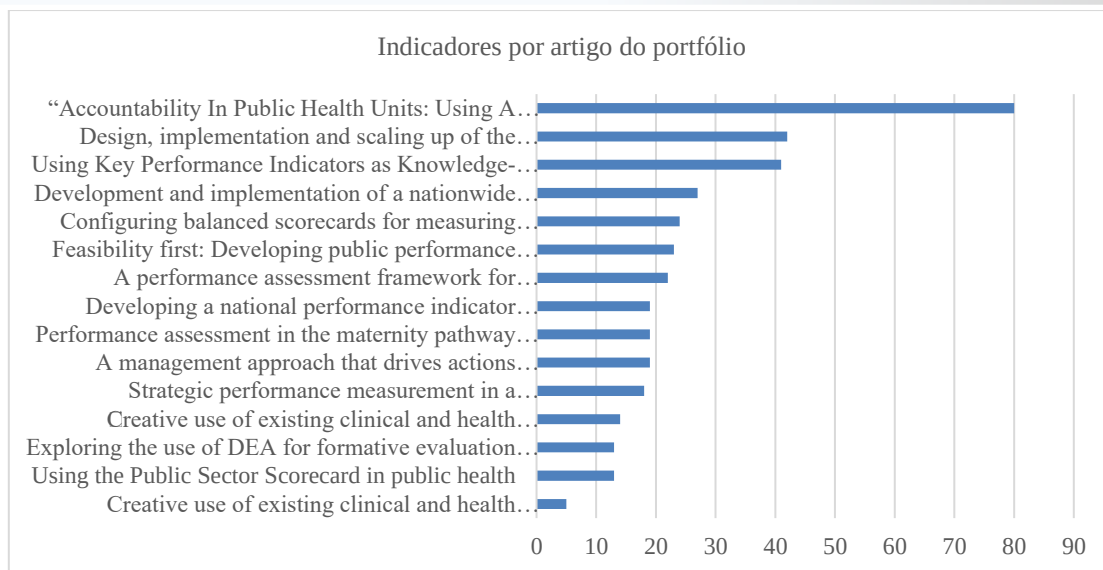


Gráfico 4: Número de Indicadores por artigo.
Fonte: Dados da Pesquisa

O trabalho de Robinson et al. (2003), foi o que apresentou a maior quantidade de indicadores, os autores baseados no Balanced Score Card, propuseram 80 indicadores em quatro dimensões.

Esta grande quantidade de indicadores deve-se pela complexidade da área da saúde, e pela característica dos artigos do portfólio, pois tem artigos específicos para programas, como o de diabetes de Amado; Dyson (2009), programa de controle de tabagismo de Moullin et al. (2007), de desempenho de maternidade de Nuti et al. (2009).

Assim outra análise teve que ser realizada, O Gráfico 7 apresenta os indicadores que mais foram propostos nos artigos do portfólio:

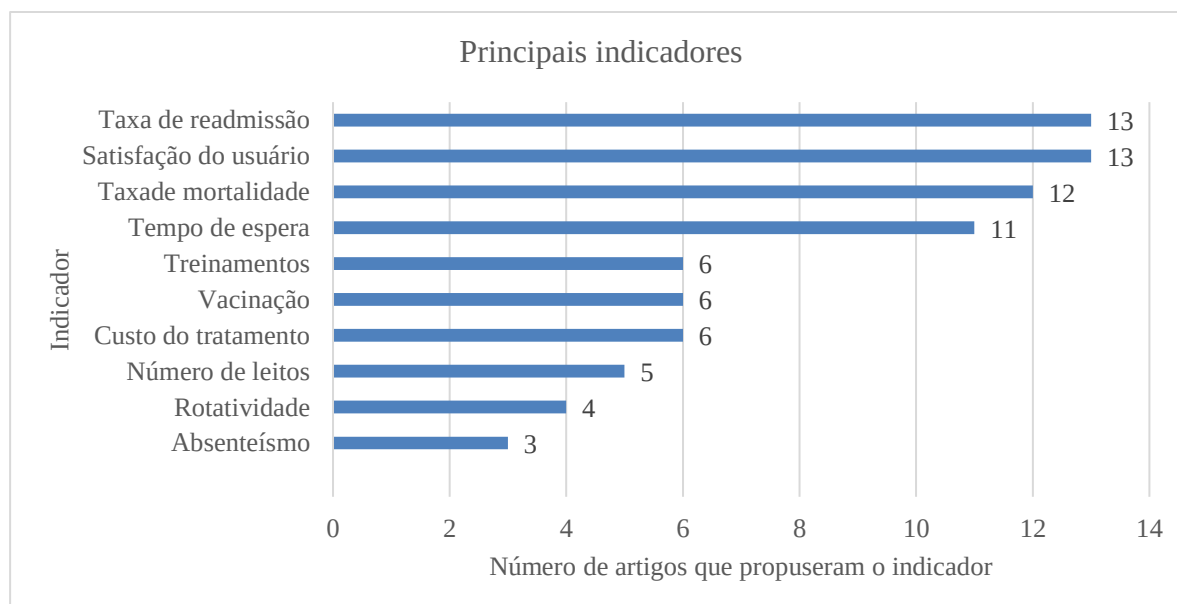


Gráfico 5: Indicadores que mais foram propostos.

Fonte: Dados da pesquisa

Esta análise mostrou a preocupação dos autores, em resolver o problema do paciente, pois o indicador Taxa de readmissão juntamente com Satisfação do usuário, foram os mais propostos,

o que também é claro diminui o custo de tratamento, já que o busca resolver o problema do paciente na primeira vez.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa utilizou-se de um método estruturado de revisão de literatura, o Proknow-C, o que demonstrou ser eficiente, e seus resultados condizentes com o objetivo do trabalho, com esta pesquisa foi possível construir um portfólio de 20 artigos científicos relevante e alinhados ao tema Avaliação de Desempenho na Saúde Pública, o qual ajudará a construir conhecimento nos pesquisadores.

Foi possível conhecer os principais autores, periódicos, ferramentas e indicadores utilizados na Avaliação de desempenho em saúde Pública.

Ainda possibilitou a identificação de possíveis lacunas ainda não estudadas pelos trabalhos publicados, como modelos que busquem a participação do decisor, que integrem os indicadores proporcionando uma visão geral do desempenho.

Assim concluímos que a pesquisa cumpriu seu objetivo, como delimitações desta pesquisa podemos citar as bases de dados, pois foram pesquisadas duas bases, Scopus e ISI. Assim para trabalhos futuros sugerimos a ampliação das bases de dados.

Referências

- AMADO, C. A. F.; DYSON, R. G. *Exploring the use of DEA for formative evaluation in primary diabetes care: An application to compare English practices*. **Journal of the Operational Research Society**, v. 60, n. 11, p. 1469–1482, 2009. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000270140800002>. .
- ARAH, O. A.; WESTERT, G. P. *Correlates of health and healthcare performance: applying the Canadian Health Indicators Framework at the provincial-territorial level*. **BMC health services research**, v. 5, p. 76, 2005.
- TEN ASBROEK, A. H. A.; ARAH, O. A.; GEELHOED, J.; et al. *Developing a national performance indicator framework for the Dutch health system*. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 16, n. SUPPL. 1, p. 65–72, 2004.
- BALLANTINE, J.; BRIGNALL, S.; MODELL, S. *Performance measurement and management in public health services: a comparison of {U.K.} and Swedish practice*. **Management Accounting Research**, v. 9, n. November 1997, p. 71–94, 1998.
- BERG, M.; MEIJERINK, Y.; GRAS, M.; et al. *Feasibility first: Developing public performance indicators on patient safety and clinical effectiveness for Dutch hospitals*. **Health Policy**, v. 75, n. 1, p. 59–73, 2005. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000233846500006>. .
- BERLER, A.; PAVLOPOULOS, S.; KOUTSOURIS, D. *Using Key Performance Indicators as Knowledge-Management Tools at a Regional Health-Care Authority Level*. **Ieee Transactions on Information Technology in Biomedicine**, v. 9, n. 2, p. 184–192, 2005. Disponível em: <http://moodle.ncku.edu.tw/file.php/39790/paper/Using_Key_Performance_Indicators_as_Knowledge-Management_Tools_at_a_Regional_Health-Care_Authority_Level_.pdf>. .
- CHIU, W. T.; YANG, C. M.; LIN, H. W.; CHU, T. B. *Development and implementation of a nationwide health care quality indicator system in Taiwan*. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 19, n. 1, p. 21–28, 2007. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33846937370&partnerID=40&md5=0a6c39bec90923303108146fd5ae7526>>. .
- EDWARD, A.; KUMAR, B.; KAKAR, F.; et al. *Configuring balanced scorecards for measuring health system performance: Evidence from 5 years' evaluation in Afghanistan*. **PLoS Medicine**, v. 8, n. 7, 2011. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79960907499&partnerID=40&md5=c29c4f9513dc87448b618f4f7ebda257>>. .
- EL-JARDALI, F.; SALEH, S.; ATAYA, N.; JAMAL, D. *Design, implementation and scaling up of the balanced scorecard for hospitals in Lebanon: Policy coherence and application lessons for low and middle income countries*. **Health Policy**, v. 103, n. 2-3, p. 305–314, 2011. Elsevier Ireland Ltd. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.healthpol.2011.05.006>>. .
- GRIGOROUDIS, E.; ORFANOUDAKI, E.; ZOPOUNIDIS, C. *Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard*. **Omega**, v. 40, n. 1, p. 104–119, 2012. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-79957560382&partnerID=40&md5=99e13999d1d64259e472eb3f79be8a9e>>. .

- JUNIOR, E. D. B.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. *Seleção e análise de um portfólio de artigos sobre avaliação de desempenho na cadeia de suprimentos. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, n. 1, p. 113–125, 2012.
- KANJI, G.; SÁ, P. M. E. *Sustaining healthcare excellence through performance measurement. Total Quality Management & Business Excellence*, v. 14, n. 3, p. 269–289, 2003. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/1478336032000046607>>. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1478336032000046607#abstract>>. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1478336032000046607>>.
- LAKHANI, A.; COLES, J.; EAYRES, D.; SPENCE, C.; RACHET, B. *Creative use of existing clinical and health outcomes data to assess NHS performance in England: Part 1 - Performance indicators closely linked to clinical care. British Medical Journal*, v. 330, n. 7505, p. 1426–1431, 2005a. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-21044431894&partnerID=40&md5=84cdd0eac046e30ba8220f50adea83e2>>.
- LAKHANI, A.; COLES, J.; EAYRES, D.; SPENCE, C.; RACHET, B. *Creative use of existing clinical and health outcomes data to assess NHS performance in England: Part 2 - More challenging aspects of monitoring. British Medical Journal*, v. 330, n. 7505, 2005b. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-21044431894&partnerID=40&md5=84cdd0eac046e30ba8220f50adea83e2>>.
- MCCOLL, A.; RODERICK, P.; GABBAY, J.; SMITH, H.; MOORE, M. *Performance indicators for primary care groups: an evidence based approach. British Medical Journal*, v. 317, n. November, p. 1354–1360, 1998. Disponível em: <<http://www.bmj.com/content/317/7169/1354.short>>.
- MOULLIN, M.; SOADY, J.; SKINNER, J.; et al. *Using the Public Sector Scorecard in public health. International Journal of Health Care Quality Assurance*, v. 20, n. 4, p. 281–289, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09526860710754352>>. Acesso em: 15/6/2016.
- NUTI, S.; BONINI, A.; MURANTE, A. M.; VAINIERI, M. *Performance assessment in the maternity pathway in Tuscany region. Health Services Management Research*, v. 22, n. 3, p. 115–121, 2009. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-72449194921&partnerID=40&md5=ffb0a3518f55f5a47b4c0c5176915627>>.
- ROBINSON, V. A.; HUNTER, D.; SHORTT, S. E. D. *Accountability in public health units: Using a modified nominal group technique to develop a balanced scorecard for performance measurement. Canadian Journal of Public Health*, v. 94, n. 5, p. 391–396, 2003.
- SCHMIDT, S.; BATEMAN, I.; BREINLINGER-O'REILLY, J.; SMITH, P. *A management approach that drives actions strategically: Balanced scorecard in a mental health trust case study. International Journal of Health Care Quality Assurance*, v. 19, n. 2, p. 119–135, 2006. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-33645449809&partnerID=40&md5=01dc71ca78a92f3c0f37e9b8612f2b3f>>.
- SCHULL, M. J.; GUTTMANN, A.; LEAVER, C. A.; et al. *Prioritizing performance measurement for emergency department care: Consensus on evidencebased quality of care indicators. Canadian Journal of Emergency Medicine*, v. 13, n. 5, p. 300–309, 2011.
- VALMORBIDA, S. M. I.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; RIPOLL-FELIU, V. M. *Avaliação de Desempenho para Auxílio na Gestão de Universidades Públicas: Análise da Literatura para Identificação de Oportunidades de Pesquisas. Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 17, n. 3, p. 4–28, 2014.
- VEILLARD, J.; CHAMPAGNE, F.; KLAZINGA, N.; et al. *A performance assessment framework for hospitals : the WHO regional office for. International Journal for Quality in Health Care*, v. 17, n. 6, p. 487–496, 2005.