

O Benchmarking na Melhoria dos Cuidados de Saúde

Dulce Menezes da Cruz *



O *benchmarking* é uma ferramenta de gestão, nas últimas décadas ligada à qualidade, nomeadamente à melhoria da qualidade e produtividade, podendo converter-se no elemento chave por excelência nas organizações que pretendam implementar um processo de mudança.

O que é o *Benchmarking*?

A ideia básica do benchmarking é a fixação de objectivos, com base numa referência estabelecida, já observada, a partir da qual são retiradas ideias, rotinas de trabalho, informações e estratégias que se podem implementar em novas situações ou mesmo adaptar a situações já existentes (PALADINI, 1994). É, portanto, um método que põe ênfase na acção dos concorrentes (organizações que actuam na mesma área do mercado), tentando conhecer a relação dos concorrentes com os consumidores, acompanhando as acções desenvolvidas por aqueles através de uma análise permanente, o que

* Enfermeira Especialista em Enfermagem de Saúde Infantil e Pediátrica no Hospital Distrital da Figueira da Foz; Pós-graduada em Administração de Serviços de Saúde.

⁽¹⁾ Benchmarking, p.1-6, in: (<http://www.terraviva.pt/nazaré.html>), accedido à internet em 29/04/01.

mantém a organização em contacto directo e contínuo com o mercado (modelo on-line). É um processo sistemático e contínuo de medir e comparar as práticas de uma organização com outras, no sentido de obter informações que possam ajudar a melhorar o seu nível de desempenho. Por outras palavras, é uma técnica de observação e adaptação a melhores práticas. Como salientam DONNELLY, GIBSON & IVANCEVICH (2000), é um processo de comparação contínuo de produtos ou serviços com outros concorrentes mais fortes que, em muitas organizações, tem contribuído para melhorar a qualidade de produtos e serviços, reduzindo os custos. É uma ferramenta que se pode aplicar em qualquer organização e a qualquer necessidade/processo e, como refere um autor desconhecido⁽¹⁾, nos últimos anos inúmeros hospitais

descobriram a importância do *benchmarking*, tendo-o aplicado às suas organizações. Os mesmos autores salientam que os resultados positivos promovidos pelo *benchmarking* no sector público são: eliminação de desperdícios, aumento da produtividade, métodos de trabalho mais eficientes, desenvolvimento de melhores técnicas de comunicação, preocupação na alteração de processos, favorecer maior nível de satisfação quer para os utentes, quer para os trabalhadores.

Como HALDER (1995) proferiu na sua conferência, quando esteve no nosso país a convite da Associação Portuguesa de Qualidade, os hospitais que inicialmente utilizaram o *benchmarking* apenas procuraram as boas práticas dentro da instituição ou dentro do próprio sistema de saúde, verificando-se já naquela época, a utilização do *benchmarking* a nível internacional.

É importante não esquecer que o *benchmarking* não é uma metodologia que consiste em copiar as ideias dos outros, mas sim um processo de adaptação das próprias ideias à própria organização, cujas estruturas e identidades são diferentes⁽²⁾. Mesmo que não se venha a aprender nada, o *benchmarking* permite reflectir sobre o modo como se trabalha, sensibilizando os colaboradores para a necessidade de um aperfeiçoamento contínuo e de formas de trabalho mais eficientes e criativas, contribuindo assim para fazer crescer a produtividade, com diminuição dos custos (directos e indirectos), reduzindo a taxa de defeitos.

No Quadro 1 apresentamos em resumo, as características do *benchmarking*, cujo objectivo principal é a aprendizagem.

Pelo exposto, podemos afirmar que o *benchmarking* se trata de uma metodologia da melhoria contínua que, quando bem aplicado, fornece informações valiosas para a melhoria da qualidade dos cuidados prestados na área da saúde.

De acordo com a literatura, existem vários tipos de *benchmarking* e a sua escolha depende do tipo, tamanho da organização e objectivo para o qual vai ser utilizado, sendo que esta fase de escolha é de vital importância para o êxito quanto à sua aplicação. Existem algumas questões que se devem colocar na referida fase de escolha⁽³⁾:

- Qual é o factor crítico para o êxito do nosso serviço?
- Quais são os problemas habituais?
- Que características tem o nosso serviço?
- O que é importante para a satisfação dos nossos clientes?
- Quais são os custos mais importantes do nosso serviço?
- Quais as actividades com maior potencial de melhoria?

Tipos de benchmarking

Baseados em DONNELLY, GIBSON & IVANCEVICH (2000), referimos seguidamente os quatro tipos de *benchmarking*:

QUADRO 1 – Características do *benchmarking*

<i>Benchmarking</i> é:	<i>Benchmarking</i> não é:
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo contínuo • Uma procura que fornece informação valiosa • Um processo de aprendizagem • Um leque de oportunidades • Uma análise aos processos • Uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Um acto isolado • Um livro de receitas • Uma cópia ou uma imitação • Reinventar o que já foi inventado • Uma constatação de factos • Uma moda de gestão

Fonte: (<http://www.centimfe.com/projectos/benchmarking/bench.htm>)

⁽²⁾ Introduction to benchmarking, p.1-2, in: (http://www.benchmarking_in_europe.com/What_is_benchmarking/index_intro.htm), acedido à internet em 15/09/01.

⁽³⁾ Fases do Benchmarking, P. 1-2, in: (http://pinnova.upc.es/moduls/_moduls_/Benchmarking/_sub_est_1/opcion2/estrutura_i3.htm), acedido à internet em 12/11/01.

1) *Benchmarking Interno*

É um processo que consiste na comparação com outros serviços ou departamentos da organização ou ainda com organizações do mesmo grupo. Compara diferentes funções ou processos, pressupondo que existem unidades ou funções mais eficientes que outras.

Em organizações que disponham de múltiplas unidades a desempenhar actividades semelhantes, a informação é facilmente partilhada entre essas unidades, com benefício para a instituição, pois existe uma troca de ideias, opiniões, informação relativamente às melhores práticas.

2) *Benchmarking Competitivo (ou Concorrencial)*

Consiste em comparar os produtos, serviços ou processos de trabalho, com organizações concorrentes no mesmo sector, ou seja, tem como alvo as práticas dos concorrentes directos que possam ser implementadas e ainda melhoradas.

3) *Benchmarking Funcional*

Consiste na comparação de processos similares, identificando as melhores práticas em determinado processo, em qualquer tipo de organização, independentemente do sector de actividade.

4) *Benchmarking Genérico*

Este processo não se limita à concorrência, sendo por isso mais desenvolvido que os anteriores. Faz a comparação de processos que implicam várias funções e em organizações de diferentes sectores de actividade, com o objectivo de comparar e determinar as melhores práticas em determinada área. Aqui, o sucesso depende da capacidade para descobrir processos semelhantes, cujas práticas de bom desempenho possam ser adaptadas para a nossa organização.

informação entre todos os participantes; Analogia, porque o *benchmarking* só pode ser útil se existir semelhança nos processos, de forma a permitir transferência de conhecimentos; Medição, porque existe uma comparação de desempenho entre as empresas; Validação, porque as conclusões não devem ser baseadas em mera cópia, podendo, deste modo, pôr em causa as conclusões do *benchmarking*.

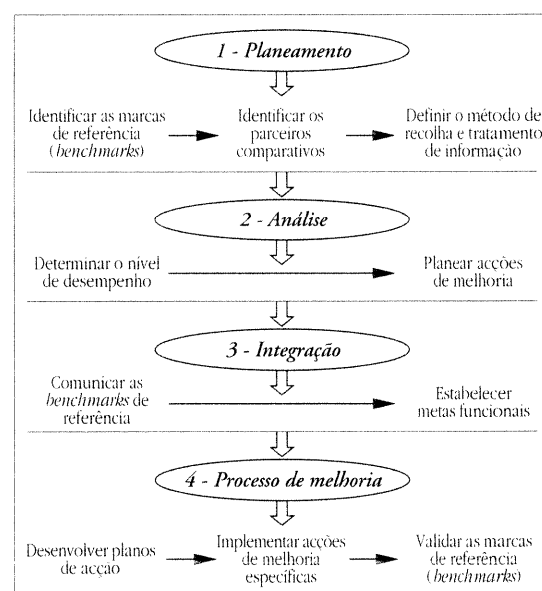
b) *Princípios de Conduta*

De acordo com ALMEIDA (2000), o *benchmarking* rege-se pelos princípios de *legalidade, troca, confidencialidade, uso, contactos na primeira pessoa e contactos através de terceiros*.

O processo de benchmarking

Pelo exposto, facilmente se entende que o *benchmarking* necessita de um processo estruturado para a sua implementação, como se verifica no Quadro 2.

QUADRO 2 – Fases do processo de benchmarking



Fonte: Adaptado de (<http://www.centimfe.com/projectos/benchmarking/bench.htm>)

Princípios do benchmarking

a) *Princípios Básicos ou Fundamentais*

Segundo alguns autores^(4,5), os princípios básicos são: reciprocidade, analogia, medição e validade. Reciprocidade, porque há uma partilha de

⁽⁴⁾ Benchmarking, p.1-4, in: (<http://www.centimfe.com/projectos/benchmarking/bench.htm>), acedido à internet em 13/11/01.

⁽⁵⁾ Benchmarking, p.1-2, in: (<http://www.centimfe.com/projectos/benchmarking/bench.htm>), acedido à internet em 13/11/01.

Planeamento:

Nesta primeira fase, são identificadas as marcas de referência, ou seja, as medidas de desempenho comparativo (*benchmarks*), para depois se identificarem os parceiros comparativos e posteriormente se definir qual o método para recolher e tratar a informação.

Análise:

É a segunda fase, na qual se determina o nível de desempenho, para seguidamente se planearem as acções de melhoria.

Integração:

Surge como terceira fase, em que se comunicam as *benchmarks* de referência e se estabelecem as metas funcionais.

Processo de melhoria:

É a quarta e última fase, em que existe um desenvolvimento de planos de acção, para depois serem implementadas acções de melhoria específicas e, finalmente, validadas as marcas de referência (*benchmarks*).

Conclusão

O *benchmarking* é uma ferramenta que permite descobrir oportunidades reais de melhoria na prestação de cuidados, fazendo a avaliação do desempenho relativamente a melhores métodos de trabalho, compreender os problemas inerentes às situações e desenvolver acções de melhoria. Na verdade, em qualquer unidade de saúde, em qualquer serviço é possível pôr em prática o *benchmarking* por qualquer prestador de cuidados, pois a comparação de experiências para melhorar as nossas práticas permite-nos fazer *benchmarking*. É preciso não esquecer que o *benchmarking* não é um sistema que consiste em copiar as ideias dos outros, sem compreender o que desejamos fazer.

O *benchmarking* permite desenvolver um mecanismo de desenvolvimento contínuo das boas práticas que favorece a existência de uma cultura para a melhoria da qualidade de cuidados.

Ao esquematizar o processo de *benchmarking*, é importante seleccionar uma área de estudo, definir o processo a ser objecto de *benchmarking*, identificar os potenciais parceiros (internos ou externos ao serviço ou à instituição), identificar os dados, fontes e adequados métodos de recolha necessários. O *benchmarking* obriga a visualizar o desempenho no futuro, pelo que se torna necessária a monitorização e implementação de melhoramento correctivo sempre que necessário, sendo necessário, no futuro, fazer uma revisão do progresso e a sua recalibração.

Bibliografia

DONNELLY, James; GIBSON, James; IVANCEVICH, John – *Administração: princípios de gestão empresarial*. Amadora: McGraw-Hill, 2000. ISBN 972-773-037-X.

HALDER, Robert – Trabalho de equipa nos serviços de saúde. *Qualidade na Saúde*. Lisboa. ISSN-0870-6743. N.º 2 (Junho, 1995). pp. 34-40.

PALADINI, Edson Pacheco – *Qualidade total na prática: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total*. S. Paulo: Editora Atlas S.A., 1994. ISBN 85- 224-1160-3.

Fontes da Internet

ALMEIDA, Sandra – Benchmarking...por definição!, (Abril, 2000), p.1-4 In: (<http://www.garagem.com/benchmarking2.htm>), acessido à Internet em 12/11/01.

Benchmarking, p.1-6, in: (<http://www.terravista.pt/nazaré.html>), acessido à internet em 29/04/01.

Benchmarking, p.1-4, in: (<http://www.centimfe.com/projectos/benchmarking/bench.htm>), acessido à internet em 13/11/01.

Benchmarking, p.1-2, in: (<http://sites.vol.com/br/isacris/Benchmarking1.html>), acessido à internet em 13/11/01.

Fases do Benchmarking, p. 1-2, in: (http://pimnova.upc.es/moduls/_moduls_/Benchmarking/_sub_est_1/opcion2/estructura_i3.htm), acessido à internet em 12/11/01.

Introduction to benchmarking, p.1-2, in: (http://www.benchmarking_in_europe.com/What_is_benchmarking/index_intro.htm), acessido à internet 15/09/01.