



BENCHMARKING

Uma Ferramenta de Melhoria da Gestão

Adm. Rita Garcia

**Comissão de Administração dos Serviços de Saúde (CASS)
CRA/RJ**



O Programa Qualidade Rio convida para a **2ª. Reunião de 2018** do
Grupo de Benchmarking em Saúde

Data: **13 de março de 2018 (3ª feira)**

Horário: **13:30h**

Local: HEMORIO - Rua Frei Caneca, 8
3º. andar - Auditório

Favor confirmar presença pelo e-mail: bmk-saude-rj@googlegroups.com ou adarlette@gmail.com

PAUTA

▶ **“Apresentação do Hospital Federal de Ipanema”**

Enfa. **Luana Armini**

Coordenadora do Núcleo de Qualidade e Segurança do HFI

▶ **“Benchmarking: uma ferramenta de melhoria da gestão”**

Adm. e Psic. **Rita Garcia**

Docente em cursos de pós-graduação e Membro da Comissão de Saúde do CRA/RJ

▶ **“Considerações sobre o Benchmarking no Grupo”**

Adm. **Adarlette Neira** - Coordenadora do Grupo de BMK em Saúde



Atividades do INDE: Grupos de Benchmarking (desde 1985)
O Grupo de Benchmarking Gestão em Saúde foi idealizado e coordenado por:
Rita Garcia (membro da diretoria do INDE de 1993 até 2012).

Apoio: **HEMORIO** 

FURNAS





Outorga do título de Sócio Honorário às Premiadas FNQ



e-excellence



Menção Honrosa na premiação INDE de Benchmarking em 2001

Casa de Saúde Santa Theresinha



Hospital Copa D'or



e-excellence



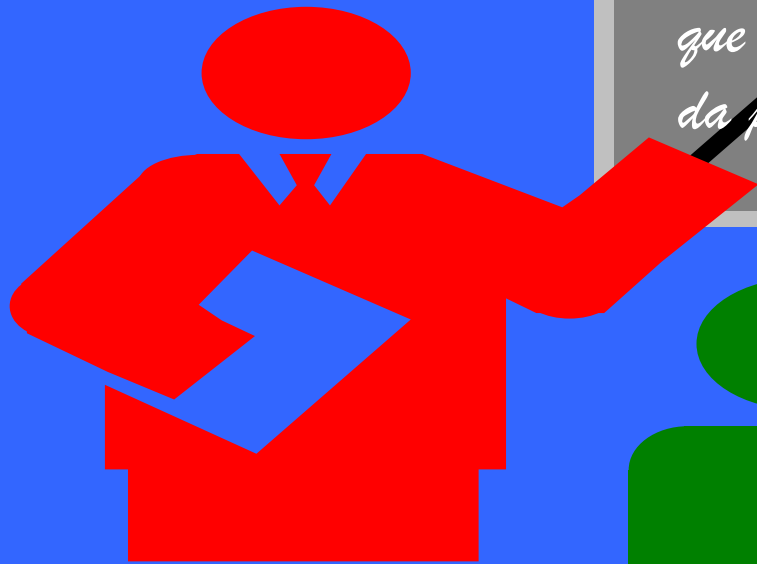
divulgando práticas da excelência empresarial

nº2003/04

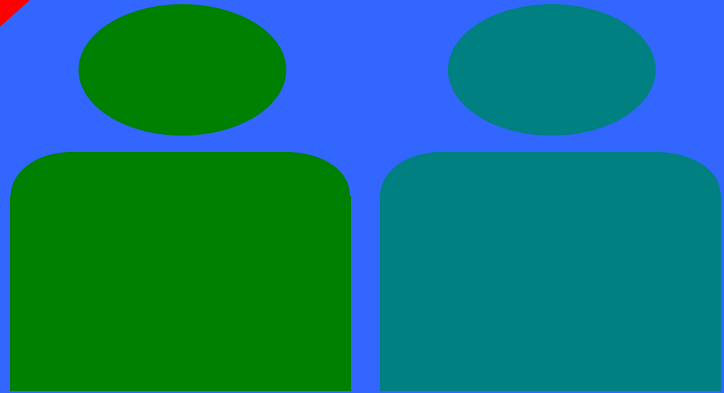
CIMENTO NASSAU RECEBE O PRÊMIO INDE DE BENCHMARKING 2003

No dia 12 de dezembro a Cimento Nassau recebeu “Prêmio INDE de Benchmarking 2003” por seu “Processo de Gestão por Competências”, considerado, pelos examinadores e pela diretoria do INDE excelente e um referencial de mercado.

BENCHMARKING



*Busca das melhores práticas
que conduzem à maximização
da performance empresarial.
Robert Camp*

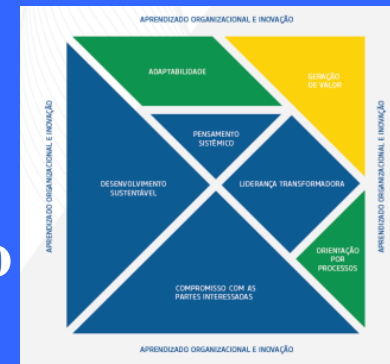


☞ Benchmarking é um Processo que foi desenvolvido pela Xerox em 1979 para comparar seus processos com os das demais Empresas.

BENCHMARKING

De acordo com o **Modelo de Excelência da Gestão (MEG)®**, da FNQ, o *benchmarking* é uma importante ferramenta para a tomada de decisão das organizações, tema abordado no **Fundamento Pensamento Sistêmico**, constante na 21ª edição do MEG.

Benchmarking é um método para comparar o desempenho de um **processo ou produto** com o seu **similar**, que esteja sendo executado de maneira **mais eficaz e eficiente**, dentro ou fora da organização, visando entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da empresa e **implementar melhorias** significativas.



Visão sistêmica da Organização A Empresa centrada em Processos.

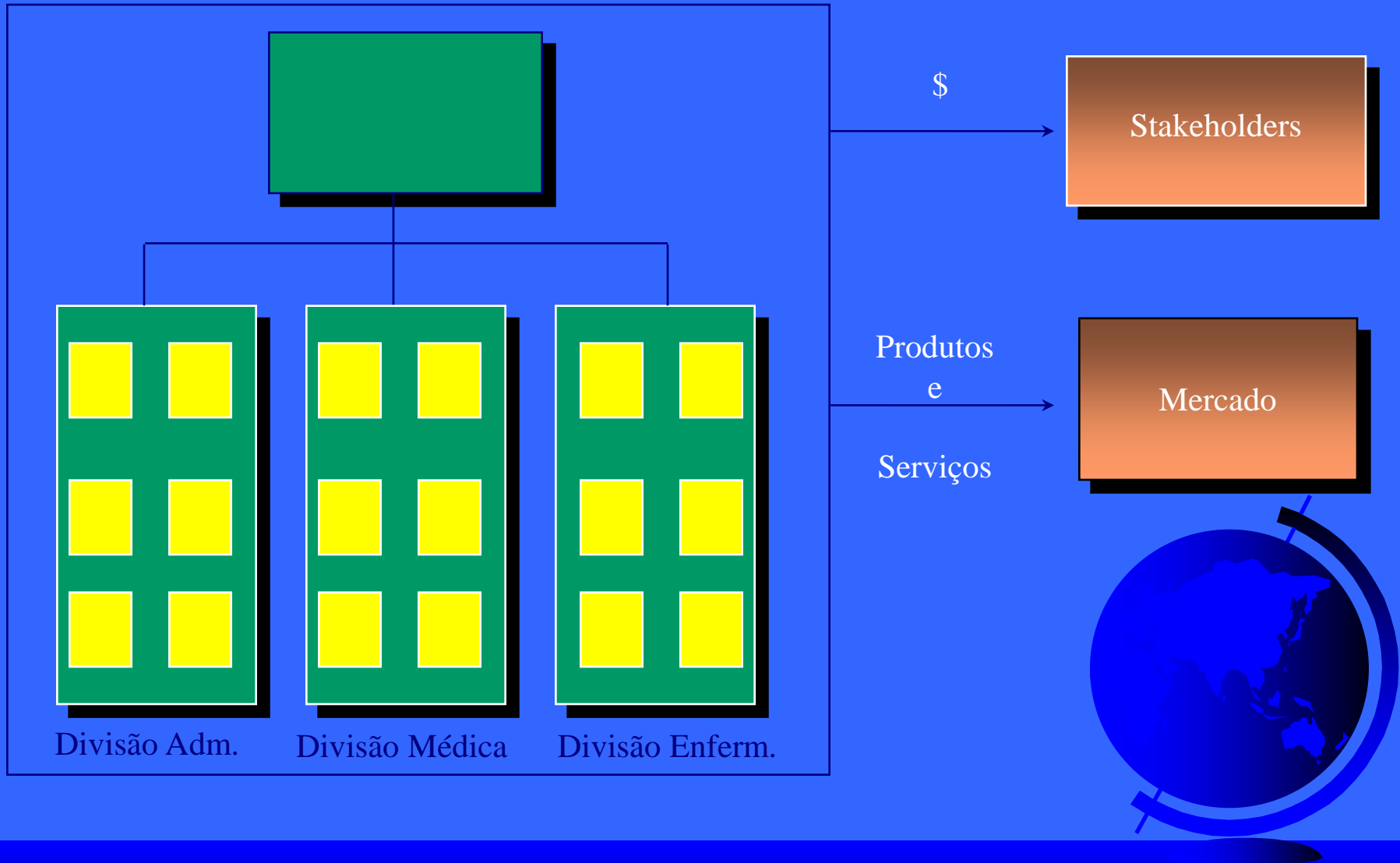


OS TRÊS NÍVEIS DE DESEMPENHO
RUMMLER & BRACHE



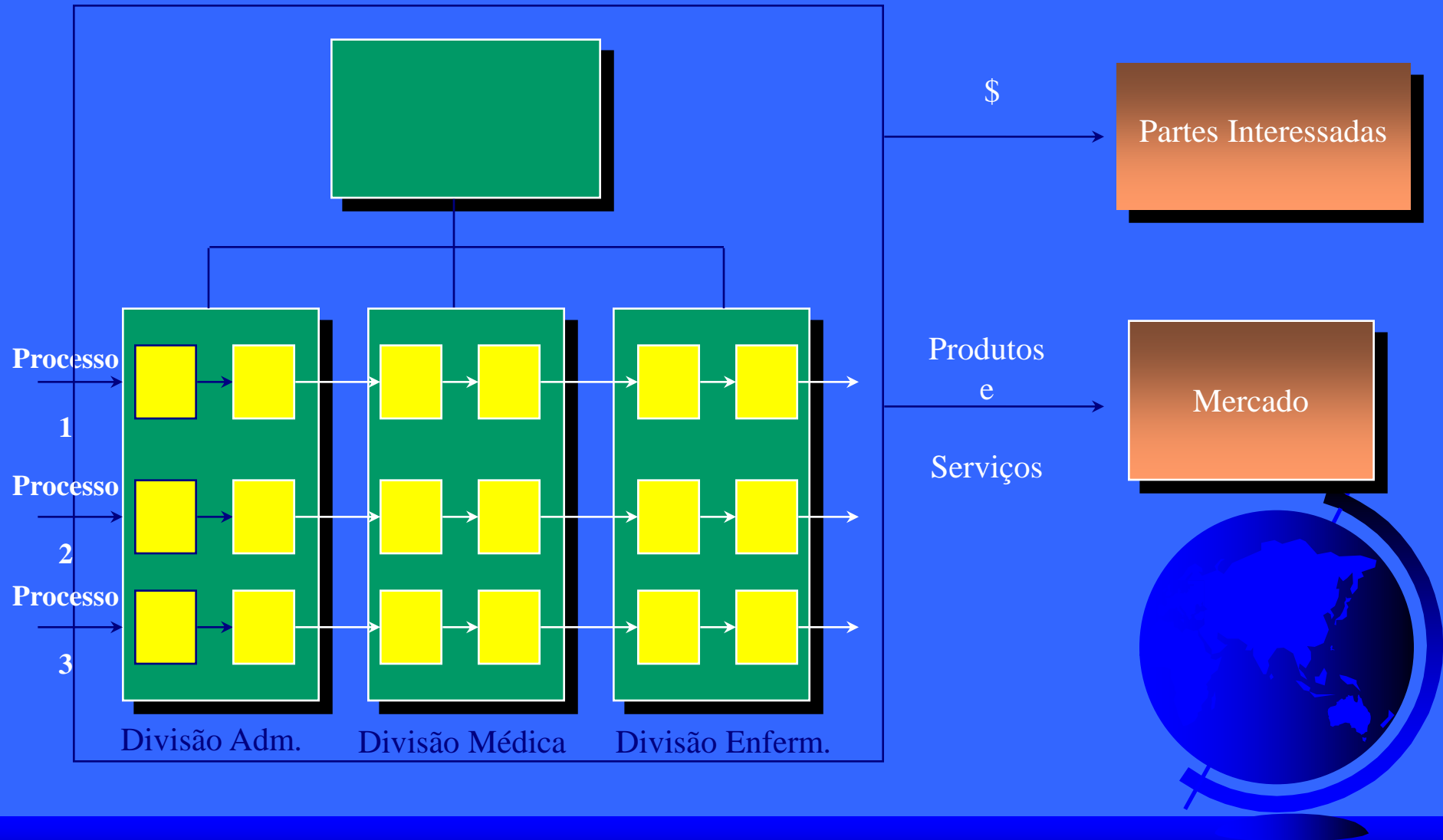
Os três níveis do desempenho

Organização



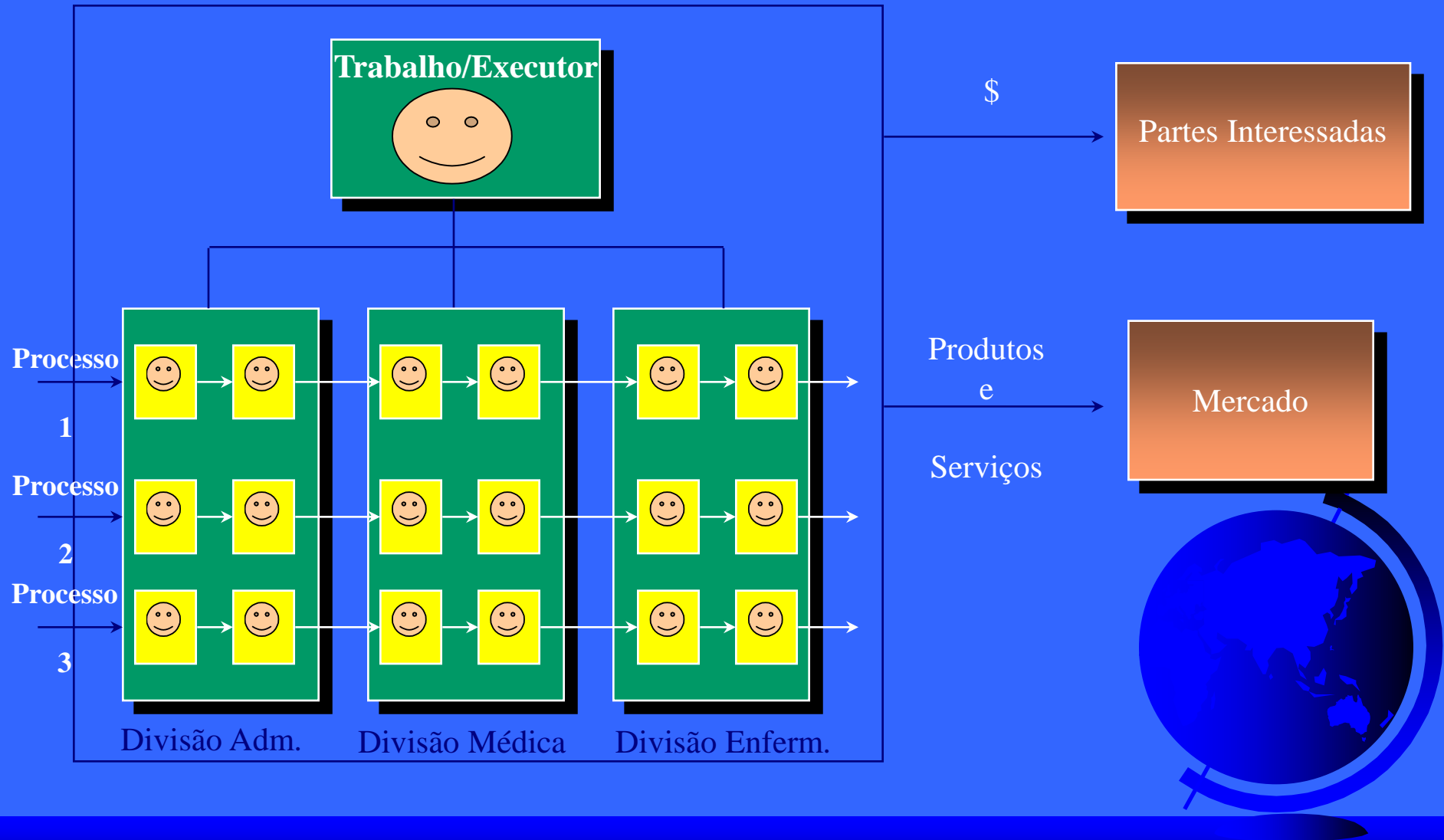
Os três níveis do desempenho

Organização

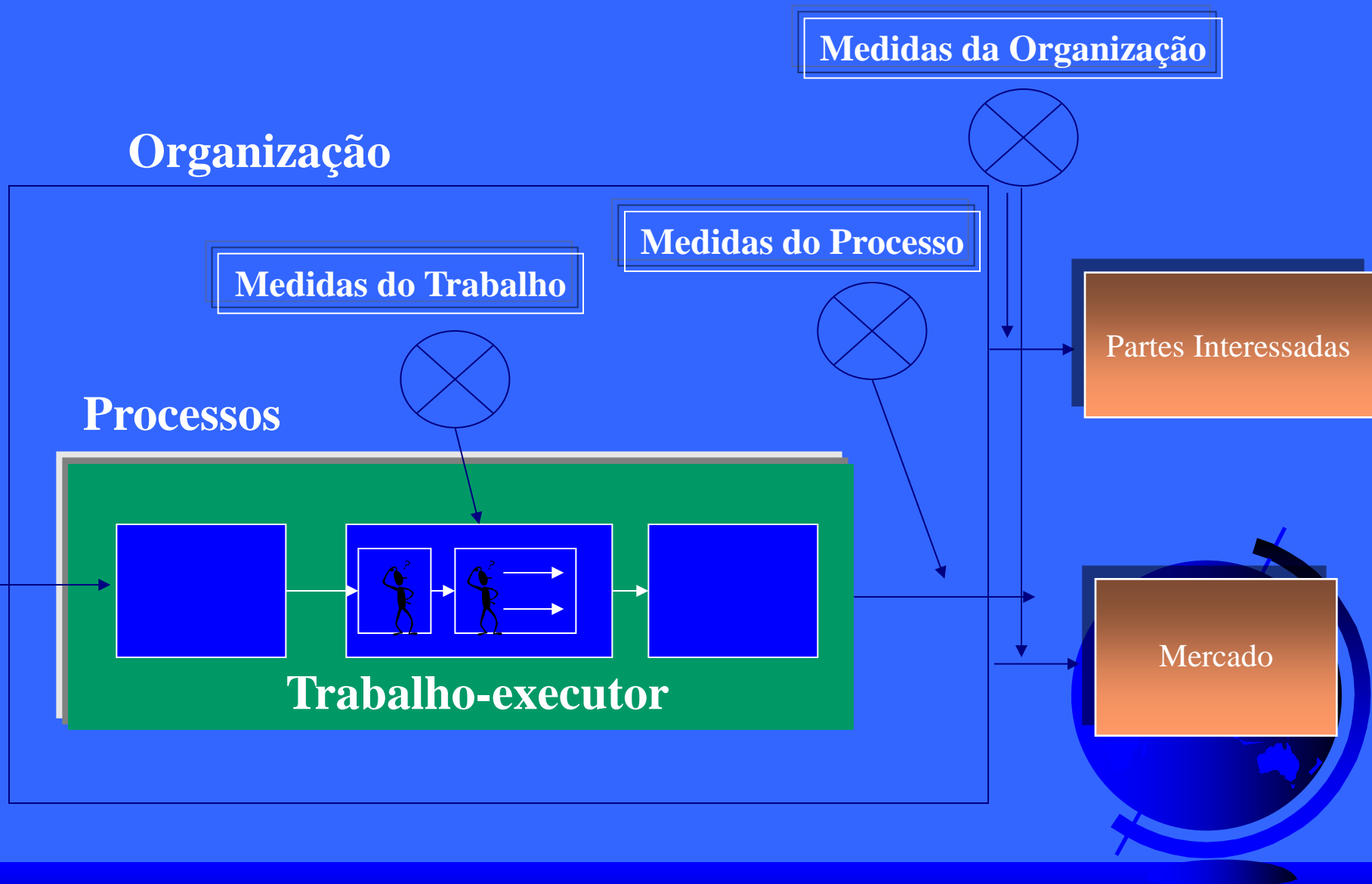


Os três níveis do desempenho

Organização



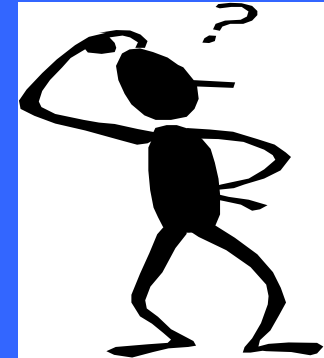
Medição nos três Níveis de desempenho



Medição do Desempenho



Para quê ???



- Monitorar
- Controlar
- Melhorar
- Comunicar

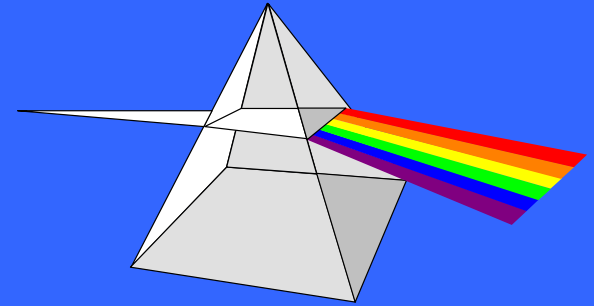
- Alocar
- Avaliar
- Responsabilizar
- Gerenciar

“Quem não mede, não controla, quem não controla não gerencia”
Joseph Juran



Porquê fazer Benchmarking?

- É um atalho rumo à excelência.
- Permite um salto quantitativo do desempenho.
- Possibilita que nosso trabalho não comece do zero. Utiliza todo o trabalho que já é feito por alguém e que está, comprovadamente, sendo um sucesso.
- É uma chance única de vislumbrar oportunidades competitivas de superar os melhores.



Benchmarking x Benchmark

BENCHMARKING é o Processo

BENCHMARK = Marco de Referência

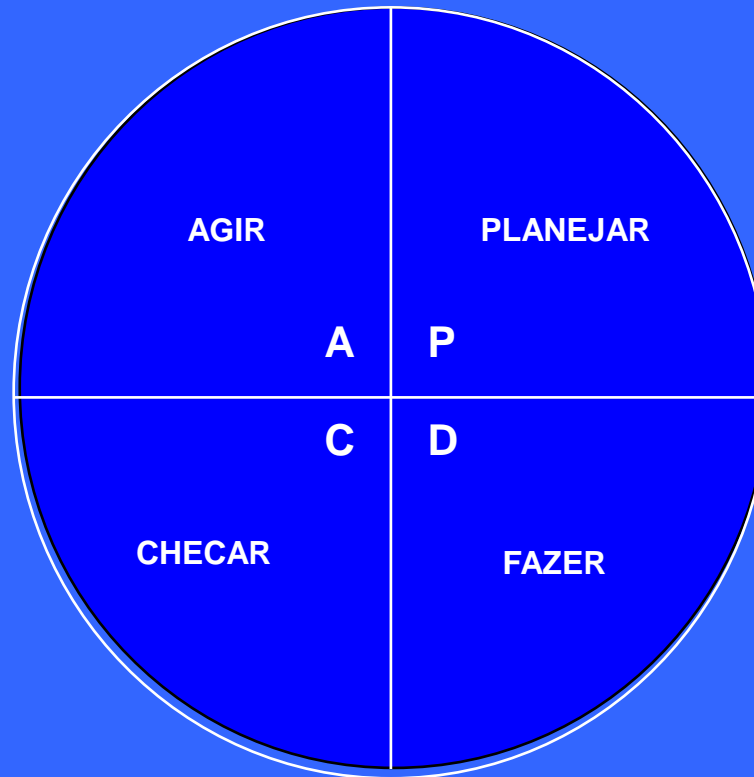
- ➔ VOCÊ SABE COMO ESTÁ SEU DESEMPENHO QUANDO COMPARADO COM O DOS OUTROS?
- ➔ VOCÊ QUER SAIR DA “CEGUEIRA EMPRESARIAL” E ENTENDER AS PERSPECTIVAS DE SEU NEGÓCIO?
- ➔ VOCÊ PODE ESTAR TENDO MUITO SUCESSO, MAS VOCÊ TEM CERTEZA QUE NÃO PODERIA SER MELHOR?



O PROCESSO DE FAZER BENCHMARKING

ADAPTAR, CRIAR
E
IMPLEMENTAR
DESCOBERTAS

PLANEJAR O
PROCESSO DE
BENCHMARKING



ANALISAR AS
INFORMAÇÕES
COMPARATIVAS

CONDUZIR A
PESQUISA DE
INFORMAÇÕES

Ciclo de Edwards Deming



O PROCESSO DE FAZER BENCHMARKING

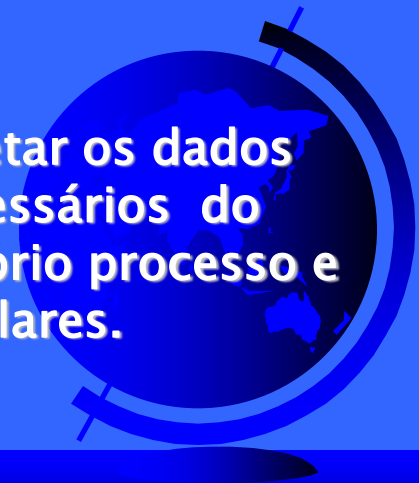
- Aperfeiçoar os capacitadores
- Implementar projetos
- Acabar com as lacunas negativas e manter as positivas

- Planejar o estudo de benchmarking



- Analisar os dados para lacunas e capacitadores de desempenho. E medir as praticas

- Coletar os dados necessários do próprio processo e similares.



COMO É O PROCESSO DE FAZER BENCHMARKING?



COMO É O PROCESSO DE FAZER BENCHMARKING?



FONTE: XEROX



Tipos de Benchmarking

☞ INTERNO

- quando buscamos as melhores práticas dentro da organização

☞ COMPETITIVO

- quando o alvo específico do benchmarking são as práticas dos nossos concorrentes

☞ FUNCIONAL

- quando o Benchmarking é baseado em uma função específica, que pode existir ou não na nossa própria organização (distribuição, embalagem)

☞ PROCESSO GENÉRICO

- quando o Benchmarking é baseado em um processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte. (faturamento)

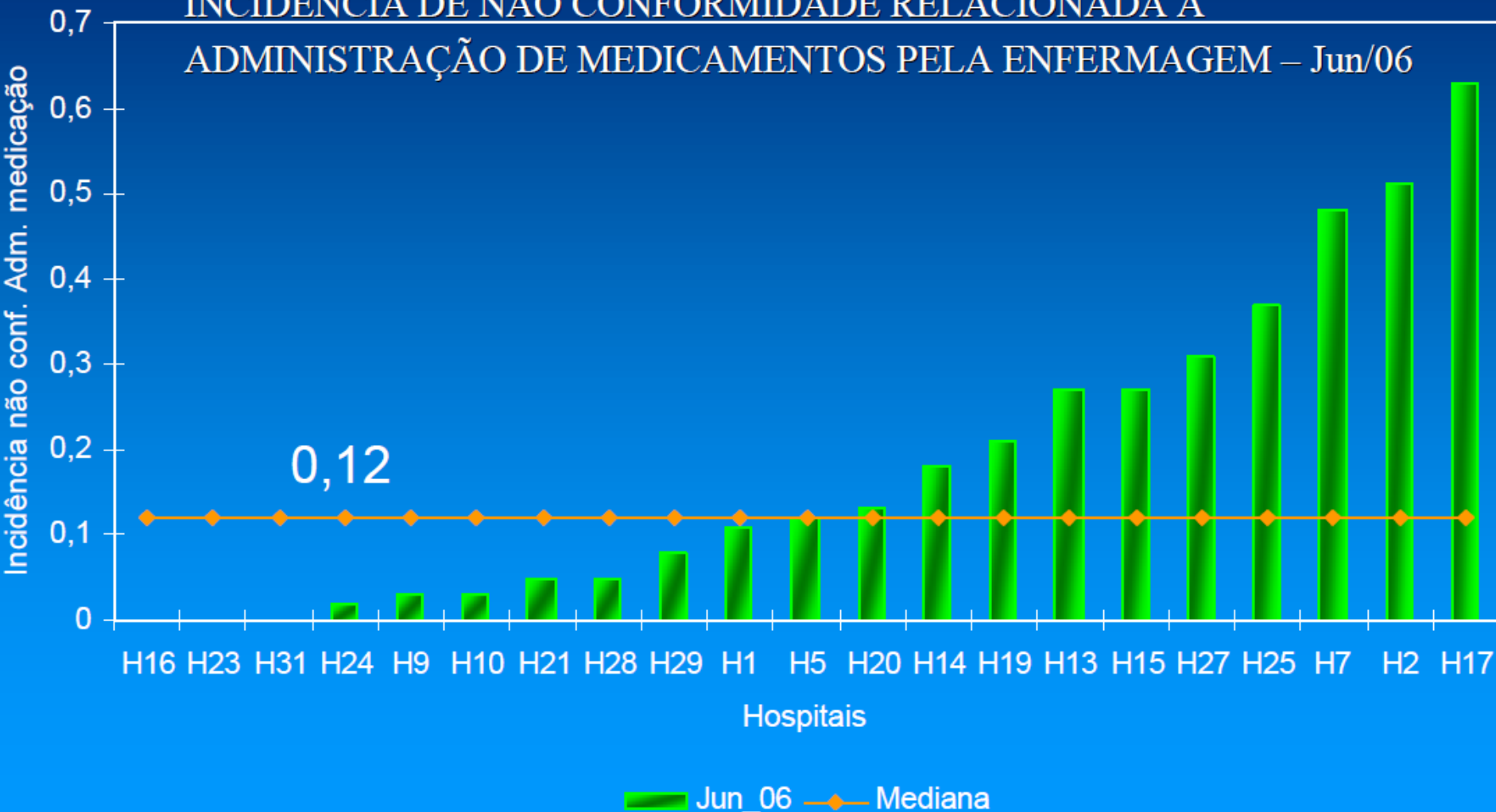




NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO HOSPITALAR NAGEH

Grupo de Indicadores de Enfermagem

INCIDÊNCIA DE NÃO CONFORMIDADE RELACIONADA À
ADMINISTRAÇÃO DE MEDICAMENTOS PELA ENFERMAGEM – Jun/06



Referenciais Comparativos



Página inicial

Login

INDICADORES DE INTERNAÇÃO HOSPITALAR

Indicadores dos hospitais participantes do Programa CQH - janeiro a junho de 2015

Tweetar Recomendar 0

As amostras (n) referem-se à informação de hospitais de pequeno, médio e grande porte, públicos e privados, participantes do Programa CQH-APM

Taxa de Ocupação Hospitalar (%)				Média de Permanência (dia)				Taxa de Mortalidade Institucional (%)				Taxa de Reinternação não Programada (%)			
Mês	n	Mediana	Média	Mês	n	Mediana	Média	Mês	n	Mediana	Média	Mês	n	Mediana	Média
Janeiro	88	68,78	69,36	Janeiro	89	4,55	4,92	Janeiro	89	4,55	4,92	Janeiro	55	1,26	1,89
Fevereiro	84	72,9	71,58	Fevereiro	85	4,46	4,86	Fevereiro	85	4,46	4,86	Fevereiro	51	1,24	1,83
Março	81	78,23	76,24	Março	84	4,4	4,82	Março	84	4,4	4,82	Março	51	1,44	2,09
Abril	77	78,48	76,41	Abril	81	4,4	4,89	Abril	81	4,4	4,89	Abril	50	1,23	1,72
Mai	82	78,59	76,38	Mai	81	4,4	4,91	Mai	81	4,4	4,91	Mai	52	1,24	2,02
Junho	77	78,45	75,82	Junho	78	4,56	5,03	Junho	78	4,56	5,03	Junho	49	1,09	1,51

Taxa de infecção hospitalar (%)				Densidade de Infecção Hospitalar (%)				Relação pessoal/leito				Índice de Treinamento (**)			
Mês	n	Mediana	Média	Mês	n	Mediana	Média	Mês	n	Mediana	Média	Mês	n	Mediana	Média
Janeiro	75	2,03	2,63	Janeiro	73	4,67	5,29	Janeiro	52	5,57	5,75	Janeiro	55	1,26	1,89
Fevereiro	73	2,07	2,53	Fevereiro	73	4,54	5,26	Fevereiro	53	5,46	5,82	Fevereiro	51	1,24	1,83
Março	69	2,02	2,61	Março	65	4,46	4,79	Março	48	5,37	6,09	Março	51	1,44	2,09
Abril	63	1,99	2,61	Abril	59	4,23	4,72	Abril	48	5,67	6,03	Abril	50	1,23	1,72
Mai	65	2,06	2,43	Mai	60	4,93	5,1	Mai	46	5,83	6,01	Mai	52	1,24	2,02
Junho	64	2,12	2,64	Junho	60	4,99	4,98	Junho	48	5,65	5,99	Junho	49	1,09	1,51

buscar

Grupo de Indicadores:

- Internação Hospitalar
- Maternidade
- Enfermagem
- IRAS
- Nutrição
- Farmácia
- Clientes
- Hotelaria Hospitalar
- Hospitais Pediátricos
- Gestão de Pessoas
- Econômico-Financeiros
- Clínicos

Indicadores PROAHSA:
Publicação do Programa de Estudos Avançados em Administração Hospitalar e de Sistemas de Saúde do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP e da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas



Conheça o **SINHA 2.0**
Mais fácil, rápido e eficiente

SINHA Sistema de
Indicadores
Hospitalares
Anahp

ACESSE:
sinha.anahp.com.br

Portal Anahp

Espaço GT Anahp

BEM VINDO AO PORTAL DA ANAHP!
Informação hospitalar e saúde complementar



Criada em 11 de maio de 2001, a Anahp surgiu para defender os interesses e necessidades do setor e expandir as melhorias alcançadas pelas instituições privadas para além das fronteiras da Saúde Suplementar... Conheça a Anahp

PROGRAMAS E PRODUTOS ANAHP
Conheça os benefícios

Dentro da arquitetura organizacional da Anahp, existem três grandes Programas: a Sustentação Técnico-política, a Inovação e Gestão e o Relacionamento Setorial que são operacionalizados por grupos de trabalho específicos; Conheça os programas da Anahp.

A Anahp também possui produtos e serviços reconhecidos pelo mercado, como as Compras Conjuntas, o Observatório Anahp, o Centro de Estudos e Análises (CEA) entre outros; Conheça.

Busca em todo portal Anahp...



BLOG DO PRESIDENTE

Fique por dentro

Entre o amor e a escuridão

Publicado em 05 Janeiro 2017



Paulo de Tarso, o apóstolo Paulo, sabia bem que



PROQUALIS
APRIMORANDO AS PRÁTICAS DE SAÚDE

Buscar no site do Proqualis

Segurança do Paciente ▾ | Experiências Brasileiras ▾ | Choosing Wisely | Melhoria de Qualidade | Publicações Proqualis ▾ | Página do Paciente

Erros de diagnóstico: um novo capítulo na ciência, política e prática da segurança do paciente

A importância da abertura para a discussão e o aprendizado com os erros de diagnóstico para a segurança do paciente

1 2 3 4 5

O PROQUALIS, criado em 2009, volta-se para a produção e disseminação de informações e tecnologias em qualidade e segurança do paciente. Está vinculado ao ICICT/Fiocruz e conta com o financiamento do Ministério da Saúde, através da Secretaria de Atenção à Saúde. Objetiva ser uma fonte permanente de consulta e atualização para os profissionais de saúde através da divulgação de conteúdos técnico-científicos selecionados a partir da relevância, qualidade e atualidade.

<https://proqualis.net/sobre-o-proqualis>

SEGURANÇA DO PACIENTE

1 Identificar corretamente o paciente.

2 Melhorar a comunicação entre profissionais de Saúde.

3 Melhorar a segurança na prescrição, no uso e na administração de medicamentos.

4 Assegurar cirurgia em local de intervenção, procedimento e paciente corretos.

5 Higienizar as mãos para evitar infecções.

6 Reduzir o risco de quedas e úlceras por pressão.

Melhorar sua vida, nosso compromisso.



Metas Internacionais de Segurança



Agenda 2018

Curtir 10

Compartilhar 10

Tweeter

G+

Programe-se



Os **Fóruns de Sustentabilidade** são encontros para exposição de cases, projetos e APPs certificados pelo Programa Benchmarking, e em consonância com a agenda ODS (Objetivos do Desenvolvimento Sustentável) da ONU. Os primeiros encontros foram realizados a partir de 2000 reunindo especialistas, cientistas, ativistas, e lideranças para a troca de visões, reflexões e soluções sustentáveis. Foram sendo aprimorados continuamente, e a partir de 2017 se tornaram itinerantes e foram transmitidos pelo live do FB do Instituto MAIS. Os fóruns se realizam em parceria com universidades, escolas técnicas profissionalizantes, e entidades representativas. Participação gratuita com emissão de certificado digital aos que comparecem. Inscrições online. Calendário Anos Anteriores: [2017](#) [2016](#) [2015](#) [2014](#) [2013](#) [2012](#) [2011](#)



O **Programa Benchmarking Brasil** é um respeitado selo de sustentabilidade que já certificou mais de 373 cases de boas práticas de sustentabilidade com a colaboração voluntária de aproximadamente 200 especialistas de 23 diferentes países em seus 15 anos de existência. Se tornou uma plataforma de inteligência coletiva em sustentabilidade reunindo cases, projetos, e APPs certificados, e que alimentam as programações dos fóruns de sustentabilidade.

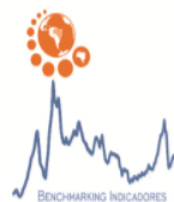
Calendário 2018

Eventos em ordem cronológica

Fóruns, Seminários e Encontros de Sustentabilidade

Aberto, gratuito, transmitido pelo Live do FB, e com certificado de participação digital

Próximos eventos:





#14

BENCHMARKING

FNQ FUNDAÇÃO
NACIONAL DA
QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO



Princípios do *benchmarking*

Como uma filosofia e uma ferramenta reconhecida e usada pelas melhores organizações do mundo, o *benchmarking* é regido por quatro princípios, que formam a sua base metodológica (figura 1).



Figura 1 - Princípios do *benchmarking*

1. Reciprocidade: disposição para compartilhar informações sobre o objeto do estudo com as organizações de referência. Muitas vezes, elas são chamadas de parceiras exatamente por se tratar de uma relação de parceria, da forma "ganha-ganha".

2. Analogia: existência de similaridade entre os objetos comparados, independente do setor de atuação, do porte e de ser organização congênera ou não. Os objetos da comparação são considerados similares se os conhecimentos intrínsecos existentes podem, direta ou indiretamente, explícita ou implicitamente, serem transferidos entre organizações com a devida adaptação, considerando os contextos culturais, estruturais e organizacionais existentes.

3. Medição: capacidade de avaliar a qualidade e o desempenho das práticas das organizações de referência e assegurar se são, de fato, efetivas.

4. Validade: pertinência, confiabilidade e comparabilidade das informações obtidas. Para que se possa implementar melhorias significativas nos processos, as informações obtidas nos estudos precisam ser válidas, sob pena de comprometer o estudo e não gerar as melhorias esperadas.

Código de conduta de *benchmarking*

Como o *benchmarking* envolve troca de informações entre organizações, sendo muitas delas confidenciais, há necessidade de se manter uma conduta ética na realização dos estudos. Assim, é importante que a organização faça uso de princípios que devem nortear e orientar a realização dos estudos de *benchmarking*, mantendo o profissionalismo, a transparência e a eficácia.

Com esse propósito, a *International Benchmarking Clearinghouse (IBC)*, a serviço da APQC (www.apqc.org), criou um Código de Conduta composto de oito princípios.

- Princípio da Legalidade
- Princípio da Troca
- Princípio da Confidencialidade
- Princípio do Uso
- Princípio do Contato
- Princípio da Preparação
- Princípio da Conclusão
- Princípio da Compreensão e Ação

Figura 7 - Princípios do Código de Conduta de *Benchmarking* da APQC

A aderência a esses princípios contribuirá para a realização de estudos de *benchmarking* de forma ética, eficiente e eficaz.



Fatores críticos para o sucesso do *benchmarking*

Como síntese do que foi exposto nesse e-book, apresentamos os principais fatores críticos para o sucesso do *benchmarking*.

- Comprometimento da direção.
- Disposição em aprender com outras organizações e mudar.
- Entender claramente o conceito de *benchmarking* e aplicar os seus princípios.
- Tratar o *benchmarking* como processo e não como programa.
- Existência de coordenação e gestão do processo de *benchmarking*.
- Selecionar resultados e processos relevantes para fazer o *benchmarking*.
- Estudar as práticas que levam ao desempenho superior e não somente aos resultados.
- Entender muito bem o processo a ser comparado antes de iniciar o *benchmarking*.
- Montar uma equipe adequada para os estudos comparativos.
- Selecionar adequadamente as Organizações de Referência com base em critérios.
- Analisar as informações obtidas e identificar as melhores práticas e os melhores desempenhos.
- Adaptar as melhores práticas à realidade da organização.
- Implementar o plano de melhoria para incorporação das melhores práticas.
- Atualizar periodicamente os referenciais comparativos.





CONCLUSÃO

“Tolos são vocês ... que aprendem por experiência própria ... Eu prefiro lucrar com os erros de outros e evitar pagar o preço do meu erro”.

(Bismarck – 1815 - 1898)



Obrigada e Sucesso!

Adm. Rita Garcia
CASS - CRA/RJ
ritaga@globo.com

