

Excelência não é teoria

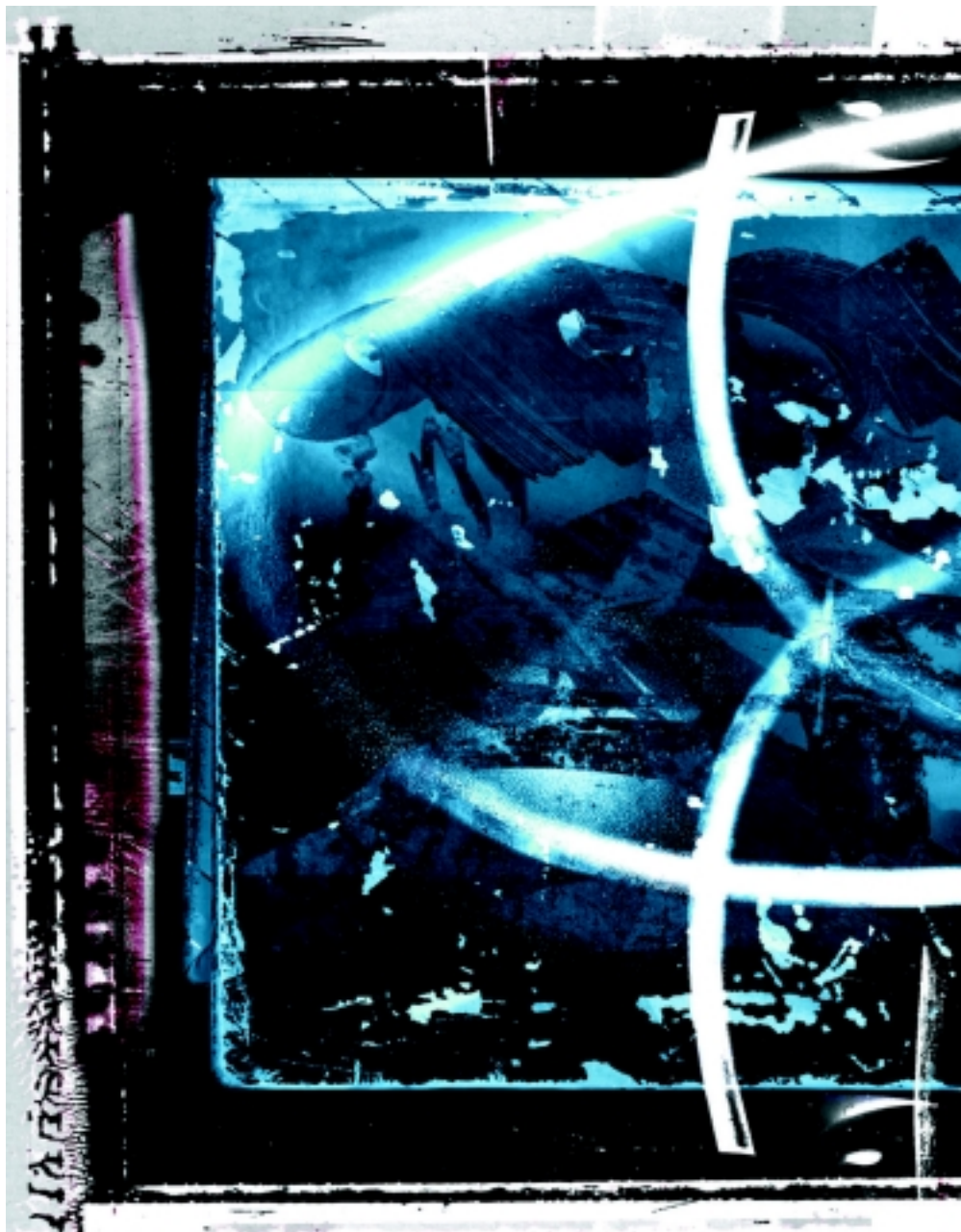
Excelência é capacidade

A Excelência não é uma mera teoria. Consiste na capacidade de uma organização para atingir níveis de resultados muito palpáveis e medidos, em áreas-chave para a missão ou o negócio da organização, e sempre comparados com os resultados dos melhores da sua classe. Consiste ainda na capacidade de uma organização em transmitir a confiança - baseada em evidências - de que esses resultados são fiáveis e sustentados

Neste número da Revista Qualidade em Saúde damos a conhecer os conceitos básicos que estão na origem e em que se baseiam os já muito falados nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM, e que apresentamos no quadro um. Estes princípios (conceitos básicos) serão, para muitos dos leitores, já conhecidos. Para alguns, estarão possivelmente interiorizados - em maior ou menor grau - no dia-a-dia das suas actividades profissionais. Ou até mesmo na cultura da organização onde, se assim for, têm a sorte de trabalhar. Para a grande maioria dos leitores são ainda um estado de desejo nunca alcançado.

Excelência organizacional não é conveniência

A excelência organizacional não é uma filosofia de conveniência. Consiste em práticas, complexas mas não complicadas, mensuráveis e úteis, para as organizações atingirem a única coisa sem a qual não podem passar: resultados. Resultados que demonstram os seus feitos passados; que lhes permitem



innovar e melhorar o presente; que as colocam em posição de garantir sucessos futuros.

E que resultados são esses?

De acordo com o Modelo da EFQM, trata-se dos resultados para os seus clientes, resultados para as suas gentes, resultados para os seus fornecedores e resultados para a sociedade em geral. E, the last but not the least, dos resultados financeiros e dos resultados críticos directamente decorrentes da missão social e económica da organização. Em permanente comparação com os melhores da sua classe.

Crescente aceitação do Modelo de Excelência

O Modelo de Excelência criado e de-

envolvido pela EFQM (European Foundation for Quality Management) atingiu níveis de notoriedade e aceitação sem precedentes.

São cada vez mais as organizações europeias que reconhecem nas metodologias de gestão pela qualidade total um poderoso auxiliar de gestão que lhes confere a capacidade para obter resultados a longo prazo e de forma sustentada.

As metodologias de gestão pela qualidade total permitem-lhes de maneira muito eficaz e simultaneamente eficiente, ir ao encontro das necessidades dos clientes, colaboradores, accionistas e da comunidade onde estão inseridas e satisfazer todas estas partes interessadas de forma equilibrada.

O Modelo de Excelência é uma ferramenta de diagnóstico

O Modelo de Excelência desenvolvido pela EFQM é uma ferramenta de diagnóstico essencial para ajudar as organizações a identificarem o estágio em que se encontram a caminho da excelência.

A metodologia de auto-avaliação subjacente ao modelo é um processo estruturado que permite às organizações e empresas identificar de maneira realista as suas forças e fraquezas e decidir com base em informação objectiva como priorizar os seus esforços e como utilizar os seus recursos para obter os resultados que se propõem atingir com o máximo grau de eficácia.

As organizações verdadeiramente excelentes distinguem-se pela sua capacidade de obter e manter resultados sustentados para todas as partes interessadas que dependem da organização e que a organização se propõe satisfazer.

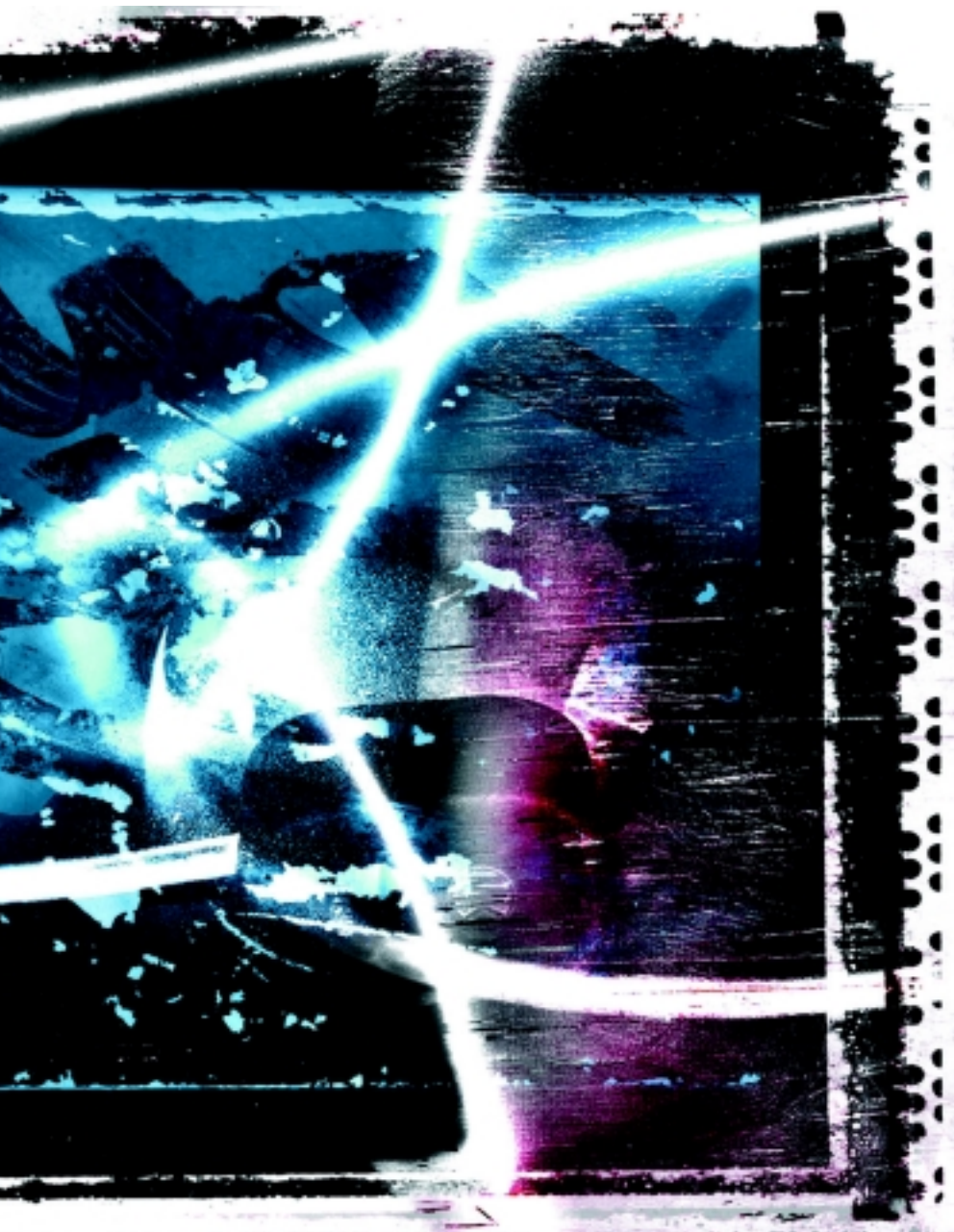
Os oito conceitos da excelência

O Modelo de Excelência da EFQM identifica e baseia-se em oito conceitos básicos. Para atingir a Excelência é necessário que a Gestão de topo das organizações demonstre um total empenho na sua compreensão e aceitação. Esses oito conceitos são os que a seguir se descrevem.

Orientação para os resultados

A excelência obtém-se através da gestão de um equilíbrio de satisfações. A organização tem de saber equilibrar a satisfação das necessidades identificadas para todos os sustentáculos da organização, também designados por partes interessadas, ou em inglês *stakeholders*.

As partes interessadas incluem os cli-



Quadro I

	Conceito fundamental	Início	A meio caminho	Maturidade
1	Orientação para os resultados	Todas as partes interessadas foram identificadas	As necessidades das partes interessadas são avaliadas de forma estruturada	Existe um mecanismo transparente para estabelecer um equilíbrio entre as expectativas de todas as partes interessadas
2	Foco no cliente	A satisfação do cliente é avaliada	As metas e objectivos estão relacionados com as necessidades e expectativas dos clientes e a lealdade dos clientes é investigada.	As orientações para o negócio baseadas na satisfação das necessidades dos clientes e na sua lealdade são medidas, compreendidas e incluídas nos planos de acção
3	Liderança e consistência de intenções	A Missão e Visão estão definidas	A política de qualidade, a gestão das pessoas e dos processos estão alinhados. Existe um modelo de liderança.	Existem valores partilhados e um modelo de comportamento ético a todos os níveis da organização
4	Gestão por processos e por factos	Processos críticos para a obtenção de resultados são definidos	A informação e dados comparativos de desempenho são utilizados para estabelecer novas metas	A noção de capacidade dos processos é totalmente compreendida e utilizada como elemento básico para melhorar a performance.
5	Desenvolvimento e envolvimento das pessoas	As pessoas sentem-se responsáveis pela solução dos problemas	As pessoas são criativas e inovadoras na prossecução dos objectivos da organização	As pessoas têm autoridade e poder para agir e partilham abertamente conhecimentos e experiência.
6	Aprendizagem contínua, inovação e melhoria permanente	As oportunidades de melhoria são identificadas e transformadas em planos de acção.	A melhoria contínua do seu desempenho é um objectivo assumido por cada pessoa na organização.	A inovação e os planos de melhoria bem sucedidos estão largamente espalhados e bem integrados em todas as actividades da organização.
7	Desenvolvimento de parcerias	Existe um processo para seleccionar, gerir e qualificar os fornecedores	Os esforços de melhoria dos fornecedores são reconhecidos e os parceiros externos que são críticos para a organização foram identificados.	Existe uma interdependência entre a organização e os seus parceiros chave. Políticas e planos são desenvolvidos em comum com base em conhecimentos partilhados
8	Responsabilidade pública	Os requisitos legais e normativos são compreendidos e respeitados	Existe um envolvimento activo e visível em responsabilidades sociais.	As expectativas da sociedade são medidas e existem planos de acção para as satisfazer.

Importa salientar que a Excelência organizacional não é uma filosofia de conveniência. Consiste em práticas, complexas mas não complicadas, mensuráveis e úteis, para as organizações atingirem a única coisa sem a qual não podem passar: resultados

entes; os seus colaboradores ou empregados; os fornecedores; a sociedade em geral ou a comunidade onde a organização está inserida; as entidades pagadoras e todos os que suportam financeiramente a organização.

Foco no cliente

O cliente é o árbitro final da qualidade do produto que lhe é entregue ou do serviço que lhe é prestado. A melhor forma de conseguir o reconhecimento e a lealdade dos clientes, e de garantir assim o melhor market-share é nunca deixar de estar focado sobre as necessidades dos clientes actuais e potenciais. O que é o mesmo que

dizer centrar a organização sobre a procura da satisfação das necessidades actuais e das expectativas futuras dos seus clientes.

Liderança e Constância nos Propósitos

O comportamento e o exemplo dos líderes de uma organização, ao proporcionar clareza e unidade nos propósitos, criam o ambiente apropriado para que a organização e seus colaboradores se possam destacar pela excelência.

Gestão por processos e por factos

O desempenho de uma organização é

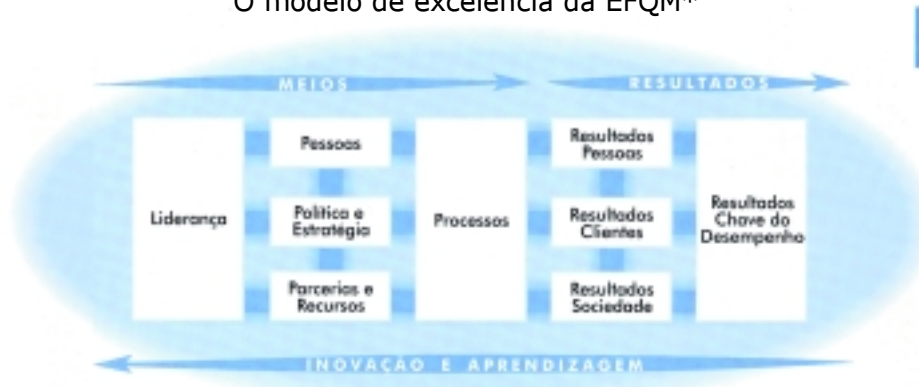
muito mais efectivo quando todas as actividades interrelacionadas são compreendidas e geridas de forma sistemática e quando as decisões respeitantes às operações correntes e ao planeamento de acções de melhoria são tomadas com base em informação fiável, que deve incluir as percepções das diversas partes interessadas (*stakeholders*).

Envolvimento e desenvolvimento das pessoas

O potencial das pessoas de uma organização só pode ser libertado e usado para a organização atingir os seus

Quadro II

O modelo de excelência da EFQM*



* Este modelo é marca registada

objectivos se houver uma autêntica partilha de valores e se existir na organização uma cultura de confiança, de responsabilização e de delegação de autoridade (empowerment) que encoraje o envolvimento de todas as pessoas.

Aprendizagem, Inovação e Melhoria contínua

O desempenho de uma organização é optimizado quando se baseia na gestão e na partilha do conhecimento, tendo por base uma cultura de aprendizagem, inovação e melhoria permanentes.

Desenvolvimento de parcerias

Uma organização trabalha muito mais eficientemente quando constrói relações de benefício mútuo com os seus diversos parceiros, relações estas que têm de se basear em confiança, partilha de valores e integração de esforços.

Responsabilidade social

A melhor forma para uma organização defender os seus interesses e benefícios a longo prazo é adoptar uma postura socialmente ética que exceda largamente o mero cumprimento das suas obrigações legais e que a leve a ultrapassar as expectativas da própria sociedade.

Tomar o pulso

O quadro um foi extraído da brochura da EFQM "Eight Essentials of Excellence - The Fundamental Concepts and their Benefits" e pode ser útil aos gestores para responder a esta simples questão: "qual é o nosso grau de maturidade em relação a estes conceitos?"

Os indicadores de resultados

Os indicadores que conduzem uma organização à excelência incluem resultados financeiros, mas também não-financeiros. Estes reflectem o atingimento de objectivos essenciais

ligados à missão da organização (resultados-chave do desempenho).

No critério nove do modelo de excelência - resultados - podem incluir-se ainda índices de produtividade, indicadores de gestão do tempo (tempos de realização, tempos de espera, duração de actividades/serviços, ciclo de duração de resolução de ocorrências, tempo de resposta a reclamações, turnover do ciclo de inovação, medições ligadas à capacidade dos processos/serviços, resultados de auditorias externas, não-conformes por unidade ou ciclo de realização do serviço e tantos outros.



Nas instituições de saúde

Nas instituições da área da saúde eles estão directamente ligados com as políticas de saúde, programas estratégicos direccionados para a satisfação de necessidades básicas de saúde das populações, objectivos ligados à prestação de serviços em áreas específicas, cumprimento de legislação e obrigações regulamentares.

São exemplos disso: resultados de tratamentos; índices de desempenho técnico científico comparados numa base nacional ou internacional; tempo de ciclos de serviços tais como: tempo por consulta, dias de internamento, tempos de espera; duração de realização de actividades clínicas e outros.

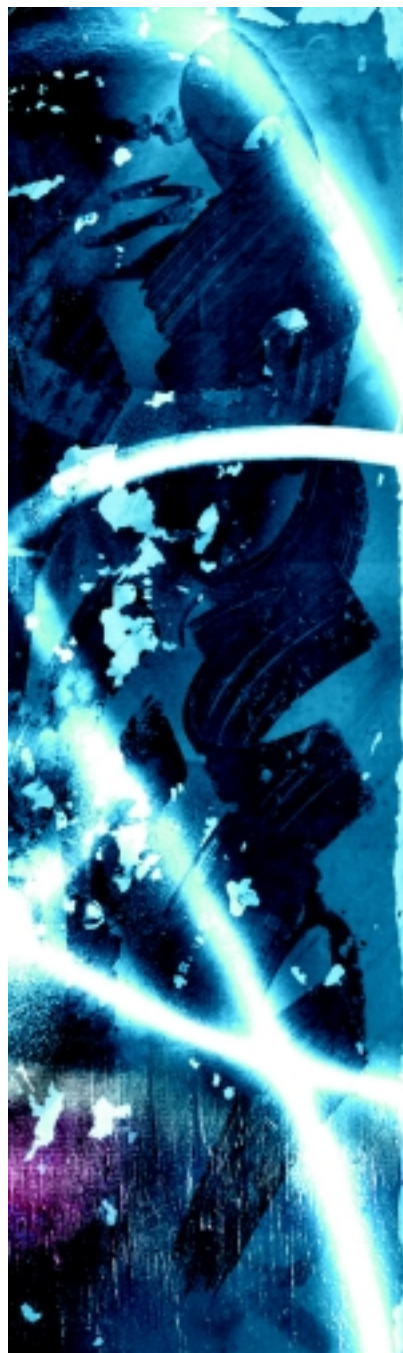
Nos próximos números da Revista Qualidade em Saúde, este tema será desenvolvido.

Performance: passado e futuro

Este é um tipo de indicadores que atestam a sua performance passada. Contam-nos o que a organização fez, o que produziu, que nível de desempenho atingiu.

Mas é preciso ainda que a organização evidencie resultados relacionados com sua capacidade para satisfazer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. E são estes resultados - e os indicadores que os exprimem - que asseguram a capacidade de uma organização ou empresa para atingir bons resultados financeiros e um bom desempenho da sua missão no futuro. Estes outros indicadores medem a capacidade de uma organização em atingir resultados excelentes, medidos de forma estruturada e sistemática em três áreas fundamentais que representam os critérios seis, sete e oito do modelo (quadro II). São eles: a satisfação e lealdade dos

Para gerar confiança de que os resultados são resultados sustentados é necessário haver evidência firme de que as operações e actividades da organização estão bem fundamentadas, de que são sistemáticas em toda a organização, de que são continuamente revistas e melhoradas e de que decorrem da política e estratégia estabelecidas pela direcção



seus clientes; a motivação dos seus colaboradores e a criação e manutenção e actualização da competência dos seus empregados; e a aptidão demonstrada para satisfazer responsabilmente as expectativas da sociedade em geral.

Confiança nos resultados

Para gerar confiança de que os resultados são resultados sustentados é necessário haver evidência firme de que as operações e actividades da organização estão bem fundamentadas, de que são sistemáticas em toda a organização, de que são continuamente revistas e melhoradas e de que decorrem da política e estratégia estabelecidas pela direcção.

Para gerar confiança de que os resultados obtidos são relativizados face a resultados que poderiam ter sido esperados, é necessário haver evidência firme de que a sua tendência de evolução positiva é mantida (mínimo últimos três anos) e de que é conhecido o nível de desempenho de uma escala de excelência, comparando-os com os melhores da sua classe e com as melhores práticas conhecidas.