

Anexo VIII - Guião das entrevistas para a avaliação baseada no modelo EFQM

Guião das entrevistas para a avaliação baseada no modelo EFQM:

Notas iniciais:

1. Não há respostas erradas para as questões que são colocadas.
2. Pode-se perfeitamente assumir que relativamente a uma questão colocada a resposta seja que não há implementação de uma ou mais abordagens.
3. É possível que ao dar uma resposta mais aprofundada a uma questão ajude a esclarecer outras questões que surjam mais adiante. Este facto é positivo porque vai permitir um melhor entendimento da unidade em estudo. Não deixe de dar uma informação se tiver dúvidas em relação à sua importância.
4. As questões a colocar são muitas, implicam uma disponibilidade total durante o decurso da entrevista/visita.
5. Vamos começar pelos Resultados e só depois os Recursos/Facilitadores.

Questões adaptadas do questionário de Auto-Avaliação da EFQM.

Texto explicativo das questões adaptado de "EFQM, Excellence Model, Large Company, Operational and Business Unit Version", EFQM, 2003.

As questões estão especificamente orientadas para aplicação a um Bloco Operatório.

Este instrumento por si só não constitui

ou substitui um trabalho de auditoria pelo modelo EFQM.

Este documento pode ser utilizado como instrumentos de trabalho mas não é um instrumento oficial de auditoria pelo modelo EFQM.

O autor não recomenda a utilização deste instrumento por pessoas que não tenham experiência na metodologia RADAR de auditoria da EFQM.

Guião elaborado por Carlos Henriques,

Auditor da Qualidade pelo modelo Europeu de Gestão para a Qualidade, EFQM.

carlos.henriques@hds.min-saude.pt

Primeira fase: análise dos resultados.

Na análise dos resultados procura perceber-se:

1. As tendências dos resultados que são acompanhados;
2. A sustentabilidade dos resultados atingidos;
3. A associação das metas aos resultados e se estas são atingidas;
4. A relevância e propriedade dos resultados acompanhados;
5. A existência e relevância de comparações dos resultados com padrões;
6. A relevância das comparações realizadas com valores de excelência;
7. Em que medida os resultados são causados pelos processos implementados;
8. A relevância dos resultados acompanhados;
9. Em que medida a segmentação dos resultados é feita de forma relevante (por especialidade, por intervenção).

9 – Resultados-Chave do desempenho: As organizações excelentes medem de forma sistemática e atingem resultados que sobressaem no que respeita aos elementos-chave da sua política e estratégia.

Este critério refere-se ao que a organização faz em relação ao planeado e à estratégia.

As questões colocadas em relação às percepções também podem ser colocadas em relação às medidas de actividade interna e vice-versa.

Os subcritérios são:

9,a - "Resultados-Chave de Desempenho."

São as medidas dos resultados, definidos pela organização e assumidos na definição da sua política e estratégia. Pode ser medido por exemplo por:

- Ao nível económico: Performance orçamental, custos operacionais, custo por hora de bloco utilizada, custo em horas extraordinárias;
- Nível não económico: resultados da Performance de processos (taxa de cancelamentos/taxa de tempos não utilizados/qualidade de registos);

Questão 9.a.1: Quais os indicadores utilizados para avaliar o contributo do Bloco Operatório para a saúde financeira do hospital? (custo de hora de bloco, custo em horas extras, ...)

Questão 9.a.2: Quais os indicadores utilizados para acompanhar a performance sobre o Balanço? (Investimentos, depreciação de existências, existências, abates)

Questão 9.a.3: Quais os indicadores utilizados para monitorizar o fluxo de dinheiro gerados pela actividade do Bloco Operatório? (Contributo para os resultados operacionais e custos operacionais do hospital)

Questão 9.a.4: Quais os indicadores utilizados para monitorizar a Produtividade? (Manutenção, tempo de inactividade, resultados por colaborador)

Questão 9.a.5: Quais os indicadores utilizados para monitorizar o desempenho (económicos e não económicos) do Bloco Operatório em relação à actividade cirúrgica global a nível local/regional/nacional?

9,b - "Indicadores-Chave de Desempenho".

Este subcritério inclui as medidas operacionais relativas aos processos-chave da actividade da organização. Pode incluir áreas como:

- Medidas operacionais financeiras: Custos de manutenção;
- Não financeiras: inovação nos processos, controlo da utilização dos tempos operatórios;

Questão 9.b.1: Quais os indicadores utilizados para acompanhar o consumo de materiais? (Rotação de stocks, consumos de materiais, consumos de medicamentos, etc.)

Questão 9.b.2: Quais os indicadores utilizados para monitorizar o desempenho dos fornecedores? (Preços, prazos, ofertas, valor acrescentado)

Questão 9.b.3: Quais os indicadores utilizados para monitorizar os tempos de ciclo de actividade? (tempo entre cirurgias, tempos de inactividade das salas)

Questão 9.b.4: Quais os indicadores utilizados para monitorizar a partilha e utilização do conhecimento? (número de sessões de ensino formal no serviço, outras sessões de teor clínico)

Questão 9.b.5: Quais os indicadores utilizados para monitorizar o valor do capital intelectual (o valor gerado pela implementação de novos processos / processos inovadores)?

8 – Resultados na sociedade: As organizações excelentes medem sistematicamente e atingem resultados que sobressaem no que diz respeito à sociedade.

Faz referência ao que é conseguido pela organização na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade em geral e da sua envolvente em particular.

Divide-se em medidas de percepção (8,a) e de performance interna (8,b). As questões relacionadas com a percepção podem ser colocadas também relativamente às medidas internas.

8,a – “Medidas de Percepção”.

Mede-se a percepção da sociedade acerca da organização (obtidos a partir de inquéritos, artigos na imprensa, acontecimentos públicos ou de autoridades).

Mede-se a opinião que a sociedade forma sobre a actividade da organização, sobre os seguintes aspectos:

- Imagem: como membro responsável da sociedade;
- Comportamento como cidadão responsável: libertação de informação para a sociedade, comportamento de equidade, impacto na economia local/regional/nacional, comportamento ético;
- Envolvimento na comunidade em que opera: envolvimento na educação e no ensino, envolvimento nos corpos da comunidade, trabalho em regime de voluntariado e filantrópico em benefício da comunidade;
- Redução e prevenção de desperdícios e danos resultantes da sua actividade: poluição, ruído, odor, performance em relação ao ambiente.
- Actividades que ajudam a na protecção do ambiente e no uso sustentado de recursos: impacto ecológico, redução e eliminação de embalagem, adopção de recursos mais ecológicos, uso de gás/electricidade/água, reciclagem.

Questão 8.a.1: Quais os indicadores utilizados para avaliar a percepção da sociedade do Bloco Operatório enquanto cidadão responsável? (ex: número de artigos publicados, número de menções na imprensa ou nas notícias).

Questão 8.a.2: Quais os indicadores utilizados para avaliar a percepção da sociedade em relação ao impacto económico local, regional e nacional do Bloco Operatório?

8,b – “Indicadores de Performance Internos”.
--

Pode incluir áreas mencionadas em 8,a e também outras medidas como as seguintes:

- Reconhecimento público e Prémios recebidos;
- Contactos com autoridades relacionados com certificação, planeamento, licenças.

Questão 8.b.1: Quais os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar o impacto do Bloco Operatório em relação ao meio ambiente? (ex: ruído, emissões, poluição, incómodo)

Questão 8.b.2: Quais os indicadores de actividade interna utilizados para avaliar a redução e eliminação de resíduos?

Questão 8.b.3: Quais os indicadores de actividade interna utilizados para avaliar a reciclagem?

Questão 8.b.4: Quais os indicadores utilizados para avaliar a utilização de recursos como electricidade e água?

Questão 8.b.5: Quais os indicadores utilizados para avaliar o contributo para a sociedade do Bloco Operatório e o seu envolvimento na comunidade? (ex: trabalho voluntário, filantropia)

Questão 8.b.6: Quais os indicadores utilizados para avaliar os riscos para a saúde e de acidentes para o público?

Questão 8.b.7: Que prémios e reconhecimentos receberam da comunidade?

Questão 8.b.8: Quais os indicadores utilizados para avaliar o impacto positivo e negativo a cobertura dos media e a reputação na comunidade?

7 – Resultados nas Pessoas: As organizações excelentes medem de forma sistemática e atingem resultados que sobressaem no que toca às suas pessoas.

Reflecte o que a organização consegue atingir em relação à satisfação dos seus colaboradores. Colaborador é toda a pessoa que, independentemente do vínculo, desenvolve a sua actividade no Bloco (exclui os cirurgiões que são utilizadores do Bloco).

Tal como acontecia com a satisfação dos clientes, também a satisfação dos colaboradores comporta uma avaliação subjectiva (7,a) relacionada com a percepção, e outra objectiva (7,b) relacionada com os indicadores internos.

7,a - "Medidas de Percepção de Satisfação dos Colaboradores".

A informação pode ser recolhida por questionários, inquéritos, propostas de melhoria em caixa de sugestões, etc.). Pode ser medida por exemplo por:

- **Motivação**: perspectiva de desenvolvimento da carreira, envolvimento, liderança, reconhecimento, igualdade de oportunidades;
- **Satisfação**: administração do Bloco, condições de trabalho, segurança no trabalho, vencimentos e benefícios, relacionamento com os pares, gestão da mudança;

Questão 7.a.1: Quais são os indicadores de percepção utilizados para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação às condições de trabalho, vencimentos e outros benefícios?

Questão 7.a.2: Quais são os indicadores de percepção utilizados para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação às oportunidades de aprendizagem e realização profissionais?

Questão 7.a.3: Quais são os indicadores de percepção utilizados para avaliar a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação?

Questão 7.a.4: Quais são os indicadores de percepção utilizados para avaliar a satisfação dos colaboradores com as relações no trabalho e o estilo de liderança?

Questão 7.a.5: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar a produtividade dos colaboradores?

7,b - "Indicadores Factuais de Satisfação".

São as medidas internas que são utilizadas pela organização para monitorizar, compreender, prever e melhorar a performance das pessoas e prever as suas percepções.

Pode incluir, por exemplo a avaliação de:

- Realizações: competências necessárias versus as existentes, produtividade, reconhecimento externo por prémios;
- Motivação e envolvimento: envolvimento em equipas de melhoria, envolvimento em sistemas de sugestões de melhoria, níveis de resposta aos questionários colocados;
- Satisfação: Absentismo, acidentes, saídas inesperadas de colaboradores, rotação de efectivos;

Questão 7.b.1: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar a motivação dos colaboradores do Bloco? (desenvolvimento da carreira, delegação, envolvimento).

Questão 7.b.2: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar a produtividade dos colaboradores?

Questão 7.b.3: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar o nível de identificação dos colaboradores com a organização? (ex: participação em reuniões ou acontecimentos institucionais)

Questão 7.b.4: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar o absentismo, ausências por doença e acidentes dos colaboradores?

Questão 7.b.5: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar a rotação de efectivos?

6 – Resultados nos clientes: As organizações excelentes medem de forma sistemática e conseguem resultados que sobressaem em relação aos seus clientes.

Neste critério avalia-se o que consegue a organização em relação aos seus clientes externos. São clientes externos os doentes e os profissionais (cirurgiões) que se servem dos recursos que o Bloco disponibiliza.

A satisfação é medida de forma directa e indirecta. As medições directas (6,a) fazem-se pela percepção dos clientes, sendo por isso subjectivas. As medições indirectas (6,b) são avaliações objectivas e complementares das primeiras.

6,a - "Medidas de Percepção de Satisfação dos Clientes".

Este subcritério avalia a percepção que os clientes têm da organização, em termos da qualidade dos serviços e produtos e da relação que estabelecem. Pode ser avaliado por áreas como as seguintes:

- Imagem: Acessibilidade, Comunicação, Transparência, Flexibilidade, Comportamento pró-activo, Capacidade de resposta;
- Serviços e produtos: Qualidade, valor, fiabilidade, inovação, responsabilidade ambiental;
- Apoio: Capacidade e comportamento dos colaboradores, ajuda e apoio, gestão das queixas, formação, tempos de resposta;
- Lealdade: intenção de voltar, intenção de recomendar o serviço a outras pessoas;

Questão 6.a.1: Quem são os utentes-chave do Bloco?

Questão 6.a.2: Quais são os indicadores-chave utilizados para medir a imagem e a reputação que tem o Bloco?

Questão 6.a.3: Quais são os indicadores-chave usados para avaliar a percepção do utentes sobre a qualidade, valor e segurança?

Questão 6.a.4: Quais os indicadores com que são medidas as percepções dos utentes-chave do Bloco sobre apoio após a prestação dos serviços?

Questão 6.a.5: quais os indicadores utilizados para avaliar a percepção dos utentes sobre a vontade de regressar e utilizar os serviços do Bloco?

6,b - "Indicadores Factuais de Satisfação".

São medidas complementares, baseadas em indicadores objectivos, para a medida da satisfação dos clientes. Pode incluir áreas como:

- Imagem: número de louvores de utentes, nomeações para prémios, tipo de notícias;
- Produtos e serviços: taxas de erros e de defeitos na prestação do serviço, queixas;
- Apoio: formação aos colaboradores, gestão das queixas;
- Lealdade: duração da relação com utentes, novos utentes e utentes perdidos;

Questão 6.b.1: Quais os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar taxas de erros e defeitos nos serviços prestados? (ver conceito de erro).

Questão 6.b.2: Quais os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar os níveis de satisfação e de reclamações?

Questão 6.b.3: Quais os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar a performance dos registos de actividade? (ex: tempo que decorre entre a intervenção e o respectivo registo, erros de registo, necessidades de revisão de registo).

Questão 6.b.4: Quais os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar a retenção de utentes e a duração da relação com esses utentes? (quais os indicadores para medir se os utentes pudessem escolher outros serviços em que percentagem o fariam?).

Questão 6.b.5: Quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar o valor dos utentes para o Bloco? (ex: valor padrão por procedimento, valor por tempo de utilização)

Questão 6.b.6: quais são os indicadores de actividade internos utilizados para avaliar serviços novos e serviços que se deixaram de prestar? (ex: valor padrão por procedimento, valor por tempo de utilização)

Segunda fase: Análise dos Recursos/Facilitadores

Na análise dos recursos/facilitadores procura perceber-se:

1. As abordagens têm uma base lógica e racional;
2. As abordagens estão associadas a processos específicos;
3. As abordagens estão ligadas a necessidades das entidades envolvidas;
4. As abordagens apoiam a política e a estratégia;
5. As abordagens estão ligadas entre si;
6. As abordagens são implementadas;
7. As abordagens são implementadas de forma estruturada, planeada e executada de forma sólida;
8. A eficácia das abordagens é medida;
9. Em relação às abordagens, as melhores práticas são identificadas bem como as oportunidades de melhoria;
10. O resultado das medidas e da identificação de melhorias é utilizado para identificar, definir prioridades, planear e implementar melhorias

1 – Liderança: Os líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcance da missão e da visão. Desenvolvem os valores organizacionais e os sistemas necessários para o sucesso sustentado e implementam-nos através das suas acções e comportamentos. Durante os períodos de mudança mantêm uma constância de princípios. Quando adequado, estes líderes são capazes de mudar a direcção da organização e inspirar os outros a seguir a nova direcção.

Entende-se por liderança o comportamento e a actuação da equipa directiva e dos restantes responsáveis para guiar a organização. O critério reflecte como todos os que têm alguma responsabilidade na organização estimulam, apoiam e fomentam a gestão da qualidade para a melhoria contínua.

Subcritérios:

1,a - "Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, e actuam como modelos de uma cultura de excelência".

Demonstram visivelmente o seu comprometimento com a cultura da gestão da qualidade. A gestão de topo, bem como os restantes responsáveis, adoptam medidas como, por exemplo:

- Desenvolver (definir e sustentar) a missão, visão e cultura;
- Sustentar a cultura da qualidade com base no exemplo;
- Fomentar e desenvolver os comportamentos de liderança que promovem a eficiência;
- Apoiar os processos de inovação e melhoria;
- Potenciar os objectivos orientados para a satisfação dos clientes, tendo em conta os objectivos da organização;
- Gerir as mudanças de atitudes e de comportamentos necessárias para conseguir a gestão pela qualidade;
- Avaliar e rever a eficácia da sua liderança;
- Envolver-se na avaliação e na revisão de procedimentos com base na aprendizagem.

1,b - "Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de uma forma contínua".

Apoiam as melhorias e o envolvimento de todos, disponibilizando os recursos e o apoio necessários. Pode incluir áreas em que os líderes actuam como:

- Orientar e mudar a estrutura no sentido de apoiar a implementação da política e da estratégia da organização;
- Garantir que existe um sistema de gestão dos processos desenvolvido e implementado;
- Garantir que existe um processo de desenvolvimento e revisão da política e da estratégia desenvolvido e implementado;
- Garantir que existe um processo de gestão do governo da unidade desenvolvido e implementado;
- Garantir que existe um processo de avaliação, revisão e melhoria dos resultados-chave desenvolvido e implementado;
- Garantir a existência de um processo que promove, estimula, planeia e implementa melhorias nas abordagens dos facilitadores, desenvolvido e implementado.

1,c - "Os líderes estão envolvidos com os clientes, parceiros e representantes da sociedade".

Relacionam-se com os clientes, fornecedores e outros envolvidos. As áreas de actuação poderiam ser, por exemplo:

- Reunir com os envolvidos;
- Estabelecer e participar em parcerias com os envolvidos;
- Estabelecer e participar em iniciativas de melhoria em conjunto com os envolvidos;
- Participar em entidades profissionais, em particular nas relacionadas com a promoção da excelência.

1,d - "Os líderes reforçam a cultura de excelência junto das pessoas da organização".

Reconhecem e valorizam os esforços dos colaboradores. Fazem-no por exemplo, através de:

- Comunicar pessoalmente a missão, visão, valores, política e estratégia da organização;
- Permanecer disponíveis, inspirar, unir, ouvir e responder às pessoas;
- Ajudar e apoiar as pessoas a atingir os seus objectivos e metas;
- Motivar e permitir às pessoas participar nas actividades de melhoria;
- Reconhecer os esforços (não só os resultados) das pessoas e das equipas em todos os níveis da organização;
- Promover a igualdade de oportunidades.

1,e – “Os líderes identificam e tutelam a mudança organizacional”

Pode incluir comportamentos como:

- Compreender os motores da mudança ao nível interno e externo da organização;
- Identificar e seleccionar as actividades de mudança a implementar;
- Chefiar o planeamento dos planos de mudança;
- Garantir o investimento, recursos e o apoio para a mudança;
- Gerir o risco associado aos processos de mudança;
- Garantir a implementação efectiva dos planos e gerir os mesmos na relação com os envolvidos na organização;
- Comunicar as mudanças e a sua necessidade aos colaboradores e outros envolvidos com a organização;
- Apoiar e permitir aos colaboradores a sua gestão pessoal da mudança;
- Medir e rever a eficácia da mudança e partilhar o conhecimento reunido.

Questão 1.1: Descreva o papel dos líderes do Bloco na definição e revisão da missão e visão do serviço.

Questão 1.2: Quais os valores-chave e os comportamentos mantidos pelos líderes, e que orientam a forma como o Bloco Operatório funciona?

Questão 1.3: Qual o estilo de liderança dominante no Bloco Operatório?

Questão 1.4: Quais são as prioridades a que os líderes prestam atenção de forma consistente no Bloco Operatório?

Questão 1.5: Quais são os parceiros-chave (utentes/colaboradores/financiadores/sociedade), e como é que os líderes os identificam e reagem às suas necessidades?

Questão 1.6: Como é que os líderes trabalham em conjunto com os parceiros-chave?

Questão 1.7: Como é que os líderes comunicam as metas do bloco Operatório aos colaboradores?

Questão 1.8: Como é que os líderes encorajam os colaboradores a contribuir para as metas do Bloco Operatório e a participar nas actividades de melhoria?

Questão 1.9: O que fazem os líderes para reconhecer (premiar) o contributo de parceiros-chave (incluindo os colaboradores)?

Questão 1.10: Como os líderes disponibilizam tempo para ouvir e apoiar as pessoas?

2 – Política e Estratégia: As organizações excelentes implementam a sua missão e visão desenvolvendo uma estratégia centrada nas entidades envolvidas, tendo em consideração a área em que actuam. As políticas, planos, objectivos e processos são desenvolvidos e implementados para cumprir a estratégia definida.

Refere-se à Missão, Visão, Valores e Gestão estratégica da organização, bem como a forma como se implementam os projectos organizacionais. Reflecte como o conceito de gestão pela qualidade é assumido no planeamento e na estratégia. Os subcritérios são:

2,a - "A política e estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, presentes e futuras, das partes interessadas do Serviço".

O planeamento e a estratégia da organização baseiam-se em informação pertinente e completa. Pode ser conseguida, por exemplo, por:

- Análise do contexto da organização, presente e futuro;
- Identificação e compreensão das necessidades e expectativas presentes, e antecipação das necessidades futuras dos clientes do Bloco;
- Análise de outras organizações que se destacam pela excelência.

2,b - "A política e estratégia são baseadas em informações sobre a medida do desempenho, investigação, aprendizagem e actividades externas relacionadas".

Pode incluir áreas como:

- Estabelecimento e análise da evolução de indicadores internos de performance;
- Análise de resultados de actividades de aprendizagem;
- Análise dos indicadores dos melhores Blocos Operatórios;

- Análise dos dados relativos aos regulamentos e normas relacionados com a actividade do Bloco Operatório;
- Identificar tendências dos dados demográficos e económicos e o seu impacto futuro na actividade do Bloco Operatório;
- Análise de dados relativos a inovações e novas tecnologias e o seu impacto futuro na actividade do Bloco Operatório.

2.c- "A Política e Estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas."

Procede-se periodicamente à actualização e melhoria dos planos e da estratégia: consegue-se, por exemplo, através de:

- A estratégia e a política do Bloco Operatório são desenvolvidas, revistas de forma consistente com os conceitos de excelência;
- Os riscos são identificados e geridos;
- As vantagens competitivas, presentes e futuras, são identificadas;
- Os factores críticos de sucesso são identificados (ver termos);
- A eficiência e a relevância da política e da estratégia são avaliadas.

2,d - " A Política e Estratégia são comunicadas e implementadas através de uma rede de processos-chave."

Refere-se à comunicação e implementação do plano e da estratégia da organização. As áreas abordadas podem ser, não excluindo outras possíveis:

- Identificar, desenhar e comunicar os processos-chave necessários à implementação da estratégia e da política definidas para o Bloco Operatório Central;
- Identificar, designar e assumir a responsabilidade pelos processos-chave;
- A estratégia e o plano são comunicados a todos os envolvidos da organização;

- É assegurada a certeza de que todos na organização compreendem e assumem a estratégia e o plano;
- Os planos de acção são desenvolvidos de forma coerente com os objectivos;
- A implementação dos planos é acompanhada, avaliada e corrigida;
- São implementados sistemas de acompanhamento do progresso.

Questão 2.1: Qual a informação que recolhe e utiliza para definir quais as actividades que faz no presente e no futuro?

Questão 2.2: Como acompanha a actividade de outros Blocos Operatórios de diferenciação semelhante ao que lidera?

Questão 2.3: Como são acompanhadas as necessidades e as expectativas dos parceiros-chave (utentes/colaboradores/financiadores/sociedade) para os antecipar?

Questão 2.4: Quais são as estratégias-chave do Bloco Operatório (ver termos)?

Questão 2.5: Descreva o seu processo de planeamento (como foi feito o plano para o ano em curso e próximo).

Questão 2.6: Como estabelece prioridades nas actividades do seu plano estratégico?

Questão 2.7: Como é feita a cascata estratégica no Bloco Operatório Central?

Questão 2.8: Como é feito o alinhamento das metas do Bloco Operatório com os objectivos das equipas e individuais que aí trabalham (Anestésistas / Enfermeiros / Auxiliares / Administrativos)?

Questão 2.9: Quais os dados da actividade analisados para determinar se a implementação da estratégia decorre como planeado?

Questão 2.10: Como é revista a eficácia da estratégia?

3 – Gestão de Pessoas: As organizações excelentes desenvolvem e libertam o potencial máximo das suas pessoas numa base individual, como equipas e na organização. Promovem a justiça e a igualdade, transferem poder de decisão e envolvem as suas pessoas. Cuidam, comunicam, premeiam e reconhecem, de forma a motivar e construir empenhamento, para usar as suas capacidades e conhecimento em benefício da organização.

Este critério refere-se a como a organização utiliza o máximo potencial dos seus colaboradores para melhorar continuamente. Os subcritérios são:

3,a – "Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados".

Avalia-se como se planifica e melhora a gestão das pessoas, pode ser conseguido por exemplo, quando:

- Existem políticas, estratégias e planos de recursos humanos e estes são implementados;
- Todos os colaboradores e os seus representantes são implicados na elaboração da estratégia da organização;
- Existe um alinhamento dos planos de recursos humanos com a política, estratégia, com a estrutura da organização e com o enquadramento dos processos-chave;
- Existe uma gestão do recrutamento, desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão;
- Existe igualdade de oportunidades;
- São realizados questionários ou outras formas de inquérito para obter informação para melhorar as políticas, os planos e as estratégias de gestão de recursos humanos;
- São utilizadas metodologias inovadoras para melhorar a organização do trabalho.

3,b – "Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados".

Avalia-se de que forma experiência de todos os colaboradores é desenvolvida por meio de qualificação e formação. Entre outras, as medidas tomadas podem incluir:

- As capacidades dos colaboradores são identificadas e melhoradas em função das necessidades da organização;
- As potencialidades são desenvolvidas em função das necessidades presentes e futuras da organização;
- Os planos de formação são desenvolvidos para permitir aos colaboradores atingir o seu potencial;
- O trabalho em equipa é assumido como base para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização;
- A experiência no trabalho é reconhecida como forma de desenvolvimento;
- Alinham-se os objectivos individuais e das equipas com as metas da organização;
- Os objectivos são revistos e actualizados;
- O mérito é reconhecido e as pessoas são auxiliadas para melhorar a sua performance.

3,c – "As pessoas são envolvidas e capacitadas".

Será função de como funciona a comunicação ascendente, descendente e lateral na organização. Pode ser abordada por exemplo por:

- As pessoas e as equipas são encorajadas a participar em actividades de melhoria;
- São criadas as condições que permitem às pessoas o seu envolvimento com a organização;
- Os gestores são formados para desenvolver e implementar medidas que capacitam as pessoas da organização;
- As pessoas são encorajadas para trabalhar em equipa.

3,d - "As pessoas e a organização dialogam".

Os colaboradores e os órgãos de gestão participam na definição de objectivos, e na revisão das funções que desempenham. As áreas a abordar podem incluir elementos como:

- As necessidades de comunicação são identificadas;
- Existem políticas, estratégias e planos de comunicação baseados nas necessidades de comunicação identificadas;
- A comunicação vertical e lateral é desenvolvida;
- A comunicação é avaliada e melhorada;
- As melhores práticas e o conhecimento são identificados e comunicados.

3,e - "As pessoas são recompensadas, reconhecidas e apoiadas".

Avalia-se como a gestão promove o envolvimento e a participação de todos os colaboradores na melhoria contínua e na tomada de decisão. Consegue-se por exemplo por:

- As carreiras, remunerações e saídas são alinhados com a política e a estratégia;
- As pessoas são premiadas para melhor manter o seu envolvimento e capacidade;
- As diferenças culturais são tidas em consideração na promoção de actividades culturais e sociais;
- Os benefícios sociais estão dentro do que é preconizado pela legislação, e nalguns casos até os superam;
- Promover junto dos colaboradores consciência de responsabilidade social, saúde e segurança.

Questão 3.1: Como assegura que o plano de Recursos Humanos do Bloco Operatório Central está alinhado com a estratégia do hospital?

Questão 3.2: Quais são as políticas-chave de Recursos-Humanos no Bloco?

Questão 3.3: Como é recolhida informação de retorno dos colaboradores para melhorar as políticas de Recursos Humanos?

Questão 3.4: Como são identificadas e desenvolvidas as capacidades dos colaboradores para garantir que o Bloco atinge os objectivos?

Questão 3.5: Como encoraja e apoia os colaboradores para que atinjam o seu potencial?

Questão 3.6: Quais são as oportunidades dadas aos colaboradores para que participem em actividades de melhoria (dos próprios colaboradores)?

Questão 3.7: Como são alinhadas as metas do Bloco com os objectivos das equipas e dos colaboradores individualmente?

Questão 3.8: Como são reconhecidos (premiados) os colaboradores para ajudar a melhorar o seu desempenho?

Questão 3.9: Descreva os processos de comunicação utilizados para manter os colaboradores actualizados em relação às políticas organizacionais, partilha de conhecimento e boas práticas e permitir informação de retorno para as chefias.

Questão 3.10: Quais as políticas existentes para motivar e reconhecer (premiar) os colaboradores?

4 – Recursos e Parcerias: As organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos externos para apoiar a política e a estratégia e a eficácia dos processos. Durante o planeamento e durante a gestão as parcerias e os recursos mantêm presentes as necessidades actuais e as futuras da organização, da comunidade e do ambiente.

Este critério refere-se à gestão, utilização e conservação dos recursos, entendendo por recurso toda a entrada de materiais que se verifica na organização para a consecução das suas funções. Relaciona-se também com as relações de parcerias externas.

4,a - "As relações com as parcerias externas são geridas".

Avalia-se como se gerem os recursos materiais e as relações com os fornecedores. Fornecedor é toda a entidade que proporcionam produtos e serviços à organização. As áreas que se podem incluir são por exemplo:

- As organizações-chave para o desenvolvimento de parcerias e as oportunidades na comunidade são identificadas e geridas em concordância com a missão, visão e políticas da organização;
- Os fornecedores são envolvidos para a obtenção de redução de custos e criação de valor em benefício de ambas as partes;
- São formadas parcerias relacionadas com o ciclo de fornecimentos em que se conseguem ganhos de valor para os clientes;
- Asseguraram-se compatibilidade cultural e a partilha de conhecimentos com as entidades parceiras;
- O pensamento criativo é gerado e apoiado através de parcerias;
- Criam-se, gerem-se e apoiam-se parcerias para melhorar processos e aumentar o valor para o cliente através do trabalho com as organizações parceiras.

4,b - "A gestão financeira é efectuada".

Avalia-se como é feita a gestão dos recursos económicos e financeiros. Pode incluir áreas como:

- Os recursos económicos e financeiros são geridos para apoiar o planeamento e a estratégia, sendo definidos indicadores adequados;
- Os indicadores financeiros de planeamento e controlo são escolhidos de forma a informar os envolvidos em relação às suas expectativas em toda a organização;
- Existem mecanismos de relato da situação financeira;
- O investimento e o desinvestimento são analisados tanto no que toca aos elementos tangíveis como nos intangíveis;
- Assegura-se uma utilização eficaz e eficiente dos recursos com base em indicadores financeiros;
- Desenvolvem-se e implementam-se metodologias para gerir o risco associado aos recursos financeiros a todos os níveis da organização;
- Estabelecem-se e implementam-se processos nucleares de governação a todos os níveis adequados da organização.

4,c - "As instalações, equipamentos e materiais são geridos".

Avalia-se como os edifícios e os equipamentos são geridos. Pode ser feita por exemplo por:

- Os edifícios, os equipamentos e os materiais são geridos de acordo com o planeamento e a estratégia;
- A manutenção e a utilização de activos optimizam a performance na vida útil dos activos;
- Gere-se a segurança dos activos (avarias, prevenção dos furtos, má utilização, etc.);
- Mede-se e gere-se os eventuais efeitos adversos dos activos da organização nos colaboradores e na comunidade;
- Utilização dos recursos de forma responsável para o meio ambiente;
- Os stocks são optimizados;

- Os recursos consumíveis (água, electricidade, gás) são geridos de forma a maximizar a sua eficiência;
- São incentivadas a redução de desperdícios e a reciclagem;
- Promove-se optimização da utilização dos transportes.

4,d - "A tecnologia é gerida".

Avalia-se como são geridas a tecnologia e a propriedade intelectual. As áreas a incluir nesta avaliação são por exemplo:

- O desenvolvimento tecnológico é gerido e apoia a política e a estratégia;
- Identificam-se as tecnologias actuais, alternativas e emergentes, avaliam-se e incorporam-se de acordo com o seu impacto na organização e sociedade;
- Explora-se o potencial da tecnologia actual;
- Desenvolvem-se ou adoptam-se tecnologias amigas do ambiente;
- Utilizam-se tecnologias de informação e comunicação para apoiar e melhorar as actividades da organização;
- A propriedade intelectual é protegida e utilizada em função dos benefícios para a organização e os seus clientes;
- Utilizam-se as tecnologias para fundamentar a melhoria.

4,e - "A informação e o conhecimento são geridos".
--

Os recursos de informação são o conjunto de dados necessários para a prestação de serviços e a consecução dos objectivos da organização, bem como os meios pelos quais esses dados são disponibilizados aos seus utilizadores. As áreas a incluir nesta avaliação podem ser, por exemplo:

- Desenvolve-se e gere-se uma estratégia de informação em função da política e do planeamento da organização;
- Identifica-se a necessidade de informação e conhecimento da organização;

- A informação é recolhida, estruturada e gerida para apoiar a política e a estratégia da organização;
- A informação está acessível aos colaboradores internos e externos da organização;
- A informação é preparada e pode ser acedida pelos clientes da organização;
- A validade integridade e segurança da informação são melhoradas;
- Procura, aumento e utilização do conhecimento com eficácia;
- A inovação e a criatividade são promovidas com base no uso de informação relevante e no conhecimento.

Questão 4.1: Quem são os seus parceiros-chave? A relação com eles é avaliada em termos do seu contributo para a sua estratégia?

Questão 4.2: Qual o relacionamento que tem com os parceiros-chave e como é que esse relacionamento acrescenta valor para a sua cadeia de valor?

Questão 4.3: Quais as políticas financeiras-chave do Bloco Operatório Central – como contribui para a política da organização? (ex: ciclos de facturação, autorização de investimentos, gestão do risco – Financeiro)

Questão 4.4: Como são alocados os recursos financeiros para suportar a estratégia?

Questão 4.5: Como são os bens do Bloco geridos e mantidos para maximizar a utilização?

Questão 4.6: Quais as actividades implementadas para gerir o consumo de materiais e energia e minimizar o desperdício?

Questão 4.7: Como é gerida e explorada a tecnologia para sustentar a estratégia?

Questão 4.8: Como são avaliadas as tecnologias emergentes?

Questão 4.9: Como são recolhidos, organizados e geridos a informação e o conhecimento dentro do Bloco?

Questão 4.10: Como são partilhados e explorados a informação e o conhecimento dentro do Bloco?

5 – Processos: As organizações excelentes desenham, gerem e melhoram os seus processos para satisfazer plenamente e gerar valor crescente aos clientes e outros envolvidos.

Este critério alude a como se identificam, gerem e revêem os processos, e como os mesmos se corrigem a fim de assegurar a melhoria contínua de todas as actividades da organização.

Um processo é entendido como um conjunto de actividades concatenadas que vão acrescentando valor, que serve para a prestação do serviço da organização aos seus clientes.

Na avaliação deste critério devem transparecer os seguintes subcritérios:

5,a - "Os processos são sistematicamente concebidos e geridos".

Pode ser avaliada pela forma como são identificados e melhorados os processos críticos (Ver conceito). Pode incluir:

- Os processos críticos e os restantes processos são identificados e desenhados;
- Existe um sistema de gestão de processos e a sua eficácia para a implementação da estratégia e política é revista;
- É implementado um sistema de padrões para acompanhar os processos de gestão;
- As necessidades dos clientes internos e externos são avaliadas;
- Os processos são planeados, geridos, avaliados e revistos;
- Os processos são acompanhados por indicadores de resultados e comparados com metas definidas;
- As questões internas relacionadas com os processos dos envolvidos na actividade da organização, bem como as questões relacionadas com os parceiros externos são identificadas para uma gestão eficaz da cadeia de serviços;

5,b - "Os processos são melhorados, à medida das necessidades, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e outras partes interessadas".

Como são revistos os processos e se estabelecem os objectivos para a sua melhoria. Pode ser avaliado por exemplo por:

- As áreas e os métodos de melhoria são identificados e são estabelecidas prioridades;
- É utilizada informação dos clientes, colaboradores, fornecedores, gestores e envolvidos, bem como os padrões de organizações de referência, para o estabelecimento de padrões de funcionamento e objectivos de melhoria;
- Os talentos dos colaboradores na inovação e criatividade são estimulados e tidos em consideração nas actividades de melhoria;
- Descobrem-se e utilizam-se formas inovadoras de desenhos de processos, tecnologias e filosofias;
- A mudança é implementada com base na metodologia adequada;
- Os processos de mudança são comunicados a todos os envolvidos na actividade da organização;
- Os planos de mudança são acompanhados e controlados;
- As pessoas são formadas e preparadas para a implementação da mudança antes da efectiva alteração de procedimentos;
- Assegura-se de que os resultados esperados são alcançados.

5,c - "Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes".
--

Avalia como a organização estimula a inovação e a criatividade na melhoria dos processos. Algumas áreas a considerar na avaliação podem ser:

- Utilizam-se os resultados de pesquisas de mercado, inquéritos junto dos clientes da organização, ou outras formas de recolha de informação de retorno sobre as necessidades e expectativas actuais em relação aos serviços prestados;
- Antecipam-se as necessidades e expectativas dos clientes e outros interessados em relação ao futuro;

- Desenvolvem-se novos serviços com os clientes e outros interessados para lhes transmitir mais valor;
- Procura-se compreender e antecipar o impacto de novas tecnologias e o seu potencial para os clientes e outros interessados;
- Utiliza-se a criatividade e a inovação dos colaboradores internos e externos para desenhar e desenvolver novos serviços.

5,d - "Os produtos e serviços são produzidos, entregues e acompanhados".

Procura avaliar-se como a organização gere os seus processos. A avaliação pode incluir:

- Os fornecimentos são obtidos tendo em vista a sua finalidade planeada e as melhorias que lhe foram implementadas;
- Comunicação dos valores aos clientes;
- Prestação dos serviços aos clientes.

5,e - "As relações com os clientes / utentes são geridas e realçadas".

Pode ser avaliada por exemplo por:

- É mantido um contacto frequente com o cliente para avaliar as suas necessidades;
- São ouvidas as necessidades, expectativas e preocupações dos clientes numa base diária;
- Nas alterações aos processos são consideradas as opiniões e reclamações dos clientes e são comunicadas interna e externamente;
- Existem instrumentos para recolher e tratar as reclamações e sugestões dos clientes;
- São constituídas parcerias com os clientes para lhes poder transmitir mais valor;
- Os processos de mudança são revistos para assegurar que atingem os resultados previstos.

Questão 5.1: Quais são os processos-chave do Bloco?

Questão 5.2: Como são geridos os conflitos de interface dentro do Bloco? (Pode ocorrer entre diferentes funções ou processos detidos pela mesma ou diferentes funções)

Questão 5.3: Como são utilizados os indicadores de actividade para identificar e definir as prioridades nas oportunidades de melhoria?

Questão 5.4: Como são comunicadas as alterações aos processos, e actualizada a formação para garantir que os resultados previstos são alcançados?

Questão 5.5: Como é utilizada a informação relativa aos utentes e outras unidades para desenvolver novos serviços para satisfazer as expectativas dos utentes?

Questão 5.6: Como são encorajadas a inovação e a criatividade para desenvolver serviços competitivos? (Melhores serviços)

Questão 5.7: Como são promovidos, produzidos, levados e servidos os serviços aos clientes?

Questão 5.8: Como é que os clientes entram em contacto com o bloco? (Como chegaram aos nossos serviços)

Questão 5.9: Como é que o bloco lida com a informação de retorno dos utentes?

Questão 5.10: Como é que o bloco inquiri os utentes para medir e melhorar a sua satisfação?

Especificação de termos:

Clientes: Pessoa ou organização que beneficia directamente do serviço prestado pelo Bloco Operatório.

Erro: Falha não intencional na realização de uma acção planeada.

Estratégia: É a forma como a organização implementa a sua missão e a sua visão, baseado nas necessidades das entidades envolvidas na sua actividade e fundamentado em políticas, planos, objectivos, metas e processos relevantes.

Factores Críticos de Sucesso: São as condições de pré-requisitos que é necessário reunir para que um objectivo estratégico seja atingido (EFQM). São as variáveis que mais valor dão aos clientes.

Missão: Uma afirmação que descreve a razão de ser de uma organização. Descreve porque existe a unidade ou o serviço em estudo.

Política: Guia genérico que estipula a acção que deve ser tomada pelos diferentes actores. Estabelece linhas mestras para a tomada de decisão.

Processos: sequencia de actividades que transformam inputs em outputs.

Processos-chave: os processos nucleares da actividade da organização, os que permitem atingir o que está descrito na missão;

Valores: Os entendimentos e expectativas que descrevem como as pessoas da organização actuam e nos quais se baseiam todas as relações na organização (ex. confiança, apoio, verdade).

Visão: Uma expressão que descreve como a organização deseja estar no futuro.

Medidas de actividade interna: São indicadores objectivos que avaliam o resultado do desempenho dos processos.

Resultados-chave de performance: são os resultados que não estando relacionados com os clientes, pessoas e sociedade é imperativo que as organizações consigam alcançar.

Processos críticos: são aqueles que têm impactos significativos sobre os resultados.