

## **Anexo XI – Relatório de Auditoria EFQM**



# **Bloco Operatório Central**

## **Relatório de Auditoria**

### **EFQM**



**2007**

## Sumário Executivo

Este documento foi elaborado no âmbito de um projecto académico que implica uma avaliação com base nos critérios do modelo da EFQM. A avaliação inicial pretende identificar as áreas de melhoria para a elaboração de um plano de acção e implementação cíclica de melhorias.

Depois de realizadas as entrevistas às chefias do Bloco Operatório Central (BOC), recolhidos os dados documentais, analisados os resultados da actividade, observada a realidade da unidade e realizadas as pesquisas bibliográficas às diferentes fontes disponíveis surge este documento que pretende ilustrar um diagnóstico inicial em termos de Gestão da Qualidade.

A avaliação de uma unidade complexa, como é o BOC, representa um desafio para o avaliador. A utilização de um modelo não prescritivo acresce a essa complexidade. Não se trata de avaliar a conformidade com uma lista de requisitos, antes perceber o que se faz e como se faz cada um dos procedimentos identificados pelas chefias inquiridas.

A pontuação que se atribui à unidade avaliada é o menor dos contributos que se pretende com este relatório. Por isso, apenas a última página deste documento lhe está destinada.

O maior contributo que este documento visa obter é orientar uma reflexão sobre as áreas em que se pode investir para melhorar.

As principais conclusões que se podem retirar deste documento são que existe uma preocupação genuína por parte das pessoas responsáveis pelo Bloco Operatório em conseguir cumprir as metas com qualidade. Existe uma cultura da prática assente em processos informais que permitem responder com agilidade às alterações e que representam uma mais-valia na gestão táctica. A mesma informalidade impede, no entanto, um desempenho sustentado assente em procedimentos formalizados. A ausência de um manual de procedimentos é desta realidade o paradigma. Há também um controlo de actividade que não considera a totalidade das dimensões que poderia conter: em regra a comparação é feita com base no desempenho do passado. Poderia ser positivo comunicar as metas aos colaboradores, identificar um padrão de resultados excelentes e assumi-los como um objectivo estratégico, por exemplo.

Este documento não deve ser entendido como um produto individual. Seria de todo impossível consegui-lo sem a colaboração e disponibilidade dos líderes do Bloco Operatório.

## Elementos transversais

Os elementos transversais orientam a leitura da actividade da organização e permitem por em perspectiva as abordagens avaliadas.

Segundo a Associação de Enfermeiros e Sala de Operações Portuguesas um Bloco Operatório é “uma unidade orgânico-funcional autónoma, constituída por meios humanos, técnicos e materiais vocacionados para prestar cuidados anestésicos/cirúrgicos especializados, a doentes total ou parcialmente dependentes, com o objectivo de salvar, tratar e melhorar a sua qualidade de vida”.

### 1. Ambiente Organizacional:

Quando o Hospital adoptou a personalidade jurídica de uma sociedade anónima constituiu-se internamente em departamentos. O BOC não foi considerado como departamento nem enquadrado no departamento cirúrgico, ficando como unidade autónoma e auxiliar aos serviços dos departamentos com actividade cirúrgica.

A missão do BOC foi definida inicialmente em 2004 com a constituição de departamentos no HDS. Desde 2004 tem mantido a seguinte expressão de missão:

#### Missão do BOC:

- “Criar condições de excelência para que os procedimentos médico-cirúrgicos e cuidados de enfermagem sejam efectuados de acordo com os mais elevados parâmetros de qualidade e segurança para os doentes e profissionais desta unidade;
- Proporcionar a todos os profissionais de saúde que desempenham a sua actividade nesta unidade condições óptimas de realização pessoal e profissional;
- Esgotar a capacidade instalada da unidade, de forma a manter níveis de produtividade adequados;
- Combater o desperdício, fazendo uma correcta gestão dos recursos humanos e materiais.”

Os valores do BOC são

- Humanização dos cuidados;
- Segurança do doente;
- Garantia do encontro das Competências com as Tecnologias para responder às necessidades dos diferentes clientes do BOC.

## 2. Ambiente Organizacional

Os clientes do BOC dividem-se em externos e internos. Os doentes que se deslocam ao BOC, bem como as suas famílias, são os seus principais clientes externos. A Surgimed – empresa que aluga tempos operatórios representa outro cliente externo.

Os clientes internos são os serviços do hospital que dependem do BOC. Os principais clientes internos são os cirurgiões das especialidades cirúrgicas do HDS.

Os fornecedores do BOC são:

- O Serviço de Anestesiologia que escala os anestesistas para os tempos operatórios. Os tempos operatórios só existem com cobertura de anestesia;
- Aprovisionamento: fornece os materiais de consumo clínico geral ou específico para cada intervenção e especialidade. A falta de material específico pode inviabilizar a intervenção programada;
- Farmácia: os medicamentos de anestesia e analgesia são distribuídos pelos serviços farmacêuticos;
- Serviços de Apoio e Equipamentos: zelam pela qualidade do ar do BOC e pelos equipamentos;
- Gabinete de Informação para a Gestão;
- Serviços de Meios Complementares de Diagnóstico;
- Esterilização;
- Unidade de Cuidados Intensivos: a UCI recebe os doentes críticos após intervenções complexas. A falta de disponibilidade de recursos deste serviço pode impedir o agendamento de determinadas intervenções de maior complexidade;
- Urgência: é tanto um fornecedor que canaliza doentes das especialidades de serviço na urgência para o BOC.

Os fornecedores externos são os prestadores de serviços de manutenção e de anestesiologia contratados por esta modalidade. Há também fornecedores específicos de materiais de consumo clínico mais diferenciado e de equipamentos que lidam mais directamente com o BOC.

### 3. Ambiente Competitivo

Os últimos anos têm trazido um conjunto de orientações no sentido de promover a cirurgia em ambulatório e detrimento da actividade convencional. A portaria 110-A/2007 determina um maior leque de intervenções passíveis de valorização em ambulatório. Os contratos-programa com a tutela têm marcado como critério de qualidade uma percentagem de intervenções em regime ambulatório. Outra linha orientadora para as especialidades com impacto no BOC é a pressão no sentido de reduzir as listas de espera.

Os clientes (externos e internos) valorizam um tempo de espera reduzido para aceder ao BOC. Uma taxa de utilização próxima do óptimo, e uma taxa de cancelamentos operatórios no dia da intervenção próximo do zero é também um desejo de todos os actores.

### 4. Desafios estratégicos

Dada a premência da actividade ambulatória há que garantir uma utilização do BOC consonante com os desafios do BOC. Também a necessidade de garantir uma utilização efectiva dos tempos disponibilizados determinam as seguintes orientações:

- Garantir uma taxa de utilização das salas superior ou igual a 85%;
- Reduzir a taxa de cancelamentos operatórios no dia da intervenção;
- Reduzir o número de tempos não ocupados em actividade cirúrgica;
- Adequar a actividade do BOC ao desafio de aumentar a actividade ambulatória.

### 5. Sistemas de Melhoria da Performance

A performance do BOC é medida e acompanhada principalmente em termos do número de utentes intervencionados. Os episódios de cancelamentos no próprio dia da intervenção são acompanhados dia-a-dia, bem como a taxa de utilização das salas.

Os procedimentos são revistos com base na observação da prática realizada no dia-a-dia. As normas da AESOP orientam os procedimentos que não estão formalizados em manuais de procedimentos. As revisões são episódicas quando entendidas necessárias pelos profissionais que actuam no BOC.

## 6. Elementos-chave

1. Há um forte investimento em relações de proximidade com os envolvidos internos. Esta proximidade é garantida pelo facto do director do BOC ser um cirurgião e porque todos os cirurgiões passam pelo BOC para o desenvolvimento da actividade cirúrgica;
2. Há uma forte componente de informalidade na relação com os envolvidos. Esta informalidade é agente facilitador na auscultação dos envolvidos, mas não é garante de uniformidade de procedimentos no tempo ou em função dos agentes presentes em contexto;
3. Há uma preocupação com a gestão da informação e com as tecnologias de informação no BOC. Está em desenvolvimento um projecto para melhorar a qualidade da informação associada aos agendamentos e aos custos em materiais de consumo clínico no BOC;
4. Outra consequência da informalidade é a dificuldade em avaliar os procedimentos de forma estruturada;
5. É evidente um esforço de formação permanente dos profissionais do BOC. As formações dos instrumentistas, e de higiene das mãos aos AAM são deste facto um exemplo;
6. A gestão de existências do BOC está alicerçada em procedimentos estabelecidos com pessoas responsáveis pelo processo identificadas;
7. A missão foi definida pela liderança da unidade há cerca de quatro anos. A sua revisão, a ter sido realizada, não terá envolvido as pessoas da unidade. Não é evidente que as pessoas tenham participado na definição da missão ou que se identifiquem com a missão ou os valores. Em consequência não é evidente que consigam transpor para a prática os valores manifestados pela liderança do BOC;
8. A comunicação das metas é feita informalmente aos colaboradores. Consequentemente, não é evidente que as pessoas condicionem os seus comportamentos em função do cumprimento das metas da unidade, ou que de facto as conheçam;
9. Não se encontrou um diagnóstico do risco ou plano de gestão do risco para colaboradores e utentes – esta lacuna é particularmente importante atendendo à natureza da unidade em avaliação;



10. Não se encontrou uma carta de manutenção preventiva para o equipamento crítico ou não crítico do BOC – atendendo à natureza da unidade e ao impacto que uma avaria pode ter para os envolvidos (utentes e colaboradores) esta lacuna é muito importante;
11. Não se encontrou um manual de procedimentos da equipa de gestão do BOC. A AESOP apresenta uma proposta de modelo para a sua elaboração. A elaboração deste documento seria uma mais valia importante pela revisão de procedimentos que implica;
12. O BOC teria a ganhar se se comparasse com outras realidades semelhantes. O desempenho global da unidade pode ser comparado os melhores da sua classe. Esta comparação seria um factor motivador para os colaboradores. Actualmente parece fechado no seu histórico;
13. Não há evidência que os processos críticos sejam objecto de revisão - o que não quer dizer que não sejam - esta falta de evidência revela a informalidade dos processos;
14. Não há evidência que os procedimentos previstos nas normas de actuação e critérios de avaliação dos enfermeiros perioperatórios n.º 1 e n.º 3 sejam cumpridos (visita pré e pós-operatória da norma 1, controlo e registo do ar da norma 3);
15. Não é evidente que haja uma relação entre as diferentes abordagens e os resultados. A informalidade de muitas abordagens e das avaliações das mesmas, aliada à falta de fundamentação do porquê das mesmas, resulta nesta dificuldade.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	X 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 0 X 1 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	X 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 0 9 5 1 0 0

1a) Pontos fortes.

A missão é revista num procedimento cíclico anual aquando da elaboração do plano de acção, por consenso das pessoas que lideram a unidade e tendo em conta as necessidades das especialidades cirúrgicas e o CA.

1a) Áreas a melhorar.

Não é evidente que exista uma avaliação da forma como a missão é revista anualmente, nem de com que base o procedimento actual foi adoptado;

Não é claro como as necessidades dos envolvidos são consideradas na revisão do plano de acção.

# 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.

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".

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 X 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes	
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	X 9 5 1 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada		
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 X 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 X 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

#### 1b) Pontos fortes.

Existe um instrumento para recolher a informação da causa dos cancelamentos como forma de orientar melhorias futuras nos processos.

Existe um plano para informatizar o BOC para obter um conjunto de dados diagnosticados como relevantes.

Está implementada uma rede de contactos informais que ajudam a auscultar as percepções dos clientes internos em relação à actividade do BOC.

#### 1b) Áreas a Explorar.

Não é evidente que o sistema que recolhe a informação das causas dos cancelamentos seja utilizado para a mudança dos processos no BOC.

Não é evidente de que forma os contactos informais com os envolvidos resultam em melhorias na actividade do BOC. A informalidade pode levar a tratamento distinto da mesma ocorrência em circunstâncias diferentes.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	X █	█
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
		█	█	█	█ X	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5 0	4 4 5 5 6 0 5	6 7 X 8 8 5 0	9 9 1 0 0 5 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
		█	█	█	█	X █
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	█ X	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5 0	4 4 5 5 6 0 5	6 7 7 8 X 5 0	9 9 1 0 0 5 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	X █	█	█	█
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 X 2 3 3 5 0 5	4 4 5 5 6 0 5	6 7 7 8 8 5 0 5	9 9 1 0 0 5 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 2 2 3 3 5 0 5	4 4 5 5 X 6 5	7 7 8 8 9 9 1 0 0 0 5 0

### 1c) Pontos fortes.

Em situações de férias ou falta de uma especialidade há reuniões com os responsáveis dos departamentos para a reafecção dos tempos do BOC para garantir a sua utilização plena.

É promovido uma relação de proximidade com os directores de departamento para a definição das metas do BOC em função das metas das especialidades e do hospital.

### 1c) Áreas a Explorar.

A informalidade no procedimento de contacto com as direcções de departamento para aproveitar tempos operatórios sem uso pode determinar que em circunstâncias semelhantes haja comportamentos diferentes. A não uniformidade pode determinar problemas de relacionamento com as direcções e a perda de tempos operatórios.

Não é evidente a forma como a relação com as entidades da sociedade como a AESOP ou outras profissionais são geridas.

# 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguns evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█	█ X	█	█
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguns evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
		█	█	█	█ X	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5	4 4 5 5 5 0 5 X	6 7 7 8 8 5 0 5	9 9 1 0 0 5 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
		█	█	█	█	█ X
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguns evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	█ X	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5	4 4 5 5 5 0 6 0	6 7 7 8 8 5 0 5 X	9 9 1 0 0 5 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguns evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguns evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguns evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	█	█ X	█	█	█	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5 X	4 4 5 5 5 0 6 0	6 7 7 8 8 5 0 5	9 9 1 0 0 5 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5	4 4 5 5 5 0 X 6 0	6 7 7 8 8 5 0 5	9 9 1 0 0 5 0



1d) Pontos fortes.

As reuniões de serviço permitem aos colaboradores expor e discutir os problemas que sentem.

Existe uma política de 'porta aberta' para os colaboradores poderem expor as suas apreensões e sugestões com privacidade.

1d) Áreas a Explorar.

Não é evidente como a missão, os valores e uma cultura para a melhoria são transmitidos aos colaboradores;

Não é evidente que esta abordagem garanta a comunicação e transmissão de uma cultura de excelência com os colaboradores.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
				X		
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
				X		
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 X	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0

1e) Pontos fortes.

A construção do plano de acção com a identificação dos investimentos a realizar permite orientar a componente de recursos associados à mudança.

1e) Áreas a Explorar.

Não é evidente que exista um contributo dos clientes, colaboradores ou parceiros na elaboração de um plano de mudança organizacional.

Não é evidente que exista uma avaliação sistemática das abordagens em implementação para orientar um plano de mudança organizacional.

## 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.

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

Pode-se manifestar 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
		█	█	█	█ X	█
<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 X 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
		█	█	█	█	█ X
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
		█	█	█ X	█	█
<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	X 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	█	█ X	█	█	█	
<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	X 4 5 5 5 6 0 6 5	7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

2a) Pontos fortes.

O plano de acção do BOC é realizado todos os anos tendo presentes as necessidades do CA e dos departamentos.

A implementação de novas técnicas por parte das especialidades cirúrgicas orienta os planos de formação do BOC.

2a) Áreas a Explorar.

Não é evidente que exista um plano de gestão do risco que oriente os procedimentos relativos à segurança.

A informalidade no contacto com as especialidades não garante que a suas necessidades sejam asseguradas nas formações organizadas pelo BOC.

Não é claro quem orienta o processo de decisão das formações iniciadas no BOC.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 X 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes	
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 X	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada		
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 X 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	X 4 5 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0

2b) Pontos fortes.

A actividade do BOC nos anos anteriores é utilizada para a negociação das metas de cada ano.

É tida em conta a capacidade instalada para a definição de metas da actividade cirúrgica.

2b) Áreas a Explorar.

Não é claro se a comparação com outras unidades semelhantes é utilizada para orientar a definição da política e a estratégica.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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;
- A eficiência e a relevância da política e da estratégia são avaliadas.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem tem razão sólida</li> <li>• abordagem tem processos definidos</li> <li>• abordagem foca necessidades dos stakeholder</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem apoia a política e estratégia</li> <li>• abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 X 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem é implementada</li> </ul>	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 X 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem</li> <li>• são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação</li> <li>• as medições escolhidas são adequadas</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 X	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0



2c) Pontos fortes.

A revisão da política e da estratégia é feita todos os anos com a revisão do plano de acção.

2c) Áreas a Explorar.

Não é evidente como a revisão da estratégia é feita: como são identificados os riscos, os Factores Críticos de Sucesso (actuais e futuros) ou como se processa a avaliação da estratégia implementada.

Não é claro como os contributos dos envolvidos são considerados na revisão da política e da estratégia.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
				X		
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	X 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
					X	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 X	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	X 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0

## 2d) Pontos fortes.

O plano de acção, com a eventual alteração de estratégia, é formalmente comunicado ao CA todos os anos.

Há um procedimento de acompanhamento estruturado e implementado de forma cíclica para garantir que o plano anual é executado.

## 2d) Áreas a Explorar.

Não é claro que sejam identificados os processos-chave do BOC no processo de elaboração da estratégia.

Não é evidente que os planos, comunicados informalmente, sejam integrados nos procedimentos dos colaboradores do BOC, ou que seja passível de identificação quem será responsável por esses processos.

### 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 X	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

### 3a) Pontos fortes.

Existe um alinhamento entre os valores e a abordagem orientada para a formação e aquisição de conhecimentos técnicos.

Os horários e a distribuição das pessoas nas salas operatórias têm em consideração as suas competências.

### 3a) Áreas a Explorar.

Não é evidente como as pessoas são geridas: como é feito um diagnóstico da situação presente, quais são os instrumentos utilizados para a gestão das pessoas.

Não é evidente como as reuniões/formações semanais contribui para o planeamento e gestão das pessoas.

Não é clara a razão para o plano que visa atribuir a cada tempo operatório um enfermeiro instrumentista.

### 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.

#### 3,b – “Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados”.

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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 experiencia 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.

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█	█ X	█	█
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
		█	█	█ X	█	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5	4 4 5 X 5 6 0	6 7 7 8 8 5 0	9 9 1 0 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
		█	█	█ X	█	█
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
		█	█	█ X	█	█
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5	4 4 5 0 X 6 0	6 7 7 8 8 5 0	9 9 1 0 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█ X	█	█	█
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	█	█ X	█	█	█	
<b>TOTAL</b>		0 5 X	1 2 2 3 3 0 5	4 4 5 0 5 6 0	6 7 7 8 8 5 0	9 9 1 0 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 2 2 3 3 0 5	X 4 5 5 6 6 7 7 8 8 9 9 1 0 0 0	

### 3b) Pontos fortes.

A distribuição das pessoas pelas salas, e a designação de chefes de equipa, é feita tendo em conta as suas competências.

A formação é orientada pelas necessidades que as especialidades originam com a implementação de novas técnicas e pela necessidade de instrumentistas.

### 3b) Áreas a Explorar.

Não é claro como as competências existentes e as necessárias no futuro são identificadas.

Não é claro como se fundamenta a capacitação das pessoas para chefiar turnos.

Não é evidente como as especialidades comunicam as necessidades futuras – a implementação de novas técnicas - ou como se chegou à identificação da necessidade de instrumentistas.

Não é clara a razão que sustenta o plano de formar instrumentistas para todas as especialidades.

### 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.

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

Pode-se manifestar 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
					X	
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
				X		
<b>TOTAL</b>				X		
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
					X	
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
					X	
<b>TOTAL</b>				X		
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
			X			
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
			X			
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
		X				
<b>TOTAL</b>		X				
<b>TOTAL GLOBAL</b>				X		



### 3c) Pontos fortes.

As pessoas rodam em diferentes papéis dentro da equipa cirúrgica – dentro da sua profissão – para reforçar o espírito de equipa com objectivos comuns.

Há uma capacitação dos responsáveis de turno para a tomada de decisões na ausência do enfermeiro-chefe.

As reuniões de serviço estão organizadas para que todos possam participar e apresentar as suas propostas ou observações em termos de igualdade.

### 3c) Áreas a Explorar.

Não é evidente como a participação nas reuniões semanais resulta em envolvimento das pessoas – qual a taxa de absentismo a estas reuniões, como é medida a eficácia da medida?

Não ficou claro com que frequência as pessoas rodam nas diferentes funções que desempenham na equipa de uma sala, ou com que frequência rodam entre salas de especialidades diferentes. O que determina essa frequência de rotação?

### 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 X 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 X 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 X 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 X 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

### 3d) Pontos fortes.

As melhores práticas são comunicadas e discutidas nas reuniões/formações de segunda-feira. Podem ser comunicadas alterações de procedimentos e alterações aos planos de formação, se necessário.

### 3d) Áreas a Explorar.

Não é claro como podem as reuniões gerar alterações de procedimentos em função da comunicação com as pessoas.

Não é evidente como é gerida a comunicação entre as diferentes profissões no BOC.

Não há evidência que as reuniões sejam uma forma eficaz de comunicar – quem vai e quem não vai?

Não é evidente que, atendendo ao custo de hora de BOC, seja uma forma eficiente de comunicar.

### 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.

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

Pode-se manifestar 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.

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 X	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes	
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 X 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 X	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 X 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

### 3e) Pontos fortes.

Existe um mecanismo de recompensa pelo cumprimento das metas da actividade – Modalidade Remuneratória Adicional - quando as metas são cumpridas em Horário normal de trabalho.

Dispensa de serviço para a formação como forma de estimular o desenvolvimento dos colaboradores.

A avaliação do desempenho é desenvolvida para a totalidade das pessoas que desenvolvem a sua actividade exclusivamente no BOC.

### 3e) Áreas a Explorar.

Não é evidente de que forma é garantido a todos os envolvidos o acesso em igualdade à MRA em horário normal de trabalho.

Não é evidente que a avaliação do desempenho dos profissionais esteja ancorada nos objectivos do BOC.

Não é evidente que haja uma gestão da formação – não é evidente que o diagnóstico das necessidades oriente a formação das pessoas do BOC. Qual o plano de formação estabelecido com base nas necessidades identificadas na avaliação do desempenho, por exemplo?

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Abordagem	<b>Solidez:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem tem razão sólida</li> <li>• abordagem tem processos definidos</li> <li>• abordagem foca necessidades dos stakeholder</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem apoia a política e estratégia</li> <li>• abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 X	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0
Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Implementação	<b>Implementação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem é implementada</li> </ul>	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 X 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
Avaliação & Revisão	<b>Medidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem</li> <li>• são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação</li> <li>• as medições escolhidas são adequadas</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
<b>TOTAL</b>	0 5 X	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 X 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0

#### 4a) Pontos fortes.

Existe uma tentativa de obter melhores condições em ofertas complementares de alguns fornecedores. Este processo informal permite obter formação ou meios de formação para os profissionais do BOC.

#### 4a) Áreas a Explorar.

Não é claro como os fornecedores são convidados para agir como parceiros na formação.

Não existe evidência de como se processa a selecção dos fornecedores a abordar para obter estas mais-valias em formação ou meios de formação.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	X	█
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
		█	X	█	█	█
<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 X 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
		█	█	█	█	X
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	X	█
<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 X	9 9 1 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	█	█
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
		█	█	█	█	█
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	█	█	█	█	█	
<b>TOTAL</b>	0 X 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	X 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0



#### 4b) Pontos fortes.

A gestão de stocks é feita no sentido de promover a redução de existências com custo para o hospital.

É feita uma análise dos custos pelo menos a cada trimestre e com o período homólogo do ano anterior.

Há um acompanhamento de fornecedores para procurar alternativas mais económicas e tecnicamente equivalentes.

#### 4b) Áreas a Explorar.

Não é evidente quais os procedimentos inerentes à escolha dos fornecedores do BOC.

Não é evidente como se procura (ou quem, ou quando se procura) fornecedores alternativos.

Não é claro em que condições os fornecedores chegam aos profissionais do BOC com as propostas de preços – não é essa a função do aprovisionamento?

## 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.

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

Pode-se manifestar 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.

Elem ento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
				X			
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada	
			X				
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 X 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes	
					X		
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada	
					X		
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 X	9 0 9 5 1 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
			X				
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
		X					
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada		
	X						
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 X	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

#### 4c) Pontos fortes.

A revisão do sistema de fornecimento do BOC, com o recurso a novas tecnologias, permite a redução de erros nos pedidos. Representa ganhos de qualidade e segurança para os utentes.

#### 4c) Áreas a Explorar.

Ficou exposta a necessidade de formação aos elos internos do ciclo de abastecimento de material de consumo clínico – normas de conformidade para a recepção de material.

As normas da AESOP não são cumpridas: os produtos entram no BOC nas caixas em que são transportadas para hospital. Isto representa uma violação dos procedimentos de segurança.

Não é evidente que a política de manutenção actual (post-factum) permita a realização da missão e dos valores da organização. Representa uma violação das normas de segurança. Devia haver um plano com as frequências de manutenções preventivas previstas e realizadas para todos os equipamentos.

## 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.

### 4,d - "A tecnologia é gerida".

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes	
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada	
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada		
<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0

#### 4d) Pontos fortes.

Foi construída uma aplicação utilizando os recursos de rede que permite saber remotamente como foi a actividade de cada sala do BOC.

Está em estudo a implementação de software para controlo de consumos no BOC que vai permitir, com o recurso aos sistemas de informação, obter os dados por doente intervencionado.

#### 4d) Áreas a Explorar.

Não é claro como são identificadas novas potencialidades de aplicação de novas tecnologias.

## 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.

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
<b>TOTAL</b>						
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
<b>TOTAL</b>						
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
<b>TOTAL</b>						
<b>TOTAL GLOBAL</b>						

4e) Pontos fortes.

É feito um controlo periódico da actividade e dos custos do BOC.

O controlo sobre os cancelamentos e a taxa de ocupação das salas é feito numa base diária, embora não seja evidente que esse controlo seja feito pela chefia do BOC.

As necessidades de indicadores de acompanhamento estão identificadas e existe um plano de implementação de um novo sistema informático para o acompanhamento desses indicadores.

4e) Áreas a Explorar.

Não é evidente que a análise periódica resulte em mudanças na actividade.

## 5 – Processos:

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

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4	
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4	
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0	1	2	3	4
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0	1	2	3	4



5a) Pontos fortes.

Está identificado e estabelecido um processo crítico – circuito do doente.

5a) Áreas a Explorar.

Não é claro como são definidos os processos-chave (o que permitem cumprir a missão da unidade).

Não é claro como os contributos dos envolvidos afectam a revisão dos processos-chave.

Não é claro como as orientações da AESOP são implementada na prática do dia-a-dia.

## 5 – Processos:

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

**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".**

Pode-se manifestar 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 planos de mudança são acompanhados e controlados;
- Assegura-se de que os resultados esperados são alcançados.

Elem ento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 X 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
				X		
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	4 4 5 5 5 X	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
				X		
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	X 2 2 3 3 5	4 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 2 2 3 3 5	X 4 5 5 6 0	6 7 7 8 8 5	9 9 1 0 0 0

#### 5b) Pontos fortes.

Há um envolvimento dos clientes e fornecedores internos no desenvolvimento dos projectos de melhoria dos processos, especialmente do CA;

As pessoas são envolvidas, através das reuniões de serviço, na identificação e implementação dos projectos de melhoria dos processos;

Há vários exemplos de melhorias implementada: UCI, UCA, espaço para Pediatria - quase todas estruturais – e revisão do sistema de aprovisionamento.

#### 5b) Áreas a Explorar.

Não existe um procedimento instituído de análise dos processos para a sua avaliação e revisão sistemática;

Não é claro como são identificadas as áreas a melhorar ou como o contributo das pessoas do BOC é utilizado para o processo de melhoria.

## 5 – Processos:

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

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
			X			
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
				X		
<b>TOTAL</b>						
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
				X		
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
				X		
<b>TOTAL</b>				X		
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
			X			
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
			X			
<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada	
		X				
<b>TOTAL</b>			X			
<b>TOTAL GLOBAL</b>			X			

5c) Pontos fortes.

A relação de proximidade permite obter rapidamente dados sobre as percepções dos clientes internos.

O benchmarking das melhores práticas foi aplicado na criação de espaços orientados para responder às necessidades das crianças e de doentes com necessidades mais diferenciadas.

5c) Áreas a Explorar.

Não é claro como as percepções dos clientes internos são orientadoras da mudança.

Não é evidente como se conseguem antecipar as necessidades dos clientes com base em auscultações informais.

## 5 – Processos:

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

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

Pode-se manifestar por exemplo por:

- 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.

Elementos	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem tem razão sólida</li> <li>• abordagem tem processos definidos</li> <li>• abordagem foca necessidades dos stakeholder</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem apoia a política e estratégia</li> <li>• abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	X 4 5 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem é implementada</li> </ul>	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 X 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem</li> <li>• são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação</li> <li>• as medições escolhidas são adequadas</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planejar e implementar melhorias</li> </ul>	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
<b>TOTAL</b>	0 X 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0	
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 X	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

#### 5d) Pontos fortes.

A reposição de materiais específicos com base na aplicação informática permite garantir a disponibilização dos materiais necessários no dia-a-dia;

A disponibilização de materiais específicos é despoletada pela manifestação da sua necessidade por parte das especialidades;

Há o projecto de implementar o acompanhamento de custos com materiais ao nível do doente e a cada especialidade.

#### 5d) Áreas a Explorar.

Não é claro como as vertentes intangíveis (qualidade e segurança) são medidas (quais as percepções) junto dos clientes para orientar os planos de melhoria dos serviços;

Não é claro como as contribuições dos clientes determinam alterações nos fornecimentos de materiais.

## 5 – Processos:

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

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

Pode-se manifestar 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.

Elem ento s	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Abordagem</b>	<b>Solidez:</b> • abordagem tem razão sólida • abordagem tem processos definidos • abordagem foca necessidades dos stakeholder	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Integração:</b> • abordagem apoia a política e estratégia • abordagem está ligada a outras abordagens se apropriado	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência Estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 X 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Implementação</b>	<b>Implementação:</b> • abordagem é implementada	Sem implementação evidente	Implementado em ¼ das áreas relevantes	Implementado em ½ das áreas relevantes	Implementado em ¾ das áreas relevantes	Implementado em todas as áreas relevantes
	<b>Sistematização:</b> • abordagem é implementada de forma estruturada com um método de implementação planeado e executado com solidez	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara Evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 X 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>Avaliação &amp; Revisão</b>	<b>Medidas:</b> • são realizadas medições frequentes da eficácia da abordagem • são realizadas medições frequentes da eficácia da implementação • as medições escolhidas são adequadas	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Aprendizagem:</b> • é utilizada para identificar as melhores práticas e oportunidades de melhoria	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>Melhoria:</b> • Os resultados das medidas e da aprendizagem são analisados e utilizados para identificar, estabelecer prioridades, planear e implementar melhorias	Sem evidência	Alguma evidência	Evidência	Clara evidência	Evidência estruturada
	<b>TOTAL</b>	0 X 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0



5e) Pontos fortes.

A auscultação numa base diária permite uma resposta rápida às manifestações dos clientes;

A auscultação informal retira barreiras à comunicação.

5e) Áreas a Explorar.

Não é evidente que as manifestações informais resultem em melhorias para os utentes;

Não é claro que a abordagem informal resulte em alterações nos procedimentos.

## 6 – Resultados nos clientes:

As organizações excelentes medem de forma sistemática e conseguem resultados que sobressaem em relação aos seus clientes.

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

Pode-se incluir por exemplo:

- Imagem: Acessibilidade, Comunicação, Transparência, Flexibilidade, Comportamento pró-ativo, 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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
Resultados	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos	
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados	
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados	
	TOTAL		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes	
	TOTAL		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
TOTAL GLOBAL			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

6a) Pontos Fortes.

As medidas são obtidas informalmente.

6a) Áreas a Explorar.

Não é evidente que a informalidade resulte na obtenção de medidas das percepções dos clientes internos ou externos em relação ao serviço fornecido pelo BOC.

## 6 – Resultados nos clientes:

As organizações excelentes medem de forma sistemática e conseguem resultados que sobressaem em relação aos seus clientes.

### 6,b - "Indicadores Factuais de Satisfação".

Pode-se incluir por exemplo:

- 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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos
		█	█	█	█	█
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados
		█	█	█	█	█
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados
	█	█	█	█	█	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados
	█	█	█	█	█	█
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes
	█	█	█	█	█	█
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

6b) Pontos Fortes.

As medidas são obtidas informalmente.

6b) Áreas a Explorar.

Não é evidente que a informalidade resulte na obtenção de medidas de satisfação objectivas dos clientes internos ou externos em relação à actividade do BOC.

## 7 – Resultados nas Pessoas:

As organizações excelentes medem de forma sistemática e atingem resultados que sobressaem no que toca às suas pessoas.

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

Pode-se incluir por exemplo:

- **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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos	
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>As metas são atingidas</li> <li>As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados	
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados	
	<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes	
	<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

7a) Pontos Fortes.

As medidas são obtidas informalmente.

7a) Áreas a Explorar.

Não é evidente que a informalidade resulte na obtenção das percepções dos colaboradores em relação ao serviço fornecido pelo BOC.

## 7 – Resultados nas Pessoas:

As organizações excelentes medem de forma sistemática e atingem resultados que sobressaem no que toca às suas pessoas.

### 7,b - "Indicadores Factuais de Satisfação".

Pode-se incluir por exemplo:

- 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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos	
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados	
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados	
	<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes	
	<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0



7b) Pontos Fortes.

As medidas são obtidas informalmente.

7b) Áreas a Explorar.

Não é evidente que a informalidade resulte na obtenção de medidas objectivas dos colaboradores em relação à actividade do BOC.

## 8 – Resultados na sociedade:

As organizações excelentes medem sistematicamente e atingem resultados que sobressaem no que diz respeito à sociedade.

### 8,a – “Medidas de Percepção”.

Pode-se incluir por exemplo:

- 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.

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos	
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados	
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados	
	<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%	
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes	
	<b>TOTAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>			0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0 0

8a) Pontos Fortes.

As medidas são obtidas informalmente.

8a) Áreas a Explorar.

Não é evidente que a informalidade resulte na obtenção de medições formais das percepções da sociedade em relação ao serviço fornecido pelo BOC.

## 8 – Resultados na sociedade:

As organizações excelentes medem sistematicamente e atingem resultados que sobressaem no que diz respeito à sociedade.

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

Pode-se incluir por exemplo:

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

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos
		X				
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados
		X				
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados
		X				
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados
			X			
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes
			X			
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	X 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 X	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	4 0 4 5 5 0 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

#### 8b) Pontos Fortes.

Foi implementado um sistema de monitorização de cancelamentos.

#### 8b) Áreas a Explorar.

Não é claro que a utilização actual do sistema de acompanhamento dos cancelamentos tenha permitido reduzir o número de cancelamentos com o doente já no BOC.

Não é claro se os cancelamentos afectam todas as especialidades por igual, ou se os cancelamentos estão associados a algum tipo de padrão.

## 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.

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

Pode-se incluir por exemplo:

- 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).

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos
		█	█	█	█	█ X
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados
		█	█ X	█	█	█
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados
	█ X	█	█	█	█	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados
		█	█ X	█	█	█
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	X 4 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes
		█	█	█ X	█	█
	<b>TOTAL</b>	0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	X 4 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		0 5 1 0	1 5 2 0 2 5 3 0 3 5	X 4 5 5 6 0	6 5 7 0 7 5 8 0 8 5	9 0 9 5 1 0 0

9a) Pontos Fortes.

As medidas são obtidas periodicamente e são objecto de análise em relação a um padrão histórico.

9a) Áreas a Explorar.

A informação é recolhida e avaliada mas não é evidente que seja comparada com metas de execução orçamental ou desagregada. A comparação é feita contra um histórico.

Não é evidente que haja uma comparação com padrões externos de excelência.

## 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.

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

Pode-se incluir por exemplo:

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

Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Resultados</b>	<b>Tendências:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As tendências são positivas e / ou existe boa performance mantida</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¼ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ½ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em ¾ dos resultados em pelo menos 3 anos	Tendência positiva e/ou performance satisfatória em todos os resultados em pelo menos 3 anos
		█	█ X	█	█	█
	<b>Metas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As metas são atingidas</li> <li>• As metas são adequadas</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Atingidos e adequados em cerca de ¼ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ½ dos resultados	Atingidos e adequados em cerca de ¾ dos resultados	Atingidos e adequados em todos os resultados
		█ X	█	█	█	█
	<b>Comparações:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são bons em relação a outras entidades e / ou com os melhores</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Comparação favorável em cerca de ¼ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ½ dos resultados	Comparação favorável em cerca de ¾ dos resultados	Comparação favorável em todos os resultados
	█	█ X	█	█	█	
	<b>Causas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados são causados pelas abordagens</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Causa e efeito em cerca de ¼ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ½ dos resultados	Causa e efeito em cerca de ¾ dos resultados	Causa e efeito em todos os resultados
		█ X	█	█	█	█
	<b>TOTAL</b>	█ 0 █ 5 █ 1 █ 0	█ X █ 2 █ 3 █ 0 █ 5	█ 4 █ 4 █ 5 █ 5 █ 6 █ 0	█ 6 █ 7 █ 7 █ 8 █ 8 █ 5 █ 5	█ 9 █ 9 █ 1 █ 0 █ 0 █ 0
Elemento	Atributos	0%	25%	50%	75%	100%
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os resultados estão relacionados com áreas relevantes</li> <li>• Os resultados são segmentados de forma adequada p.e., por cliente ou área de negócio.</li> </ul>	Sem resultados ou informação irrelevante	Resultados abrangem cerca de ¼ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ½ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem cerca de ¾ das áreas e actividades relevantes	Os resultados abrangem todas as áreas e actividades relevantes
		█	█	█ X	█	█
	<b>TOTAL</b>	█ 0 █ 5 █ 1 █ 0	█ 1 █ 2 █ X █ 3 █ 3 █ 0 █ 5	█ 4 █ 4 █ 5 █ 5 █ 6 █ 0	█ 6 █ 7 █ 7 █ 8 █ 8 █ 5 █ 5	█ 9 █ 9 █ 1 █ 0 █ 0 █ 0
<b>TOTAL GLOBAL</b>		█ 0 █ 5 █ 1 █ 0	█ 1 █ 2 █ X █ 3 █ 3 █ 0 █ 5	█ 4 █ 4 █ 5 █ 5 █ 6 █ 0	█ 6 █ 7 █ 7 █ 8 █ 8 █ 5 █ 5	█ 9 █ 9 █ 1 █ 0 █ 0 █ 0



#### 9b) Pontos Fortes.

São seguidos os indicadores de actividade que podem ser retirados do Sistema de Informação do hospital.

#### 9b) Áreas a Explorar.

Não é evidente que haja uma relação entre as diferentes abordagens e os resultados. A informalidade de muitas abordagens e das avaliações das mesmas, aliada à falta de fundamentação do porquê das mesmas, resulta nesta dificuldade.

## FOLHA DE RESUMO DAS PONTUAÇÕES

1.

### Critérios de Recursos

Número do Critério	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcritério	1a	40	2a	40	3a	20	4a	35	5a	5
Subcritério	1b	50	2b	40	3b	40	4b	40	5b	40
Subcritério	1c	55	2c	15	3c	50	4c	35	5c	20
Subcritério	1d	50	2d	40	3d	55	4d	65	5d	35
Subcritério	1e	30			3e	45	4e	50	5e	15
Subcritério										
Soma Subcritérios		225		135		210		225		115
		÷ 5		÷ 4		÷ 5		÷ 5		÷ 5
Pontuação atribuída		45		34		42		45		23

2.

### Critérios de Resultados

Número do Critério	6	%	7	%	8	%	9	%								
Subcritério	6a	0	x 0.75=	0	7a	0	x 0.75=	0	8a	0	x 0.25=	0	9a	40	x 0.50=	20
Subcritério	6b	0	x 0.25=	0	7b	0	x 0.25=	0	8b	10	x 0.75=	7,5	9b	25	x 0.50=	12,5
Pontuação atribuída		0		0		0		7,5		32,5						

3.

### Calculo do Total

Criterion	Pontuação atribuída	factor	Total Parcial
1 Liderança	45	x 1.0	45
2 Política & Estratégica	34	x 0.8	27
3 Pessoas	42	x 0.9	37,8
4 Parcerias e Recursos	45	x 0.9	40,5
5 Processos	23	x 1.4	32,2
6 Resultados nos Clientes	0	x 2.0	0
7 Resultados nas Pessoas	0	x 0.9	0
8 Resultados na Sociedade	8	x 0.6	4,5
9 Resultados-Chave	33	x 1.5	48,8
Total Final			236