

MINISTÉRIO DA SAÚDE

PQS

Programa da Qualidade do Sangue

**Instrumento de Auto-Avaliação dos Órgãos
Executores das Atividades Hemoterápicas**

Brasília - 1999

Ministério da Saúde

Projeto - Implantação de Programas da Qualidade Total na Hemorrede



Programa da Qualidade do Sangue - PQS

Equipe Técnica:

Haley Maria de Sousa Almeida – Gerente do Projeto

Celso Carlos de Campos Guerra

Kátia Machado da Motta

Fábio José Delapiaza

Milton Artur Ruiz

Maria Pilar V. Tisner Montezuma

Marília Alves de Paiva Miguez

João Alberto Neves

Alberto de França Serravalle

Hamilton Firmo Alves Filho

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade

Meta Mobilizadora Nacional para o Setor Saúde

Sangue – 100% com Garantia de Qualidade em Todo o Seu Processo até 2003

SUMÁRIO

O Programa da Qualidade do Sangue do Ministério da Saúde	05
Estratégia de Implantação do Programa da Qualidade nos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas	05
O modelo referencial de gestão dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas	06
A avaliação da gestão	06
Orientações sobre o Instrumento de Avaliação dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas	07
Critérios de avaliação dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas	11
Critérios e itens	17
Critério Liderança	18
Critério Planejamento Estratégico	26
Critério Foco no Cliente	32
Critério Informação e Análise	38
Critério Gestão de Pessoas	44
Critério Gestão de Processos	52
Critério Resultados da Organização	59
Planilha da pontuação geral.....	72
Quadro II – Tabela de avaliação das assertivas dos Critérios de 1 a 6	73
Quadro III – Tabela de avaliação das assertivas do critério 7	74
Faixas de pontuação global	75
Glossário	76

O Programa da Qualidade do Sangue do Ministério da Saúde



O Programa da Qualidade do Sangue instituído pelo Ministério da Saúde, visa agilizar o atendimento dos requisitos estabelecidos na Meta Mobilizadora Nacional – “Sangue – 100% com Garantia de Qualidade em Todo o Seu Processo até 2003” e no Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública - QPAP, oficializado pelo Decreto s/n.º de 09 de setembro de 1995 - que reorganizou o Comitê Nacional da Qualidade e Produtividade, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Orçamento e Gestão.

O Programa da Qualidade do Sangue – PQS está alinhado aos princípios e critérios estabelecidos no QPAP e seus objetivos são os seguintes:

⇒ contribuir para a melhoria da qualidade, da gestão dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos funcionários;

⇒ apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos funcionários e o controle de resultados.

O lançamento da Meta Mobilizadora Nacional do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, em maio/1998, representou, dentro dos esforços já empreendidos em prol da melhoria dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas, um impulso renovador e valioso, por sua força motivadora e capacidade de mobilização e divulgação em nível nacional.

A adesão dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas à “Meta do Sangue” implica no compromisso público de implementação de ações de melhoria da gestão e dos serviços disponibilizados aos usuários, criando uma estrutura hemoterápica com padrões de qualidade referenciados nos países desenvolvidos.

Estratégia de Implantação de Programas da Qualidade nos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas

De acordo com os princípios, diretrizes e objetivos observados pelo PQS, a estratégia de orientação aos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas que a ele aderirem está fundamentada no binômio **AVALIAR + AGIR**, em que a fase de avaliação representa um esforço de auto-diagnóstico organizacional e a fase de ação a implantação de programas de melhoria.

A estratégia permite que atividades de sensibilização e treinamento do corpo funcional do órgão/entidade possam ocorrer contingentes à implementação de projetos de melhoria contínua, privilegiando o real envolvimento dos funcionários nos projetos de mudança, e possibilitando a união salutar do aprendizado dos conceitos e técnicas da Qualidade com a sua aplicação prática.



Fase “AVALIAR”

Ao aderir ao PQS, os Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas comprometem-se a realizar um processo de auto-diagnóstico situacional, aplicando, internamente, a metodologia do PQS de auto-avaliação para verificar o nível de aderência dos seus mecanismos de gestão em relação a um modelo de administração¹, fundamentado nos conceitos e princípios da Gestão pela Qualidade.

O processo de auto-avaliação permite à organização identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria de sua gestão, e planejar melhorias internas que conduzam a um maior desempenho institucional. Assim, as informações levantadas servem de subsídio à elaboração de um plano de trabalho, contemplando metas e ações de melhoria.

¹ Fundamentado no modelo preconizado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, já consolidado junto às empresas da iniciativa privada e referendado pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade.



Fase “AGIR”

O plano de melhorias da gestão representa a formalização do compromisso, entre Alta Administração e o corpo funcional, de empreender melhorias na gestão.

Por essa razão, deve ser elaborado de forma detalhada, especificando as metas e respectivos indicadores de acompanhamento, as ações, os responsáveis por cada meta e equipes envolvidas, os recursos disponíveis (incluindo recursos humanos, orçamentários/financeiros, tecnológicos e logísticos) e o cronograma de execução. No plano deve ser definida uma instância interna, responsável por acompanhar e avaliar as ações nele previstas, e medidas de realinhamento, quando necessárias.

O prazo usual estabelecido para a implementação das ações previstas no plano e o cumprimento dos compromissos assumidos é de um ano, ao final do qual os resultados devem ser avaliados e revistos, aplicada uma nova auto-avaliação e propostos novos compromissos de desempenho.

O modelo referencial de gestão dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas

O pressuposto básico do modelo referencial de gestão adotado pelo PQS é o de que a administração dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas pode ser compreendida pela relação interdependente e complementar de sete elementos, que reproduzem as relações existentes dentro de uma organização: Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente; Informação e Análise; Gestão de Pessoas; Gestão de Processos e Resultados da Organização.

O modelo constitui-se por um conjunto de requisitos básicos, inter-relacionados e orientados para resultados, que permitem uma grande amplitude de práticas aderentes aos princípios da Gestão pela Qualidade;

A sua utilização não implica em recomendações metodológicas e técnicas; restringindo-se a atuar como um referencial genérico para a Gestão pela Qualidade, sendo aplicável, portanto, a qualquer tipo ou porte de organização.

É importante lembrar que a escolha da técnica, metodologia ou processos de aplicação da Gestão pela Qualidade deve ser realizada pela própria organização, de forma participativa, possibilitando a necessária adequação às características de funcionamento da instituição e as do perfil de seu corpo funcional.

Avaliação da gestão

Avaliar a gestão de uma organização significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação a um referencial de Gestão pela Qualidade adotado pelo PQS.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo – que podem ser considerados como oportunidades de melhoria da organização, ou seja, aspectos que devem ser, prioritariamente, objeto das ações de melhoria.

Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma forma de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios, valores e práticas da Gestão pela Qualidade.

A finalidade do presente instrumento é orientar os Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas a planejar e implementar ações de melhoria no seu sistema gerencial, incorporando práticas consideradas de qualidade.

O presente instrumento de avaliação corresponde a sistematização dos esforços em direção à gestão para a excelência, com pontuação máxima de 500 pontos, em uma escala de 0 a 500 pontos.

A organização que, avaliada segundo o presente instrumento, alcançar pontuação superior a 450 pontos será considerada detentora de um modelo de gerenciamento eficaz e pró-ativo, desenvolvendo práticas adequadas em todos os sete elementos da sua gestão. O seu grande desafio é aumentar a amplitude do esforço institucional para alcançar a integração, a continuidade e a maturidade dos seus principais processos, projetando-se como um referencial de excelência em seu segmento.

Orientações sobre o Instrumento de Avaliação dos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas

A quem se destina:

Aos Órgãos Executores das Atividades Hemoterápicas que desejarem aderir à estratégia de implantação da Gestão pela Qualidade concebida pelo Programa da Qualidade do Sangue.

Como aplicar o instrumento:

⇒ Qual o método de avaliação?

O método adequado é o da auto-avaliação: cada organização conduz internamente o processo de avaliação da gestão (aplicação do instrumento, apuração e análise dos resultados).

⇒ Quem avalia a organização?

⇒ A Alta Administração e os técnicos por ela indicados, com grande conhecimento sobre a organização.

⇒ A critério da Alta Administração, podem ser convidados a participar do processo de avaliação os demais técnicos da instituição que possuam conhecimento sobre as especificidades organizacionais.

⇒ A Alta Administração pode, ainda, incluir no processo de avaliação grupo de técnicos representativo das áreas da organização.

⇒ Como conduzir o processo avaliativo?

A avaliação deve ser conduzida por facilitadores internos - funcionários do próprio órgão, treinados pelo PQS, especificamente para tal.

É recomendável que a aplicação do instrumento somente ocorra com a presença dos facilitadores habilitados pelo Programa da Qualidade do Sangue

⇒ Como usar o instrumento?

A avaliação pode ser realizada de forma individualizada ou coletiva:

⇒ individualizada: cada avaliador realiza individualmente uma avaliação da organização, havendo, posteriormente, uma sessão de discussão e consolidação, item por item, dos resultados das avaliações de cada um.

⇒ coletiva: os avaliadores discutem ponto a ponto o conteúdo do instrumento de avaliação, chegando a uma avaliação consensual para cada item.

⇒ Observações adicionais:

⇒ Deve ser dado conhecimento à Alta Administração dos resultados apurados no processo de avaliação da organização e das oportunidades de melhoria identificadas, que devem ser por ela validadas.

⇒ A avaliação deve ser realizada anualmente, gerando dados históricos comparativos que permitirão a análise do grau de evolução dos esforços pró-qualidade da organização e o redirecionamento sistemático das ações de melhoria visando a Qualidade da gestão.

Informações sobre o instrumento:

⇒ instrumento de avaliação da gestão dos órgãos executores de atividades hemoterápicas observa os conceitos, princípios e diretrizes estabelecidos pelo PQS.

Importante!

O instrumento é composto por:

- ⇒ sete critérios de avaliação:
 - Critério 1 – Liderança;
 - Critério 2 - Planejamento Estratégico;
 - Critério 3 - Foco no Cliente;
 - Critério 4 - Informação e Análise;
 - Critério 5 - Gestão de Pessoas;
 - Critério 6 - Gestão de Processos;
 - Critério 7 - Resultados;
- ⇒ vinte itens de avaliação, que são desdobramentos dos sete critérios;
- ⇒ 77 assertivas, que são desdobramentos dos itens. A assertiva consiste em uma afirmação sobre uma situação ou prática institucional considerada como aderente ao modelo de Gestão pela Qualidade;
- ⇒ a estrutura de divisão do instrumento, em critérios, itens e assertivas, está disposta no Quadro I da página 13.



Como avaliar a assertiva:

- ⇒ A assertiva deve ser avaliada quanto à sua aderência à realidade do órgão, sob três enfoques:
 - (1) quanto às **práticas** utilizadas pelo órgão que são aderentes ao conteúdo descrito na assertiva, ou seja, o quanto o órgão atua de forma convergente com a prática alinhada com a Gestão pela Qualidade;
 - (2) quanto à **extensão da aplicação** da prática por todo o órgão: se a prática é realizada em apenas um processo; se na maioria dos principais processos; se em todos os principais processos;
 - (3) quanto aos **resultados** decorrentes da aplicação da prática no órgão, em termos de melhoria da qualidade e da eficiência dos processos organizacionais.
- ⇒ O avaliador deve identificar e relacionar todas as **evidências objetivas** que sustentam e comprovam a avaliação da aderência ou não aderência do modelo de gestão do órgão ao conteúdo da assertiva.

- ⇒ Devem ser apresentadas evidências objetivas tanto da existência da prática quanto da **extensão da aplicação** da prática no órgão.

Evidências Objetivas

São todos os **fatos comprovados por dados objetivos** que justificam a avaliação realizada para cada um dos itens do instrumento.

O levantamento das evidências objetivas é a atividade mais importante do processo de avaliação da gestão, porquanto permite ao próprio órgão refletir objetivamente - **com base em dados e não apenas em impressões pessoais** - a respeito do quanto as práticas de gestão de que se utiliza observam os conceitos e princípios da Gestão pela Qualidade.

As evidências objetivas são a principal fonte de informações para a avaliação da gestão da organização e levantamento das suas oportunidades de melhoria.

- ⇒ Para a melhor orientação do avaliador, abaixo de cada assertiva consta uma série de exemplos de evidências objetivas e informações complementares relacionadas com o seu conteúdo.

- ⇒ Exemplo de evidência objetiva:

Categoria Liderança

Item 1.1. Sistema de Liderança - Assertiva "a":


O sistema de liderança baseia-se em valores claros, considera os requisitos de todas as partes interessadas e fixa elevadas expectativas de desempenho e melhoria.


Evidências Objetivas

- a) os valores constam de documento oficial de apresentação do órgão, disponível em meio eletrônico (na rede interna de computadores) e em cartilha distribuída a todos os servidores;


- b) *a Alta Administração realiza reuniões mensais com os responsáveis de todas as áreas do órgão para promover a lealdade e o trabalho em equipe baseados nos valores e na busca do atingimento dos propósitos comuns. As reuniões são registradas em atas, que são divulgadas para os servidores no jornal interno (periodicidade mensal). No ano de 1998 foram realizadas 11 reuniões - em janeiro/98 não foi possível realizar a reunião em função da ausência de 60% dos diretores (em férias);*
- c) *Os responsáveis de cada área realizam reuniões com os funcionários para repasse das informações estratégicas e para o planejamento do trabalho. Essas reuniões tem periodicidade mínima mensal, podendo ser realizadas reuniões extraordinárias quando necessário. De fevereiro a dezembro/1998, foram realizadas 15 reuniões;*
- d) *trimestralmente são promovidos workshops com os funcionários para comunicação sobre os resultados do órgão e discussão sobre a sua estratégia de atuação - a participação média é de 80% dos servidores. Foram realizados três workshops no ano de 1998;*
- e) *O órgão dispõe de jornais e boletins internos onde divulga mensalmente os seus valores, os seus objetivos e as suas metas;*
- f) *São realizadas pesquisas semestrais, por amostragem, entre os funcionários do quadro, em todos os níveis, para verificação do nível de conhecimento e compreensão dos valores, dos objetivos e das metas do órgão.*
- ⇒ Quando forem mencionados mecanismos de pesquisa, é importante especificar, além do seu público-alvo, a sua frequência de funcionamento e, principalmente, o seu grau de eficácia (o quanto ele consegue realmente atingir os funcionários), apresentando índices (dados) sobre o nível de informação/compreensão dos funcionários a respeito das orientações da alta administração.
- ⇒ A ausência de quaisquer desses mecanismos, ou mesmo o mau funcionamento de mecanismos existentes podem ser mencionados como evidências objetivas do NÃO atingimento do item.
- ⇒ **Importante!**
- ⇒ Na eventualidade de divergências de avaliações entre os membros da equipe avaliadora, é recomendável a prática do debate para a obtenção de uma avaliação consensual, tomando como subsídio o rol de evidências objetivas levantadas por cada um dos membros.
- ⇒ Como o principal objetivo do presente instrumento de avaliação é identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria, para cada item analisado, deve ser registrado o maior número de informações relevantes para a compreensão do estágio atual da gestão do órgão.
- ⇒ **Observações/Justificativas**
- ⇒ Sempre que o conteúdo do item se aplicar apenas parcialmente à realidade da organização, o avaliador deve destacar as práticas institucionais que estão de acordo com a descrita no item e apresentar as razões porque o item não é plenamente atendido.
- ⇒ Sempre que julgar conveniente, o avaliador deve relacionar maiores informações e/ou comentários a respeito da sua avaliação da organização em relação ao item.
- ⇒ Devem ser apostas observações/justificativas sempre que a assertiva não se aplicar à realidade do órgão, seja porque a ação/atividade descrita não tem relação com a natureza das atividades exercidas pela órgão, seja porque o órgão/entidade está em um estágio superior de desenvolvimento da sua gestão, não contemplado no instrumento.


Como avaliar as evidências objetivas e atribuir a pontuação correspondente


 Após levantar as evidências objetivas existentes na organização, que comprovam que ela atende ou não aos requisitos da assertiva, o avaliador deve proceder ao enquadramento dessas evidências em uma das **faixas de avaliação** apresentadas nos Quadros II e III (páginas 70 e 71, respectivamente).


 As faixas de avaliação correspondem aos percentuais de atendimento aos requisitos da assertiva. A escala de avaliação está graduada de 0 a 100, em cinco faixas, conforme abaixo:


0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----


 Para o enquadramento das assertivas relativas aos critérios de 1 a 6 – Liderança; Planejamento Estratégico; Foco no Cliente; Informação e Análise; Gestão de Pessoas e Gestão de Processos (que são avaliadas segundo a existência de práticas aderentes e a extensão da aplicação dessas práticas) nas faixas de avaliação, devem ser utilizadas as informações dispostas no Quadro II, constante da página 70.


 Para o enquadramento das assertivas relativas ao critério 7 – Resultados da Organização (que são avaliadas em relação às consequências objetivas da aplicação das práticas descritas nos critérios 1 a 6) nas faixas de avaliação, devem ser utilizadas as informações do Quadro III, constante da página 71.

 Abaixo de cada assertiva está disposta a escala de 0 a 100, que poderá ser utilizada pelo avaliador para assinalar a faixa (percentual) em que a assertiva foi enquadrada.


 O Quadro I (página 13) apresenta as pontuações máximas atribuídas a cada um dos critérios de avaliação da gestão pública e respectivos itens.

 Em acordo com essas pontuações máximas, a cada assertiva corresponde um fator de multiplicação, diferenciado em função da sua importância dentro do modelo de Gestão pela Qualidade. Os fatores de multiplicação estão dispostos nas planilhas de pontuação apresentadas ao final de cada critério.

 A pontuação da assertiva é obtida pela multiplicação do seu “Fator de Multiplicação” pela faixa de avaliação (percentual) na qual foi enquadrada.

 Ao final de cada critério é apresentada uma planilha de pontuação contendo os seguintes campos:

1. **Item:** identifica o item
2. **Alínea:** identifica a alínea
3. **Fator:** apresenta os fatores de multiplicação de cada assertiva;
4. **Faixa:** espaço para a aposição (pelo avaliador) das faixas em que foram enquadradas as assertivas;
5. **Total:** espaço para a aposição (pelo avaliador) do resultado da multiplicação entre o Fator e a Faixa de cada assertiva.

 Os pontos parciais de cada critério devem ser assinalados na planilha da pontuação geral apresentada na página 69. A pontuação geral da organização é a resultante da soma das pontuações obtidas nas 77 assertivas.

Importante!

Nunca pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Reúna, previamente, todos os dados sobre o órgão considerados relevantes, que possam ser utilizados no processo de levantamento das evidências objetivas para a avaliação de cada assertiva.

Crítérios de avaliação dos órgãos executores das atividades hemoterápicas

Liderança

- ❑ Sistema de liderança
- ❑ Responsabilidade pública e cidadania

Dentro da visão sistêmica, a Liderança é o elemento **promotor** da Gestão, responsável pela direção e estimulação do corpo funcional para a melhoria dos resultados institucionais. Um sistema de liderança eficaz é aquele que se baseia em valores claros, considerando os interesses e expectativas de todas as partes envolvidas nos processos institucionais – cidadão, comunidade, funcionários, órgãos de Governo, setor produtivo, clientes, fornecedores, agentes, parceiros – na definição dos rumos da organização, a partir das normatizações do Governo para os órgãos executores de atividades hemoterápicas. Ele dispõe de mecanismos formais e informais para a disseminação, entre os servidores, dos valores, das políticas e das diretrizes organizacionais, orientando-os na direção do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade.

Um sistema de liderança alinhado com os fundamentos da Gestão pela Qualidade acompanha e avalia, regularmente, o desempenho global da organização realizando, por exemplo, reuniões periódicas com os membros da Alta Administração para análise e discussão das principais informações institucionais, ou, ainda, se utiliza de sistemas de informações executivas.

Outro tópico importante no papel da liderança são os mecanismos que ela se utiliza para exercer a sua responsabilidade perante os órgãos de Governo, os funcionários e a Sociedade, assegurando o desempenho organizacional direcionado estritamente aos interesses do cidadão, protegendo o seu patrimônio, exercendo, afinal, um estilo de administração transparente, voltada para a prestação de contas, procurando estar continuamente consciente dos impactos públicos potenciais relacionados com sua atuação.

Incumbe, ainda, à Liderança promover o comportamento ético e a responsabilização dos funcionários perante a sociedade, mediante a utilização de mecanismos de divulgação da importância e das responsabilidades de sua atuação, o estabelecimento de políticas de incentivo à postura ética e, principalmente mediante a adoção, pela Alta Administração e pelo corpo gerencial, de atitudes que reforcem os valores e comportamentos éticos, que possam ser considerados pelos demais funcionários como exemplos a serem seguidos.

São avaliados, ainda, os mecanismos de que a organização dispõe para estimular e orientar o cidadão ao exercício de sua cidadania, atuando de forma mais efetiva nos processos de avaliação e regulação dos órgãos executores de atividades hemoterápicas. O esforço para melhoria na qualidade dos serviços prestados pelos órgãos executores das atividades hemoterápicas, representa, fundamentalmente, a criação de um padrão de excelência na estrutura hemoterápica brasileira.

Planejamento Estratégico

- ❑ Formulação das estratégias
- ❑ Operacionalização das estratégias

Fundamenta-se nos princípios da prevenção de problemas e na visão de longo alcance como estratégia para o progressivo desenvolvimento institucional.

O propósito do planejamento deve ser estimular o pensamento e a ação estratégicos, desenvolvendo o alicerce para o pleno alcance da missão pública conferida à organização.

O planejamento alinhado com os fundamentos da Gestão pela Qualidade tem suas bases no entendimento de que a melhoria e a aprendizagem devem fazer parte das atividades diárias de todas as unidades de trabalho. A sua principal função é direcionar o trabalho cotidiano, alinhando-o com as diretrizes estratégicas, assegurando, desta forma, que a melhoria reforce as prioridades da organização.

O processo de planejamento estratégico pressupõe a existência de ciclos de planejamento contínuos que permitam à organização buscar, permanentemente, as melhores estratégias para atingir seus resultados de curto, médio e longo prazos.

Deve reconhecer, ainda, que um sistema de melhoria eficaz combina melhorias de muitos tipos, requerendo diretrizes claras, particularmente quando as alternativas competem com recursos escassos. Na maioria dos casos, as prioridades dependem significativamente da disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros na organização.

Nesse critério é abordado como são estabelecidas as diretrizes estratégicas, os fatores críticos para o sucesso e os principais planos estratégicos, e como estes são desdobrados em planos e metas para todos os segmentos, fornecedores e parceiros da organização, consideradas as normatizações de Governo.

A abordagem do planejamento estratégico e o desdobramento dos planos da organização incluem o desenvolvimento, a tradução e o desdobramento eficaz dos requisitos globais de desempenho (operacional e em relação aos clientes), provenientes da estratégia. Enfatiza, portanto, que a busca da satisfação do cliente e da qualidade do desempenho operacional são questões estratégicas críticas que, obrigatoriamente precisam ser parte integrante do planejamento da organização.

Em particular, o Critério examina como a organização busca:

- ❑ conciliar as normatizações do Governo com os recursos organizacionais e os requisitos dos clientes;
- ❑ entender os principais recursos organizacionais e os requisitos dos clientes, utilizando tais informações para a fixação de diretrizes estratégicas. Isso irá contribuir para assegurar que as melhorias de processos em andamento estarão sempre alinhadas com as diretrizes estratégicas;
- ❑ otimizar a utilização de recursos e evitar falta de continuidade entre os requisitos de curto e longo prazo que possam requerer recursos orçamentários, treinamento, etc.;
- ❑ assegurar que o desdobramento dos planos seja eficaz, isto é, que existam mecanismos para transmitir os requisitos e obter o alinhamento em três níveis básicos: da organização, dos principais processos e da unidade funcional, ou seja, da alta administração, unidades operacionais e nível individual.

Foco no Cliente

- ❑ Conhecimento mútuo
- ❑ Relacionamento com o cliente

O princípio da Gestão pela Qualidade que versa sobre a satisfação do cliente estabelece que a organização deve ter como foco permanente o atendimento às expectativas dos usuários de seus serviços e/ou produtos.

Para tanto, é imprescindível que a organização tenha conhecimento objetivo da sua cadeia de clientes², diferenciada por tipos ou grupos de clientes, mantendo um relacionamento contínuo e bilateral com os seus usuários, de forma a compreender as suas necessidades, medir a sua satisfação e empreender ações voltadas para a melhoria do nível de sua satisfação e para a superação de suas expectativas.

É bom lembrar que conhecer o cliente implica tanto na informação sobre os clientes atuais quanto dos clientes potenciais³, de forma que a organização possa realizar a avaliação do impacto que está conseguindo obter junto ao universo que deveria atingir ou atender. Utilizando como exemplo o caso de uma unidade hemoterápica, pode-se dizer que para a avaliação do seu desempenho institucional e planejamento de suas metas, é indispensável que, além de informações sobre o nível de satisfação dos seus clientes (doador, hospital, receptor, etc), ela disponha de indicadores sobre o seu impacto no universo de seus clientes potenciais – ou seja, aqueles a quem deveria (por necessidade do ambiente) ou poderia (pela capacidade de atendimento) atender.

O relacionamento bilateral com o cliente compreende, também a existência de mecanismos de comunicação com os clientes que disponibilizem informações sobre missão, competências, atividades desenvolvidas, serviços prestados e resultados alcançados, contribuindo para a formação de uma imagem institucional positiva junto à sociedade.

O fácil acesso do cliente à organização para fazer reclamações, solicitar esclarecimentos e/ou informações ou apresentar sugestões é, ainda, outro fator de grande importância no relacionamento organização-cliente.

² O conceito de cliente compreende todo aquele – pessoa física ou jurídica, pública ou privada – que se utiliza de um serviço/produto finalístico da organização.

³ Consultar o conceito no glossário.

Mas é bom lembrar que, para ser eficaz, a estratégia de ouvir o cliente e conhecê-los, identificando-lhes os requisitos, precisa ter uma estreita conexão com as estratégias da organização. Para isso, é necessário o apoio de um sistema que acumule rapidamente informações sobre as necessidades dos clientes, tornando-as disponíveis para todas as partes envolvidas no desenvolvimento e implementação dos serviços e/ou produtos, possibilitando que sejam incorporadas sugestões e realizadas melhorias.

Finalmente, é importante ressaltar que toda e qualquer atividade de caráter social é sustentada pelo objetivo de satisfazer aos interesses e às necessidades coletivas, sendo o seu foco primordial de ação a busca do atendimento dos requisitos dos seus clientes naturais – que são os elementos constitutivos da sociedade: cidadãos, considerados individualmente ou em suas entidades associativas e as instituições de interesse privado.

Esse fundamento é extensivo, inclusive às organizações públicas responsáveis pela execução de atividades de natureza administrativa, cujos clientes diretos são outros órgãos e entidades públicos. Significa dizer que a criação e o funcionamento dessas organizações só se justificam na medida em que elas agregam valor, ainda que indiretamente, à sociedade.

Informação e Análise

- Gestão das informações da organização
- Gestão das informações comparativas
- Análise crítica do desempenho da organização

O Critério Informação e Análise examina como a gestão das informações é realizada com o objetivo de apoiar os principais processos e o sistema de gestão do desempenho da organização, principalmente no processo de alinhamento das operações com as diretrizes estratégicas.

Examina a seleção, a gestão e a utilização das informações da organização em apoio aos seus objetivos estratégicos, com forte ênfase na gestão de processo e na melhoria do desempenho. De uma forma geral, representa um dos **principais alicerces** para uma organização orientada para resultados, que utilize informações sobre seus processos internos como ferramenta gerencial.

Aborda como as informações da organização e dos referenciais comparativos devem ser classificadas e gerenciadas para que sejam utilizadas no planejamento

estratégico e na avaliação do desempenho global da organização, e integradas em sistemas de indicadores de desempenho, organizados para alinhar os processos com os planos estratégicos e para acompanhar e melhorar seu desempenho. Inclui, também, a utilização de informações de organizações públicas e privadas com processos de trabalho similares, que possam ser utilizados como referenciais, possibilitando o “benchmark”.

Um aspecto importante contemplado no Critério é a avaliação de como a organização realiza a análise crítica do seu desempenho global, verificando:

- os métodos utilizados para integrar e correlacionar as principais informações provenientes de todas as partes da organização, gerando indicadores que apoiem o processo decisório;
- como a organização se utiliza desses indicadores nas análises críticas de seu desempenho e de suas capacitações, tirando conclusões que possam promover melhorias em seu desempenho no sentido de alcançar as suas metas e planos institucionais.

Gestão de Pessoas

- Sistemas de trabalho
- Educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas
- Bem-Estar e satisfação das pessoas

O Critério examina como a organização promove o desenvolvimento dos servidores, por meio de programas de preparação e incentivo profissional, disponibilizando condições adequadas para que eles possam desenvolver seu pleno potencial, alinhados com os objetivos estratégicos da organização. São também examinados os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional.

O item “Sistemas de Trabalho” avalia as estruturas e organizações do trabalho (distribuição do trabalho), as políticas de distribuição de cargos, os sistemas de avaliação do desempenho e reconhecimento do esforço individual e da equipe. Seu objetivo básico é examinar como deve ser essa estrutura e organização para habilitar os servidores a

exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis da sociedade. O principal aspecto a ser considerado neste item é a consistência entre os sistemas de nomeação para cargos e funções com as estruturas e os processos de trabalho.

O item “Educação, Treinamento e Desenvolvimento dos Servidores” descreve como a educação e o treinamento atendem aos principais planos e às necessidades da organização, incluindo o desenvolvimento do conhecimento e da capacitação e a contribuição para a melhoria do desempenho e do crescimento dos servidores. A educação e o treinamento devem ser compatíveis com os planos estratégicos da organização, devem envolver o fortalecimento da capacitação e contribuir para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento dos servidores.

O item final, “Bem-Estar e Satisfação dos Servidores”, descreve como é mantido um ambiente e um clima de trabalho propício ao bem-estar, motivação e satisfação de todos os servidores. Procura identificar como a organização desenvolve mecanismos que contribuam para a satisfação dos seus servidores. Esses mecanismos podem estar relacionados com a natureza dos serviços, com instalações e equipamentos adequados, com atividades de interesse e criação de oportunidades de trabalho, ou, ainda, com a manutenção de programas sociais voltados para o bem-estar do servidor e de seus familiares, como, por exemplo, atividades culturais ou recreativas, educação complementar não relacionada com o trabalho, horários flexíveis, programas de conscientização voltados para a saúde, inclusive para os familiares (como antitabagismo, antidrogas, prevenção da AIDS, recuperação de drogados e alcoolismo), manutenção de área agradável para refeições, etc.

Gestão de Processos

- Gestão de processos finalísticos
- Gestão de processos de apoio
- Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros

Este Critério é o ponto focal de todos os principais processos da organização. Nele está o núcleo de requisitos para uma eficiente e eficaz gestão de processos.

Examina os principais aspectos da gestão de processos da organização:

- como os processos são definidos e estruturados, incorporando os requisitos dos clientes e considerando os recursos institucionais disponíveis;
- como são implementados, de forma a assegurar que as características para eles definidas sejam compreendidas e mantidas por todos os agentes envolvidos;
- como os processos são continuamente monitorados, avaliando-se a sua eficácia e eficiência, e como são introduzidas as melhorias, quando necessárias;
- como a organização assegura a inter-relação entre os seus diversos processos, evitando conflitos e/ou superposições;
- como são projetados e gerenciados os processos de apoio, de forma a otimizar o desempenho dos processos finalísticos;
- como a organização gerencia os processos relativos aos seus fornecedores e parceiros, de forma a assegurar que eles apresentem o desempenho esperado, garantindo a qualidade de seus próprios processos internos. Enfatiza, de maneira especial, o relacionamento entre a organização e o fornecedor, com base no espírito de parceria e cooperação mútua.

Resultados da Organização

- Resultados relativos à satisfação dos clientes
- Resultados orçamentários/financeiros
- Resultados relativos às pessoas
- Resultados relativos aos fornecedores e parceiros
- Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais

O Critério Resultados da Organização examina os **resultados objetivos** das práticas empregadas pela organização nos seis critérios anteriores, analisando as conseqüências concretas do desempenho institucional e das melhorias introduzidas em processos críticos.

Neste momento, a organização deve ser efetivamente avaliada em relação aos resultados que produz para a sociedade, como resultado de sua atuação, sendo, então, verificado quanto ela conseguiu atender às necessidades e expectativas de seus clientes, agregando valor ao ambiente em que atua por meio de uma atuação eficiente.

Assim, o critério tem duplo objetivo: identificar o nível de atendimento às necessidades e às expectativas dos clientes e o grau de desempenho institucional, refletido em seus indicadores de eficiência financeira e produtividade.

O item relativo à satisfação dos clientes examina como o desempenho da organização é percebido pelo cliente, que deve ser demonstrado por meio de indicadores de satisfação/insatisfação auferidos diretamente junto à clientela.

A eficiência na aplicação dos recursos avalia fatores que refletem o desempenho orçamentário e financeiro da organização que pode incluir a menor utilização do orçamento em relação ao programado, desde que atingidos os resultados esperados, a geração de receitas (de arrecadação ou prestação de serviços), a execução de serviços não programados com sobras orçamentárias, etc.

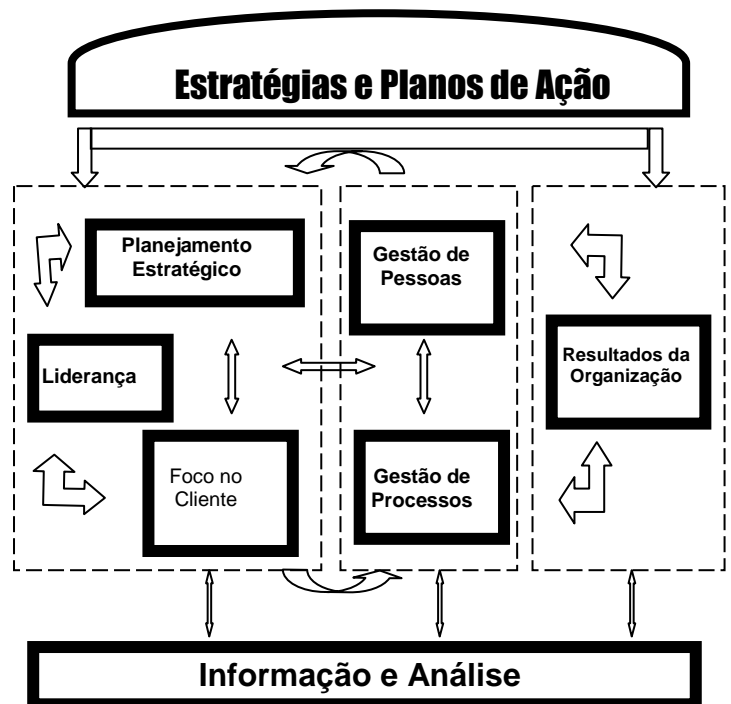
Os resultados relativos às pessoas referem-se aos efeitos do desenvolvimento e gestão de pessoas, relacionados ao bem-estar, satisfação, desenvolvimento, desempenho do sistema de trabalho e eficácia e podem ser auferidos pela análise de fatores genéricos como segurança, absenteísmo, rotatividade e satisfação, eficácia dos programas de treinamento, etc.

O item referente aos resultados relativos aos fornecedores e aos parceiros aborda a otimização nos custos e/ou desempenho da organização decorrentes da melhoria do relacionamento com fornecedores e com parceiros ou melhoria no processo de licitação/contratação desses fornecedores, com base em informações comparativas (dados históricos, em geral).

Os resultados relativos aos serviços/produtos abordam os efeitos dos programas de melhoria tanto nos processos finalísticos quanto nos de apoio, comprovados pelos principais indicadores de qualidade de serviços/produtos, incluindo informações comparativas adequadas.

Representação Gráfica dos Critérios de Avaliação

A figura abaixo representa graficamente a relação entre os elementos da gestão da organização, enfatizando que eles devem estar alinhados à estratégia e aos planos de ação.



Quadro I
Critérios e itens de auto-avaliação dos Órgãos
Executores das Atividades Hemoterápicas

Critérios e Itens		Assert.	Pontos
1	Liderança		45
	1.1. Sistema de liderança	06	30
	1.2. Responsabilidade pública e cidadania	04	15
2	Planejamento estratégico		45
	2.1. Formulação das estratégias	06	20
	2.2. Operacionalização das estratégias	05	25
3	Foco no cliente		45
	3.1. Conhecimento mútuo	03	20
	3.2. Relacionamento com o cliente	05	25
4	Informação e análise		45
	4.1. Gestão das informações da organização	03	15
	4.2. Gestão das informações comparativas	01	15
	4.3. Análise crítica do desempenho da organização	02	15
5	Gestão de pessoas		45
	5.1. Sistemas de trabalho	04	15
	5.2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas	05	15
	5.3. Bem-estar e satisfação das pessoas	03	15
6	Gestão de processos		45
	6.1. Gestão de processos finalísticos	04	20
	6.2. Gestão de processos de apoio	02	10
	6.3. Gestão de processos relacionados aos fornecedores e parceiros	03	15
7	Resultados da organização		230
	7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes	02	55
	7.2. Resultados orçamentários/financeiros	02	55
	7.3. Resultados relativos às pessoas	06	40
	7.4. Resultados relacionados aos fornecedores e parceiros	02	30
	7.5. Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais	09	50
Total		77	500

Critérios e Itens

(1)
Liderança

Item 1.1. Sistema de Liderança

a) O sistema de liderança baseia-se em valores claros, considera os requisitos de todas as partes interessadas e fixa elevadas expectativas de desempenho e melhoria.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) estruturação de valores e crenças da Direção:
 - a) a direção desenvolve um conjunto claro e conciso de valores para a organização que demonstram o que ela sustenta e acredita;
 - b) o sistema de liderança promove a lealdade e o trabalho em equipe baseados nos valores e na busca do atingimento dos propósitos comuns;
 - c) as decisões importantes realizadas pela direção são consistentes com os valores defendidos pela organização.
- (2) importância dada às partes interessadas:
 - a) as decisões importantes da direção são direcionadas para a satisfação do cliente;
 - b) os funcionários se preocupam em definir e satisfazer os seus clientes;
 - c) o desempenho dos gerentes é medido em função da sua capacidade de satisfazer os seus clientes externos e internos.
- (3) fixação de Objetivos e Metas para a organização:
 - a) a direção expõe claramente aos funcionários as suas metas para o futuro;
 - b) as medidas de desempenho globais ajudam a detectar problemas antes que eles ocorram.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) O sistema de liderança cuida da definição de diretrizes da organização, tais como: “missão e visão de futuro”, e do conjunto de valores que balizam as decisões e ações das pessoas da organização, para que se promova o alto desempenho organizacional, considerando todas as partes interessadas.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) estruturação de diretrizes pela Direção:
 - a) a direção desenvolve um conjunto claro e conciso de diretrizes que servem de balizadores para a atuação de todos os setores, processos e pessoas;
 - b) as diretrizes estão relacionadas a evitar as fraquezas e impulsionar os pontos fortes da organização;
 - c) a Missão foi desenvolvida expressando a razão de ser da organização.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) O sistema de liderança encoraja e apoia a iniciativa, a criatividade e a tomada de risco, subordina a organização ao seu propósito e evita cadeias de comando que obrigam a longos caminhos para a tomada de decisão.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) a direção valoriza as atitudes dos funcionários que sejam condizentes com os valores cultuados pela organização;
- (2) os funcionários/colaboradores são recompensados e estimulados a agirem segundo os valores da organização.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) A Missão, as diretrizes da organização e o conjunto de valores são continuamente comunicados e reforçados, inclusive com o envolvimento pessoal da alta direção, evidenciando assim o seu comprometimento perante as partes interessadas.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) a organização utiliza métodos específicos para comunicar seus valores e o foco no cliente para seus funcionários/colaboradores;
- (2) a organização dissemina efetivamente as suas diretrizes e os seus valores para todos os empregados;
- (3) a organização divulga a Missão de forma efetiva;
- (4) os funcionários/colaboradores conhecem e compreendem perfeitamente os valores da empresa.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) A alta direção participa efetivamente na formulação de estratégias, na análise crítica do desempenho global e na busca de oportunidades futuras para a organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) a direção participa pessoalmente da definição das estratégias da organização;
- (2) a direção se reúne regularmente para avaliar o desempenho global da organização;
- (3) a alta direção participa na utilização dessa análise crítica do desempenho para reforço dos valores e revalidação das estratégias da organização.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

f) Existem melhorias implementadas no sistema de liderança provenientes de sua avaliação.

▶ **Registrar evidências objetivas/informações.** Exemplos:

- (1) a alta direção avalia e melhora as suas próprias habilidades de liderança;
- (2) os processos relativos à gestão do sistema de liderança são avaliados, utilizando-se de indicadores para essa avaliação.

▶ **Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.**

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas

Item 1.2. Responsabilidade Pública e Cidadania

a) A organização assegura que os resultados de sua atuação atendam aos interesses públicos, protegendo o seu patrimônio e resguardando os valores organizacionais.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) práticas empregadas pela organização para preservar o seu patrimônio: conservação dos documentos históricos da organização, do seu ambiente físico, da imagem de seus servidores e dirigentes;
- (2) documento publicado contendo os valores da organização e suas formas de divulgação entre os servidores e para o público externo: clientes, cidadãos, outros órgãos públicos, etc;
- (3) eventos (reuniões, seminários, treinamentos) realizados com os servidores para divulgação dos valores da organização, dos princípios da administração pública e do comportamento ético e moral do servidor;
- (4) mecanismos utilizados para assegurar a observância do interesse público e o cumprimento dos valores organizacionais pelos servidores da organização, como, por exemplo, a existência de comissões de ética instituídas, assim como de outras comissões recomendáveis para o funcionamento das Unidades (como, por exemplo, Comissão de Prontuários, de Óbitos, de Infecção Hospitalar, de Residência Médica, de Ética em Pesquisa, etc.), com participação dos servidores; relacionamento proativo com o Ministério Público e com a Ouvidoria do Ministério da Justiça, com o objetivo de sanar eventuais ocorrências junto àqueles órgãos;
- (5) formas de divulgação do Código de Ética do servidor público;
- (6) obediência à legislação preconizada pelo Ministério da Saúde garantindo a qualidade e confiabilidade dos produtos e/ou serviço;
- (7) quando pertinente à complexidade da unidade, obediência a protocolos atualizados, garantindo a qualidade e confiabilidade dos produtos e/ou serviços;
- (8) a direção da OEAH apoia e incentiva a criação de comissões de auditorias técnicas, como, por exemplo, de auditoria transfusional, a fim de ser efetuada análise e melhoria dos processos;
- (9) implantação de mecanismos de rastreabilidade do sangue através, por exemplo, de sistemas informatizados (código de barras);
- (10) quando pertinente à complexidade da unidade, existência de grupos multidisciplinares a fim de prestar atenção global a pacientes portadores de patologias hematológicas;
- (11) quando pertinente à complexidade da unidade, identificação de portadores de hematopatologias hereditárias, com desenvolvimento de atividades de aconselhamento genético, diagnóstico precoce e educação para conviver com a patologia;
- (12) quando pertinente à complexidade da unidade, realizar atendimento ambulatorial de doadores inaptos;
- (13) a liderança realiza o acompanhamento dos avanços tecnológicos a fim de alcançar a maior confiabilidade possível nos tratamentos, resultados e diagnósticos realizados.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) A organização atua no sentido de atender demandas sociais e ambientais, não diretamente relacionadas com as suas competências legais, mas que contribuem para o bem-estar da comunidade e para a sua imagem institucional perante a sociedade.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) ações de combate ao desperdício ou de preservação do meio ambiente (programas de reciclagem de material; de coleta seletiva de lixo, de economia de energia) e ações de cuidados com o lixo hospitalar e destino dos demais materiais biológicos;
- (2) ações de apoio à comunidade: participação em campanhas de combate à fome; de combate ao analfabetismo; de prevenção de doenças; etc
- (3) participação em campanhas de cunho social.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) A organização promove a responsabilidade pública do servidor, no cumprimento de seu papel de agente público, e o exercício de sua cidadania, estimulando os valores e comportamentos éticos em todos os níveis da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) divulgação de documentos sobre o papel do servidor público, com ênfase nas suas responsabilidades perante a sociedade e na implicação da sua atuação no desenvolvimento do País. Indicar meios de divulgação, periodicidade, perfil e quantitativo dos servidores atingidos;
- (2) participação de funcionários em eventos de discussão da responsabilidade do servidor público;
- (3) política de intolerância com comportamentos que firam frontalmente os conceitos éticos e morais do serviço público: com a previsão de admoestações e punições, aplicáveis a todos os níveis de servidores.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) A organização disponibiliza mecanismos de informação e/ou participação do cidadão relativamente às suas áreas de atuação, promovendo o controle da sociedade sobre os seus resultados institucionais.

▶ **Registrar evidências objetivas/informações.** Exemplos:

- (1) instituição de conselhos consultivos e/ou deliberativos com participação da sociedade, para tratar de assuntos da área de atuação da organização;
- (2) instituição de fóruns permanentes de debates com a participação da sociedade;
- (3) emissão de cartilhas educativas ou textos/artigos a clientes;
- (4) realização de propagandas educativas na mídia;
- (5) realização de seminários, palestras sobre temas de interesse público;
- (6) participação em eventos sociais para divulgação sobre o órgão;
Observação: especificar temas abordados, público-alvo, regiões abrangidas, quando couber;
- (7) atividades e/ou projetos relacionados à captação de doadores, a fim de conscientizar a comunidade sobre o fato da doação de sangue representar um gesto de cidadania;
- (8) trabalhos de divulgação relativos à importância da doação de sangue e à proteção da saúde do cidadão, inclusive no que diz respeito à prevenção das patologias transmissíveis pelo sangue;
- (9) desenvolvimento de atividades de educação para saúde, especialmente no que diz respeito à proteção da saúde do doador;
- (10) incentivo à criação de associações de pacientes portadores de patologias hematológicas;
- (11) a organização mantém uma conscientização constante sobre os impactos públicos potenciais relacionados com seus produtos, processos e instalações, independentemente de estarem ou não incluídos em requisitos legais, caracterizando uma atuação pró-ativa;
- (12) a organização encoraja, apoia e reconhece as pessoas que prestam serviços comunitários e participam de esforços de desenvolvimento social, contribuindo através de cessão de recursos ou através de campanhas de conscientização comunitária especialmente projetadas;
- (13) a organização exerce sua liderança no apoio e no fortalecimento da comunidade, da região, do setor e do País.

▶ **Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.**

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

PLANILHA DE PONTUAÇÃO

Liderança

45 pontos

Item	Alínea	Fator	Faixa	Total
1.1. (30 pontos)	a	0,05		
	b	0,05		
	c	0,05		
	d	0,05		
	e	0,05		
	f	0,05		
1.2 (15 pontos)	a	0,04		
	b	0,03		
	c	0,04		
	d	0,04		

Pontos Parciais	
------------------------	--

(2)
Planejamento
Estratégico

Item 2.1. Formulação das Estratégias

a) O processo de planejamento estratégico da organização, contempla a formulação de estratégias visando assegurar o cumprimento da missão institucional, realizado a partir da análise de cenários orientados para o futuro, inclusive no que diz respeito às metas nacionais relativos à saúde.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) reuniões de planejamento realizadas para elaboração do Plano Plurianual⁴
- (2) normatização dos processos organizacionais;
- (3) metodologia utilizada para discussão dos temas abaixo:
 - cenários;
 - definições estratégicas da organização;
 - objetivos e metas organizacionais, com respectivos indicadores;
 - requisitos e expectativas dos clientes e mudanças esperadas;
 - recursos orçamentários disponíveis/necessários.
- (4) atas/documentos de reuniões realizadas sobre os temas acima - mencionar perfil dos participantes e periodicidade;
- (5) planos estratégicos para a organização elaborados;
- (6) registros dos procedimentos de validação dos planos estratégicos.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Na formulação das estratégias são considerados os requisitos dos clientes⁵ e os recursos disponíveis⁶ na organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) informações organizacionais utilizadas, como por exemplo:
 - indicadores de desempenho organizacional (nível de cumprimento das metas institucionais);
 - indicadores de desempenho de referenciais de excelência;
 - indicadores sobre recursos humanos: tamanho do quadro, distribuição, desempenho, custos, etc.;
 - indicadores de qualidade dos serviços/produtos;
 - indicadores de satisfação de clientes;
 - informações sobre os recursos logísticos;
 - indicadores sobre a capacidade operacional da organização;
- (2) metodologia utilizada para a análise das informações acima e estabelecimento das estratégias.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

⁴ O processo de planejamento estratégico da organização deve gerar subsídios para a elaboração do Plano Plurianual da organização.

⁵ Consultar o glossário para a definição do termo "requisitos dos clientes".

⁶ Recursos disponíveis referem-se aos recursos humanos, logísticos, tecnológicos e orçamentários/financeiros.

c) No processo de planejamento, são formuladas estratégias voltadas para a melhoria contínua da qualidade da gestão da organização .

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mencionar as estratégias estabelecidas para melhorar a qualidade da gestão da organização tais como: comitês, comissões e mecanismos de rastreabilidade do sangue.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) O processo de planejamento estratégico inclui a análise crítica das estruturas e do quadro de servidores da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) metodologia utilizada, no planejamento estratégico, para a análise das estruturas e da força de trabalho;
- (2) estratégias estabelecidas para adequação da estrutura organizacional;
- (3) estratégias estabelecidas para adequação da força de trabalho - movimentação de pessoal, adequação do perfil (capacitação), redução ou ampliação do quadro, etc.

Observação: especificar a abrangência das metas em relação aos principais processos da organização.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) As estratégias estabelecidas para a organização subsidiam a estimativa orçamentária apresentada no Plano Plurianual.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) metodologia utilizada para a previsão dos recursos orçamentários necessários para a operacionalização de cada uma das estratégias: modelo lógico utilizado no cálculo da despesa e no seu fracionamento em cada exercício.
- (2) Metodologia utilizada para a previsão da natureza da despesa.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

f) A organização assegura que as suas estratégias sejam compartilhadas e compreendidas por todos os seus segmentos.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) documentos elaborados com a descrição das estratégias;
- (2) formas de divulgação das estratégias: publicação em jornais, revistas, boletins de circulação interna, disponibilização em tela de computador, utilização de meio eletrônico, reuniões e/ou seminários realizados sobre o assunto;
- (3) formas de verificação da compreensão das estratégias pelos segmentos: reuniões de discussão das estratégias; mecanismos de análise do alinhamento dos discursos dos gerentes com as estratégias.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 2.2. Operacionalização das estratégias

a) As prioridades, as metas e os planos de ação⁷ são estabelecidos a partir das definições do planejamento estratégico da organização, alinhadas com o disposto no Plano Plurianual.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) documento com os planos de ação das unidades especificando metas, indicadores, ações, responsáveis, recursos disponíveis e cronograma;
- (2) documento normativo com a definição da articulação entre os planos de ação e as definições estabelecidas no processo de planejamento estratégico da organização;
- (3) documento contendo as prioridades, metas e planos de ação da organização, para cada uma de suas unidades;
- (4) pontos de convergência (ou de coerência) entre o Plano Plurianual e os planos de ação;
- (5) método utilizado para desdobrar os planos estratégicos dispostos no Plano Plurianual em planos operacionais;
- (6) método de realinhamento dos planos de ação com as novas orientações estabelecidas no processo de planejamento: incorporação de novas ações, alteração em projetos, cancelamento/suspensão de projetos, etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

⁷ Consultar o glossário para esclarecimentos sobre “planos de ação”.

b) O processo de planejamento contempla o estabelecimento de metas de redução de custos e de melhoria da qualidade dos serviços da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) metas de redução de custos, com respectivos indicadores;
- (2) metas de melhoria da qualidade dos principais serviços/produtos, com respectivos indicadores.

Observação: especificar a abrangência das metas em relação aos principais processos.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) O processo de elaboração dos planos de ação das unidades é compatibilizado com o processo de definição da proposta orçamentária anual da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) forma utilizada para elaboração da proposta orçamentária: forma de cálculo dos recursos orçamentários para cada projeto constante do planejamento estratégico e dos planos de ação;
- (2) forma utilizada para o planejamento das despesas com treinamento/capacitação;
- (3) forma utilizada para o planejamento das despesas com aquisição de mobiliário e equipamentos;
- (4) forma utilizada para o planejamento das despesas com deslocamento;
- (5) forma utilizada para o planejamento das despesas com contratação de serviços de terceiros.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) Os servidores são engajados na definição e execução dos planos de ação das suas respectivas unidades.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) reuniões realizadas com as equipes para discussão das estratégias e definição dos planos de ação das unidades. Especificar periodicidade e perfil dos servidores envolvidos;
- (2) divisão formal das responsabilidades pela condução dos projetos previstos nos planos de ação: apresentação dos nomes dos responsáveis na matriz de planejamento das ações (5W e 1H);
- (3) forma de acompanhamento e cobrança de cada equipe pela execução dos respectivos planos de ação sob a sua competência.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) A implementação dos planos de ação é permanentemente acompanhada pelos níveis gerenciais da organização, sendo introduzidos eventuais realinhamentos, quando necessários.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) reuniões realizadas no exercício para análise do cumprimento parcial das metas e dos planos de ação das unidades - mencionar periodicidade e instâncias envolvidas;
- (2) nº de alterações nas metas e nos planos de ação decorrentes de replanejamento ou alteração nas estratégias.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

PLANILHA DE PONTUAÇÃO

Planejamento Estratégico

45 pontos

Item	Alínea	Fator	Faixa	Total
2.1. (20 pontos)	a	0,04		
	b	0,04		
	c	0,03		
	d	0,03		
	e	0,03		
	f	0,03		
2.2 (25 pontos)	a	0,05		
	b	0,05		
	c	0,05		
	d	0,05		
	e	0,05		

Pontos Parciais

--

[3]

Foco no Cliente

Item 3.1. Conhecimento Mútuo

a) **Existe na organização a prática de conhecer seus clientes, por tipos e grupos, e de identificar suas necessidades e expectativas quanto aos serviços/ produtos que oferece.**

► Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos utilizados para identificação dos perfis dos clientes (tipos ou grupos): análise das competências institucionais; análise de cenários; discussão com os servidores para identificação do cliente; pesquisa de campo; etc.;
- (2) reuniões realizadas com os clientes para identificação das necessidades/expectativas, tais como com os clientes internos, reuniões semanais; contato diário entre médicos responsáveis e a equipe – pesquisas freqüentes inter-setoriais e com os clientes externos, recepção aos doadores – entrevista informal antes e após a doação; palestras de incentivo às doações em escolas, clubes de serviço, instituições militares, participação nas reuniões do corpo clínico dos hospitais; divulgação de matérias nos boletins da instituição; pesquisas;
- (3) mecanismos formais ou informais utilizados para identificação dos requisitos dos clientes, tais como pesquisas de opinião (via questionários, entrevistas ou outras técnicas de pesquisas qualitativas);
- (4) mecanismos de coleta de sugestões de clientes;
- (5) comitês/câmaras/fóruns de discussão de assuntos de interesse dos clientes externo e potencial; palestras, fórum tais como, falcêmico e conscientização e acompanhamento de crianças portadoras com criação de banco de dados local.

Observação: especificar para cada mecanismo: periodicidade, perfil dos participantes, temas abordados, etc.

► Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) A organização realiza a avaliação sistemática do impacto da sua atuação sobre o universo de clientes potenciais⁸.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de identificação/avaliação do universo de clientes potenciais tais como, hospitais que não possuem banco de sangue próprio, no município ou na sua região de influência: visita aos hospitais da região; pesquisa com os hemocentros regionais – serviços consumidores de componentes específicos tais como, *stem cells*, plasmaferese, etc., pesquisas de campo, dados estatísticos disponibilizados por institutos de pesquisa – citar os principais indicadores relativos a perfil, quantidade, etc;
- (2) indicadores sobre os clientes atendidos, especificados por tipo de serviço/produto prestado, formas de acesso aos clientes, perfil dos clientes, quantidade de clientes, região, etc.;
- (3) formas de integração dos indicadores de clientes em potencial e clientes atendidos tais como, relatórios com os resultados de clientes externos já atendidos; cartas de recomendação; estatísticas;
- (4) mecanismos de medição dos efeitos sociais resultantes da atuação da organização com relação aos clientes potenciais, tais como acompanhamento da qualidade dos hemocomponentes postos em disponibilidade para a região;
- (5) mecanismos de medição dos efeitos sobre a imagem da organização da opinião dos usuários atuais ou potenciais que ela não consegue atender.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) A organização disponibiliza, aos seus clientes e à sociedade, informações institucionais de caráter geral (como missão, competências, atividades, serviços/produtos e resultados), comunicando a sua imagem institucional.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de divulgação de informação para o público interno e externo como jornais, revistas, periódicos, folhetos institucionais - especificar público-alvo, perfil do público que acessa os canais; periodicidade de publicação e volume distribuído;
- (2) utilização da INTERNET;
- (3) atendimento via telefônica (sistema 0800 ou similares);
- (4) participação em seminários, palestras, feiras, ou atividades na mídia para exposição de produtos e serviços e informações gerais sobre as atividades da organização;
- (5) sistema de atendimento via correspondência (resposta a cartas, fax, telex, etc.).

Observação: especificar para cada mecanismo: natureza e volume das consultas, perfil dos usuários, tempo médio de resposta, periodicidade de atualização da informação, etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

⁸ Consultar o glossário para definição do termo "clientes potenciais".

Item 3.2. Relacionamento com o cliente

a) A organização mantém canais de comunicação com os seus clientes e com a sociedade, que possibilitam o contato direto para a solicitação de assistência ou de informações e apresentação de sugestões e reclamações.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de atendimento pessoal - processos estruturados para atendimento ao cliente - especificar formas de controle de fluxo e da qualidade do serviço, tais como rotina de atendimento ao doador, recepção, cadastro, triagem, coleta, lanche, etc.;
- (2) mecanismos de atendimento por sistemas em meio eletrônico como cadastro informatizado;
- (3) formas de atendimento via INTERNET;
- (4) atendimento via telefônica (inclusive por sistema 0800 ou similares);
- (5) participação em seminários, palestras, feiras, ou atividades na mídia para exposição de produtos e serviços e informações gerais sobre as atividades da organização;
- (6) sistema de atendimento via correspondência (resposta a cartas, fax, telex, etc.);
- (7) caixa de sugestões/reclamações.

Observação: especificar para cada mecanismo: natureza e volume das consultas, perfil dos clientes que se utilizam, tempo médio de resposta, etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) As sugestões e reclamações recebidas dos clientes são gerenciadas de forma a garantir a sua pronta resposta e o seu aproveitamento pelas unidades da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) métodos utilizados para estruturar os processos de recebimento, tratamento e resposta às sugestões e reclamações dos clientes ;
- (2) indicadores relativos às reclamações e sugestões: nº médio mensal, natureza, perfil dos clientes que apresentam, etc.;
- (3) indicadores relativos à resolução da reclamação e aproveitamento da sugestão: tempo de resposta, indicador do nº de aproveitamentos de sugestões, indicador do nº de reclamações resolvidas;
- (4) relação entre o nº de reclamações/sugestões recebidas e nº de processos alterados/melhorados.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) A organização tem padrões e normas de atendimento a serem observados pelos servidores com contato direto com os clientes, visando garantir a qualidade do serviço prestado.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) documentos contendo os padrões e as normas de atendimento a serem observados pelos servidores com contato direto com os clientes, tais como manual do banco de sangue, etc.;
- (2) especificação dos serviços que têm normas e padrões de atendimento estabelecidos;
- (3) formas de avaliação e controle da observância pelos servidores das normas e padrões de atendimento.

Observação: os métodos utilizados para treinar os servidores nos padrões e normas de atendimento devem ser descritos como evidências objetivas da assertiva “d” do item 5.2 – página 45.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) A organização realiza a avaliação sistemática da satisfação de seus clientes, identificando os fatores que geram a insatisfação.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de aferição do grau de satisfação dos usuários - pesquisa quantitativa ou qualitativa - especificar metodologia utilizada, requisitos pesquisados, periodicidade, forma de aplicação e clientela pesquisada, indicadores de satisfação gerados, etc.;
- (2) avaliações de produtos/serviços feitas por clientes;
- (3) prêmios recebidos de clientes e/ou de outras instituições;
- (4) avaliações comparativas da satisfação de clientes conduzidas por equipes externas à organização;
- (5) resultados de pesquisas realizadas por empresas ou instituições externas;
- (6) indicadores de nível de retenção de clientes, nível de conquista de clientes, nível de perda de clientes, para organizações que atuam em setores como por exemplo avaliação pelo número de doações recebidas em determinado período.

Observação: especificar a periodicidade e perfil e quantidade dos clientes cuja opinião foi pesquisada.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) A organização acompanha a opinião dos clientes em relação a novos serviços/produtos implantados, com o objetivo de permitir rápidos realinhamentos em suas características, quando necessários.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) métodos utilizados para o acompanhamento da opinião dos clientes em relação aos novos serviços/produtos implantados: realização de reuniões com clientes; aplicação de pesquisas (via questionário ou entrevistas); abertura de espaço de discussão em meios de comunicação eletrônicos (Internet, sistemas internos de comunicação, etc.); introdução de elemento(s) da equipe nas organizações - clientes para acompanhamento *in loco* dos impactos dos serviços/produtos;
- (2) realinhamentos realizados, em função das informações obtidas pelos mecanismos acima.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

PLANILHA DE PONTUAÇÃO

Foco no Cliente

45 pontos

Item	Alínea	Fator		Faixa		Total
3.1. (20 pontos)	a	0,07	x		=	
	b	0,07				
	c	0,06				
3.2. (25 pontos)	a	0,05				
	b	0,05				
	c	0,05				
	d	0,06				
	e	0,04				

Pontos Parciais

--

(4)

Informação e Análise

Item 4.1. Gestão das informações da organização

a) **Existe na organização a prática de seleção, coleta e registro das informações relevantes⁹ para o processo decisório, em todos os níveis da organização, visando apoiar as ações desenvolvidas e introduzir melhorias no desempenho institucional.**

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de registro de informações relativas aos recursos humanos da organização: movimentação; capacitação; admissão no órgão; liberação de servidor para outros órgãos; demissão; comissionamento; desempenho individual; etc.;
- (2) mecanismos de registro de informações de desempenho dos processos finalísticos da organização (principalmente os relativos aos principais serviços/produtos);
- (3) informações sobre o desempenho global da organização dentro do setor de atuação;
- (4) informações sobre os custos dos principais processos da organização;
- (5) informações relativas aos clientes: indicadores dos níveis de satisfação; do universo de clientes; do tamanho da demanda atendida e da demanda reprimida; etc.;
- (6) informações sobre o desempenho de outras organizações congêneres (que atuam no mesmo ramo de atividade) nacionais ou internacionais;
- (7) informações obtidas de literatura de domínio público;
- (8) métodos utilizados para coletar informação de todos os segmentos da organização.

Observação:

- recomenda-se a informatização de todos os serviços e tratar os dados respeitando como análise prévia a regionalidade; em segundo momento análise por regiões até informação e informatização única à todos os serviços;
- especificar indicadores utilizados e sistemas de aferição ;
- segmentos da organização envolvidos na prática de seleção, coleta e registro das informações relevantes.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

⁹ Consultar no glossário a definição de “informações relevantes”.

b) As informações relevantes são organizadas e disponibilizadas aos seus usuários, principalmente aos níveis gerenciais, em sistemas informatizados, de fácil acesso e consulta.

▶ **Registrar evidências objetivas/informações.** Exemplos:

- (1) mecanismos de consolidação das informações dos segmentos da organização;
- (2) principais sistemas de informação utilizados da organização, inclusive os sistemas “ad hoc”, que disponibilizem informações complementares às dos sistemas auxiliares da Administração Pública (SIORG, SIAPE, SIAFE, SICAF, etc.). Exemplos:
 - sistemas de recursos humanos (cadastro, movimentação, férias, comissionamento, gestão do desempenho, etc);
 - mecanismos de controle das informações a respeito dos clientes: nível de satisfação; nº de clientes atuais e potenciais; nº de clientes atendidos; etc.;
 - mecanismos de controle de gastos;
 - mecanismos de controle de emissão de passagens aéreas/diárias;
 - sistemas de protocolo e controle de processos e correspondências;
 - sistemas de registro de informações técnicas;
 - sistemas de informação das atividades-fim da organização.

Observação: informar, para cada mecanismo ou sistema de informação, o meio de disponibilização e acesso (informações em rede, formas de acesso a arquivos físicos, informações via INTERNET, etc.); o tempo médio de acesso por tipo de informação; o tipo de usuário, frequência média de consulta.

▶ **Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.**

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) É realizado o tratamento das informações relevantes da organização com vistas a garantir a sua preservação¹⁰, a sua consistência¹¹ e a sua integridade.¹²

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de guarda da informação (microfilmagem, arquivos físicos, guarda em meio eletrônico, etc.);
- (2) mecanismos de segurança (sistemas de *back up*, senhas de acesso, arquivos de segurança);
- (3) mecanismos de sigilos de informações relativas aos seus clientes e doadores;
- (4) mecanismos de atualização e expurgo da informação;
- (5) mecanismos de controle que evitem ou reduzam o nível de redundância, de informações conflituosas. Exemplos: existência de “amarras” no software que garantam a consistência das informações; cruzamento de informações de sistemas diversos para detecção de falhas, etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 4.2. Gestão das informações comparativas

a) Existe a prática de conhecer o desempenho de outras organizações¹³ para fins de comparação com os processos organizacionais, objetivando melhorar o desempenho institucional e estabelecer metas desafiadoras.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de identificação e seleção de organizações com processos similares;
- (2) mecanismos usados para a pesquisa do desempenho de outras organizações (missões, intercâmbio de informações, pesquisa literária, etc.) - especificar periodicidade;
- (3) formas de registro das informações;
- (4) formas de utilização das informações sobre outras organizações.
- (5) principais processos em que são utilizadas as informações comparativas.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

¹⁰ Consultar no glossário a definição de preservação da informação.

¹¹ Consultar no glossário a definição de consistência da informação.

¹² Consultar no glossário a definição de integridade da informação.

¹³ Essas outras organizações podem ser tanto públicas quanto privadas, nacionais ou internacionais, que possuam similaridades de processo(s) organizacional(is) que possibilitem uma comparação.

Item 4.3. Análise Crítica do desempenho da organização

a) As informações relevantes, provenientes de todos os segmentos da organização, são integradas e correlacionadas, para subsidiar o processo decisório nos níveis estratégicos¹⁴ da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) métodos e instrumentos utilizados para integrar e correlacionar as informações tais como gráficos, tabelas, softwares, etc.).

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) A organização realiza, de forma sistemática, a análise crítica da sua capacidade de resposta¹⁵ e de seu desempenho institucional global, com base nos seus principais indicadores de desempenho, tomando decisões para melhorar o seu desempenho em relação às suas metas e aos planos de ação.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) práticas organizacionais empregadas para a análise crítica: reuniões da alta administração; seminários ou workshops; uso de consultoria especializada para o papel de orientação/facilitação – indicar periodicidade e perfil dos participantes;
- (2) metodologia utilizada na análise crítica: formas de uso e análise dos indicadores, formas utilizadas para a seleção dos fatores que afetam o desempenho organizacional. Exemplos: estudo de tendências e de correlação, projeto de experimentos, estudo de causa e efeito, etc;
- (3) mecanismos de tradução das conclusões e descobertas decorrentes do processo de análise crítica em planos de ação, suficientemente específico para possibilitar o desdobramento dentro da organização e para fornecedores e parceiros.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

¹⁴ Níveis estratégicos referem-se aos componentes do primeiro escalão da organização, ou seja, à sua alta-administração.

¹⁵ Avaliar a capacidade de resposta significa proceder à análise da adequação dos recursos disponíveis na organização em relação ao cumprimento de suas competências institucionais e da aceitação de novos desafios.

PLANILHA DE PONTUAÇÃO

Informação e Análise

45 pontos

Item	Alínea	Fator		Faixa		Total
4.1. (15 pontos)	a	0,05				
	b	0,05				
	c	0,05				
4.2 (15 pontos)	a	0,15	x		=	
4.3 (15 pontos)	a	0,07	x		=	
	b	0,08				

Pontos Parciais	
------------------------	--

(5)
Gestão de Pessoas

Item 5.1. Sistemas de Trabalho

a) **A composição da força de trabalho da organização¹⁶ leva em consideração a missão e as estratégias estabelecidas para a organização.**

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) levantamento dos perfis profissionais existentes na organização;
- (2) estudo de adequação dos perfis profissionais às competências da organização;
- (3) políticas de movimentação de servidores (transferência, redistribuição, recrutamento, etc.), com base em perfis e aspirações profissionais e desempenho demonstrado;
- (4) avaliação do quadro de lotação necessário a partir de mapeamento dos macroprocessos e respectivos processos.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) **A organização do trabalho privilegia a flexibilidade, a autonomia e a liberdade de decisões das unidades; e estimula a participação dos servidores, assegurando condições adequadas para a contribuição eficaz de cada um à melhoria contínua do desempenho institucional.**

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) desdobramento das metas gerais em metas individuais para cada servidor;
- (2) formação de equipes de trabalho e/ou de solução de problemas;
- (3) estruturação formal do trabalho (manualização, padronização de rotinas);
- (4) definição formal de competências e das delegações;
- (5) diminuição nos níveis hierárquicos;
- (6) mudanças no arranjo espacial das áreas de trabalho e alteração no fluxo de informações;
- (7) utilização da tecnologia da informação, etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

¹⁶ A composição da força de trabalho deve ser compreendida como a estruturação das equipes de trabalho da organização, incluindo servidores sem vínculo, servidores requisitados, estagiários, consultores e outros terceirizados; realizada com base no perfil e nas habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades, na quantidade de pessoas adequadas, nos critérios de definição e utilização dos cargos em comissão.

c) São utilizados mecanismos de avaliação e de reconhecimento do desempenho individual que reforçam o aprendizado profissional e as metas da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) métodos utilizados para a avaliação de desempenho de servidores – especificar periodicidade, abrangência e indicadores utilizados;
- (2) sistema de registro (manual, por meio eletrônico, registro individual, séries históricas, etc.);
- (3) relacionamento com os demais sistemas de gestão de pessoas: programas de treinamento; de movimentação, de comissionamento, de estabelecimento de metas individuais, etc.;
- (4) formas de acesso às informações;
- (5) processos nos quais são utilizadas as informações coletadas;
- (6) instâncias decisórias que se utilizam dos dados.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) Os mecanismos de remuneração da organização incentivam a melhoria do desempenho individual e reforçam as metas de desempenho da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) Política/ mecanismos de distribuição de cargos e funções de confiança (DAS, FG, GR, etc);
- (2) gerenciamento de recompensas, tais como gratificações de desempenho (GDPs).

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 5.2. Educação, Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas

a) Os planos de educação, treinamento e desenvolvimento dos servidores estão alinhados com as estratégias e metas institucionais, buscando profissionalizar¹⁷ o servidor e maximizar a capacidade de resposta da organização.

► Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) pontos de alinhamento entre as diretrizes observadas na elaboração dos planos de educação e treinamento com as estratégias e metas da organização;
- (2) mecanismos de educação, treinamento e desenvolvimento dos empregados utilizados pela organização:
 - métodos utilizados para estabelecer metas desafiadoras para os servidores;
 - delegação de autoridade e autonomia decisória;
 - níveis de flexibilidade de atuação;
 - reconhecimento profissional e recompensa, ainda que informais;
 - mecanismos utilizados para comissionamento (priorização de nomeação para cargos em comissão de servidores do quadro da organização);
 - mecanismos de capacitação/treinamento voltados para o desenvolvimento individual e profissional, etc.
- (3) mecanismos de avaliação dos resultados dos planos de educação, treinamento e desenvolvimento e realinhamento com as estratégias organizacionais.

► Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

¹⁷ Profissionalizar significa preparar o servidor para o exercício de sua função, não apenas treinando, mas educando. Compreende as ações de conscientização para o sentido e valor da missão pública; de preparação técnica adequada; de avaliação regular do desempenho e do reconhecimento do mérito.

b) O processo de levantamento das necessidades de treinamento e educação utiliza-se de informações de todos os segmentos da organização, da análise dos requisitos dos cargos e das informações disponibilizadas pelos sistemas de gestão de pessoas.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) metodologia utilizada para o levantamento de necessidades de treinamento, junto aos diversos segmentos da organização;
- (2) perfil dos servidores envolvidos na definição das necessidades de treinamento;
- (3) segmentos e projetos da organização envolvidos;
- (4) plano de treinamento/capacitação anual elaborado - mencionar os insumos utilizados na elaboração do plano :
 - resultados das pesquisas de opinião/satisfação dos clientes (em especial sobre a qualidade do atendimento e o nível de competência percebido nos servidores);
 - resultados do levantamento de necessidades de treinamento;
 - estudo das competências básicas requeridas para os processos críticos da organização;
 - análise dos resultados do sistema de avaliação;
 - informações de bancos de talentos, com identificação de eventuais instrutores internos para ministrar os cursos;
- (5) plano de ação para desenvolvimento dos treinamentos necessários, incluindo cronograma, responsabilidades, instituições envolvidas.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) Os planos de educação e treinamento incluem ações voltadas para a formação de gerentes participativos, que atuem como facilitadores do desenvolvimento dos servidores.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) plano de capacitação para gerentes - especificar cursos e/ou seminários desenvolvidos e percentual de gerentes envolvidos;
- (2) atas de reuniões entre a direção e as equipes, com registro de recomendações sobre postura participativa;
- (3) média mensal de reuniões para discussão técnica com as equipes;
- (4) recomendações formais ou informais da alta administração às equipes a respeito de delegação e de concessão de autonomia decisória aos seus servidores.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) Os planos de educação e treinamento prevêm ações de educação e treinamento para servidores que atuam diretamente junto ao cliente.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) plano de treinamento para atividades de atendimento ao cliente, previsto no plano de capacitação anual da organização - especificar cursos e/ou seminários desenvolvidos, perfis de servidores envolvidos e quantitativo;
- (2) registros sobre treinamento informal ou em serviço voltado para o atendimento ao cliente;
- (3) orientações formais sobre o atendimento ao cliente.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) A elaboração dos planos de educação e treinamento é ajustada aos recursos disponíveis, em especial ao orçamentário/financeiro.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) mecanismos de avaliação da disponibilidade orçamentária para o exercício;
- (2) formas de previsão dos recursos humanos, logísticos e tecnológicos necessários para a realização dos planos de educação e treinamento;
- (3) formas de cálculo das despesas orçamentárias para cada tipo de despesa;
- (4) previsão dos recursos orçamentários necessários para executar o plano de capacitação/treinamento.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 5.3. Bem-estar e satisfação das pessoas

a) A organização assegura um ambiente físico seguro e saudável para os servidores

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) acompanhamento e controle das ocorrências de acidente do trabalho e problemas de saúde relacionados com o trabalho (registros de "stress", problemas de coluna, resfriados/gripes, alergias, etc.); e medidas pró-ativas empregadas;
- (2) ações voltadas para preparar ambientes ergonomicamente adequados, limpos e agradáveis (arejamento, iluminação, mobiliário, disposição espacial, áreas de circulação, etc);
- (3) equipamentos adequados e de fácil manuseio disponibilizados aos servidores.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) A organização disponibiliza uma série de serviços, benefícios, atividades e oportunidades aos servidores, com o objetivo de promover o seu bem-estar no ambiente de trabalho.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) horários de trabalho flexíveis;
- (2) política de realocação interna, para aproveitamento do potencial dos servidores;
- (3) realização de eventos de integração e confraternização dos servidores;
- (4) promoção de eventos de educação e informação sobre assuntos de interesse geral (saúde, segurança, religião, etc.);
- (5) facilitação de acesso aos benefícios legais (auxílio-alimentação, vale-transporte, assistência à saúde, etc.);
- (6) disponibilização de serviços de utilidade pública dentro das instalações da organização: agências e/ou terminais de banco e de correio; lanchonetes; restaurantes; bancas de revistas; locadoras de vídeos; salões de beleza; etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) A organização identifica, sistematicamente, os fatores que afetam a satisfação e a motivação dos servidores e utiliza essas informações para promover melhorias nas condições e no ambiente de trabalho.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) metodologia e mecanismos de identificação dos fatores que afetam a satisfação e a motivação dos servidores (pesquisas, entrevistas, etc) – especificar metodologia, periodicidade, abrangência;
- (2) mecanismos de aferição do grau de satisfação e motivação dos servidores - especificar metodologia, periodicidade, abrangência;
- (3) indicadores organizacionais que têm correlação com o nível de satisfação. Exemplos: índice de absenteísmo, de rotatividade;
- (4) pesquisas qualitativas e quantitativas de comprometimento profissional, clima organizacional, aceitação da liderança, percepção de segurança no trabalho, etc.;
- (5) níveis de reclamações e conflitos internos.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

PLANILHA DE PONTUAÇÃO
Gestão de Pessoas

45 pontos

Item	Alínea	Fator		Faixa		Total
5.1. (15 pontos)	a	0,04	x		=	
	b	0,04				
	c	0,04				
	d	0,03				
5.2 (15 pontos)	a	0,04	x		=	
	b	0,03				
	c	0,02				
	d	0,03				
	e	0,03				
5.3 (15 pontos)	a	0,05	x		=	
	b	0,05				
	c	0,05				

Pontos Parciais	
------------------------	--

[6]

Gestão de Processos

Item 6.1. Gestão de Processos Finalísticos

a) Os processos finalísticos da organização são definidos ou melhorados com base em informações sobre os requisitos dos clientes; nos recursos disponíveis¹⁸; nos requisitos dos parceiros e nos referenciais comparativos adequados.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

(1) processos finalísticos de um serviço de hemoterapia:

- convocação e triagem de doadores;
- coleta de sangue e hemocomponentes (aférese);
- processamento, armazenamento;
- análise laboratorial (exames sorológicos e imunohematológicos);
- transfusão de sangue e hemocomponentes;
- liberação de hemocomponentes, distribuição, realização de provas de compatibilidade, realização de controle de qualidade dos hemocomponentes, soroteca;

(2) procedimentos utilizados para a definição ou melhoria dos processos finalísticos, mencionando:

- principais fontes de informação sobre os requisitos dos clientes e formas como elas são analisadas para identificar as oportunidades de melhorias dos processos;
- cumprimento as normas técnicas em hemoterapia (portarias) incluindo requisitos ambientais (descarte de hemocomponentes e materiais perfurocortantes, biossegurança, etc.), cumprimento este evidenciado através da existência de licenciamento para funcionamento pela Vigilância Sanitária, de laudos de inspeção da Vigilância Sanitária, etc.;
- principais indicadores sobre os recursos da organização (recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários, etc.) e formas como são analisados para identificar as oportunidades de melhorias;
- principais fontes de informação sobre os requisitos dos parceiros, e indicadores mais utilizados e formas como eles são analisados para identificar as oportunidades de melhorias;
- principais indicadores dos referenciais comparativos e formas como são analisados para identificar as oportunidades de melhorias;
- análises para redução de custos;
- revisão de processos com vistas à sua simplificação.

(3) principais melhorias implementadas nos processos finalísticos em decorrência da avaliação das informações acima.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

¹⁸ Consultar no glossário a definição de "recursos disponíveis".

b) A organização assegura que as características definidas para os seus processos finalísticos sejam entendidas e adotadas por todos os segmentos envolvidos na implementação.

▶ **Registrar evidências objetivas/informações.** Exemplos:

- (1) padronização dos procedimentos através da elaboração do “Manual de Procedimento Operacional Padrão - M.P.O.P.” para todas as operações a serem realizadas, tais como a convocação e seleção de doadores, coleta de sangue, o processamento e o controle de qualidade dos produtos hemoterápicos, testes de laboratório, o manuseio das reclamações e devolução de produtos hemoterápicos liberados e uso de sangue e hemocomponentes, reações transfusionais e índices de soroconversão e sensibilização em politransfundidos;
- (2) todos os procedimentos padronizados deverão ter um controle de sua emissão, distribuição e substituição das novas versões;
- (3) todos os procedimentos padronizados deverão apresentar identificação do seu autor, revisor e autorizador acompanhados de datas e assinaturas dos mesmos;
- (4) Registros:
 - para equipamentos importantes, os registros de validação, calibração, manutenção preventiva e reparo devem ser guardados. Os registros diários das atividades dos equipamentos como, controle de temperatura de freezers, geladeiras e banhos-marias seguem o mesmo fluxo;
 - registros diários das atividades referentes a todos os processos finalísticos (triagem clínica de doadores, dados referentes a coleta de sangue e hemocomponentes, registros da produção de hemocomponentes, registros da execução dos exames laboratoriais, registros da liberação de hemocomponentes assim como seu armazenamento e descarte, registro do destino das unidades coletadas e sem acompanhamento transfusional.
- (5) evidências objetivas da implantação dos procedimentos aos membros da instituição (registros de treinamento, auditorias).

▶ **Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.**

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) A organização gerencia os seus processos finalísticos por meio de indicadores, fazendo uma análise crítica do seu desempenho e introduzindo ações corretivas, melhorias e/ou inovações.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) definir indicadores para seleção de doadores e coleta de hemocomponentes (ex.: recusa de doadores e motivo X sorologia, % de intercorrência com doadores, tempo de atendimento);
- (2) definir indicadores para o processamento (ex.: controle de qualidade do produto, % de desprezo de hemocomponentes e motivo);
- (3) definir indicadores para transfusão (ex.: uso de sangue e derivados, reações transfusionais, tempo de atendimento);
- (4) definir indicadores laboratoriais (ex.: controle de qualidade interno e externo, erros na realização do exame, erros na interpretação, erros na liberação);
- (5) definir indicadores referentes a satisfação dos clientes (ex.: doadores, pacientes, médicos, outros serviços e hospitais);
- (6) ações corretivas, melhorias e/ou inovações introduzidas.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) Os processos finalísticos são gerenciados de forma a conseguir sinergia entre os segmentos da organização, evitando conflitos e superposições.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) reuniões entre os setores com finalidade de otimização dos processos (ex.: planejamento de campanha de doação envolvendo processamento e transfusão);
- (2) padronização do uso do sangue e hemocomponentes na instituição com reuniões de auditorias periódicas (Comissão de Auditoria Transfusional).

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 6.2. Gestão de processos de apoio

a) Os processos de apoio da organização são definidos e implementados de forma a otimizar o desempenho dos processos finalísticos.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) processos de apoio de um serviço de hemoterapia:
 - recepção e armazenamento de materiais;
 - conservação e manutenção de equipamentos e instalações;
 - realização de exames laboratoriais;
 - treinamento e reciclagem de pessoal.
- (2) definição das necessidades dos processos finalísticos e dos pré-requisitos de apoio (materiais necessários, equipamentos, perfil de recursos humanos);
- (3) avaliação dos processos e definição quanto a campanha de doação de sangue visando otimização de custos e qualidade na matéria-prima;
- (4) avaliação do mercado e validação de materiais visando otimização do processo e redução de custo;
- (5) avaliação do mercado e incorporação de novas tecnologias e equipamentos;
- (6) avaliação dos pré-requisitos dos clientes e reavaliação dos processos;
- (7) treinamento de funcionários de acordo com a necessidade das áreas técnicas.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) A organização gerencia os seus processos de apoio por meio de indicadores, fazendo a análise crítica de seu desempenho, e introduz melhorias e inovações.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) monitoramento da satisfação dos clientes internos (médicos e setores);
- (2) controle dos processos de apoio por meio de indicadores de desempenho (ex.: desempenho em relação a materiais, equipamentos, recursos humanos, campanha de doação de sangue, % de doação voluntária, necessidade de obtenção de hemocomponentes em outras instituições, descarte de hemocomponentes e causas);
- (3) metodologias de análise crítica e introdução de melhorias (reuniões de replanejamento das unidades de apoio; recebimento de sugestões; etc.).

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 6.3. Gestão de processos relativos aos fornecedores e parceiros

a) O processo de aquisição de bens e serviços está estruturado adequadamente, assegurando o cumprimento da legislação vigente e o atendimento aos requisitos dos principais processos¹⁹ da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) requisitos ao fornecedor de sangue e hemocomponentes (doador de sangue, triagem clínica e laboratorial) – qualificação do fornecedor;
- (2) requisitos em relação aos materiais de consumo, equipamentos e serviços;
- (3) procedimento padrão e compra;
- (4) procedimento padrão de recebimento e validação do produto, quando necessário.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Os processos de relacionamento com fornecedores²⁰ são gerenciados²¹ pela organização, de forma a garantir o bom desempenho desses fornecedores.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) doadores de sangue - fornecedores de sangue e hemocomponentes:
 - critérios de triagem clínica e laboratorial (qualificação do doador);
 - acompanhamento do doador de repetição com seu histórico;
 - acompanhamento das não conformidades.
- (2) fornecedores de materiais de consumo e serviços:
 - critérios de qualificação do fornecedor com relação a qualificação do produto e critérios de parceria;
 - avaliação do seu desempenho;
 - acompanhamento de não conformidades relacionadas ao produto ou fornecedor.
- (3) serviços de hemoterapia – fornecedores de sangue e hemoderivados:
 - critérios de qualificação do serviço de hemoterapia com relação aos produtos e critérios de parceria;
 - avaliação do desempenho;
 - acompanhamento de não conformidades relacionadas ao produto ou fornecedor.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

¹⁹ Exemplos de requisitos dos principais processos: o tempo necessário para a realização da contratação do serviço/produto; o prazo de prestação ou entrega do serviço/produto; a qualidade do serviço/produto prestado.

²⁰ Os fornecedores podem ser de informações, de serviços ou de produtos. Consultar no glossário a definição do termo "fornecedor".

²¹ O gerenciamento dos processos relativos aos fornecedores compreende a preparação dos segmentos da organização para a adequada especificação dos requisitos dos serviços/produtos requeridos; o processo de qualificação dos fornecedores (declarar o fornecedor com as características adequadas para a prestação do serviço); o acompanhamento da prestação do serviço/produto; a avaliação final sobre a prestação do serviço/produto e o registro da informação para ser utilizado nos próximos processos de qualificação.

c) A organização acompanha e avalia o processo de cooperação institucional com os seus parceiros²², introduzindo melhorias no sentido de otimizar o relacionamento, contribuindo para o desempenho institucional.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) principais indicadores monitorados nos processos de parceria institucional: índice de satisfação do parceiro; indicadores de qualidade dos resultados da parceria, etc.;
- (2) procedimentos de avaliação e introdução de melhorias.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

PLANILHA DE PONTUAÇÃO

Gestão de Processos

45 pontos

Item	Alínea	Fator		Faixa		Total
6.1. (20 pontos)	a	0,06	x		=	
	b	0,05				
	c	0,05				
	d	0,04				
6.2 (10 pontos)	a	0,05	x		=	
	b	0,05				
6.3 (15 pontos)	a	0,05	x		=	
	b	0,05				
	c	0,05				

Pontos Parciais

²² Consultar no glossário a definição de "parceiros".



Resultados da Organização

Item 7.1. Resultados relativos à satisfação dos clientes

a) Os resultados da organização indicam uma tendência²³ crescente no nível de satisfação dos clientes em relação aos serviços/produtos da organização.

Obs.: Para caracterizar uma tendência é necessária uma seqüência de, no mínimo, três dados ou resultados da organização (três pontos no gráfico).

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabela ou gráfico** apresentando resultados periódicos do nível de satisfação dos clientes, diferenciados por tipos ou grupos, em relação a cada serviço/produto.

Observações:

- informar a forma de cálculo do nível de satisfação dos clientes em relação a cada serviço;
- comparar a evolução dos indicadores de satisfação de clientes da organização com os de organizações de referência, nacionais e internacionais.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Os resultados da organização demonstram que há uma tendência crescente no nível do impacto da organização sobre o universo de clientes potenciais e atuais.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

- (1) **tabela ou gráfico** com séries históricas de indicadores do número de clientes atendidos, discriminados por tipos ou grupos versus o número de clientes potenciais ou atuais;
- (2) **tabela ou gráfico** com séries históricas de indicadores de atendimento dos requisitos dos clientes, por tipos ou grupos.

Observações:

- informar a forma de cálculo dos indicadores;
- comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência, nacionais e internacionais.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

²³ Para caracterizar uma tendência é necessária uma seqüência de, no mínimo três dados ou resultados da organização (três pontos no gráfico).

Item 7.2. Resultados orçamentários/financeiros

a) Há uma tendência crescente, observada nos últimos exercícios, da relação entre os recursos orçamentários/financeiros recebidos e os projetos realizados.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com a série histórica do percentual de projetos/atividades realizados em relação ao nº total de projetos programados;
- (2) **tabelas ou gráficos** com a série histórica do percentual de projetos/atividades realizados de acordo com a previsão orçamentária.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Há tendência crescente na relação entre o número de serviços/produtos prestados e o volume de recursos despendidos, que indica que a organização está conseguindo “fazer mais com menos”.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com a série de indicadores que representem a relação entre o número de serviços prestados e o volume de recursos gastos;

Observação: comparar a evolução dos indicadores de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 7.3. Resultados relativos à gestão de pessoas

a) Há resultados que demonstram uma melhoria na organização do trabalho, contribuindo para o melhor desempenho dos servidores.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

(1) tabelas ou gráficos com a série de indicadores relacionados com a organização do trabalho:

- nº de equipes de trabalho para solução de problemas;
- nº de manuais, de rotinas padronizadas;
- percentual de delegações de competências;
- nº de arranjos espaciais nas áreas de trabalho realizadas X desempenho dos servidores;
- indicadores da simplificação e, procedimentos, X agilidade nos processos;
- percentual de novas tecnologias empregadas.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Há resultados que demonstram uma melhoria no nível de profissionalização dos servidores.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

(1) tabelas ou gráficos com a série de indicadores de profissionalização. Exemplos: adequação do perfil profissional, formação acadêmica, grau de especialização, nível de treinamento, experiência na área de atuação, etc.;

Observações:

- ao estabelecer indicadores de profissionalização, considerar, o percentual em relação a força total de trabalho da organização.;
- comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

c) Os resultados aferidos pelo sistema de avaliação de desempenho individual demonstram uma tendência de melhoria no desempenho médio dos servidores da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com a série dos indicadores de desempenho das equipes ou de indicadores do desempenho médio dos servidores;
- (2) **tabela ou gráficos** com séries de indicadores dos níveis de atendimento das metas individuais;
- (3) **tabela ou gráficos** com séries de indicadores de pesquisa sobre a opinião do corpo gerencial sobre a melhoria do desempenho de suas equipes e/ou dos servidores a eles subordinados.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) Há uma tendência crescente, nos últimos exercícios, na relação entre os programas de treinamento realizados com os programas de treinamento planejados.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com a série dos indicadores relativos ao nº de treinamentos realizados X nº de treinamentos planejados.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) Há uma tendência de melhoria no nível de satisfação e motivação dos servidores em relação ao seu trabalho e à organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com as séries dos indicadores de satisfação e motivação dos servidores – exemplos: indicadores de satisfação aferidos diretamente; índices de rotatividade; índices de absenteísmo; indicadores de comprometimento profissional; etc.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

f) Há uma tendência de melhoria das condições de trabalho da organização que afetam o bem-estar dos servidores.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com as séries históricas dos indicadores relativos às condições de trabalho – exemplos: indicadores de acidente do trabalho; índices de ocorrência de problemas de saúde (registros de “stress”, problemas de coluna, resfriados/gripes, alergias); índices de medidas ergonômicas adotadas; etc.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 7.4. Resultados relativos a fornecedores e parceiros

a) Há uma tendência crescente de melhoria nos principais indicadores do processo de aquisição de bens e serviços.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com as séries dos indicadores relativos aos processos de aquisição de bens e serviços

Exemplo: indicadores de qualificação de fornecedores, indicadores de controle de bens e serviços, indicadores de sistematização dos processos e fornecedores e parceiros.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Os indicadores relativos à relação com os fornecedores e parceiros indicam uma tendência crescente de melhoria

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com as séries históricas dos indicadores relativos aos processos de relacionamento com fornecedores e parceiros – exemplos: nº de ocorrências de conflitos, avaliação do nível de satisfação dos fornecedores e da organização; quantidade de embargos, etc.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Item 7.5. Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais

a) Há uma tendência crescente na qualidade dos serviços/produtos da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com série de indicadores relativos à qualidade dos serviços/produtos – apresentar indicadores de atendimento aos requisitos estabelecidos para o serviço/produto (prazo de atendimento, tempo de realização do serviço, percentual de erros apresentados, não conformidade do sangue, etc.).

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

b) Os indicadores relativos à eficácia e à eficiência dos principais processos da organização apresentam uma tendência crescente de melhoria.²⁴

c) Registrar evidências objetivas/informações.. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com série de indicadores relativos à qualidade dos principais processos (finalísticos e de apoio) – apresentar indicadores de atendimento aos requisitos estabelecidos para o processo, relativos a custos, racionalidade, tempo de execução, uso de novas tecnologias, criatividade e inovação, etc.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

²⁴ Existe uma diferença importante entre as assertivas "a" e "b": A primeira refere-se à qualidade do serviço prestado pela organização (como atendimento em protocolos, assessoria técnica, prestação de informações/esclarecimento) ou de produtos por ela gerados (documentos legais normativos ou de identificação, publicações técnicas, cesta básica, sementes, etc), enquanto que a assertiva "b" refere-se aos processos realizados pelas organizações que levam à prestação desses serviços ou produtos, englobando as características de padronização do processo, de garantia do custo programado, resultados dos processos etc.

c) Os resultados dos principais indicadores relativos ao sistema de liderança da organização demonstram uma tendência crescente de melhoria.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores referentes ao compartilhamento das definições estratégicas com os servidores: nº de eventos (reuniões/seminários) realizadas pela alta administração para comunicar a missão e visão da organização aos servidores; nº de cartazes, panfletos, instruções expedidas; resultado de pesquisas realizadas sobre o nível de compartilhamento interno das definições estratégicas da organização;
- (2) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos à negociação de metas internas pela alta administração: nº de reuniões realizadas por segmentos da organização para negociação, estabelecimento e reavaliação de metas; etc.;
- (3) **tabelas ou gráficos** com séries de percentual de novas idéias apresentadas pelos servidores, inovações introduzidas por sugestão dos servidores, etc.;
- (4) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos ao quantitativo de gerentes que mantêm programas internos de apresentação de sugestões pelas equipes, que utilizam a metodologia de formação de equipes para resolução de problemas, etc.;
- (5) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos à participação dos membros da alta administração em reuniões de avaliação do desempenho da organização.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

d) Existem resultados que demonstram a participação crescente da organização em ações voltadas para a promoção de valores éticos e da cidadania, tanto internamente quanto externamente.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos ao nº de eventos internos e externos realizados para debate sobre o papel do agente público e da importância da cidadania;
- (2) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos ao nº de documentos sobre ética no serviço público veiculados e percentual de servidores atingidos;
- (3) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos ao nº de ações do Ministério Público contra a organização ou de ocorrências junto à Ouvidoria do Ministério da Justiça;
- (4) **tabelas ou gráficos** com séries históricas de indicadores sobre a postura ética dos dirigentes da organização e compreensão do papel do agente público, apurados em pesquisa de opinião junto aos servidores;
- (5) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos a ações de combate ao desperdício e preservação do meio ambiente: quantidade de papel reciclado; quantidade de economia com energia;
- (6) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos a participações em campanhas sociais: nº de campanhas nas quais participou; volume de recursos (financeiros, alimentos, roupas, brinquedos) arrecadados; quantidade de pessoas alfabetizadas por programas da organização; etc.;
- (7) **tabelas ou gráficos** com séries históricas de indicadores relativos ao incentivo à participação social: quantidade de contatos (via correspondência, via e-mail e outros) realizados com cidadãos; quantidade de eventos nos quais participou, volume de cidadãos atingidos; quantidade de cartilhas distribuídas; etc.
- (8) **tabelas ou gráficos** com séries históricas de indicadores demonstrando crescente nível de conscientização do universo de clientes atuais e potenciais, quanto à importância do controle da qualidade do sangue.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

e) Verifica-se uma tendência crescente de cumprimento integral das metas e planos estabelecidos no processo de planejamento.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores relativos ao cumprimento das metas estabelecidas no Plano Plurianual; dos projetos constantes dos planos estratégicos, etc.;
- (2) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores da relação entre recursos orçamentários previstos e recursos executados.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

f) Os resultados demonstram que há um crescente alinhamento das estratégias com os planos de ação estabelecidos pelos segmentos da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores do alinhamento das estratégias com os planos de ação: relação entre o nº de realinhamentos nas estratégias X realinhamentos nos planos de ação; nº de projetos com indicadores de desempenho convergentes com os indicadores dos planos estratégicos; etc.

▶ Informar a extensão de aplicação das práticas descritas.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

g) Há uma tendência crescente no número de consultas aos sistemas de comunicação externa da organização.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores do volume de consultas realizadas aos sistemas de comunicação externa (Internet, telefone, correspondências, etc.); quantidade de usuários atendidos, por perfil e assunto; público presente nos eventos em que a organização participou como expositora; volume de folhetos, jornais, artigos, revistas distribuídos, por perfil do público e região, etc.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

h) Há dados que demonstram a melhoria no nível de consistência e integridade das informações registradas nos sistemas de informação.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries de indicadores de consistência da informação: nº de “amarras” introduzidas nos sistemas; nº de ocorrências de falta de consistência da informação; nº de sistemas com dados cruzados; nº de falhas detectadas; etc.;
- (2) **tabelas ou gráficos** com séries históricas de indicadores da integridade e preservação da informação: nº de informações atualizadas adequadamente; nº de sistemas com mecanismos de segurança (*back up*, senhas de acesso, etc); nº de mecanismos de guarda da informação (microfilmagem, arquivos físicos, guarda em meio eletrônico); nº de sistemas com mecanismos de expurgo da informação; etc.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

i) Os resultados demonstram a crescente utilização dos sistemas de informação da organização como suporte ao processo decisório.

▶ Registrar evidências objetivas/informações. Exemplos:

- (1) **tabelas ou gráficos** com séries históricas de indicadores do nº de consultas aos sistemas de informação X nº de processos decisórios;
- (2) **tabelas ou gráficos** com séries históricas de indicadores do nº de segmentos que se utilizam dos indicadores de desempenho;
- (3) **tabelas ou gráficos** com séries históricas do nº de processos organizacionais com indicadores de desempenho integrados aos da organização.

Observação: comparar a evolução dos indicadores com os de organizações de referência.

Com base nas informações levantadas, pontue:

0	20	50	80	100
---	----	----	----	-----

Atenção: Não pontue antes de levantar as evidências objetivas!

PLANILHA DE PONTUAÇÃO

Resultados da Organização

230 pontos

Item	Alínea	Fator		Faixa		Total
7.1. (55 pontos)	a	0,30				
	b	0,25				
7.2. (55 pontos)	a	0,20				
	b	0,35				
7.3 (40 pontos)	a	0,06	x		=	
	b	0,07				
	c	0,07				
	d	0,06				
	e	0,08				
	f	0,06				
7.4 (30 pontos)	a	0,15	x		=	
	b	0,15				
7.5 (50 pontos)	a	0,10	x		=	
	b	0,06				
	c	0,05				
	d	0,05				
	e	0,05				
	f	0,05				
	g	0,04				
	h	0,05				
	i	0,05				
Pontos Parciais						

PLANILHA DA PONTUAÇÃO GERAL

CATEGORIA	PONTUAÇÃO	
	Máximo	Pontos da Organização
1. Liderança	45	
2. Planejamento Estratégico	45	
3. Foco no Cliente	45	
4. Informação e Análise	45	
5. Gestão de Pessoas	45	
6. Gestão de Processos	45	
7. Resultados da Organização	230	
Total Geral: Resultado da avaliação da gestão da organização	500	

Quadro II– Tabela de Avaliação das Assertivas dos Critérios de 1 a 6

Faixa de Avaliação	Descrição da Faixa
0	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausência de registro concreto de que a organização atenda aos requisitos da assertiva²⁵.
20	<ul style="list-style-type: none">▪ Existem evidências que demonstram que a organização possui poucas práticas gerenciais que atendem a alguns dos requisitos da assertiva, em fase de implementação.▪ As evidências demonstram que as práticas convergentes com a assertiva ainda estão sendo aplicadas de forma descontinuada e em poucos processos, setores e unidades da organização.
50	<ul style="list-style-type: none">▪ Existem evidências que demonstram que a organização possui algumas práticas que atendem aos requisitos da assertiva.▪ O uso dessas práticas está em início de aplicação continuada. Ainda não existe aprendizado contemplado²⁶.▪ As práticas estão sendo disseminadas em alguns dos principais processos e unidades da organização.▪ As práticas ainda são reativas.
80	<ul style="list-style-type: none">▪ Existem evidências que demonstram que a organização possui muitas práticas que atendem a maioria dos requisitos da assertiva.▪ Algumas dessas práticas estão sendo aplicadas de forma continuada, com aprendizado contemplado, e estão disseminadas em muitos dos principais processos e unidades da organização, embora em alguns deles a implantação esteja em fase inicial.▪ Início de enfoque pró-ativo.
100	<ul style="list-style-type: none">▪ Existem evidências que demonstram que a organização possui práticas que atendem à todos os requisitos da assertiva.▪ As práticas estão disseminadas na maioria dos principais processos e unidades da organização.▪ Registra-se o uso continuado das práticas na maioria dos processos.▪ Enfoque predominantemente pró-ativo.

²⁵ Atender aos requisitos da assertiva significa ter práticas gerenciais convergentes com o descrito na assertiva.

²⁶ Aprendizado contemplado significa que a prática já foi implementada, avaliada e melhorada ou inovada, ou seja, já foi rodado o PDCA.

Quadro III – Tabela de Avaliação das Assertivas do Critério 7 - Resultados

Faixa de Avaliação	Descrição da Faixa
0	<ul style="list-style-type: none">▪ Ainda não existem resultados objetivos da aplicação das práticas, ou seja, não há correlação entre os resultados da organização e as práticas empregadas.
20	<ul style="list-style-type: none">▪ Existem alguns resultados de alguns dos principais processos da organização, demonstrados por indicadores de desempenho, que podem ser atribuídos à aplicação das práticas.▪ Ainda não existem séries de indicadores que possibilitem a verificação de tendências.▪ Não existem dados comparativos com referenciais.
50	<ul style="list-style-type: none">▪ Já podem ser observadas tendências nos resultados apresentados para alguns dos principais processos da organização, decorrentes da aplicação das práticas.▪ Os indicadores demonstram o início de algumas tendências de melhoria.▪ Existem dados comparativos, embora os níveis apresentados pela organização ainda estejam inferiores aos de alguns dos referenciais adotados.
80	<ul style="list-style-type: none">▪ Alguns dos resultados da aplicação das práticas nos principais processos apresentam tendências de melhoria.
100	<ul style="list-style-type: none">▪ Os resultados da aplicação das práticas nos principais processos apresentam tendências de melhoria.▪ As tendências de melhoria dos indicadores de desempenho da organização na maior parte dos principais processos da organização são equivalentes ou superiores às dos referenciais adotados.



Faixas De Pontuação Global

A composição da pontuação dos vinte Itens dos Critérios gerará a pontuação global da candidata, que se enquadrará numa dessas cinco faixas cujo significado é descrito abaixo:

FAIXA		ESTÁGIO DA ORGANIZAÇÃO
N.º	Pontuação	
5	451 - 500	Práticas pró-ativas e eficazes, com uso continuado para muitas áreas, mas a aplicação em algumas delas está ainda nos primeiros estágios. Aprendizado contemplado na maioria das práticas, mas necessitando aplicação, medições e resultados adicionais para demonstrar integração, continuidade e maturidade.
4	351 - 450	Práticas adequadas para os principais requisitos da maioria dos Itens, mas a aplicação em algumas das principais áreas é muito recente para demonstrar resultados. Em algumas áreas importantes para o sucesso da organização, as tendências de melhoria são recentes.
3	251 - 350	Início de uso sistemático de práticas adequadas aos requisitos básicos dos Itens, entretanto existem lacunas importantes no método e na aplicação em alguns Critérios. Primeiros estágios quanto à obtenção de resultados decorrentes de métodos.
2	151 - 250	Primeiros estágios de desenvolvimento e implementação de práticas para os requisitos globais dos Critérios. Lacunas significativas existem na maioria deles. Começam a aparecer alguns resultados decorrentes da aplicação de métodos implementados.
1	0 - 150	Estágios muito preliminares de desenvolvimento de práticas para os requisitos globais dos Critérios. Não se pode considerar que os resultados decorram de métodos implementados.

Glossário

Os conceitos expressos neste documento não representam necessariamente um consenso universal, no entanto, para efeito do treinamento dos examinadores, **esses conceitos devem ser apresentados como oficiais do Programa da Qualidade do Sangue – PQS.**

Administração Pública

É todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas.

Tanto a Constituição quanto o Decreto-Lei 200, alterado pelo 900, utilizam a terminologia *direta* e *indireta* para distinguir a administração centralizada da descentralizada. Quando as atividades administrativas são realizadas pela própria Administração Pública (na esfera federal, estadual ou municipal), através de seus órgãos internos, temos a Administração direta ou centralizada. Por outro lado, quando a Administração confia a outra pessoa jurídica – autarquia, sociedade de economia mista, empresa pública, fundação – a realização de tais misteres, temos a Administração indireta ou descentralizada.

Alta Administração

Conjunto de dirigentes máximos da organização. Corresponde, em geral, ao seu dirigente e substituto imediato e aos servidores de seu “staff”. Em um ministério, compõem a alta administração: o Ministro de Estado, o Secretário-Executivo e os demais secretários.

Alto desempenho institucional

- Corresponde ao nível de excelência no exercício da ação pública que se objetiva alcançar, representando, na escala de pontuação do Prêmio Nacional da Qualidade, escore próximo ou igual a 1.000 pontos (escala de 0 a 1.000).

- Caracteriza o desempenho institucional eficaz, realizado com eficiência, que, na opinião direta dos clientes, atende as suas necessidades e supera as suas expectativas.

Análise crítica

É a avaliação profunda e global de um projeto, serviço, produto, processo ou informação da organização, com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.²⁷

Cargo público e função pública

Cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido por um titular, na forma estabelecida em lei.

Função é a atribuição ou o conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. As funções do cargo são definitivas; as funções autônomas são transitórias, podendo ser desempenhadas pelos titulares dos cargos ou por servidores designados, admitidos ou contratados precariamente. Os servidores podem estabilizar-se nos cargos, mas não nas funções.

Clientes

São as pessoas físicas e/ou jurídicas (públicas ou privadas), que demandam ou utilizam diretamente serviços/produtos fornecidos por organizações públicas. São também denominados usuários.

²⁷ Definição da FPNQ

Em geral, os clientes que demandam ou utilizam serviços finalísticos da organização são denominados **clientes externos**, enquanto que os servidores ou segmentos da organização que utilizam os resultados parciais de processos internos (subprodutos ou serviços intermediários) como insumo em outro processo de natureza interna são chamados **clientes internos**. São clientes internos de uma unidade as demais unidades que dependem dos serviços/produtos por ela gerados para darem prosseguimento às suas atividades.

Clientes potenciais

Compõem o conjunto de pessoas físicas ou jurídicas (públicas ou privadas) que não demandam ou utilizam os serviços/produtos da organização mas que integram o universo de clientes que a organização, em decorrência da sua missão e da sua visão de futuro, deveria atender.

Consistência da informação

Representa o grau de estabilidade e confiabilidade da informação. A consistência da informação, em geral, é garantida por mecanismos internos nos bancos de dados que evitem a coexistência de informações redundantes ou conflituosas.

Definição dos rumos

É o processo de estabelecimento do estado futuro desejado da organização, partindo da sua missão institucional.

Eficácia

Representa o grau de atingimento dos resultados institucionais ou o nível de atingimento de uma meta.

Eficiência

Define a taxa de valor agregado do desempenho institucional, ou seja, a relação entre o custo e o benefício envolvido na prestação de um determinado serviço. Está relacionada com o modo pelo qual são utilizados os recursos disponíveis.

Estratégia

São os caminhos escolhidos para alcançar os objetivos da organização, ou seja, os conjuntos imaginados de eventos que se pretende alcançar em alguma época futura, ou deles se aproximar.²⁸

Fornecedor

Indivíduo ou organização que fornece insumos para os processos da organização, que podem ser tanto informações ou orientações quanto prestação de serviços ou fornecimento de produtos. No setor público, as relações entre organização e fornecedor, que envolvem a aquisição de bens ou serviços mediante processo de compra, são regulamentadas por lei e regidas por um contrato administrativo com peculiaridades em relação aos contratos privados comuns. A principal é a exigência de realização de uma prévia licitação, só dispensável em situações expressamente previstas em lei, mediante o parecer oficial do setor jurídico da organização.

Indicadores

Dados ou informações preferencialmente numéricos que representam um determinado fenômeno.

São medidas quantitativas, resultantes da relação matemática entre duas ou mais medidas, com o objetivo de medir numericamente um processo, ou seus resultados, permitindo compará-lo com padrões preestabelecidos.

²⁸ Definição da FPNQ

Informações relevantes

São as informações sobre a organização (sobre seus recursos, seus processos e seus resultados), sobre os clientes, sobre os fornecedores, sobre o meio-ambiente, etc., que a organização necessariamente tem que conhecer e manter atualizadas como subsídio ao seu processo decisório.

Integridade da informação

Representa o nível de exatidão da informação, ou seja, o quanto ela se apresenta de forma inteira e completa.

Gestão pela Qualidade

Ação gerencial participativa, baseada em dados e fatos, voltada para a satisfação do cliente.

Macroorientações de governo

Conjunto de princípios e diretrizes estipulados para a ação governamental, incluindo os limites e obrigações de caráter legal - os quais tendem a transcender o período de um governo - e as prioridades e diretrizes decorrentes da orientação política - que estão sujeitas às mudanças, conforme a alternância de poder inerente à democracia. Podem ser mencionados como documentos que apresentam as macroorientações de Governo: a Constituição Federal, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, as leis e os regulamentos setoriais, o Plano Plurianual e Orçamento da União, as políticas e programas de governo, as manifestações de vontade política.

Macroprocesso

Grandes conjuntos de atividades das instituições pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cliente. Um macroprocesso engloba vários processos.

Mercado

A noção usual de mercado, como a conjunção do impacto da atuação de clientes, fornecedores e concorrentes, em regime de livre iniciativa, de livre concorrência, e do direito à propriedade e ao lucro, é aplicável em sua íntegra apenas para as sociedades de economia mista e algumas empresas públicas que nele atuam diretamente.

Organização do trabalho

Diz respeito à maneira pela qual as pessoas são organizadas ou se organizam em áreas formais ou informais, temporárias ou permanentes, tais como: equipes de solução de problemas, equipes departamentais ou multidepartamentais, áreas funcionais, times da qualidade, grupos de trabalho, comissões, etc.²⁹

Parceiros

Organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e coresponsabilidade. No setor público, a utilização desse mecanismo de relacionamento entre as organizações é muito freqüente, evidenciada nos acordos de cooperação, nos programas de Governo, nos convênios e intercâmbios estabelecidos entre as diversas instâncias de Governo, entre os Três Poderes com a iniciativa privada ou com outros segmentos da sociedade. A parceria é, em geral, de longo alcance e duração, podendo ser de curta duração para viabilizar ações importantes, emergentes e, às vezes, temporárias.

Partes interessadas

São todas as pessoas físicas ou jurídicas (públicas ou privadas) envolvidas ativa ou passivamente no processo de definição, elaboração, implementação e prestação de

²⁹ Definição da FPNQ

serviços/produtos públicos. Podem ser servidores públicos; organizações públicas; instituições privadas; cidadãos considerados individualmente ou em grupos ou associações; sociedade como um todo; na qualidade de clientes, agentes, fornecedores ou parceiros.

Plano de ação

É o plano setorial ou funcional que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas num período de um ano, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias a nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

Plano Plurianual

É o plano que estabelece, para um período de quatro anos, as diretrizes, objetivos e metas da Administração Pública Federal, compatíveis com a previsão de disponibilidade de recursos públicos, que resultem em bens ou serviços para atendimento de demandas da sociedade.

A elaboração do Plano Plurianual pelas organizações públicas está estabelecida na Constituição Federal (arts. 165 a 167 e art. 35, parágrafo 2º, inciso I das Disposições Transitórias) e observam, como marco legal, as disposições do Ministério do Orçamento e Gestão (Decreto 2.829, de 29.10.98 e Portaria MPO nº 117, de 12.11. 98).

Preservação da informação

É o ato de resguardar e conservar a informação, livrando-o do perigo de dano ou perda em sua integridade e exatidão. A informação pode ser preservada por meio de mecanismos de segurança e proteção de seu banco de dados, tais como microfilmagem; sistemas de *back up*, etc.

Processo

- ❑ Conjunto de ações pelo qual insumos transformam-se em bens ou serviços.
- ❑ Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas) - (NBR ISO 8402).
- ❑ Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que recebe insumos, transforma-os, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valor, em produtos/serviços para responderem às necessidades dos clientes.

Processos de apoio

São os processos relativos à atividade-meio da organização, que apóiam as atividades de caráter finalístico.

Processo crítico

Processo de natureza estratégica para o sucesso institucional. Em geral são assim denominados os principais processos finalísticos, embora alguns processos de apoio (processos-meio) possam ser considerados críticos pela importância ou impacto que têm nos resultados institucionais.

Processos finalísticos

São os processos técnicos que compõem as atividades-fim da organização.

Qualidade

- ❑ Adequabilidade para o uso.
- ❑ Fazer certo, a coisa certa, já na primeira vez, com excelência no atendimento.
- ❑ Satisfação das expectativas do cliente numa relação (FPNQ).
- ❑ Totalidade de características de uma organização que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas (NBR ISO 8402).

- Encontro do Estado e do setor produtivo – que cumprem com eficiência suas missões – com a sociedade organizada – que também se sente responsável pelo desenvolvimento do País. (PBQP)

Referenciais comparativos adequados

É qualquer processo desenvolvido por organização pública ou privada que possa ser utilizado para fins de comparação, pela semelhança na natureza da atividade. Por exemplo: os indicadores utilizados por uma empresa pública (hotel, hospital, restaurante), em serviços de recepção, podem ser utilizados por várias organizações públicas com atividades de recepção.

Recursos disponíveis

São os recursos humanos, tecnológicos, logísticos, orçamentários/financeiros que a organização **dispõe** para a realização de suas atividades. Difere, portanto, do conceito de “recursos necessários” (que é uma projeção dos recursos ideais), referindo-se à capacidade de resposta que a organização tem, em um determinado momento, para atender às suas demandas.

Requisitos dos clientes

Características do serviço/produto percebidas pelo cliente como essenciais e importantes para sua satisfação, verificadas diretamente junto a ele.

Resultados da organização

São os resultados institucionais obtidos pela organização pública, no exercício de suas principais atividades, de acordo com suas atribuições e áreas de competência.

Resultados orçamentários/financeiros

São os resultados relacionados com a utilização eficiente e eficaz dos recursos orçamentários/financeiros da União, ou oriundos de receita própria, medidos, entre outros, por meio da redução de custos dos processos, pela relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados, etc.

Servidor Público

A expressão “servidor público” é utilizada pela Constituição para denotar o conceito mais amplo que se conhece da categoria formada por todos aqueles que trabalha para o Poder Público profissionalmente, é dizer, mediante remuneração.

São servidores públicos os que trabalham na Administração centralizada e descentralizada, na União, nos Estados-Membros e nos Municípios. Seja na organização burocrática do Estado, seja na organização militar, todos esses atendem ao conceito amplo de servidor, que vem a ser, portanto, aquele que mediante um pagamento presta o seu trabalho ao Estado.

Existem três categorias de servidores públicos:

1. os **servidores estatutários** – é aquele que tem a sua relação com a Administração Pública disciplinada diretamente por uma lei (atualmente é a Lei 8112/90);
2. os **empregados públicos** – é aquele que tem sua relação com a Administração Pública estabelecida por um contrato. Neste caso, a fonte de direitos e obrigações não decorre da CLT, mas de um contrato adequado às normas da CLT;
3. os **servidores temporários** – a lei 8745/93 disciplina a contratação temporária que não é precedida de concurso público. Neste caso, é feita uma “seleção simplificada”.

O artigo 37 da Constituição Federal faz um grande enunciado de regras a serem obedecidas pela Administração, a começar por matéria relativa a cargos, empregos e funções. Estes são acessíveis aos brasileiros que satisfaçam às exigências legais, não podendo haver, portanto, tratamento discriminatório, lesivo ao princípio da isonomia. A investidura em cargo ou emprego público só pode se dar se precedida de concurso público. A única exceção consiste nos cargos em comissão; para estes dispensa-se o concurso, em compensação o servidor jamais, neles, se torna estável. Observe-se que a exigência de concurso não é prevista tão-somente para o provimento de cargo, mas inclui também o preenchimento dos empregos públicos, portanto, incluindo toda a administração descentralizada (empresas públicas, entidades de economia mista e fundações).

Sistema de liderança

Refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão. Para se entender o sistema de liderança é preciso entender a sua composição e a sua estrutura de funcionamento.