

# **BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK**

**2017- 2018**

**Resumo traduzido com o objetivo apenas de estudo acadêmico pelos alunos de MBA do Prof. Marcus Vinicius Rodrigues**

**Contribuição:**

**Dr. Motomu Ed Tominaga**

**Dra. Anne Marie Oliveira**

## **Introdução**

Como parte dos estudos do módulo de Qualidade, foi introduzido o “BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK”.

Apresentamos a seguir uma tradução parcial da publicação para 2017-2018, esta tradução inclui: a apresentação (“About the Baldrige Excellence Framework”), os critérios, os itens e os valores da pontuação (“Health Care Criteria for Performance Excellence Items and Point Values”), não incluindo as notas sobre cada categoria e itens, nem a tabela de pontuação. Tendo a tradução sido feita exclusivamente com base no conhecimento do autor sobre a língua inglesa, pode conter interpretações que não correspondam exatamente à leitura original.

Também apresentamos um resumo dos valores e conceitos (“Core Values and Concepts”), que consideramos de importância fundamental para compreensão dos objetivos da proposta do “Framework”

## BALDRIGE EXCELLENCE FRAMEWORK

Uma abordagem por sistema para implementar a performance da organização.

O propósito da formatação de trabalho Baldrige é simplesmente ajudar a organização a responder três perguntas:

- a organização vai tão bem quanto poderia?
- como você sabe?
- em que e como a organização poderia melhorar ou mudar?

Respondendo às questões que compõem os Critérios de Cuidado com a Saúde para Performance Excelente, divididas nas categorias abaixo você poderá explorar como está atingindo o que é importante para sua organização.

- 1) Liderança
- 2) Estratégia
- 3) Usuários
- 4) Medida, Análise, e Gestão de Conhecimento
- 5) Recursos Humanos
- 6) Operações
- 7) Resultados

Os blocos de construção do sistema e mecanismos de integração são completados pelos valores, conceitos e categorias acima, e protocolos de pontuação, seguindo os focos abaixo.

Foco nos conceitos e valores centrais, cujos fundamentos são a performance integrada e necessidades operacionais em um formato de trabalho orientado para resultados que cria a base para ação, feedback e sucesso contínuo.

- Perspectiva de sistemas
- Liderança visionária
- Excelência focada no paciente
- Valorização das pessoas
- Aprendizado e agilidade organizacional
- Foco no sucesso
- Gestão para inovação
- Gerenciamento por fatos
- Responsabilidade social e saúde comunitária
- Ética e transparência
- Entregando valores e resultados

Foco nos processos com quatro dimensões:

- Abordagem: como executamos o trabalho na organização e quão efetivos são as abordagens chave;
- Aplicação: como as abordagens chave são usadas em partes relevantes da organização;
- Aprendizagem: as abordagens chave foram bem avaliadas e implementadas? As implementações foram compartilhadas dentro da organização? Novos conhecimentos levaram a inovações?
- Integração: quanto as abordagens se alinham com as necessidades atuais e futuras da organização? **Quão bem seus sistemas de medidas, informações e melhorias se complementam ao longo dos processos e das unidades de trabalho?**  
Quanto os processos e operações se harmonizam dentro da organização para atingir as metas organizacionais?

Foco em resultados, vistos sob três enfoques:

- Externo: como pacientes, usuários, clientes e outros “stakeholders” vêm a organização?
- Interno: a operação é eficiente e efetiva?
- Futuro: a organização está aprendendo e crescendo?

Resultados incluem todas as áreas de importância da organização. Esse conjunto de medidas garantem que as estratégias estejam balanceadas, sem que inapropriadamente haja tendenciosidade entre participantes, objetivos, e metas de curto e longo prazos. Ajuda a avaliar seus resultados em quatro dimensões:

- Níveis: qual sua performance atual em uma escala mensurável **significativa**?
- Tendências: os resultados estão estáveis, piorando ou melhorando?
- Comparações: com outras organizações, competidores, benchmarks e líderes no segmento;
- Integração: os resultados acompanhados são importantes para a organização, **as expectativas dos principais participantes estão sendo levadas em consideração? Os resultados estão sendo** usados nas tomadas de decisão?

Foco nas ligações: as ligações entre as categorias de critérios dentro da atenção à saúde são elementos essenciais das perspectivas de sistemas fornecidos pela modelagem Baldrige.

Exemplos de ligações:

- Conexões entre processos e resultados;
- Necessidade de dados no planejamento estratégico e **na** melhoria das operações;
- Conexões entre o planejamento de recursos humanos e os planos estratégicos;

- Necessidade de **conhecimento sobre** dos pacientes, demais usuários e do mercado **ao estabelecer suas** ~~de conhecerem o estabelecimento da~~ estratégias e planos de ação;
- Conexões entre os planos de ação e qualquer mudança necessária para os sistemas de trabalho.

Foco no desenvolvimento: a formatação Baldrige auxilia a entender e acessar quanto está sendo alcançado do que é importante para a organização: quanto amadureceu e quão bem empregado os processos se encontram; quanto os resultados estão bons, se a organização está aprendendo e implementando, e se as abordagens atendem as necessidades da organização. Os protocolos de resultados são baseados no processo e dimensões de resultados descritos acima.

Conforme responder ao questionário e inserir as respostas nos protocolos de pontuação começará a identificar forças e falhas. A coordenação dos processos chave e o feedback entre processos e resultados conduzirão a ciclos de melhoria.

Conforme continuar a usar a formatação, aprenderá mais e mais sobre a organização e começará a definir os melhores meios para construir as forças, corrigir falhas e inovar.

## CRITÉRIOS DE CUIDADO COM A SAÚDE PARA PERFORMANCE DE EXCELENCIA

### Itens e pontuação

#### P. Perfil organizacional

P1. Descrição da organização

P2. Situação da organização

Categorias e itens:

1. Liderança
  - 1.1. Liderança Senior (70)
  - 1.2. Governança e responsabilidade social (50)
2. Estratégia
  - 2.1. Desenvolvimento da estratégia (45)
  - 2.2. Implementação da estratégia ~~(45)~~ (40)
3. Usuários
  - 3.1. Voz do usuário (40)
  - 3.2. Engajamento do usuário (45)
4. Medidas, análises e gestão do conhecimento
  - 4.1. Medidas, análise e melhoria da performance organizacional (45)
  - 4.2. Gestão da informação e do conhecimento (45)
5. Recursos humanos

- 5.1. Ambiente da força de trabalho (40)
- 5.2. Comprometimento da força de trabalho (45)
- 6. Operações
  - 6.1. Processos do trabalho (45)
  - 6.2. Efetividade operacional (40)
- 7. Resultados
  - 7.1. Resultados dos processos e atenção à saúde (120)
  - 7.2. Resultados para os usuários (80)
  - 7.3. Resultados para a força de trabalho (80)
  - 7.4. Resultados para liderança e governança (80)
  - 7.5. Resultados financeiros e de mercado (90)

Cada item recebe pontuação entre parênteses, que totalizam 1000 pontos.

## CRITÉRIOS DE CUIDADOS COM A SAÚDE PARA PERFORMANCE DE EXCELENCIA

### P. Perfil organizacional

O perfil organizacional é uma foto instantânea da organização, as influências chave de como opera e **da competitividade do ambiente**.

P1. Descrição organizacional: quais são **suas** características organizacionais chave?

#### a. Ambiente organizacional

- (1) Serviços de cuidados com a saúde oferecidos: quais os principais serviços **oferecidos**. Qual a importância de cada um para o sucesso. Quais os mecanismos **utilizados para a** de entrega dos serviços?
- (2) Missão, visão e valores: **Quais são suas missões, visões e valores declarados? Quais são as competências fundamentais e qual é a relação entre elas e sua missão?**
- (3) Perfil dos colaboradores: qual o perfil dos colaboradores? Que mudanças recentes afetaram a composição **da sua força de trabalho** ou em relação as suas necessidades **de força de trabalho**? Quais são os grupos ou segmentos dos colaboradores? Quais as necessidades educacionais dos diferentes grupos ou segmentos? Quais são os principais direcionadores que os ~~conduzem para~~ **comprometem a** atingir a missão e visão?
- (4) Recursos: quais são suas instalações, tecnologias e equipamentos?
- (5) Necessidades regulatórias: **Qual a regulamentação ambiental sobre a qual opera? Quais são as aplicações chave destas regulamentações** relacionadas a

pessoal, segurança, acreditação, certificação, padrões industriais, registro de produtos, ambiental, financeiros e regulação na entrega de serviços de saúde.

b. Relacionamento organizacional

- (1) Estrutura organizacional: Qual sua estrutura de liderança e sistema de governança? Como é o relacionamento ~~rede~~ de reporte entre o quadro de a governança, e as lideranças e com a estrutura organizacional acima, ~~quando~~ dentro do apropriado?
- (2) Pacientes, outros usuários e “stakeholders”: Quais são os segmentos de mercado chave para a organização, necessidades e expectativas de serviços apontados por pacientes, usuários e as operações? Quais as diferenças entre as necessidades e expectativas entre segmentos do mercado, pacientes, grupos de usuários e grupos de “stakeholders”?
- (3) Fornecedores e parceiros: Quais são os principais tipos de ~~papel desempenhado pelos principais~~ fornecedores, parceiros e colaboradores? Qual o seu papel: no que tange ao sistema de trabalho, produção dos serviços e competitividade. Quais os ~~meios~~ mecanismos básicos da ~~de~~ comunicação bilateral com fornecedores, parceiros e colaboradores? De que forma (se é que) eles contribuem para o desenvolvimento e inovação da organização? Quais os principais requisitos da cadeia de suprimentos?

P2. Situação organizacional: qual a situação estratégica da organização?

a. Ambiente competitivo

(1) Posição competitiva: qual sua posição competitiva, tamanho relativo e crescimento na indústria de saúde ou e mercado que atende? Quantos e quais são os tipos de competidores e colaboradores principais que possui?

(2) Mudanças competitivas: que mudanças importantes estão afetando sua situação incluindo a criação de oportunidades de inovação e colaboração?

(3) Dados comparativos: quais fontes de dados comparativos e competitivos dentro e fora da indústria de saúde estão disponíveis e se há limitações de acesso e uso dessas informações, como podem ser resolvidas?

b. Contexto estratégico:

Quais são suas principais vantagens e desafios estratégicos nas áreas de cuidados com a saúde, operações, responsabilidade social, e recursos humanos?

c. Sistema de melhoria da performance

Quais os elementos chave para seu sistema de melhoria da performance, incluindo processos de avaliação e melhoria de processos e projetos **essenciais a Organização?**

## 1. LIDERANÇA (120 pontos)

Essa categoria questiona como a liderança sênior atua dirigindo e sustentando a organização. **Também pergunta sobre o sistema de governança de sua organização e como sua organização atende suas responsabilidades legais, éticas e sociais.**

### 1.1. Liderança sênior: como a liderança dirige a organização?

- a. Visão e valores
  - i. Instituinto visão e valores: como a liderança institui visão e valores? Como leva aos colaboradores, pacientes, clientes, parceiros, fornecedores, usuários e a sociedade? Como suas ações refletem seu comprometimento com esses valores?
  - ii. Promovendo comportamento ético e legal: como os líderes agem demonstrando comprometimento com comportamento legal e ético? Como promovem um ambiente organizacional que requeira isto?
- b. Comunicação: como a liderança sênior se comunica e se compromete com **todos** os colaboradores, pacientes, e outros usuários chave? Como: Estimulam a comunicação franca, **bilateral, incluindo o uso de** mídias sociais? ~~Como~~ Comunicam decisões importantes e necessidades de mudança organizacional? ~~Como~~ Assumem papel direto na motivação do pessoal para alta performance com foco ~~de~~ **no** paciente e outros usuários, incluindo participação em programas de reconhecimento e gratificação?
- c. Missão e performance organizacional
  - i. Criando um ambiente para o sucesso: como a liderança cria um ambiente para sucesso atual e futuro? Como:
    1. Criar um ambiente para atingir a missão e proporcionar agilidade organizacional?
    2. Cultivar o aprendizado organizacional **e** para as pessoas **na força de trabalho**, inovação e **assumir** riscos inteligentes?
    3. Criar uma cultura **de força de trabalho que promova** o engajamento de pacientes e demais usuários?
    4. Participar no plano de sucessão e desenvolvimento de futuros líderes organizacionais?
    5. Criar e promover cultura de segurança para o paciente?

- ii. Criando foco na ação: como a liderança cria foco na ação que atingirá a missão da organização? Como:
    - 1. Criar foco na ação que melhorará a performance da organização?
    - 2. Identificar as ações necessárias?
    - 3. Ao estabelecer expectativas para a performance organizacional incluir foco em **criar** e **equilibrar** nos valores para pacientes, usuários e demais “stakeholders”?
    - 4. Demonstrar confiabilidade nas ações organizacionais?
- 1.2. Governança e responsabilidade societária: como dirigir a organização e preencher as responsabilidades societárias?
- a. Governança organizacional:
    - i. Sistema de governança: como a organização assegura governança responsável? Como o sistema de governança revisa e atinge o **seguinte**:
      - a. Confiabilidade para as ações dos líderes seniores
      - b. Confiabilidade para os planos estratégicos
      - c. Confiabilidade fiscal
      - d. Transparência nas operações
      - e. Seleção dos membros da governança e políticas **de divulgação para eles**
      - f. Independência e **eficácia** das auditorias internas e externas
      - g. Proteção aos “stakeholders” e seus interesses
      - h. Planejamento de sucessão dos líderes seniores.
    - ii. Avaliação da performance: como avalia a performance dos líderes seniores e da governança? Como usar a avaliação da performance para determinar compensações executivas? Como os líderes usam as avaliações de performance para melhorar su própria efetividade como líderes do sistema de liderança?
  - b. Comportamento ético e legal
    - i. Conformidade com legislação, regulação e acreditação: como aborda e se antecipa às questões legais, regulatórias levantadas pela comunidade no que concerne às operações e serviços de cuidados com a saúde. Como:
      - a. Aborda os efeitos societários adversos das operações e serviços de saúde.
      - b. Antecipa as preocupações públicas com as operações e serviços de saúde.

- c. Proativamente se prepara para as questões e impactos inclusive conservacionistas e recursos naturais e gestão efetiva dos processos da cadeia de suprimentos

Quais as medidas, processos e metas de conformidade para atingir e ultrapassar as necessidades legais, regulatórias e de acreditação? Quais as medidas, processos e metas para abordar riscos associados aos serviços de saúde e às operações?

- ii. Comportamento ético: como promove e assegura comportamento ético em todas as interações? Quais são os processos, medidas e indicadores para habilitar e monitorar comportamento ético na estrutura de governança, através da organização, em interações com colaboradores, pacientes, usuários, clientes, parceiros fornecedores, e demais “stakeholders”? Como monitora e responde às rupturas no comportamento ético?
- c. Responsabilidades sociais
  - i. Bem-estar social: como considera o bem-estar e o benefício social como parte da estratégia e operação diária? Como contribui com bem-estar dos sistemas econômico, ambiental e social?
  - ii. Suporte comunitário: como ativamente auxilia e fortalece as comunidades chave? Como identifica e determina áreas para o envolvimento organizacional incluindo aquelas que rivalizam suas principais competências? Como os líderes seniores em sintonia com os colaboradores contribuem para melhorar essas comunidades e fortalecer sua saúde?

## 2. ESTRATÉGIA:

Como a organização desenvolve objetivos estratégicos e planos de ação, os implementa e modifica conforme as circunstâncias necessitem?

### 2.1. Desenvolvimento estratégico: como desenvolve a estratégia?

- a. Processo de desenvolvimento estratégico
  - i. Processo de planejamento estratégico: como conduz seu planejamento estratégico? Quais os passos principais? Quem são os principais participantes? Quais os horizontes de curto e longo prazo? Como são abordados ao longo do processo? Como o processo de planejamento aborda a potencial necessidade de: mudanças transformacionais, priorização de iniciativas de mudança, agilidade organizacional e flexibilidade organizacional?

- ii. Inovação: como a estratégia estimula e incorpora inovação? Como identifica oportunidades estratégicas? Como decidir quais oportunidades estratégicas e riscos inteligentes abraçar? Quais as oportunidades estratégicas chave?
- iii. Considerações estratégicas: como coleta e analisa dados e desenvolve informação relevante para o processo de planejamento? Como incluir os seguintes elementos de risco: desafios estratégicos e vantagens, mudanças potenciais na regulação e no ambiente externo de negócios, potenciais pontos cegos no planejamento e informações, habilidade em executar o planejamento estratégico?
- iv. Sistemas de trabalho e competência centrais: como decide quais processos chave serão completados pelos colaboradores, quais por fornecedores e parceiros? Como essas decisões envolvem suas principais competências, ou de fornecedores e parceiros? Quais são seus principais sistemas de trabalho? Como toma decisões sobre sistemas de trabalho para facilitar atingir objetivos estratégicos? Como determina quais futuras competências e sistemas de trabalho precisarão no futuro?

b. Objetivos estratégicos

- i. Objetivos estratégicos chave: quais são e qual o cronograma para atingi-los? Quais as principais metas? Que mudanças críticas estão planejadas nos serviços de saúde, usuários, mercado, fornecedores, parceiros e operações?
- ii. Objetivos estratégicos: considerações: como seus objetivos estratégicos atingem balanço adequado entre variáveis potencialmente conflitantes nas necessidades organizacionais? Como seus objetivos estratégicos: se voltam para desafios estratégicos que se alinham com suas competências, vantagens estratégicas e oportunidades estratégicas, balanceiam horizontes planejados de curto e longo prazo, levam em consideração e equilibram as necessidades de todos os “key stakeholders”?

2.2 Implementação da estratégia: como implementar a estratégia?

a. Plano de ação: desenvolvimento e execução:

- i. Planos de ação: quais são os planos de ação de curto e longo prazo? Qual a relação deles com os objetivos estratégicos? Como desenvolve seus planos de ação?

- ii. Implementação do plano de ação: como disparar os planos de ação para os colaboradores, fornecedores, parceiros, assegurando alcançar os objetivos estratégicos? Como assegura a sustentação dos resultados obtidos com os planos de ação?
- iii. Alocação de recursos: como assegura que recursos financeiros demais recursos estão disponíveis para execução dos planos de ação enquanto cumpre as obrigações correntes? Como aloca os recursos para suportar os planos? Como gerencia os riscos para assegurar a viabilidade financeira dos planos de ação?
- iv. Planos de recursos humanos: quais os planos de trabalho de RH para suportar objetivos de curto e longo prazo estratégicos e planos de ação? Como os planos abordam os impactos potenciais sobre os recursos humanos e as potenciais mudanças na capacitação e necessidades de recursos humanos.
- v. Medidas de performance: quais as medidas e indicadores de performance para acompanhar a completude ou efetividade dos planos de ação? Como um sistema de medida conjunta dos planos de ação reforça o alinhamento organizacional?
- vi. Projeções de performance: quais são as projeções de performance para os horizontes de planejamento de curto e longo prazo? Como está a projeção de performance dos indicadores e medidas dos planos de ação comparados com o mercado, os competidores e “benchmarks”? Como são tratadas eventuais falhas na performance diante dos competidores ou organizações comparáveis?

b. Modificação do plano de ação: como estabelecer e implementar uma modificação em um plano de ação, caso as circunstâncias requeiram uma mudança de plano ou a execução de um novo plano?

### **3. USUÁRIOS (85 pontos)**

A categoria usuários questiona como a organização envolve seus pacientes e outros usuários para um sucesso mercadológico de longo prazo, incluindo como a organização escuta a voz do usuário, serve e excede as expectativas de pacientes e outros usuários, constrói relacionamentos com pacientes e usuários.

#### **3.1 A voz do usuário: como obter informação do paciente e outros usuários/**

- a. Escutando pacientes e outros usuários

- i. Pacientes e usuários atuais: como escutar, interagir, observar e obter informação útil na tomada de ação? Como os métodos de escuta variam para diferentes pacientes, usuários, e segmentos de mercado? Como usar mídia social e web para ouvir? Como varia o método de escuta conforme o tipo de relacionamento? Como procura “feedback” imediato com relação à qualidade dos serviços de saúde, e outras ações de suporte e transações efetuadas?
- ii. Potenciais pacientes e outros usuários: como escutar potenciais pacientes e outros usuários ou clientes para obter informação útil na tomada de ações? Como escutar pacientes prévios, potenciais, da competição e outros usuários e clientes?

b. Apuração da satisfação e engajamento de pacientes e usuários.

- i. Satisfação, insatisfação e engajamento: como determinar satisfação, insatisfação e engajamento? Como os métodos de apuração diferem entre paciente, grupos de usuários, e segmentos de mercado? Como as medidas captam informações que permitem tomada de ações úteis para exceder as expectativas de pacientes, usuários, e fidelizar pacientes e usuários a longo prazo?
- ii. satisfação relativa à concorrência: como obter informação de pacientes e usuários da organização relativos à concorrência? E com relação a “benchmarks”?

3.2 Engajamento do usuário: como engajar pacientes e outros usuários atendendo às suas necessidades e construindo relacionamentos?

a. Oferta de serviços e suporte ao paciente e usuários

- i. Oferta de serviços: como estabelecer a oferta de serviços de saúde? Como determinar as necessidades de serviços dos pacientes, usuários e mercado? Como identificar e adaptar a oferta de serviços às necessidades e exceder as expectativas de pacientes e usuários, e do mercado? Como adaptar e identificar oferta de serviços para entrar em novos mercados, atrair novos pacientes e usuários, e clientes? E como criar oportunidades para fidelizar e expandir o relacionamento com pacientes, usuários e clientes atuais?
- ii. Suporte aos pacientes e outros usuários: como capacitar pacientes e outros usuários a procurar informação e suporte? Como habilitá-los a obter serviços da organização? Quais são os meios principais oferecidos para contato e comunicação com pacientes e outros usuários? Quais são os mecanismos chave de comunicação da organização? Como estes

variam em relação aos usados pelos pacientes, usuários e segmentos do mercado? Como determinar as necessidades principais de pacientes e usuários? Como levar essas necessidades aos colaboradores por meio de processos que envolvam pacientes e usuários?

- iii. Segmentação de pacientes e outros usuários: como determinar segmentação de pacientes, usuários e mercado? Como usar informações de pacientes, usuários, mercado e serviços de saúde para identificar novas oportunidades atuais e antecipar futuras oportunidades para oferta de serviço? Como considerar pacientes e usuários da concorrência, assim como pacientes e usuários de segmentos de mercado diferentes? Como determinar que segmentos enfatizar e prospectar para crescimento do negócio?

b. Relacionamento com pacientes e outros usuários

- i. Gestão do relacionamento: como construir e gerenciar o relacionamento com pacientes e outros usuários? Como construir, gerenciar e promover o relacionamento com pacientes, outros usuários e clientes para adquirir pacientes e usuários e clientes afim de construir participação de mercado; para gerenciar e incrementar imagem da marca; para reter pacientes e usuários, atingir e superar suas expectativas em cada etapa do relacionamento; e para aumentar o engajamento com a organização? Como empregar mídias sociais para gerenciar e aumentar a marca e melhorar o engajamento e relacionamento com pacientes e outros usuários?
- ii. Gestão de reclamações: como administrar queixas de pacientes e outros usuários? Como resolver a queixa pronta e efetivamente? Como a gestão sobre a queixa capacita a recuperação da confiança, melhora sua satisfação e engajamento e evita queixas similares no futuro?

#### **4. MEDIDAS, ANÁLISES E GESTÃO DO CONHECIMENTO (90 pontos).**

Essa categoria questiona como a organização seleciona, reúne, analisa, gerencia e melhora seus dados, informação e conhecimento; como usa, revisa, os achados para melhorar a performance e como aprende.

##### 4.1 Medidas, análises e melhoria da performance organizacional: como fazer?

a. Medida de performance

- i. Medidas de performance: como mapeia dados e informações na operação diária e no conjunto da performance organizacional? Como seleciona, coleta alinha e integra dados e informações para uso na operação diária e na performance organizacional? Como acompanha o progresso para atingir objetivos estratégicos e planos de ação? Quais as medidas organizacionais chave de curto e longo prazo? Com que frequência são avaliadas?
- ii. Dados comparativos: como seleciona informação e dados comparativos para dar suporte a decisões baseadas em fatos?
- iii. Dados de pacientes e outros usuários: como selecionar a voz do usuário, dados de mercado e informações para construir uma cultura baseada no foco do paciente ou cliente e tomada de decisão baseada em fatos?
- iv. Agilidade das medidas: como se assegurar que o sistema de medidas de performance pode responder a rápidas e inesperadas mudanças organizacionais ou externas?

b. Análise e revisão da performance

Como revisar a performance e capacidade da organização? Como usar as medidas chave de performance e as comparativas e os dados dos usuários nas revisões? Que análises são feitas para dar suporte às revisões e assegurar que as conclusões são válidas? Como a organização e os líderes seniores usam essas revisões para acessar o sucesso organizacional, a performance competitiva, a saúde financeira, o progresso para atingir os objetivos estratégicos e os planos de ação, e responder rapidamente às mudanças organizacionais necessárias e aos desafios no ambiente operacional, incluindo necessidade de mudança na estrutura organizacional e sistemas de trabalho? Como a governança corporativa revisa a performance organizacional, e seu progresso nos objetivos estratégicos e planos de ação?

c. Melhoria de performance

- i. Performance futura: como projeta a performance futura da organização? Como usa os achados de revisões de performance e dados comparativos e competitivos para as projeções? Como concilia qualquer diferença entre essas projeções e os desenvolvidos para os planos de ação?
- ii. Melhoria contínua e inovação: como usar os achados das revisões de performance para desenvolver prioridades para melhoria contínua e oportunidades de inovação? Abra essas prioridades e oportunidades para os grupos de trabalho e nível funcional das operações, e para

suprimentos, parceiros, colaboradores necessários para alinhamento de ações?

4.2 Gestão de informação e conhecimento: como gerenciar informações se conhecimento organizacional?

a. Dados e informação

- i. Qualidade: como verificar e assegurar a qualidade de dados e informações organizacionais? Como gerenciar dados eletrônicos e outros, e informações para assegurar sua precisão, validade, integridade, confiabilidade e atualização?
- ii. Disponibilidade: como assegurar a disponibilidade de dados organizacionais e informações? Como tornar dados necessários e informação disponíveis em formato amigável e em tempo adequado para colaboradores, gestores, fornecedores, parceiros, pacientes, outros usuários, de forma apropriada? Como se assegurar de que seu sistema de TI é amigável ao usuário?

b. Conhecimento organizacional

- i. Gestão do conhecimento: como construir e gerenciar conhecimento organizacional? Como coletar e transferir conhecimento dos colaboradores? Como combinar e correlacionar dados de diferentes fontes e construir novo conhecimento? Como transferir conhecimento relevante de e para pacientes, usuários, fornecedores e parceiros? E como organizar, transferir conhecimento relevante para uso na inovação e processos de planejamento estratégico?
- ii. Melhores práticas: como compartilhar melhores práticas na organização? Como identificar unidades organizacionais ou operações que têm alta performance? Como identificar suas melhores práticas para compartilhar e implementar pela organização?
- iii. Aprendizado organizacional: como usar seu conhecimento e recursos para implementar o aprendizado na forma como a organização opera?

## 5. RECURSOS HUMANOS (85 pontos)

A categoria força de trabalho ou recursos humanos questiona como a organização acessa a capacitação e as capacidades necessárias e constrói um ambiente da força de trabalho que conduza a alta performance? Pergunta como a organização engaja, gerencia, desenvolve sua força de trabalho para utilizar seu máximo potencial alinhado às necessidades da organização?

## 5.1 Ambiente da força de trabalho: como constrói um efetivo e apoiador ambiente de trabalho?

### a. Capacidade e necessidade dos RH

- i. Capacidade e necessidade: como acessar as capacidades e necessidades de RH? Como acessar talentos, competências, e nível de pessoal necessário?
- ii. novos membros dos RH: como recrutar, contratar, alocar, e reter novos membros? Como se assegurar de que seus RH representam a diversidade de ideias, culturas, e pensamentos das comunidades dos seus contratados e pacientes? Como assegurar o ajuste de novos colaboradores à cultura da organização?
- iii. Gestão das mudanças de RH: como preparar a força de trabalho às novas capacidades e necessidades? Como gerenciar os RH, suas necessidades, as necessidades da organização para assegurar continuidade, prevenir redução de RH, e minimizar o impacto nessas reduções, se forem necessárias? Como preparar e gerenciar o aumento da força de trabalho? Como preparar os RH para mudanças na estrutura organizacional e sistema de trabalho quando necessário?
- iv. Finalização do trabalho: como organizar e gerenciar os RH? Para realizar o trabalho da organização, capitalizar as competências centrais da organização, reforçar o foco em cuidados com a saúde, paciente e usuários, e exceder as expectativas de performance?

### b. Clima organizacional

- i. Ambiente no local de trabalho: como assegurar local de trabalho saudável, seguro e acessível aos trabalhadores? Quais são as medidas de performance e metas de melhoria para os fatores relacionados ao local de trabalho? Para os diferentes ambientes de trabalho que diferenças significativas existem quanto a esses fatores e suas medidas de performance ou alvos?
- ii. Benefícios e políticas: quais suportes de serviços, benefícios e políticas são assegurados aos trabalhadores? Como são costurados para as necessidades dos diferentes grupos ou segmentos de trabalhadores? Que benefícios chave fornece aos trabalhadores?

## 5.2 Comprometimento dos trabalhadores: como são comprometidos para obter ambiente e alta performance?

### a. Comprometimento e performance:

- i. Cultura organizacional: como estimula uma cultura organizacional caracterizada por comunicação aberta, alta performance e força de trabalho comprometida? Como assegura que a cultura organizacional se beneficie da diversidade de culturas, ideias, e pensamentos da força de trabalho? Como dá poder à força de trabalho?
- ii. Direcionamento de comprometimento: como determina os principais direcionadores de comprometimento? Como determina os direcionadores para os diversos grupos de trabalhadores e segmentos?
- iii. Acesso ao comprometimento: como acessa o comprometimento? Quais métodos e medidas formais e informais são usados para determinar o comprometimento dos trabalhadores, incluindo satisfação? Como esses métodos e medidas diferem conforme segmento e grupo de trabalhadores? Como são usados outros indicadores tais como retenção, absenteísmo, rancores, segurança, produtividade para acessar e melhorar o comprometimento dos trabalhadores?
- iv. Gerenciamento da performance: como o sistema de gerenciamento de performance de RH dão suporte a alta performance e comprometimento dos trabalhadores? Como o sistema considera compensação, recompensa reconhecimento e incentivos aos trabalhadores? Como reforça a tomada de riscos inteligentes para obter inovação; foco nos cuidados com a saúde, usuários e pacientes; e completar os planos de ação?

b. Força de trabalho e desenvolvimento de líder

- i. aprendizado e sistema de desenvolvimento: como o aprendizado e o sistema de desenvolvimento suporta as necessidades organizacionais, o desenvolvimento de pessoal e líderes, gerentes e demais membros da força de trabalho? Como o sistema visa as competências centrais, desafios estratégicos e atingir os planos de ação de curto e longo prazo; dá suporte organizacional a melhoria da performance, mudança organizacional, e inovação; suporta o cuidado com a saúde de forma ética, e práticas de negócio éticas; melhora foco no paciente e em outros consumidores; considera o aprendizado e desejos de desenvolvimento dos trabalhadores; e garante o fortalecimento de novos conhecimentos e habilidades no trabalho?
- ii. Efetividade no aprendizado e desenvolvimento: como avalia a efetividade e a eficácia do sistema de desenvolvimento e aprendizado? Como correlaciona os resultados de desenvolvimento e aprendizado com achados de acesso ao comprometimento e os resultados organizacionais chave apontados na categoria 7; e o uso dessas para correlações para identificar oportunidades para melhoria tanto do comprometimento quanto em ofertas de desenvolvimento e aprendizado?

- iii. Progressão na carreira: como gerencia a progressão na carreira de seus colaboradores e seus futuros líderes? Como gerencia o desenvolvimento da carreira de seus colaboradores? Como conduz o plano de sucessão para posições de gestão e liderança?

## **6. OPERAÇÕES (85 pontos)**

A categoria operações pergunta como a organização desenha, gerencia, melhora e inova os processos de trabalho e os serviços de saúde, e melhora a efetividade operacional para entrega de valor aos pacientes e outros consumidores para atingir o sucesso organizacional em pauta.

6.1 Processos de trabalho: como desenha, gerencia e melhora os serviços de saúde e os processos de trabalho principais? (45 pontos)

### **a. Desenho de processos e serviços**

- i. Determinação das necessidades de serviços e processos: como determina as necessidades dos principais processos de trabalho e serviços de saúde?
- ii. Processos de trabalho principais: quais são os principais processos de trabalho e suas principais necessidades?
- iii. Desenho dos conceitos: como desenha seus serviços de saúde e processos de trabalho para atingir as necessidades?

### **b. Gerenciamento e melhoria de processos**

- i. Implementação de processos: como garante que a operação dos processos de trabalho no dia-a-dia atinge as necessidades dos principais processos? Que medidas ou indicadores chave e medidas dentro do processo são usadas para controlar ou melhorar seus processos de trabalho? Como essas medidas se relacionam com a qualidade dos resultados e performance dos serviços de saúde?
- ii. Expectativas e preferências dos pacientes: como aborda e considere as expectativas de cada paciente? Como explica resultados e processos de entrega dos serviços de saúde para estabelecer expectativas realistas aos pacientes? Como valoriza as preferências e decisões do paciente na entrega de serviços de saúde?
- iii. Processos de suporte: como determina os principais processos suporte? Quais são eles? Como a operação desses processos asseguram que eles atingem as principais necessidades organizacionais?

- iv. Melhoria de processos e serviços: como melhora seus processos de trabalho para melhorar os serviços de saúde e a performance, aumentando as competências centrais reduzindo a variabilidade?

c. Gestão da cadeia de suprimentos: como gerencia a cadeia de suprimentos? Como seleciona e garante a qualificação e posição não apenas para atingir suas necessidades operacionais, mas também para melhorar sua performance e a satisfação dos seus usuários? Como é medida e avaliada a performance dos fornecedores? Como provém feedback aos fornecedores para ajuda-los a melhorar? E como lida com fornecedores de baixa performance?

d. Gestão da inovação: como procura oportunidades de inovação? Como procura oportunidades estratégicas que aponta como riscos inteligentes? Como viabiliza recursos financeiros e outros recursos para encontrar essas oportunidades? Como define a interrupção de uma procura para aumentar o suporte para oportunidades de maior prioridade?

6.2 Efetividade operacional: como assegura gerenciamento efetivo das operações? (40 pontos).

a. Eficiência e efetividade dos processos: como controla o custo global das operações? Como incorpora ao processo de trabalho fatores tais como ciclo temporal, produtividade, e outros fatores de efetividade e eficiência? Como previne retrabalho e erros, incluindo erros médicos? Como minimiza os custos com inspeções, testes, e a auditoria de processos e performance? Como equilibra as necessidades de controle de custos com as necessidades de parceiros, consumidores, clientes quando conflitam ou diferem?

b. Gerenciamento de sistemas de informação:

- i. Confiabilidade: como garante confiabilidade dos sistemas de informação?
- ii. Segurança e cibersegurança: como assegura a segurança e cibersegurança de dados e informações sensíveis e sigilosas? Como gerenciar dados e informações eletrônicos e físicos para assegurar confidencialidade e acesso restrito? Como manter conhecimento atualizado sobre riscos emergentes de segurança e cibersegurança? Como identificar e priorizar sistemas de TI e contra-ataques? Como proteger esses sistemas contra os ataques? Como detectar, reagir, recuperar brechas de segurança?

c. Prontidão para segurança e emergência:

- i. Segurança: como prover um ambiente de operações seguro? Como o seu sistema de segurança aborda prevenção, inspeção, análise de falhas e recuperação?

- ii. Continuidade do negócio: como assegura que a organização está preparada para desastres e emergências? Como o sistema de prontidão contra desastres e emergências atua na prevenção, continuidade das operações e recuperação? Como considera a confiança de seus colaboradores, fornecedores, parceiros em seus sistemas? Como assegura que os sistemas de TI continuem atendendo pacientes, clientes, e as necessidades organizacionais?

## **7. RESULTADOS (450 pontos)**

A categoria resultados questiona sobre a performance da organização e as melhorias em todas as áreas importantes: atenção e cuidado com a saúde, resultados de processos, resultados de usuários, resultados de colaboradores, resultados da liderança e da governança, resultados financeiros e de mercado. Questiona o nível de performance da concorrência e organizações similares.

7.1 Resultados de processos e cuidados com a saúde: quais são os resultados de efetividade? (120 pontos)

- a. Resultados com foco nos serviços de saúde e nos usuários.

Quais são os resultados dos processos com os cuidados com a saúde, para o paciente, e demais usuários? Qual o nível e tendências atuais dos principais indicadores e medidas de resultados de cuidados com a saúde e a performance dos serviços que têm importância e servem diretamente os pacientes e usuários? Como esses resultados se comparam à concorrência e organizações similares? Como esses resultados diferem dos serviços de saúde disponíveis aos pacientes, usuários e diferentes segmentos do mercado?

- b. Resultados da efetividade dos processos de trabalho:

- i. Efetividade e eficiência do processo: quais são os resultados de efetividade e eficiência do seu processo? Quais são os níveis e tendências atuais das medidas e indicadores de performance operacional e dos processos de trabalho e suporte principais, incluindo produtividade, tempo dos ciclos, outras medidas da efetividade do processo, eficiência, segurança, cibersegurança e inovação? Como esses resultados se comparam aos da concorrência e de organizações com processos similares? Como esses processos diferem por tipo de processo?
- ii. Prontidão para segurança e emergência: quais são os resultados de prontidão para segurança e emergência? Quais os níveis e tendências

nas medidas e indicadores principais de efetividade dos sistemas de segurança da organização e prontidão para desastres e emergências? Como esses resultados variam de acordo com o local e tipo de processo?

c. Resultados do gerenciamento da cadeia de suprimentos:

Quais são os resultados do gerenciamento da cadeia de suprimentos? Quais são os resultados das medidas e indicadores de performance da cadeia de suprimentos incluindo a contribuição para aumento da performance?

7.2 Resultados de usuários: quais os resultados de performance focado no usuário? (80 pontos)

a. Resultados focados no paciente e outros usuários

- i. Satisfação do paciente e outros usuários: quais são os resultados de satisfação e insatisfação de pacientes e demais usuários? Quais os níveis atuais e tendências das medidas e indicadores de satisfação e insatisfação de pacientes e demais usuários? Como esses resultados se comparam à concorrência e a organizações similares? Como diferem de outros serviços de saúde, pacientes e usuários de outros grupos e segmentos de mercado?
- ii. Comprometimento dos pacientes e demais usuários: quais os resultados de comprometimento dos pacientes e demais usuários? Quais os níveis atuais e tendências das medidas e indicadores de comprometimento, incluindo os de construção de relacionamento com pacientes e demais usuários e consumidores? Como esses resultados se comparam com o desenrolar do relacionamento histórico com pacientes e usuários? Como esses resultados diferem dos de outros serviços de saúde oferecidos, pacientes e clientes de outros grupos e segmentos de mercado?

7.3 Resultados de RH: quais são os resultados focados nos colaboradores? (80 pontos)

a. Resultados focados nos recursos humanos

- i. Requisitos e capacidade de RH: quais os resultados das necessidades e capacidades dos RH? Quais os atuais níveis e tendências para as principais medidas de requisitos e capacitação dos RH, incluindo habilidades e nível dos trabalhadores? Como esses resultados diferem pela diversidade dos RH e pelos diferentes grupos e segmentos de trabalhadores?

- ii. Clima organizacional: quais são os resultados de clima dos RH? Quais os níveis e tendências das medidas e indicadores de clima organizacional de RH incluindo saúde, segurança, acessibilidade, serviços e benefícios? Como esses resultados diferem de acordo com a diversidade da sua equipe e dos grupos e segmentos?
- iii. Comprometimento dos colaboradores: quais são os resultados de comprometimento de sua equipe? Quais os atuais níveis e tendências das medidas e indicadores de satisfação e comprometimento dos colaboradores? Como variam esses resultados de acordo com a diversidade da equipe, seus grupos e segmentos?
- iv. Desenvolvimento dos RH: quais os resultados de desenvolvimento da equipe e dos líderes? Quais os atuais níveis e tendências das principais medidas e indicadores de desenvolvimento dos colaboradores e líderes? Como esses resultados variam conforme a diversidade, seus grupos e segmentos?

7.4 Resultados da liderança e governança: quais são os resultados da governança e da liderança sênior? (80 pontos)

a. Resultados da liderança, governança e responsabilidade societária

- i. Liderança: quais os resultados de comunicação e comprometimento dos líderes seniores com os colaboradores, pacientes, e demais usuários? Quais são os resultados de medidas e indicadores da comunicação e comprometimento da alta liderança com os colaboradores, pacientes e demais usuários na difusão da visão e valores, encorajando comunicação multilateral e criando foco na ação? Como esses resultados variam conforme setor da organização, grupos e segmentos de pacientes e usuários?
- ii. Governança: quais são os resultados para a credibilidade da governança? Quais são os principais achados atuais e tendências nas medidas e indicadores da governança e confiabilidade fiscal interna e externa?
- iii. Legislação, regulamentação e acreditação: quais são os resultados regulatórios, legais e de acreditação? Quais são os resultados das medidas e indicadores em atingir e ultrapassar as necessidades e obrigações legais, regulatórias e de acreditação? Como esses resultados variam nas unidades da organização?
- iv. Ética: quais os resultados para o comportamento ético? Quais os resultados das medidas e indicadores do comportamento ético, as brechas no comportamento ético, e confiança dos “stakeholders” na alta

liderança e na governança? Como isso varia entre as unidades da organização?

- v. Sociedade: quais os resultados para o bem-estar social e suporte às principais comunidades? Quais os resultados das medidas e indicadores de completude das responsabilidades sociais, suporte às comunidades e contribuição à saúde da comunidade?

b. Resultados da implementação da estratégia: quais os resultados em atingir sua estratégia organizacional e planos de ação? Quais os resultados das medidas e indicadores em concluir a estratégia organizacional e os planos de ação? Quais os resultados em construir e fortalecer as competências centrais? Quais os resultados do gerenciamento de riscos e a tomada de riscos inteligentes?

7.5 Resultados financeiros e de mercado: quais os resultados para viabilidade financeira? (90 pontos).

a. Resultados de mercado e financeiros

- i. Performance financeira: quais os resultados de performance financeira? Quais os níveis atuais e tendências das medidas e indicadores de performance financeira, incluindo medidas de retorno financeiro, viabilidade financeira e performance orçamentária? Como esses resultados divergem pelo segmento de mercado e grupo de pacientes e clientes?
- ii. Performance de mercado: quais os resultados de mercado? Quais os atuais níveis e tendências de medidas e indicadores de performance no mercado, incluindo participação e posição no segmento de mercado, crescimento na participação no segmento e novos mercados abordados? Como esses resultados variam de acordo com o segmento de mercado e os grupos de pacientes e clientes?

Com base nas respostas é preenchida a planilha de pontuação das 7 categorias e 17 critérios que podem chegar a 1000 pontos, que permitirão a organização a concorrer à premiação (Baldrige Award).

## **VALORES CENTRAIS E CONCEITOS**

Essas crenças e comportamentos estão incrustadas em organizações de alta performance. Eles são a fundação para integrar as necessidades operacionais e a performance principal

dentro de um modelo orientado ao resultado que cria a base para ação, feedback e sucesso contínuo.

The Baldrige Health Care Criteria (Critérios Baldrige para Cuidados com a Saúde) são construídos sobre o seguinte conjunto de valores e conceitos:

- **Perspectiva de sistema:** significa gerenciar os componentes da organização como um todo unificado para atingir a missão, sucesso contínuo e excelência na performance.
- **Liderança visionária:** os líderes da organização devem compor um sistema de liderança que inclua fornecer atenção à saúde e liderança operacional e administrativa, integrando e alinhando cuidado com a saúde e direção do negócio, estruturando visão para a organização criando foco no paciente e demais usuários demonstrando valores organizacionais éticos e com altas expectativas com relação aos colaboradores e resultados.
- **Excelência focada no paciente:** o comportamento da organização deve conduzir pacientes e demais usuários a satisfação, preferência, lealdade, fidelidade, referência positiva para o sucesso contínuo da organização, visando as necessidades e desejos atuais e futuros desses clientes.
- **Valorização das pessoas:** o sucesso da organização depende de uma força de trabalho comprometida, que vê significado e conteúdo no que faz, com clara direção da organização, com oportunidade de aprendizado e crescimento, e com confiança e credibilidade para performance.
- **Aprendizado organizacional e agilidade:** sucesso em um ambiente de constante transformação competitiva global demanda agilidade e contínuo aprendizado organizacional.
- **Foco no sucesso:** assegurar sucesso agora e no futuro implica em forte orientação o futuro, com comprometimento de todos os participantes em se voltar para o futuro capacitando para enfrentar as incertezas do ambiente e a enorme gama de fatores que influenciam o negócio: mudanças nos modelos de cuidados, disponibilidade de recursos, expectativas dos clientes, dos pacientes e do mercado de saúde, oportunidades de parcerias, crises potenciais, mudanças no cenário econômico, necessidades de capacitação dos RH, mudanças na regulamentação, mudanças nas expectativas e necessidades sociais, e movimentos estratégicos dos concorrentes.
- **Gestão para inovação:** significa fazer mudanças significativas para melhorar os serviços de saúde, programas, processos, operações, entrega, modelo de negócio, com o propósito de criar novos e maiores valores para “stakeholders”.
- **Gerenciamento por fatos:** requer medir e analisar a performance organizacional, necessidades, estratégias com base em dados e informações confiáveis sobre processos, saídas, entradas, resultados, tanto da organização quanto da concorrência e do mercado.
- **Responsabilidade social e saúde comunitária** : líderes da organização devem reforçar a responsabilidade com o bem-estar da sociedade e com a beneficência e saúde da

comunidade. Os líderes devem ser modelos na proteção e segurança da saúde pública e do meio ambiente.

- Ética e transparência: a governança deve exigir conduta ética elevada e monitorar o comportamento ético em todas as interações entre “stakeholders”. Comportamento ético e transparência constroem confiança na organização e em seus líderes, e geram a crença na integridade e justiça da organização valorizada por todos os “stakeholders”.
- Entrega de valor e resultado: ao entregar valor aos principais “stakeholders”, a organização constrói lealdade, fidelidade, contribui para o crescimento econômico e o aperfeiçoamento da sociedade. Os resultados devem servir para entregar valor com equilíbrio entre os “stakeholders”: pacientes, familiares, clientes, usuários, colaboradores, fornecedores, parceiros, investidores, a liderança, o público e a comunidade.