

# CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

## LIDERANÇA

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

## SÉRIE CADERNOS RUMO À EXCELÊNCIA

### RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral  
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

### REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL  
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO  
Ronaldo Darwich Camillo

### EQUIPE

Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.  
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.  
Critério 3 - Gênia Porto.  
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.  
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.  
Critério 6 - Roberta Aquino.  
Critério 7 - João Gilberto Andrade.  
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

REVISÃO ORTOGRÁFICA E GRAMATICAL  
Mônica Silva

### MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

### COLABORAÇÃO

Carla Marina Soriano  
C. Adriano Silva  
Christiane Rodrigues Correia

### PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

### © DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por



### VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

---

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Rumo à Excelência®: Liderança / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Rumo à Excelência)

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-60362-69-1

1. Rumo à Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

---

CDD 658.562

# APRESENTAÇÃO

Este *Caderno* compõe a série *Cadernos Rumo à Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *Rumo à Excelência – Critérios para a avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional*”, editada, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios *Rumo à Excelência*.

Os *Cadernos Rumo à Excelência* são publicados na forma de “apostila”, de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Rumo à Excelência* descrevem como os requisitos do *Rumo à Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Rumo à Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

Equipe de Redação

# LIDERANÇA

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| APRESENTAÇÃO.....                         | 3  |
| INTRODUÇÃO .....                          | 5  |
| SISTEMA DE LIDERANÇA.....                 | 6  |
| CULTURA DA EXCELÊNCIA.....                | 10 |
| ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO..... | 15 |
| BIBLIOGRAFIA .....                        | 19 |

# INTRODUÇÃO

Uma visão mais convencional sobre a liderança leva a uma primeira idéia de relacioná-la à figura do líder, superestimando-se o valor de um único indivíduo (o líder “forte” como o grande “salvador da pátria”). Esta idéia provoca um sentido deturpado do tema, uma vez que, na verdade, o que torna uma organização excelente é a existência de um sistema de liderança “forte”.

A liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e de ações de todos os níveis da organização e não apenas de um único indivíduo. Este sistema, a cultura da excelência e a análise do desempenho da organização definirão a identidade e darão a sustentação para o processo de planejamento estratégico. O exercício da liderança, neste contexto, implica na mobilização e presença dos líderes em momentos de representação e gerenciamento. Inclui a elaboração de cenários para a construção de um futuro próximo e a criação dos mecanismos que permitirão a compreensão da atual realidade organizacional.

Cabe, ainda, à liderança, a partir das necessidades captadas dos clientes e da sociedade onde sua organização está inserida, promover a gestão das pessoas e dos processos, tendo em vista as estratégias elaboradas a partir das informações e conhecimentos necessários. A liderança leva a organização aos resultados esperados e desejados pelas suas diversas partes interessadas. Pensar e exercitar as práticas de gestão para o atendimento a essa visão da liderança é talvez o maior e primeiro grande desafio da busca pela excelência na gestão.

Relacionadas a estas questões, reforça-se ainda a necessidade da participação e do compromisso efetivo das pessoas que compõem a liderança na construção do Modelo de Gestão de uma organização. Este compromisso deve contemplar a análise do desempenho organizacional, a partir de dados e fatos, para a conquista de novos patamares.

A questão chave da liderança é a motivação. As pessoas motivadas são capazes de qualquer conquista.

*Cláudio Mendes, Belgo Juiz de Fora*

Tão desafiador quanto estabelecer atividades adequadas e proceder a sua implementação na forma de práticas da organização, é ainda pensá-las de forma proativa



e se colocando sempre à frente de possíveis problemas. É persistir na avaliação dessas práticas gerenciais que envolvem a liderança, de forma a refiná-las, por meio de melhorias que devem ser internalizadas, tornando-se uma prática contínua e de conhecimento de todos. É também desafiador imaginá-las funcionando de forma integrada, coerente com as estratégias organizacionais e inter-relacionadas com as demais práticas desenvolvidas (permitindo ou facilitando esse inter-relacionamento). A plena integração dessas práticas é alcançada ainda quando se consegue executá-las com a cooperação dos diversos setores e com parcerias com as diversas partes interessadas da organização. Esse conjunto de fatores, quando aplicados, permitem evidenciar a maturidade da organização na implantação ou implementação do Modelo de Excelência da Gestão®. Para uma maior compreensão do Modelo e dos Critérios que o compõem, é importante a leitura do *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®*. Por meio dessa leitura, observa-se que o *Critério Liderança* está baseado no fundamento da excelência *Liderança e Constância de Propósitos*, que expressa a necessidade dos líderes se comprometerem com os valores e princípios organizacionais, envolvendo a força de trabalho nesse compromisso para a realização de um propósito comum e duradouro.

Os principais focos considerados no critério estão relacionados à forma como a liderança é exercida e interage com as suas diversas partes interessadas, como define valores e princípios (disseminando-os para todos os níveis) e como analisa o desempenho da organização de forma a implementar ações que levarão à melhoria e ao aprendizado organizacional.

Estes conceitos serão detalhados, para o melhor entendimento, na descrição dos itens: Sistema de liderança, Cultura da excelência e Análise do desempenho da organização.

# SISTEMA DE LIDERANÇA

O Sistema de liderança compreende a forma como a Direção gerencia a organização e interage com suas partes interessadas, como as decisões são tomadas e comunicadas e como as ações geradas por estas são implementadas. Da mesma forma, o sistema de liderança compreende ainda, como as pessoas com potencial de liderança são identificadas e preparadas para sua função e como os líderes são avaliados e desenvolvidos.

O Sistema de liderança é definido no nível estratégico da organização devendo, suas ações, entretanto, serem disseminadas em todos os níveis, evidenciando a sua aplicação no dia-a-dia e por toda a força de trabalho.

O sistema de liderança é a maneira como os líderes se articulam para a tomada de decisão e mobilizam a força de trabalho para que consiga atingir os objetivos da organização. Portanto, todas as pessoas responsáveis pela condução dessa força de trabalho aos objetivos organizacionais fazem parte do Sistema de liderança e são denominados líderes. São líderes, então, o Presidente, os Diretores, os Gerentes, os Coordenadores, os Chefes, os Supervisores e os Encarregados.

Cabe destacar que uma organização deve ser entendida como uma empresa, companhia, firma, órgão ou instituição pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

## IDENTIFICAÇÃO DE RISCOS EMPRESARIAS

Os riscos empresariais são acontecimentos inerentes, sempre presentes nas organizações que buscam oportunidades de rentabilidade e desempenho.

Embora o foco no objetivo da empresa seja uma tendência cada vez mais forte, é fundamental também atentar e observar quais riscos estão envolvidos neste processo. Uma metodologia estruturada e integrada ajuda a mensurar as ameaças envolvidas em qualquer negócio.

O foco nas operações, a credibilidade das demonstrações financeiras e o cumprimento de leis e regulamentos são objetivos que devem nortear a política de riscos estratégicos de qualquer organização. Com esta fórmula, é possível prever e identificar eventos que podem atrapalhar o sucesso do negócio. A avaliação de riscos deve buscar uma compreensão de como se comportam as variáveis da organização para traçar uma idéia do que acontecerá no futuro.

Existem vários tipos de riscos, entre eles:

- **Riscos estratégicos:** ocorrências como baixas de demanda do mercado por produtos e serviços da empresa, falhas na reação ao movimento dos concorrentes ou problemas relacionados a fusões e aquisições;
- **Riscos Operacionais:** ocorrências como aumentos dos custos ou problemas na contabilidade causados por falhas em controles internos e na logística;
- **Riscos financeiros:** ocorrências como endividamento elevado, reservas inadequadas para controlar aumentos nas taxas de juros, administração financeira fraca e perdas nas negociações;
- **Riscos externos:** crises vivenciadas pelo setor de atuação da empresa, conjunturas política e econômica, atos terroristas e problemas de saúde pública.

As organizações sofrem muito mais por consequência de erros de avaliação estratégica. O menor risco é o financeiro, atrás dos riscos operacionais e externos.

## PRESTAÇÃO DE CONTAS DE AÇÕES E RESULTADOS

A prestação de contas de ações e de resultados é o mecanismo responsável pela prevenção e constatação de ações (práticas de gestão) referentes à todos os critérios, visando assim, coibir as anomalias principalmente quanto aos aspectos: técnico e financeiro. A direção deve prestar contas aos seus colaboradores e acionistas, quando pertinente, praticando assim a Política de Portas Abertas.

A prestação de contas por parte da Direção é obrigatória a quem a elegeru, nomeou ou designou. Esta prestação de contas está voltada para os resultados alcançados pela organização com relação aos objetivos e metas fixados pelas partes interessadas. Estes resultados medem ou avaliam, essencialmente, as ações conduzidas pela Direção no gerenciamento da organização.

## EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

O exercício da liderança é a forma de comportamento, de atuação e de comunicação dos líderes para o atendimento dos objetivos da organização. Objetiva demonstrar o comprometimento desses líderes com os Valores e Princípios organizacionais. Acrescenta-se que os princípios organizacionais são as orientações que a força de trabalho deve seguir, traduzidas na Missão, Visão e nas políticas organizacionais.

Nesse sentido, o exercício da liderança pode ser percebido por meio de ações/práticas que são desenvolvidas pelos líderes tais como a *Política de Portas Abertas* (os líderes se dispõem a receber, pessoalmente, as diversas partes interessadas para tratar os assuntos da organização), a política do *Walk Around* (os líderes, sistematicamente, visitam as diversas áreas da organização), a definição da estrutura funcional de modo a possibilitar a integração, comunicação e compartilhamento do conhecimento e das competências das diversas lideranças

(com a criação de comitês, comissões ou grupos de trabalho, por exemplo), entre outras.

## INTERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

Parte interessada é o indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que esta opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas e proprietários, fornecedores e a sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização.

Cliente é o destinatário dos produtos. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor).

A força de trabalho é composta pelas pessoas da organização que contribuem para a consecução de suas estratégias, seus objetivos e metas. Sendo assim, fazem parte da força de trabalho os empregados, os temporários, os autônomos e terceiros.

Os acionistas ou proprietários são os donos do negócio.

O fornecedor é qualquer instituição que forneça bens e serviços, em qualquer estágio de projeto, produção e uso dos produtos. Por isso, os fornecedores podem incluir os distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem uma organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas da Saúde, de Treinamento e da Educação.

A sociedade é beneficiária da geração de valor proporcionada pela organização, pois é esta, ainda que indiretamente, que “permite a existência” das mesmas. Em outras palavras, para que as organizações “existam” se faz necessário que sejam úteis para a sociedade onde estão inseridas.

Tendo em vista as considerações feitas acima, quem busca a excelência interage com as diversas partes interessadas para atender as suas diferentes necessidades e expectativas. Quanto mais harmoniosa for a relação da liderança de uma organização com as partes interessadas, mais ela terá condições de cumprir o grande desafio de alinhar suas práticas às diferentes expectativas e necessidades.

| PARTE INTERESSADA   | MÉTODO DE INTERAÇÃO   | PRINCIPAIS ENVOLVIDOS        | FORMAS DE INTERAÇÃO  |
|---------------------|---|------------------------------|--|
| Acionistas (Sócios) | Reunião de Conselho (Encontros Semestrais), Reunião com a Randon Participações (Encontros Mensais), Reunião de Resultados (Encontros Mensais), Reunião de Cenários (Encontros Anuais como etapa do PE). | Integrantes da Alta Direção  | Mantém um relacionamento de transparência e de proximidade. O comprometimento com o acionista está evidenciado pela participação da Alta Direção nas reuniões com a Randon Participações e com o Conselho e por meio dos resultados da Organização. São nessas reuniões que surgem as oportunidades de negócio da Organização.   |
| Funcionários        | Reunião Mensal (Encontros Mensais) e eventos (Encontros Anuais/Esporádicos).  | Integrantes do Grupo Gestor  | As reuniões mensais, com a participação de toda força de trabalho, são utilizadas como o principal meio para a interação entre a Alta Direção e os funcionários. Nessas reuniões, há espaço para manifestação dos funcionários quanto a dúvidas e sugestões. A participação de toda a Alta Direção nas reuniões demonstra o comprometimento dessa com a força de trabalho. Participação na festa de Natal e outros.  |
| Clientes            | Visitas de atendimento e de acompanhamento (Ocorrem conforme necessidade).  | Integrantes do Grupo Gestor  | A atuação do Diretor Comercial e Gerentes permite à Organização identificar novas oportunidades de negócios por meio do conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes. A Organização disponibiliza aos clientes sediados na região Sudeste do país, um gerente de atendimento a montadoras dedicado exclusivamente à atuação nessa região. Os clientes são visitados, principalmente pelo Diretor Comercial e pelas Gerências de Vendas e Engenharia que, da mesma forma, identificam suas necessidades. As oportunidades identificadas são trazidas para a Organização e são analisadas através de estudo de viabilidade do negócio. Cabe destacar que oportunidades estratégicas são discutidas nas reuniões do PE. As visitas aos clientes são programadas, realizadas e acompanhadas de acordo com um cronograma próprio de cada diretor/gerente/coordenador/engenheiro do produto que pode apresentar alterações conforme o andamento dos negócios. |
| Fornecedores        | Visitas de desenvolvimento e acompanhamento (Conforme necessidade).   | Integrantes do Grupo Gestor. | O comprometimento com fornecedores ocorre a partir de visitas, nas quais a Organização discute situações do mercado de atuação e perspectivas para os novos negócios, bem como regras de fornecimento, obedecendo ao sistema corporativo de Desenvolvimento de Fornecedores.   |
| Comunidade          | Palestras, eventos e participação em entidades de classe e setoriais (Conforme solicitado/programado).  | Integrantes do Grupo Gestor. | A participação em eventos, palestras e entidades de classe ou setoriais como, por exemplo, a SAE – Seção Caxias do Sul permite a troca de experiências e informações relativas a negócio e ao mercado de atuação, propiciando a identificação de eventuais oportunidades. Visitas de empresas, escolas e universidades. O programa “Florescer” que reúne crianças da comunidade e filhos de funcionários. É uma prática de referência na interação com a comunidade.   |

Figura 1 – Práticas de interação da Suspensys

Fonte: Relatório da Gestão, Suspensys Sistemas Automotivos, vencedora do Prêmio de Qualidade RS 2006

Portanto, deve-se entender por interação as formas ou maneiras utilizadas pela liderança para comunicar ou ouvir as suas partes interessadas. Nesta interação a comunicação é vital e, portanto, quanto melhor o canal de relacionamento, maior a chance de se evitar os possíveis ruídos neste processo.

A figura 1, seguindo o raciocínio acima descrito, apresenta, como exemplo, as práticas de interação da liderança da empresa Suspensys com as partes interessadas.

Cabe ressaltar que as necessidades das diversas partes interessadas e principalmente as expectativas destas, nem sempre são claramente evidenciadas, devendo a organização buscar, nos seus mecanismos de interação, a forma de captar essas informações.

## TOMADA E COMUNICAÇÃO DAS DECISÕES

Tomar decisões significa definir ou determinar o caminho que a organização deve seguir para que se obtenha os resultados esperados em atendimento aos das estratégias organizacionais. Para a tomada de decisão a organização define os aspectos que deverão ser considerados. Por exemplo, as necessidades de suas partes interessadas, ou seja, aquilo que uma parte interessada precisa da organização ou espera (expectativas).

A demonstração de quem participa desse processo de tomada de decisões também dará indícios do funcionamento do Sistema de liderança (as decisões podem, por exemplo, ser tomadas por um colegiado ou grupo de pessoas que representam cada setor da organização ou parte interessada).

Acrescenta-se que as decisões tomadas devem ser comunicadas. Essa comunicação se refere aos mecanismos utilizados para que todas as partes interessadas (principalmente às envolvidas diretamente) tomem conhecimento das decisões. Exemplos de mecanismos de comunicação das decisões tomadas são: a divulgação das atas de reuniões (via Intranet ou murais), reuniões específicas para essa finalidade, jornais internos, entre outros. Os mecanismos de interação com as diversas partes interessadas também podem ser utilizados para essa comunicação.

## IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

Não basta a tomada de decisões e a comunicação destas. É necessário o acompanhamento para que essas decisões sejam traduzidas em ações que deverão ser executadas para que se cumpram tais decisões.

As ações deverão ser desenvolvidas pelas pessoas diretamente envolvidas e acompanhadas pela liderança. Esse acompanhamento pode ser realizado por meio da elaboração de planos de ação (feitos pela equipe executora com a validação da liderança). Os planos geralmente contemplam prazos, métodos, metas e indicadores que facilitam a verificação do cumprimento do planejado.

## IDENTIFICAÇÃO E PREPARO DOS POTENCIAIS LÍDERES PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

Uma organização que busca a excelência possui meios para identificar seus líderes. Esses líderes, uma vez identificados, devem ser preparados para o exercício da liderança. A definição desses meios poderá ser facilitada a partir da identificação das competências das lideranças.

Competência da liderança se refere à mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atividades ou funções que serão cumpridas pelo líder. As competências de um líder são definidas, então, a partir do conhecimento que deverá ter, das habilidades esperadas e das atitudes desejadas para o cargo. Na somatória das características específicas para cada cargo que compõe a liderança da organização está a definição das competências desse cargo.

Essas competências podem estar formalmente descritas por meio de uma tabela (figura 3) que contemple as especificações de cada cargo que compõe a liderança, apresentada por um organograma que retrata as relações entre esses cargos.

Com a avaliação da força de trabalho e essas competências formalmente definidas (escritas e disseminadas) é possível identificar líderes potenciais que poderão ser aproveitados, quando necessário, em outras funções.

Quando não for possível para a organização o aproveitamento da sua própria força de trabalho, as competências definidas poderão ser utilizadas para a avaliação dos candidatos ao cargo.

Com as competências da liderança estabelecidas, a organização poderá definir os mecanismos que serão utilizados para preparar esse novo líder para o exercício da liderança.

Todos os conceitos trabalhados até o momento deverão ser utilizados nessa preparação, ou seja, os potenciais líderes deverão ser preparados para desenvolver suas atividades a partir dos valores e diretrizes organizacionais. Eles deverão ser preparados para mobilizar sua equipe de trabalho para o alcance da visão da organização, para a interação com as diversas partes interessadas e para a tomada de decisões, comunicação e implementação dessas.

A preparação para o exercício da liderança pode ser feita por meio de cursos internos e externos, estágios em organizações similares ou em outras unidades da mesma organização, visitas, participações em seminários, congressos e *workshops* voltados para a liderança e treinamentos ou orientações dados durante a execução do trabalho (treinamentos *on the job*).

A figura 2 resume o esquema proposto para o desenvolvimento dos potenciais líderes.

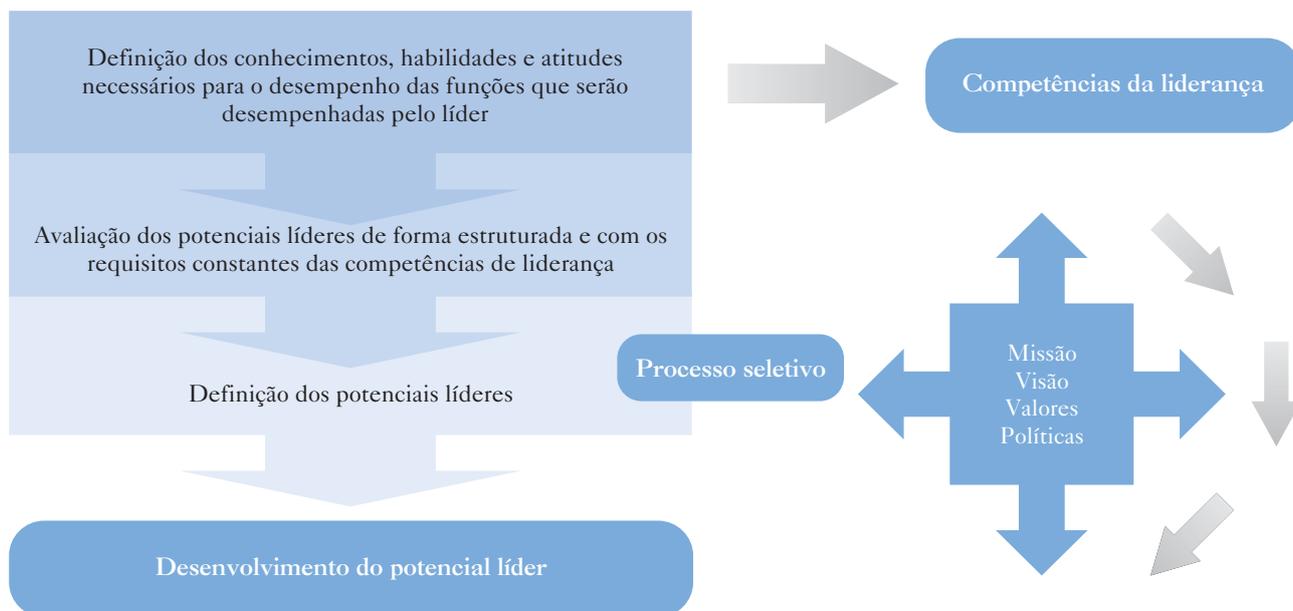


Figura 2 - Esquema proposto para o desenvolvimento dos potenciais líderes.

## AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

As competências definidas para a liderança constituem a base das práticas relacionadas à avaliação e desenvolvimento dos líderes. Sendo assim, a organização pode ponderar (criar valores ou pesos) para as competências definidas para cada cargo do sistema de liderança e a partir dessa ponderação, medir como vem sendo o desempenho de seus líderes. Como exemplo, a figura 3 representa a definição de competência do gerente de qualidade de uma empresa fictícia.

| Cargo ou Função      | Descrição sumária das responsabilidades  | Posição no organograma  | Líder | Competências  |                                  |                |
|----------------------|--|---|-------|---|----------------------------------|----------------|
|                      |  |   |       | Conhecimento  | Habilidades                      | Atitudes       |
| Gerente de Qualidade | • Sistematização do Modelo de Gestão utilizado pela organização  | Diretamente subordinado ao Principal Executivo (função de assessoramento) | João  | Requisitos do Modelo de Gestão (1)                        | Trabalho em Equipe (3)           | Iniciativa (6) |
|                      | • Definição do Modelo de Avaliação a ser utilizado pela organização  |   |       | Funcionamento dos principais processos da organização (2) | Agilidade (4)                    |                |
|                      | • Acompanhamento das ações relacionadas à implantação do Modelo de Gestão  |   |       |   | Facilidade de Relacionamento (5) |                |
|                      | • Organização dos planos de ação necessários para a correção de medidas não conformes com os requisitos do Modelo de Gestão proposto |   |       |   |                                  |                |

Figura 3 - Exemplo de tabela preenchida com a definição de competência

A figura 4 mostra o resultado da avaliação de desempenho do gerente de qualidade da empresa fictícia, onde cada vértice da figura indica a pontuação desejada e a pontuação atingida pelo funcionário. Os números representam as competências do cargo, conforme mostrado na figura 3.

# CULTURA DA EXCELÊNCIA

A cultura da excelência compreende as práticas relacionadas à comunicação dos Valores e dos Princípios organizacionais para a força de trabalho e demais partes interessadas, o estabelecimento e controle dos principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e a avaliação dessas práticas de forma que a mesma promova melhorias e, conseqüentemente, o aprendizado organizacional.

A cada passo dado temos que ter certeza que estamos fazendo melhor.

*Cláudio Mendes, Belgo Juiz de Fora*

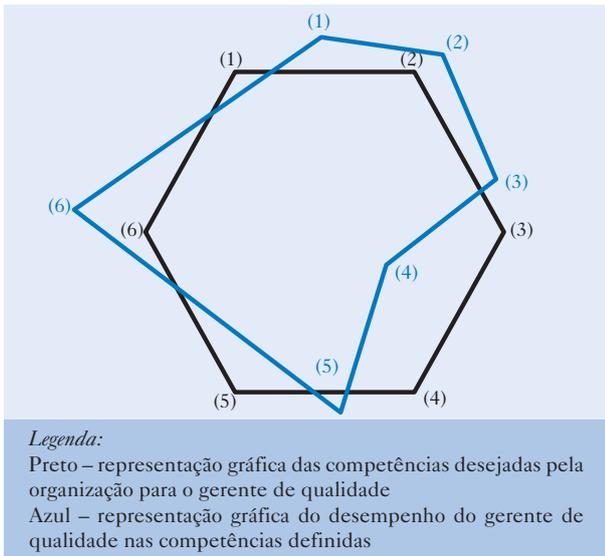


Figura 4 – Exemplo do resultado da avaliação de desempenho

Como conclusão dessa avaliação podemos dizer que esse gerente de qualidade vem superando as expectativas para as competências (1), (2), (3), (5) e (6), ou seja, conhece os requisitos do modelo de gestão e o funcionamento dos principais processos da organização, assim como tem iniciativa para o desenvolvimento de suas atividades, habilidade para trabalhar em equipe e facilidade de relacionamento, de acordo com o desejado pela empresa. Todavia, como oportunidade de melhoria, o gerente de qualidade deixa a desejar em agilidade. Essa avaliação indica que a empresa precisaria investir no desenvolvimento dessa competência para o gerente.

O desenvolvimento do líder consiste na adoção de ações que a organização deverá desenvolver para assegurar a cobertura das lacunas e oportunidades de melhorias identificadas na avaliação de desempenho. Esse desenvolvimento pode ser feito por meio de treinamentos (internos ou externos), aconselhamentos e orientações *on the job*.

## ESTABELECIMENTO DOS VALORES E DOS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Os Princípios organizacionais são as orientações traduzidas na Missão, Visão e Políticas organizacionais. Cabe, neste ponto, apresentar estes princípios.

Valores organizacionais definem como os profissionais se comportam e nos quais se baseiam todas as relações organizacionais, ou seja, representam tudo aquilo que é importante para a organização, o que esta valoriza para agir de determinada maneira, para elaborar suas normas, rotinas e definir suas políticas. Uma liderança baseada em Valores orienta para que os membros do grupo:

- revejam as normas que orientam o comportamento individual e grupal;
- definam as normas que são compartilhadas na organização; e
- estabeleçam um conjunto de comportamentos aceitos para serem seguidos.

A partir destas premissas são estabelecidos os Valores organizacionais, como por exemplo:

- Ética
- Honestidade
- Perseverança
- Competência
- Criatividade
- Tradição
- Inovação (entre outros)

Para o estabelecimento desses Valores, a liderança pode utilizar as reuniões de elaboração do planejamento estratégico ou *workshops* específicos para esta tarefa.

Como exemplo da importância dos Valores organizacionais, apresentamos o depoimento do Presidente da Serasa, vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade®, em três ciclos de premiação:

Tenho certeza de que ganhamos novamente porque possuímos Valores muito claros e consistentes capazes de guiar nossas ações.  
*Elcio Aníbal de Lucca, Presidente da Serasa, Novembro de 2005*

A figura 5 apresenta os Valores estabelecidos pela empresa CEMIG Distribuição.

**VALORES**

**Integridade:**  
Honrar compromissos e agir com transparência e honestidade.

**Ética:**  
Praticar o bem. Respeitar a dignidade das pessoas.

**Riqueza:**  
Gerar bens e serviços para o bem-estar e a prosperidade dos acionistas, clientes, empregados, fornecedores e sociedade.

**Responsabilidade Social:**  
Suprir energia segura, limpa, confiável efetiva em termos de custo, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social da área de concessão da Empresa.

**Entusiasmo no Trabalho:**  
Agir com comprometimento, criatividade e dedicação.

**Espírito Empreendedor:**  
Tomar iniciativas, ousar e decidir como dono da Empresa.

Figura 5- Valores da CEMIG Distribuição

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

Os Princípios organizacionais compreendem a Missão, a Visão, as Políticas e os Códigos de conduta da organização.

Podem ser definidos pela direção com a resposta, por exemplo, às seguintes questões:

- O que essa organização faz? - Leva à Missão.
- Quais são os comportamentos organizacionais desejados? - Leva aos Códigos de conduta.
- Como a organização faz para responder a essas necessidades? - Leva às Políticas.
- Onde essa organização deseja chegar? - Leva à Visão.

Essas respostas ajudarão na definição da Missão, Visão, Códigos de conduta e Políticas da organização.

A Missão de uma organização é a sua razão de ser, a referência que a inspira, mobiliza e a orienta. Deve responder às perguntas relativas ao que se faz, como se faz, para quem se faz e qual o impacto maior desta ação na comunidade. A figura 6 apresenta o exemplo da Missão da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre que pode retratar este conceito.

**Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre:** Desenvolver e proporcionar assistência médico-hospitalar, da melhor qualidade, para as pessoas de todos os grupos sociais, do Estado e do País, apoiada por programas de ensino e pesquisa.

Figura 6 – Missão da Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre

A Visão de uma organização está relacionada ao estado que esta deseja atingir no futuro. Deve encaminhar para resultados, antecipando mudanças, aproveitando oportunidades e fazendo as correções de rumo em longo prazo. A Figura 7 apresenta o exemplo da Visão do Instituto de Radiologia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, que mostra aonde esta Instituição pretende chegar.

**Instituto de Radiologia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo:** Ser uma instituição de excelência na promoção da saúde, capacitada para atuar no diagnóstico por imagem e nos métodos terapêuticos, por meio do aperfeiçoamento contínuo e tecnologia avançada, visando resultados de qualidade e satisfação do cliente.

Figura 7 – Visão do Instituto de Radiologia do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo

As Políticas organizacionais são as “normas da casa”. Estão relacionadas com a forma de utilização dos diferentes recursos da organização, tais como as políticas relativas às pessoas que trabalham na empresa, as políticas para o uso dos recursos materiais, as políticas para o uso dos recursos financeiros e do meio ambiente.

A Figura 8 apresenta a Política do Sistema de Gestão Integrada da Belgo – Usina de Monlevade, como exemplo para o conceito aqui trabalhado.

## Política do sistema de gestão integrada qualidade, meio ambiente, saúde e segurança - Princípios

As necessidades dos clientes devem ser constantemente identificadas e atendidas;

As decisões gerenciais devem adotar medidas de proteção ambiental, de segurança, de saúde e prevenção da poluição tecnicamente comprovadas e economicamente viáveis;

Os processos da organização devem ser projetados para otimizar o seu desempenho global;

A gestão dos recursos humanos deve buscar realizar o potencial de contribuição das pessoas;

A integração com a comunidade deve ser considerada como fator significativo para o desempenho global da organização;

As decisões gerenciais devem buscar a melhoria contínua dos fornecedores, incluindo contratos de longo prazo;

A legislação aplicável, incluindo requisitos subscritos pela organização, deve ser entendida e atendida;

As decisões gerenciais devem obter resultados necessários à remuneração do capital dos acionistas e ao desenvolvimento dos negócios;

O sistema de gestão integrada deve ser continuamente melhorado pelo estabelecimento e análise crítica dos objetivos da organização.

A Usina de Monlevade assume o compromisso de buscar o reconhecimento como o melhor fornecedor mundial de Fio Máquina de Alto Valor Agregado, através de um processo de melhoria contínua e do desenvolvimento do seu Sistema de Gestão Integrada visando a harmonia entre a atividade industrial, o homem e o meio ambiente.

### *Figura 8 - Política Organizacional da Belgo – Usina Monlevade.*

Fonte: Relatório da Gestão, Belgo – Usina de Monlevade, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2004

Cabe destacar que os Valores e os Princípios organizacionais não devem ser revistos com frequência (como os planos de ação, por exemplo). Afinal, as organizações não podem mudar o que são e o que querem ser com a frequência de um ciclo de planejamento.

## COMUNICAÇÃO DOS VALORES E DOS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Ao disseminar seus Valores e Princípios organizacionais, a liderança está definindo a atuação da organização junto ao mercado e públicos de interesse, criando uma cultura organizacional, por meio de padrões de comportamento e formas de vida compartilhada pelas pessoas que atuam na organização.

Os líderes exercem um papel fundamental neste aspecto, pois serão responsáveis pela transmissão da Cultura da excelência, sendo disseminadores, guardiões e dando o exemplo com suas condutas e atitudes.

Os conceitos estratégicos básicos devem aparecer nos documentos da organização, tais como, estatuto, regimentos e regulamentos. A comunicação da Missão, Visão, Valores e Códigos de conduta organizacionais pode ser feita por meio de quadros de avisos, Intranet, folhetos, agendas, calendários, crachás, banners, reuniões, eventos e demais mecanismos utilizados pelos líderes para interação com as diversas partes interessadas.

Cabe destacar a abrangência dessa disseminação para toda a força de trabalho, cabendo à liderança verificar a pertinência e o grau de abrangência dessa disseminação para as demais partes interessadas.

## ENTENDIMENTO DOS VALORES E DOS PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS

Além de cuidar da disseminação dos Valores e Princípios, é preciso que a organização assegure que as partes interessadas, destacando-se a força de trabalho, estejam entendendo o conteúdo dessas definições, pois somente dessa forma poderão praticá-los. Os mecanismos para isso podem ser a aplicação de questionários a uma amostra representativa da força de trabalho sobre esses significados, inclusão na avaliação de desempenho de itens relacionados aos Valores e Princípios organizacionais, discussão dos temas nas reuniões específicas de interação com as partes interessadas, auditorias internas e externas, entre outros.

## ESTABELECIMENTO DOS PADRÕES DE TRABALHO

As práticas de gestão são as atividades executadas regularmente com a finalidade de gerir uma organização, de acordo com os seus padrões de trabalho.

Os padrões de trabalho da organização são as regras de funcionamento das suas práticas de gestão, podendo estar na forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas.

Os padrões de trabalho devem responder às perguntas quem faz, quando faz e como faz. Para tanto, o seu conteúdo deve abranger o responsável pela execução, a frequência de execução, definições de termos específicos da prática de gestão, procedimentos e forma de controle.

Para o estabelecimento dos padrões de trabalho as organizações podem utilizar a legislação vigente, literatura sobre o assunto, normas técnicas, expectativas e necessidades de seus clientes e visitas a outras organizações.

O sistema de padronização das práticas deve contemplar a criação (ou melhoria), redação (digitação), revisão, aprovação e controle da distribuição dos padrões para todas as áreas associadas à prática de gestão.

A figura 8 sugere o esquema para a definição dos padrões de trabalho em uma empresa.

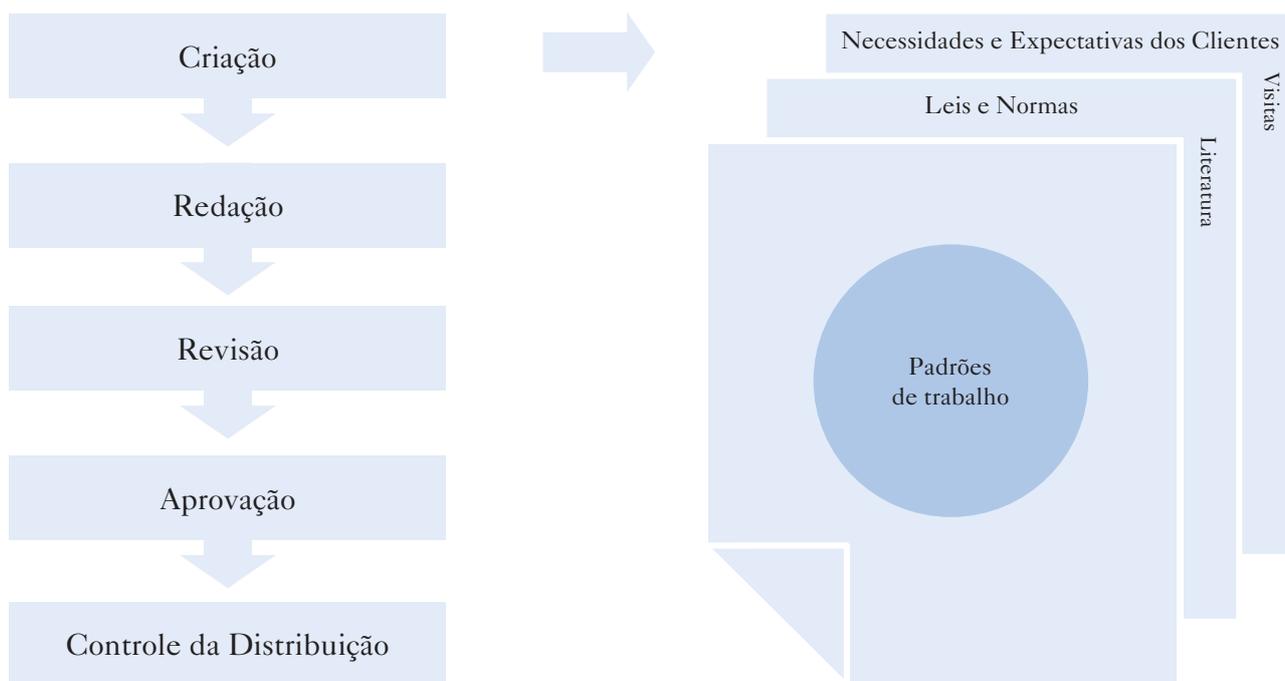


Figura 8 – Esquema para a definição dos padrões de trabalho em uma empresa

## VERIFICAÇÃO DO CUMPRIMENTO DOS PADRÕES DE TRABALHO

Todo padrão de trabalho, quando estabelecido, deve prever os mecanismos de controle para o seu cumprimento. O mecanismo de controle é a forma como é verificada a execução da atividade, de acordo com o estabelecido no padrão de trabalho formalizado. São mecanismos de controles, entre outros:

- Auditorias
- Reuniões de acompanhamento com os supervisores
- Análise de relatórios de atividades

## AVALIAÇÃO E MELHORIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO

O aprendizado organizacional está relacionado com a busca para se atingir um novo patamar de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. Consiste na avaliação das práticas de gestão e de seus respectivos padrões de trabalho, de forma que se assegure a melhoria contínua no atendimento às necessidades da organização e de todas as partes interessadas.

É esperado que essa avaliação provoque melhorias, levando a organização, então, a um novo patamar e, eventualmente, a inovações das práticas de gestão.

O aprendizado organizacional pode vir também com o conhecimento e a experiência adquirida e acumulada na realização das práticas de gestão, permitindo que uma nova idéia promova o aprimoramento dessa prática.

Seja essa melhoria advinda da experiência de um indivíduo ou de um aprendizado adquirido com a avaliação (formal e com frequência definida) da prática de gestão, o aprendizado organizacional precisa estar internalizado na cultura da organização, passando a fazer parte do trabalho diário em todos os seus níveis de operação e em quaisquer de suas atividades.

A realização da auto-avaliação em uma organização, a partir de um Modelo de Avaliação definido (como os *Crítérios Rumo à Excelência* ou *Compromisso com a Excelência*, por exemplo), orientam para a estruturação da aprendizagem organizacional e para a definição das ações necessárias para a melhoria das práticas de gestão.

O Modelo de Gestão da Belgo Monlevade contempla ciclos de melhorias e ciclos de rotinas. A seguir, apresenta-se a Figura 9 com este Modelo, que orienta para a forma como as organizações podem avaliar e melhorar suas práticas e padrões de trabalho.

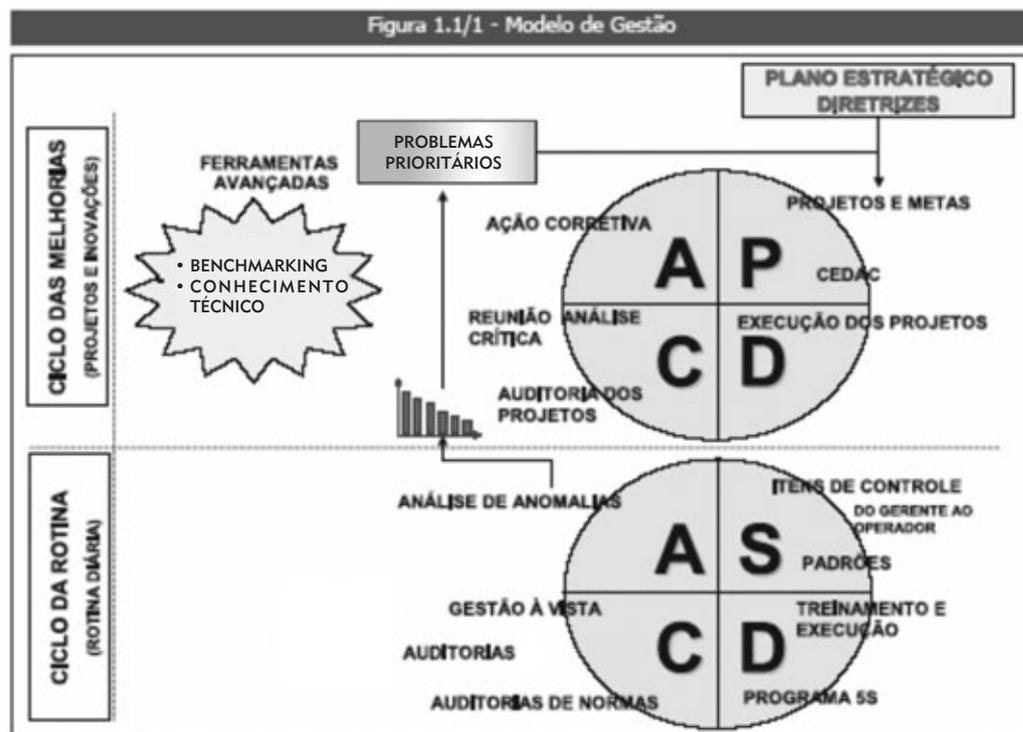


Figura 9 – Modelo de Gestão da Belgo Monlevade

Fonte: Relatório da Gestão, Belgo – Usina de Monlevade, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2004

# ANÁLISE DO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Compreende a forma como a organização analisa seu desempenho, considerando as informações e variáveis dos ambientes internos e externos, incluindo as informações comparativas pertinentes. Inclui, também, como as decisões decorrentes dessa análise são comunicadas e como é feito o acompanhamento e a implementação dessas decisões.

## IDENTIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES COMPARATIVAS

O desempenho de uma organização é o resultado do trabalho realizado por esta para o cumprimento de sua Missão e a busca de sua Visão.

Cabe à liderança a responsabilidade de analisar seu desempenho por meio de informações necessárias para esta análise. Essas informações podem representar um condensado dos inúmeros indicadores coletados, armazenados e acessados a partir do sistema de informações da organização. Esses indicadores devem ser correlacionados e comparados com referenciais comparativos pertinentes (para maior entendimento sobre os referenciais comparativos pertinentes, recomenda-se a leitura do *Caderno Rumo a Excelência – Informações e Conhecimentos*).

Os critérios para escolha dos resultados que devem ser comparados são peculiares a cada organização. De uma forma geral, os resultados que evidenciam ou medem os diferenciais de mercado da organização devem ser comparados com os resultados equivalentes de seus concorrentes ou de organizações que apresentam características de produtos ou processos com finalidade similar. É importante observar que a utilização de informações comparativas permite à organização se avaliar dentro ou fora do seu setor de atuação. A exclusiva avaliação dos resultados mede o atendimento às necessidades e expectativas das partes interessadas, mas não posiciona a organização em relação ao seu mercado de atuação.

A identificação das organizações consideradas como referenciais comparativos pertinentes deve ser feita pela similaridade dos processos e/ou perfis organizacionais, pela localização do referencial (que ajuda tornar o processo de comparação mais viável) e pelas estratégias definidas pela organização. Assim, por exemplo, organizações de saúde, tipo Hospitais de grande porte, especializados em um setor de atendimento (pediatria, por exemplo), podem ser comparadas com outros Hospitais com estas características. Caso uma organização defina como estratégia, o investimento em canais de relacionamento com clientes, a escolha da organização deve considerar as melhores práticas de relacionamento com os clientes, independente das características da organização (nesse caso o perfil similar do cliente, mais do que o perfil organizacional, poderá ajudar a definir o referencial).

Podem ser identificados como referenciais comparativos, os concorrentes da organização, dados da literatura especializada, serviços equivalentes ou organizações referenciais de excelência publicamente reconhecidos (premiadas por sua gestão ou destacadas em pesquisas públicas, por exemplo).

Para a correlação dos indicadores podem ser utilizadas, ainda, técnicas como o *Balanced Scorecard*, que possibilita a correlação dos principais indicadores financeiros, de processos internos, de aprendizado, de crescimento e de satisfação do cliente.

O bom uso da técnica permite que a organização comunique suas estratégias por meio deste conjunto integrado de indicadores.

Recomenda-se a leitura do *Caderno Rumo à Excelência – Estratégias e Planos* para o entendimento do conceito de estratégias e aprofundamento do tema.

## ANÁLISE DO DESEMPENHO E INFORMAÇÕES CONSIDERADAS

A análise crítica do desempenho prevê, então, que a organização tenha definido seus indicadores estratégicos, estabelecidas suas métricas, iniciada a coleta dos dados que alimentam os indicadores e seu registro. Esse registro é feito, preferencialmente, em forma gráfica, facilitando a visualização e interpretação.

A análise cuidadosa dos resultados da organização permitirá a avaliação de tendências, ou seja, se a mesma está melhorando ou piorando, quando comparada com ela própria.

Se esta comparação é realizada com os referenciais pertinentes, a organização identifica o seu nível atual de desempenho.

Os indicadores podem ser monitorados, por meio da aplicação de análises estatísticas aos resultados apurados, acompanhamento, análise e interpretação de tendências e níveis atuais.

Com o resultado das tendências e do nível atual, a análise do desempenho leva a equipe às ações necessárias para a melhoria da organização.

Cabe destacar que a organização pode gerar diversos indicadores, sendo que, em sua maioria, esses indicadores auxiliam no controle dos processos desenvolvidos. Para a análise crítica do seu desempenho, essa organização deve selecionar seus indicadores estratégicos, que diferente dos indicadores de medição dos processos, irão medir o seu desempenho global. Por isso, esses indicadores devem estar associados à Missão e às estratégias.

Esses indicadores devem, ainda, ser classificados por perspectiva do negócio (temas que traduzem as necessidades ou representam suas diversas partes interessadas). Assim podemos encontrar os indicadores relativos aos clientes (satisfação do cliente), às finanças (receita), às pessoas (absenteísmo), aos fornecedores (% de não-conformidades nos itens adquiridos), aos produtos ou serviços (índice de re-trabalho) e à sociedade (percentual da receita investido em ações sociais).

Como exemplo podemos citar os resultados de faturamento, analisados a partir de indicadores específicos, que mostrarão o desempenho da organização como um todo (e não de um setor específico), e que certamente traduzem uma das necessidades de uma de suas partes interessadas como os acionistas.

Na análise crítica do desempenho também são utilizadas as variáveis do ambiente interno e externo, ou seja, os fatores externos à organização (políticos, sociais, financeiros, tecnológicos, mudanças de mercado, atuação dos concorrentes, entre outros) que a influenciam de alguma forma (ameaçando ou gerando uma oportunidade para esta); e os fatores internos (satisfação do cliente e da força de trabalho, resultados das auditorias e da auto-avaliação, qualificação e motivação das equipes, tecnologia adotada, potencial financeiro, entre outros) que interferem diretamente nas suas estratégias (gerando seus pontos fortes e as suas oportunidades de melhorias).

São exemplos de variáveis externas:

- Greves
- Condições climáticas
- Flutuação cambial
- Taxas e juros
- Leis e regulamentos, entre outras

Citam-se como exemplos de variáveis internas:

- Acidentes no trabalho
- Doenças ocupacionais
- Absenteísmo
- Condições da infra-estrutura, entre outras

Portanto, a análise do desempenho é a verificação profunda, detalhada e cuidadosa do desempenho de uma organização a partir dos seus indicadores e das variáveis internas e externas a que esta está sujeita.

A análise crítica do desempenho pode ser feita por meio de reuniões específicas e sistematizadas (com pauta e frequência definida e registro dos trabalhos), com a participação da liderança e demais pessoas convidadas.

A Figura 10 sugere um esquema para o desenvolvimento dessas reuniões de análise crítica.

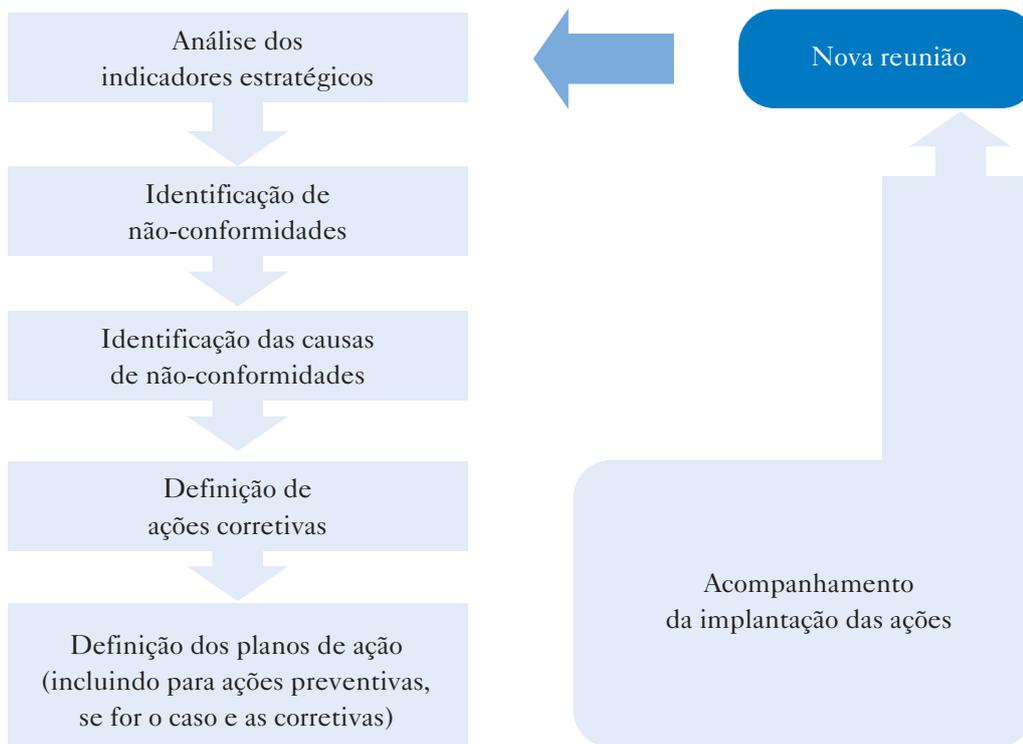


Figura 10 - Esquema para o desenvolvimento de reuniões de análise crítica

As ações corretivas são as atividades desenvolvidas com o objetivo de eliminar a causa ou as causas (reais) de uma não-conformidade, enquanto que as ações preventivas são as atividades ou providências adotadas com o objetivo de eliminar uma causa potencial ou causas potenciais (de possível ocorrência). Para aprofundar este tema o leitor poderá buscar mais informações no *Caderno Rumo à Excelência – Processos*.

A Figura 11 apresenta a prática da CEMIG Distribuição para a análise crítica do seu desempenho global.



Figura 11 – Reunião de Análise Crítica da CEMIG Distribuição.

Fonte: Relatório da Gestão, Cemig Distribuição, vencedora do Prêmio Mineiro da Qualidade 2005

## COMUNICAÇÃO DAS DECISÕES

Além da realização de reuniões de análise do desempenho, é fundamental a disseminação das decisões às pessoas da força de trabalho e demais partes interessadas. As decisões se concretizarão em ações quando as pessoas tomarem conhecimento do que devem fazer.

De qualquer forma, não existe uma obrigatoriedade de se comunicar todas as decisões ou resultados da análise do desempenho para toda a força de trabalho e partes interessadas. A comunicação é feita de forma seletiva às pessoas envolvidas com as ações necessárias ou que sofrerão algum impacto decorrente dessas ações, conforme determinação da liderança.

Essa comunicação pode ser feita por diversos canais de acordo com a estratégia da liderança para o alcance do entendimento das decisões, tais como reuniões específicas, quadros de aviso, intranet, divulgação das atas de reuniões e/ou utilização dos canais de interação com as diversas partes interessadas conforme discutido anteriormente.

## ACOMPANHAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DAS AÇÕES

O acompanhamento e implementação das ações geradas a partir das decisões tomadas após a análise do desempenho da organização são, da mesma forma, necessários para que as decisões se concretizem em ações e práticas revistas ou novas práticas.

Esse acompanhamento pode ser feito por meio de reuniões específicas (setoriais ou das áreas), acompanhamento das próprias reuniões de análise do desempenho (como item para a pauta da próxima reunião) e sistemas de acompanhamento de planos de ações. Para tanto, é necessário que esses planos estejam formalizados e com prazos, metas, responsáveis e recursos necessários definidos.

A Figura 12 apresenta uma proposta de planilha que pode ser utilizada para o acompanhamento e implementação das ações necessárias decorrentes da tomada de decisões, após a análise do desempenho da organização.

| Plano de Ação | Área | Prazo | Meta | Indicador | Responsável | Recursos | Status (%) |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------|------|-------|------|-----------|-------------|----------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
|               |      |       |      |           |             |          | 10         | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 |
|               |      |       |      |           |             |          |            |    |    |    |    |    |    |    |    |
|               |      |       |      |           |             |          |            |    |    |    |    |    |    |    |    |
|               |      |       |      |           |             |          |            |    |    |    |    |    |    |    |    |
|               |      |       |      |           |             |          |            |    |    |    |    |    |    |    |    |
|               |      |       |      |           |             |          |            |    |    |    |    |    |    |    |    |

Figura 12 - Tabela para o acompanhamento dos planos de ação decorrentes da análise crítica do desempenho da organização

# BIBLIOGRAFIA

1. BENNIS, Warren. SPREITZEN, Gretchen M.CUMMINGS, Thomas G. **O futuro da liderança: uma coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade.** São Paulo: Futura, 2001.
2. BURMESTER E HAMAMOTO. **Liderança baseada em Valores.** São Paulo: RAS, 2003.
3. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Cadernos de Excelência: **Liderança.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
4. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Crítérios Rumo à Excelência 2007.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007.
5. FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho: **Relatório do Comitê Temático.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2002.
6. JAWORSKI, Joseph. Sincronicidade: **O caminho Interior para a Liderança.** São Paulo: Best Seller, 2000.
7. KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
8. PROGRAMA DE CONTROLE DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO MÉDICO-HOSPITALAR. **Manual de Orientação aos Hospitais Participantes.** São Paulo: Atheneu, 2001.

Realização



Av. das Nações Unidas, 11.857, 6º andar, Conj. 62  
Brooklin Novo, 04578-000, São Paulo, SP, Brasil  
Tel.: 55 11 5509-7700 Fax: 55 11 5509-7730  
www.fnq.org.br

Patrocínio



Apoio Institucional

"Um Brasil melhor se faz com Qualidade de vida para todos"

