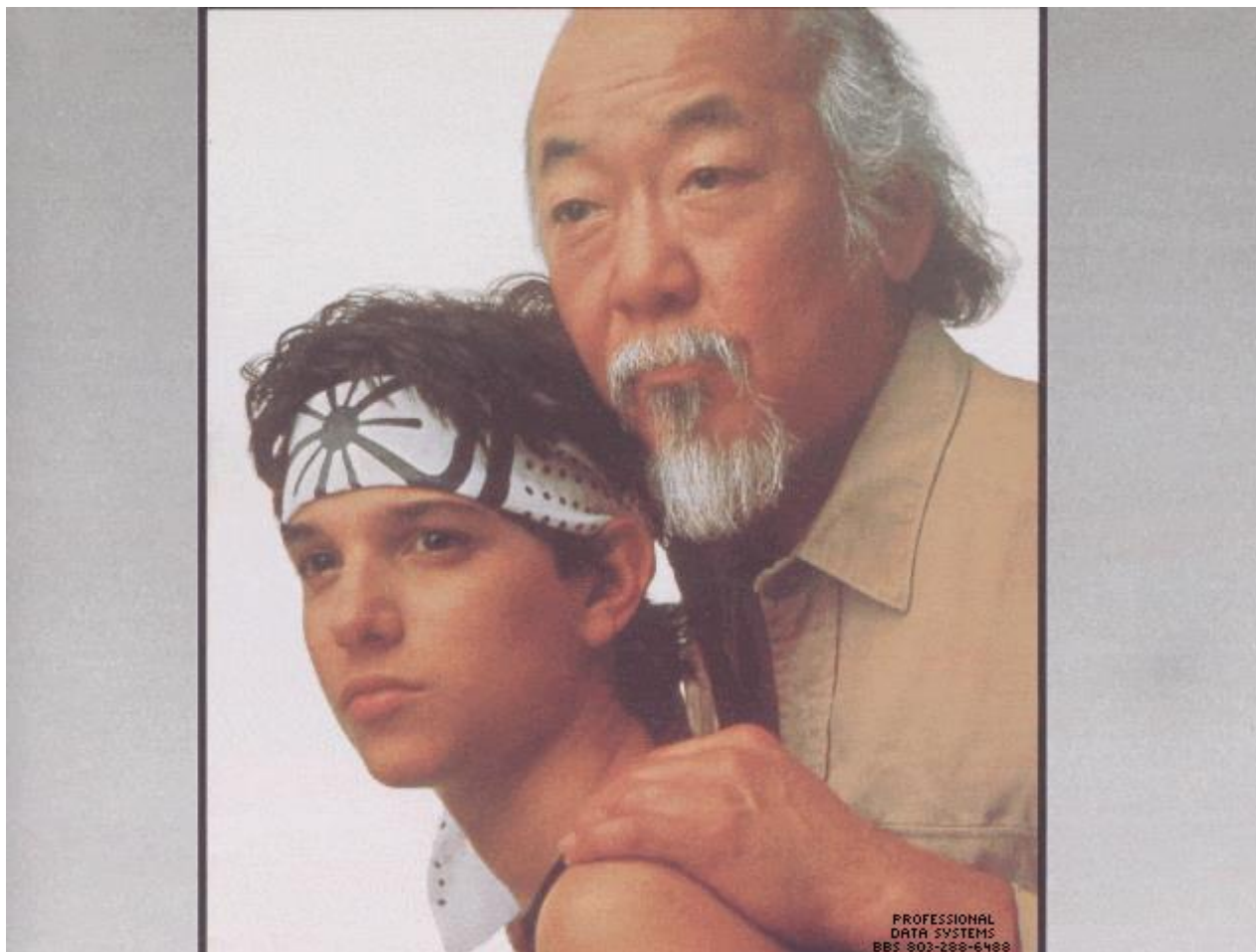


Conceitos de gestão - 2017

Critério Liderança





O Poder da Influência

Liderança - definição

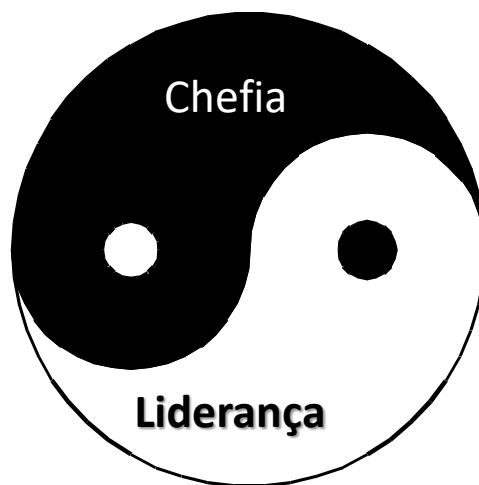


- É a influência **interpessoal** exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos
- A liderança é um **fenômeno social** que ocorre exclusivamente em grupos sociais
- O network ou rede de relacionamentos justifica a necessidade da influência sobre as **pessoas** para dar unidade aos objetivos
- Todo líder tem seguidores (**pessoas**)

Liderança x Chefia



- **Liderança** é a capacidade de conduzir pessoas a alcançar os **resultados** pretendidos pelo grupo
- **Chefia** é a capacidade de fazer cumprir as **normas** previstas para o ambiente controlado





Teorias sobre Liderança



Oppenheimer



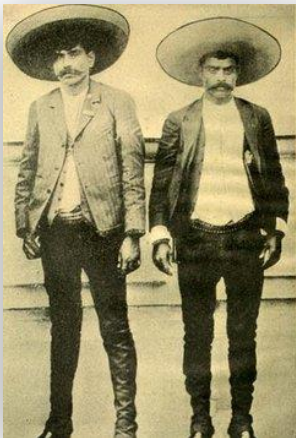
Gandhi



Martin Luter King



Madre Teresa de Calcutá



Zapata



John F. Kennedy



Hitler

Estilo de Liderança – Impacto no Desempenho dos Funcionários



- **Mc Gregor – *The Human Side of Enterprise***
- **As estratégias de liderança são influenciadas pelos pressupostos do líder acerca da natureza humana**
 1. Líderes adeptos da Teoria do **X – Não motivadores**
 2. Líderes adeptos da Teoria do **Y - Motivadores**

Teoria do X



- O ser humano normal tem um desgosto pelo trabalho e o evitará.
- A maioria das pessoas tem que ser forçadas, controladas, dirigidas ou mesmo, ameaçadas de punição para que faça o esforço apropriado para atingir os objetivos do trabalho
- O ser humano normal prefere ser dirigido, evita responsabilidades, tem pouca ambição e tudo o que mais quer é segurança



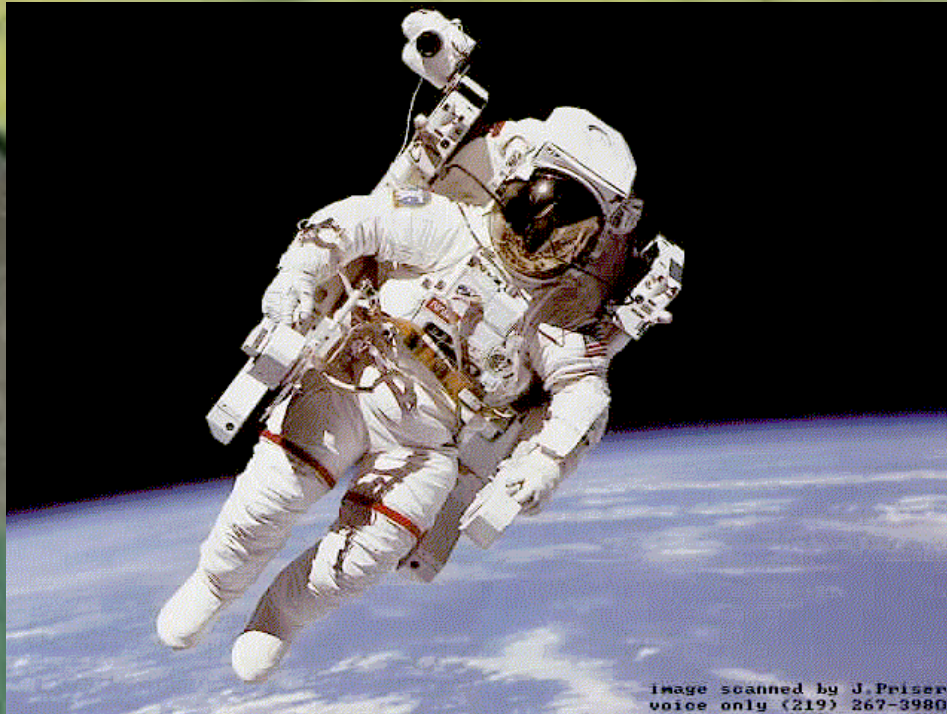
Teoria do Y



- O desgaste no trabalho é normal quanto se divertir e descansar.
- As pessoas exercerão auto direção e autocontrole para alcançar os objetivos com os quais se comprometeram
- Consegue-se compromisso com recompensa ao ser humano
- O normal das pessoas é ser compromissado e responsável
- Imaginação, engenhosidade e criatividade é amplamente distribuído na população
- As pessoas utilizam pouco seus potenciais intelectuais
- Todos desejam a virtude



Importante

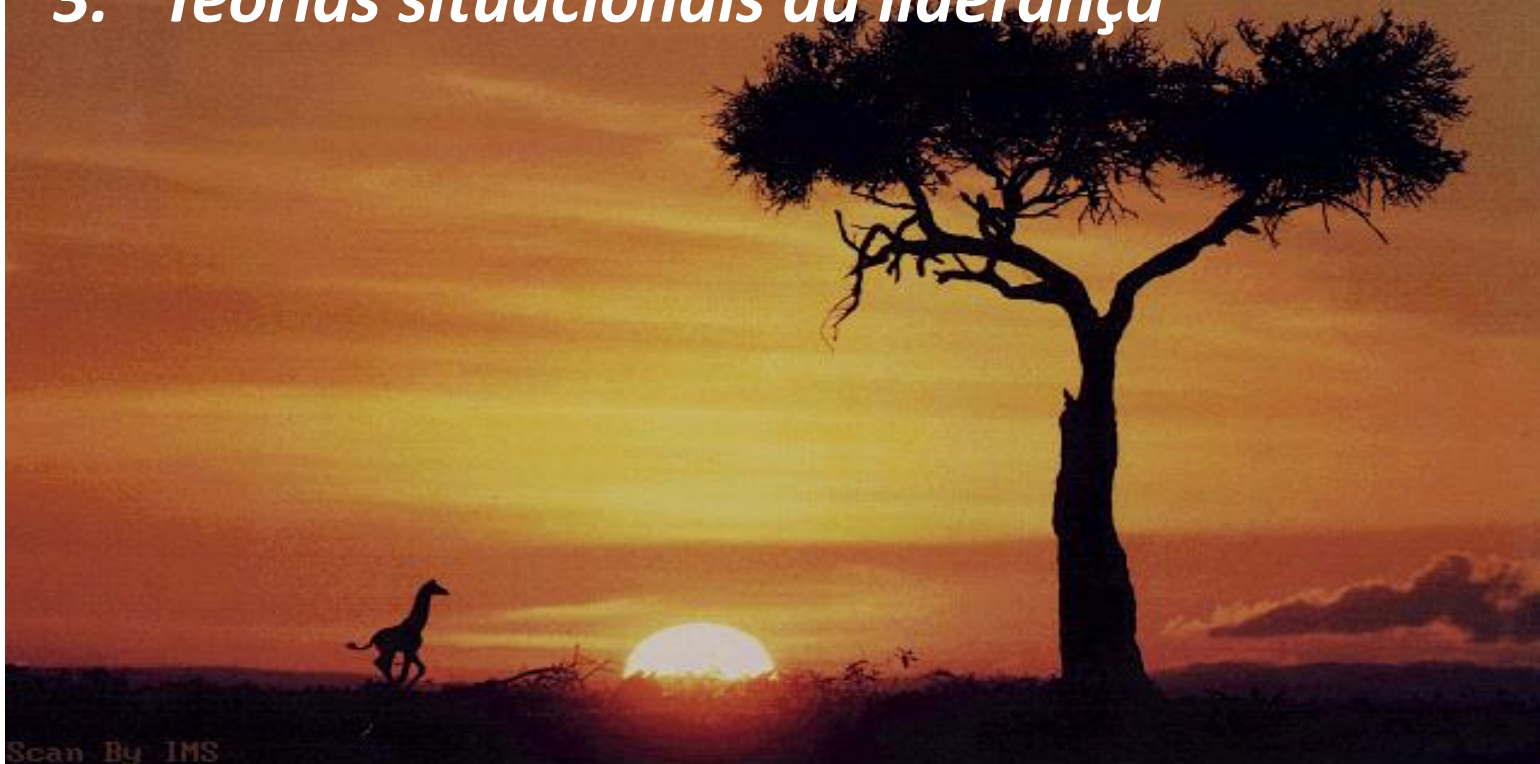


O administrador precisa conhecer as natureza humana para melhor compreender o comportamento e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações

Teorias sobre Liderança



1. *Teorias de traços de personalidade*
2. *Teorias sobre estilos de liderança*
3. *Teorias situacionais da liderança*



1. Teoria de traços de personalidade do líder



- O líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que os distinguem das demais pessoas:
- **Traços físicos** – energia, aparência e postura
- **Traços intelectuais** – conhecedor das técnicas, adaptabilidade, habilidades nas relações interpessoais e habilidades administrativas
- **Traços relacionados com a tarefa**: impulso para a realização, persistência e iniciativa

2. Teoria sobre estilos de liderança



- São os estilos de comportamento do líder, sem se preocupar com os traços de sua personalidade:
 - **Liderança autocrática** – comportamento do grupo com forte tensão, agressividade, sem iniciativa, nem elos de amizade
 - **Liderança liberal** – grupo com atividade intensa, produção pobre, tarefas ao acaso, muito de motivos pessoais no trabalho, individualismo, pouco respeito ao líder
 - **Democrática** – grupos de amizade, a comunicação foi espontânea, trabalho com ritmo suave, nítido sentido de responsabilidade, sentimento de grupo e de satisfação

3. Teoria situacional da liderança



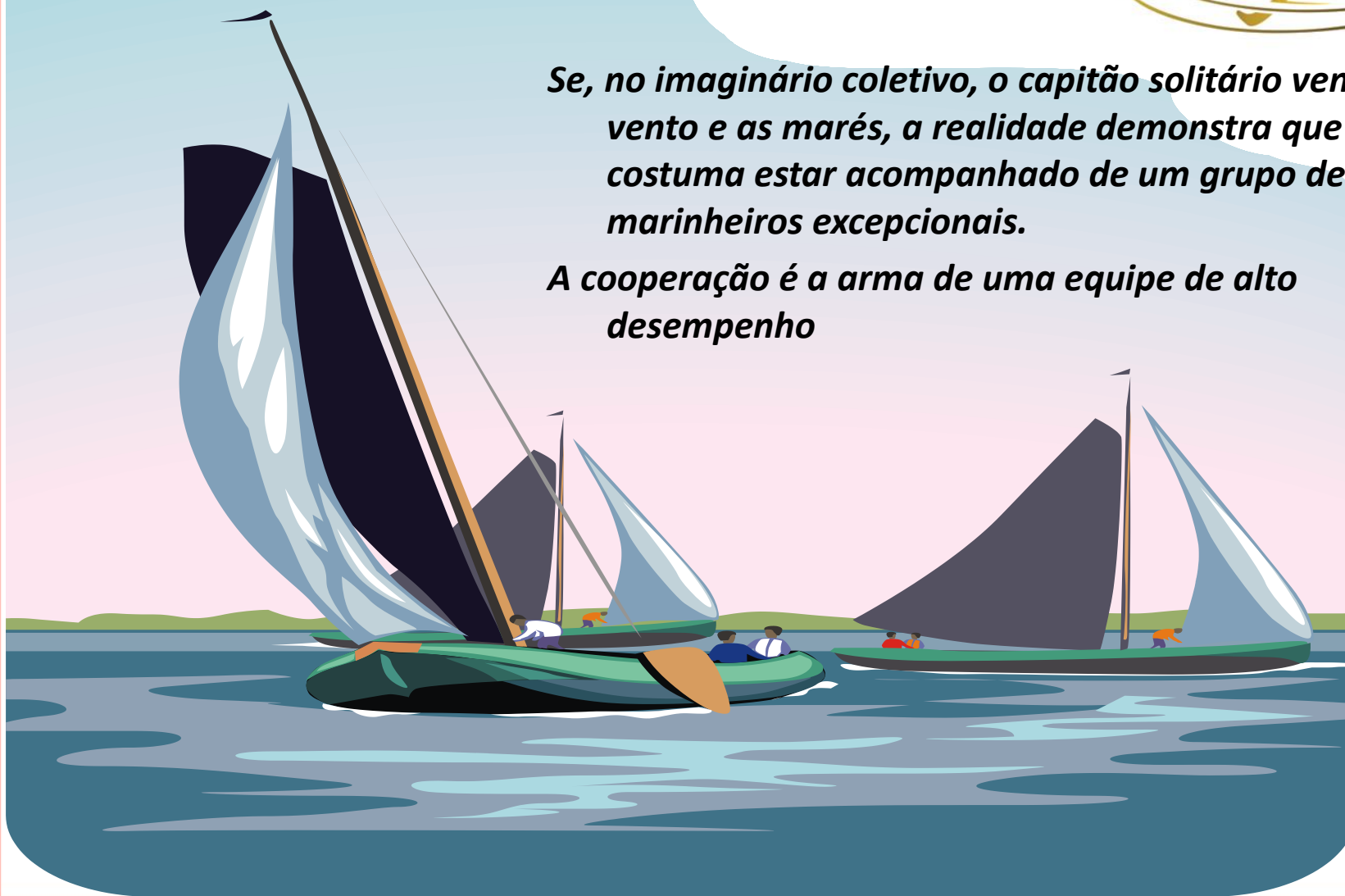
- Não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda a situação.
- Cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para se alcançar a eficácia do subordinado.
 - Quando a tarefa é rotineira a liderança é limitada e sujeita a controles no papel de chefe
 - Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação
 - Subordinados com alto nível de eficiência podem receber maior liberdade nas decisões
 - Subordinados que cometem erros repetidos, o líder pode impor-lhe maior autoridade pessoal e menor liberdade no trabalho

Pensamento



Se, no imaginário coletivo, o capitão solitário vence o vento e as marés, a realidade demonstra que ele costuma estar acompanhado de um grupo de marinheiros excepcionais.

A cooperação é a arma de uma equipe de alto desempenho



Papeis do Líder



1. Criar a Cultura da Organização
2. Criar os objetivos a serem alcançados pelo grupo
3. Capacitar a força de trabalho
4. Criar segurança no ambiente de trabalho
5. Criar canais de comunicação efetiva com seus liderados
6. Estabelecer comunicação clara e aberta com os seus superiores sendo a voz de seus liderados
7. Reconhecer bons desempenhos
8. Inibir más condutas
9. Incentivar a inovação
10. Contribuir para a produção dos resultados organizacionais

As lições da Bomba Atômica

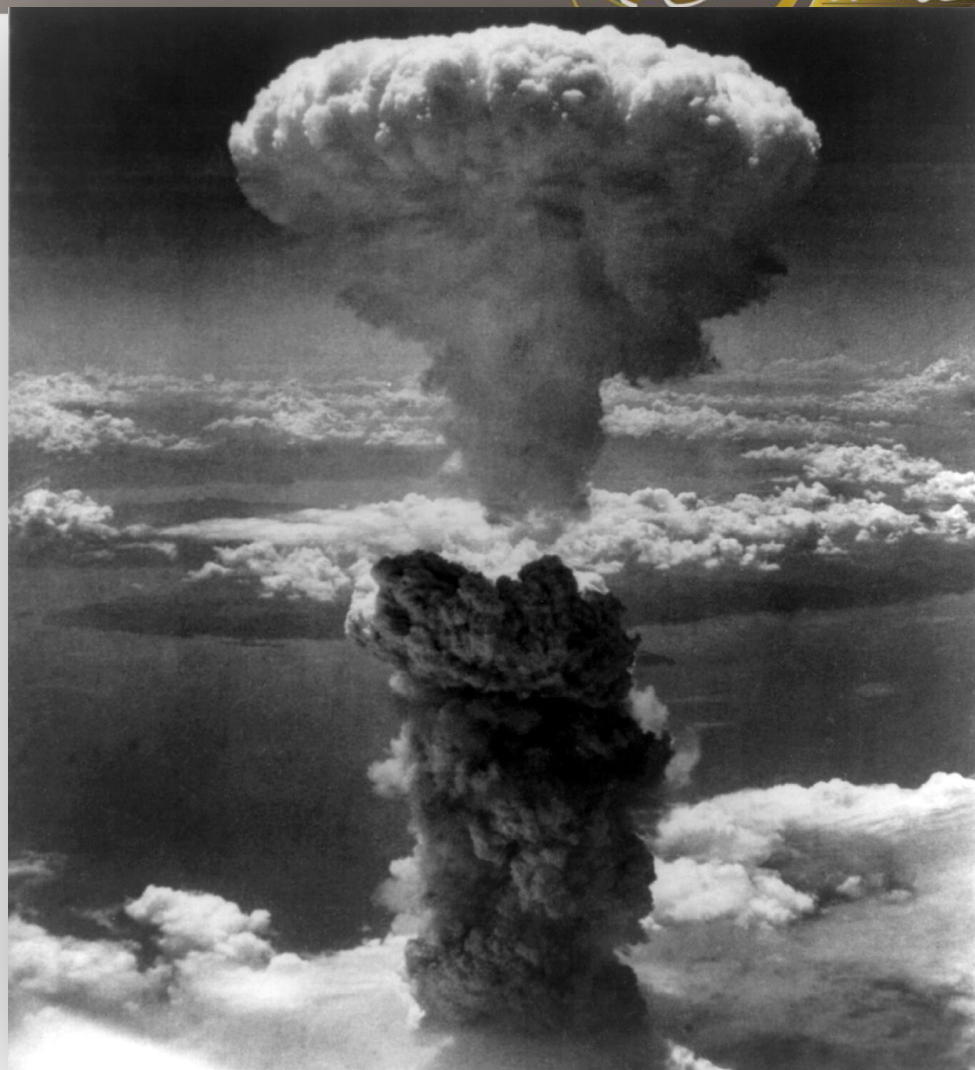


- O Projeto Manhattan é o exemplo de liderança e trabalho em equipe mais importante do século 20.
- Um grupo de cientistas talentosos, nenhum com mais de 32 anos, foi reunido em lugar secreto “Los Alamos” para criar uma arma que mudaria o rumo da história.
- Em dois anos fizeram o que parecia impossível – produziram a bomba atômica

Bomba Atômica Little Boy



Robert Oppenheimer



Oppenheimer

Chaves do Sucesso



1. Confiou na capacidade de seu pessoal
2. Deu um sentido ao que faziam – salvar a nação americana e deixar o mundo livre
3. Deixou de lado seu ego e deu vazão ao talento dos demais (nenhum de nós é tão inteligente quanto todos nós)
4. Procurou entender a maneira de pensar dos seus liderados
5. Tinha critérios objetivos para escolher sua boa equipe e lhes dizia o que fazer
6. Oppenheimer conquistou a confiança do seu superior pela lealdade conseguindo credibilidade e apoio para a equipe

Bom líder



- Um bom líder é o que ajuda os demais a encontrar uma definição de sucesso que seja comum a todos.
- Ele precisa confiar no seu pessoal, dar um sentido ao que faziam e lembrar-lhes o que é importante
- Ele deixa claro o que significa sucesso para o grupo e o que é bom resultado
- Nenhum de nós é tão bom quanto nós somos juntos

O grande papel do líder



Ser o líder de um grupo de virtuosos que encantam sua platéia.

A liderança no modelo de excelência da gestão

Gestão excelente



Diagnosticar
Problemas de
Grande Impacto

Mobilizar
Recursos Internos
e Externos

Cumprir a Missão
com Excelência

Clientes

Sociedade

Fornecedores

Força de Trabalho

Sócios ou Mantenedores

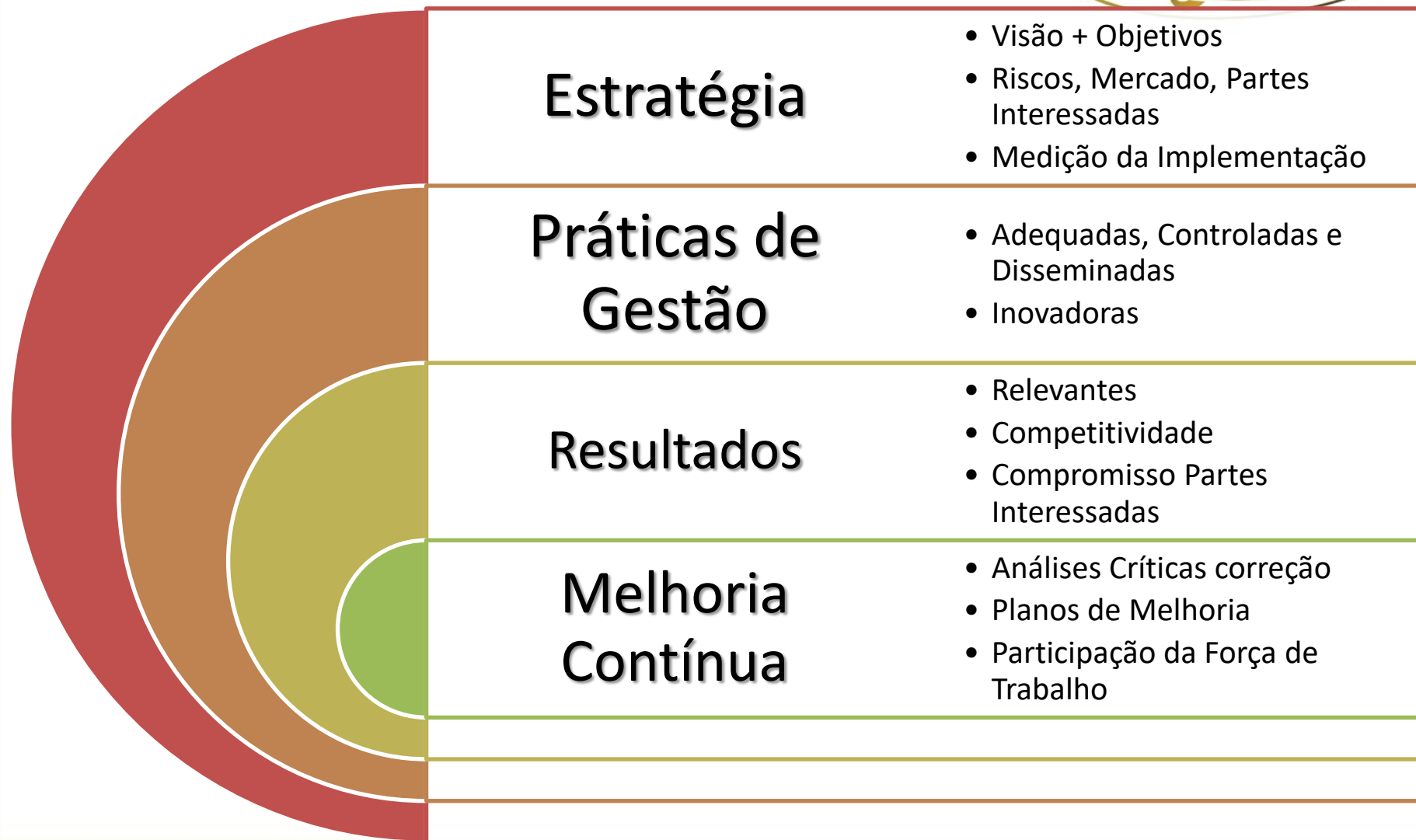


Conceito Atual de Excelência da Gestão



Gestão Contemporânea

Gestão Contemporânea

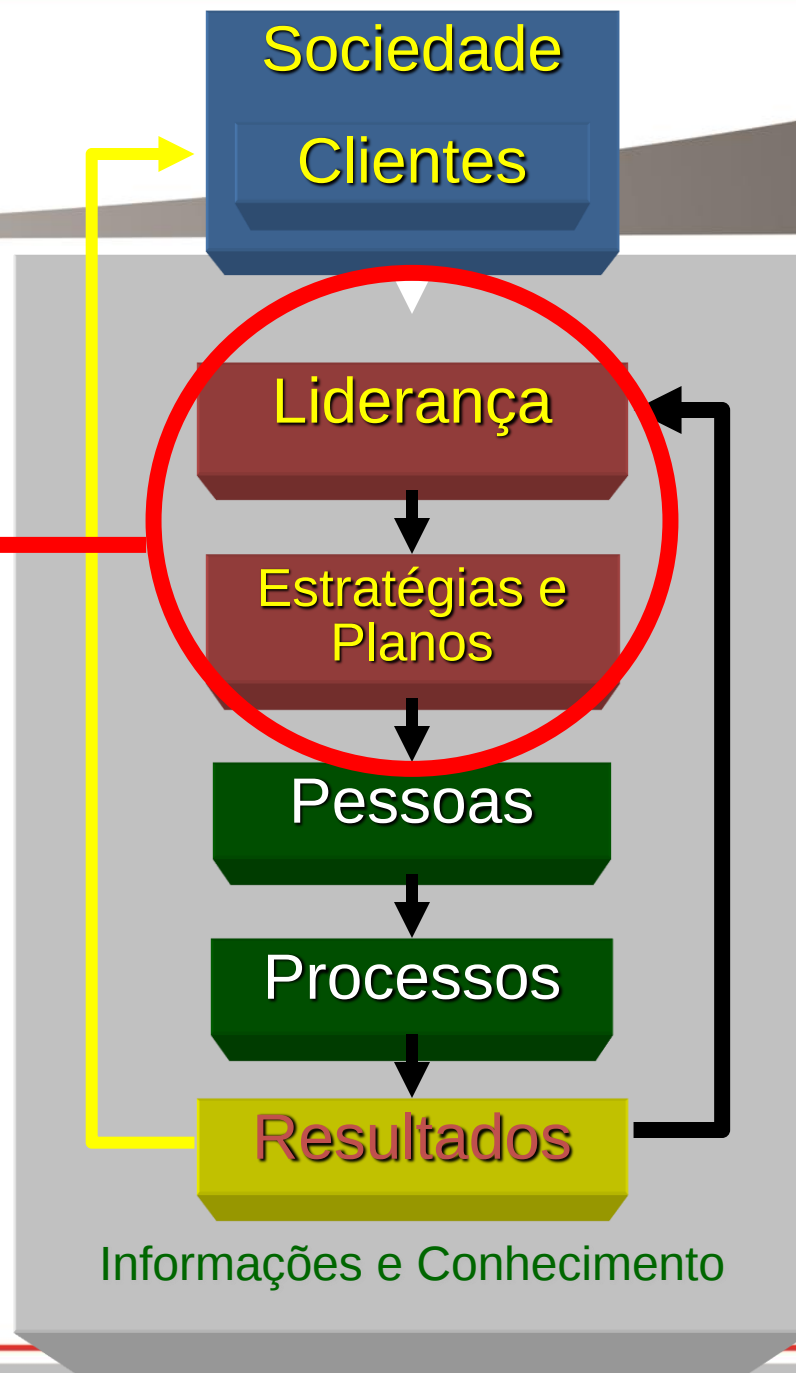


DEFINIÇÃO - PROCESSO CONTÍNUO E
INTERATIVO QUE VISA MANTER UMA
1. ORGANIZAÇÃO COMO UM CONJUNTO
APROPRIADAMENTE **2. INTEGRADO** AO
SEU **3. AMBIENTE**.

Expressões da organização excelente



Gestão
Estratégica



**Espinha
Dorsal do
Modelo
de
Gestão**

Os Fundamentos da Excelência em Gestão

OS FUNDAMENTOS DA EXCELÊNCIA SE
TRADUZEM EM *PROCESSOS GERENCIAIS*
E CONSEQUENTES RESULTADOS
ENCONTRADOS EM ORGANIZAÇÕES DE
CLASSE MUNDIAL.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado por um conjunto de conceitos denominados Fundamentos da Excelência em Gestão.

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e traduzem-se em *processos gerenciais* e consequentes resultados, que são encontrados em organizações *classe mundial*, ou seja, aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais.

Fundamentos da Excelência



1. Pensamento sistêmico – Nível Gerencial
2. Aprendizado organizacional
3. Inovação
- 4. Liderança Transformadora**
5. Orientação por processos – Nível Operacional
- 6. Olhar o futuro – Nível Estratégico**
- 7. Geração de Valor**
8. Valorização das pessoas e da cultura
9. Conhecimento sobre cliente s e mercados
10. Atuação em Rede
11. Responsabilidade social
- 12. Decisões Fundamentadas**
13. Agilidade

4) Liderança transformadora



Atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da *organização*, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.

6) Olhar para o futuro



Projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a *organização*, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando *estratégias* mais apropriadas.

7) Geração de valor



Alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos *processos* que os potencializam, em níveis de excelência, e que atendam às necessidades das *partes interessadas*.

12) Decisões fundamentadas



Deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento, gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.

Inter-relação dos critérios de estruturação da gestão



Requisito para a gestão excelente



- Uma resposta a uma lacuna que deve ser respondida com um processo gerencial

Como a *organização* busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?

Processos de gestão



Uma ou mais práticas de gestão que realizam, no conjunto, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas, respeitando eventuais características específicas de cada questão;

Processos de gestão



Uma ou mais práticas de gestão que realizam, no conjunto, sistematicamente e sem descontinuidade, as atividades gerenciais requeridas, respeitando eventuais características específicas de cada questão;

Busca do relacionamento ético



Processo Gerencial 4 práticas

Código de
Ética

Elogios e
Punições

Promoções
por
merecimento

Funcionário
do Mês

Este é um processo

precisa ser gerenciado



Aprendizado do Sistema de Gestão

Gerenciamento



- Gerenciar é estabelecer e cumprir metas em processos controlados e padronizados

1 LIDERANÇA

Este Critério aborda *processos gerenciais* relativos à cultura organizacional e desenvolvimento da gestão, *governança*, exercício da liderança e análise do desempenho da *organização*.



Liderança da organização

4 itens



Cultura
organizacional e
desenvolvimento
da gestão

Governança

Levantamento de
interesses e
exercício da
liderança

Análise do
desempenho da
organização

Liderança da organização

4 itens



Cultura
organizacional e
desenvolvimento
da gestão

Governança

Levantamento de
interesses e
exercício da
liderança

Análise do
desempenho da
organização

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?	1. Os valores e princípios abrangem aqueles necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao <i>desenvolvimento sustentável</i>. 2. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de <i>missão</i>, <i>visão</i>, credos e outras categorias de princípios porventura existentes.
B) Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados?	3. Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de <i>organização</i> do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na <i>organização</i>. 4. A identificação dos principais elementos da cultura organizacional é importante para orientar a comunicação institucional na indução de mudanças culturais importantes.
C) Como a <i>organização</i> busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	5. Os padrões de conduta, constantes no código de conduta, devem abranger os principais <i>processos</i> e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes. 6. Os interlocutores do ambiente em que a <i>organização</i> opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, <i>redes</i> importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a <i>organização</i> precisa se relacionar.
D) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, <i>estratégias</i> , objetivos e <i>metas</i> à <i>força de trabalho</i> e a outros públicos?	7. Os outros públicos mencionados nessa questão abrangem partes interessadas e <i>redes</i> importantes, podendo ser ou não aplicável, conforme o tema comunicado.
E) Como são estabelecidos os principais padrões para os <i>processos gerenciais</i> e como é verificado o seu cumprimento?	8. Os padrões para os <i>processos gerenciais</i>, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela <i>organização</i>, para atender aos <i>processos gerenciais</i> requeridos. 9. A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais faz parte do ciclo de controle, que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Capítulo 1).
F) Como os <i>processos gerenciais</i> são aperfeiçoados?	10. O aperfeiçoamento dos <i>processos gerenciais</i> faz parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Capítulo 1).

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?	1. Os valores e princípios abrangem aqueles necessários à promoção da excelência, à criação de valor para todas as partes interessadas e ao <i>desenvolvimento sustentável</i>. 2. A apresentação dos valores e princípios organizacionais inclui, por exemplo, as declarações de <i>missão</i>, <i>visão</i>, credos e outras categorias de princípios porventura existentes.

Evidências: Apresentar os valores e princípios organizacionais.

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão



Processos Gerenciais	Orientações
B) Como os principais elementos da cultura organizacional são identificados?	3. Os elementos da cultura podem abranger comportamentos, pressupostos, preconceitos, símbolos utilizados, formas de <i>organização</i> do trabalho, rituais, códigos ou formas de comunicação verbal ou escrita, linguagem empregada e outros, atuantes na <i>organização</i>. 4. A identificação dos principais elementos da cultura organizacional é importante para orientar a comunicação institucional na indução de mudanças culturais importantes.

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão



Processos Gerenciais	Orientações
C) Como a <i>organização</i> busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera?	5. Os padrões de conduta, constantes no código de conduta, devem abranger os principais <i>processos</i> e relacionamentos em que há risco de ocorrência de assédio não ético, corrupção e fraudes. 6. Os interlocutores do ambiente em que a <i>organização</i> opera, que estão envolvidos nas questões éticas, abrangem partes interessadas, <i>redes</i> importantes, concorrentes e outros interlocutores com os quais a <i>organização</i> precisa se relacionar.

Evidência: Apresentar os canais de comunicação disponíveis para receber reclamações denúncias e sugestões relativas à conduta, envolvendo a organização. Citar os códigos de conduta emitidos.

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão



Processos Gerenciais	Orientações
D) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, <i>estratégias</i> , objetivos e <i>metas</i> à <i>força de trabalho</i> e a outros públicos?	7. Os outros públicos mencionados nessa questão abrangem partes interessadas e <i>redes</i> importantes, podendo ser ou não aplicável, conforme o tema comunicado.

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão



Processos Gerenciais	Orientações
E) Como são estabelecidos os principais padrões para os <i>processos gerenciais</i> e como é verificado o seu cumprimento?	8. Os padrões para os <i>processos gerenciais</i>, também chamados de padrões gerenciais, determinam o funcionamento das práticas de gestão adotadas pela <i>organização</i>, para atender aos <i>processos gerenciais</i> requeridos. 9. A verificação do cumprimento dos padrões gerenciais faz parte do ciclo de controle, que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Capítulo 1).

1.1. Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

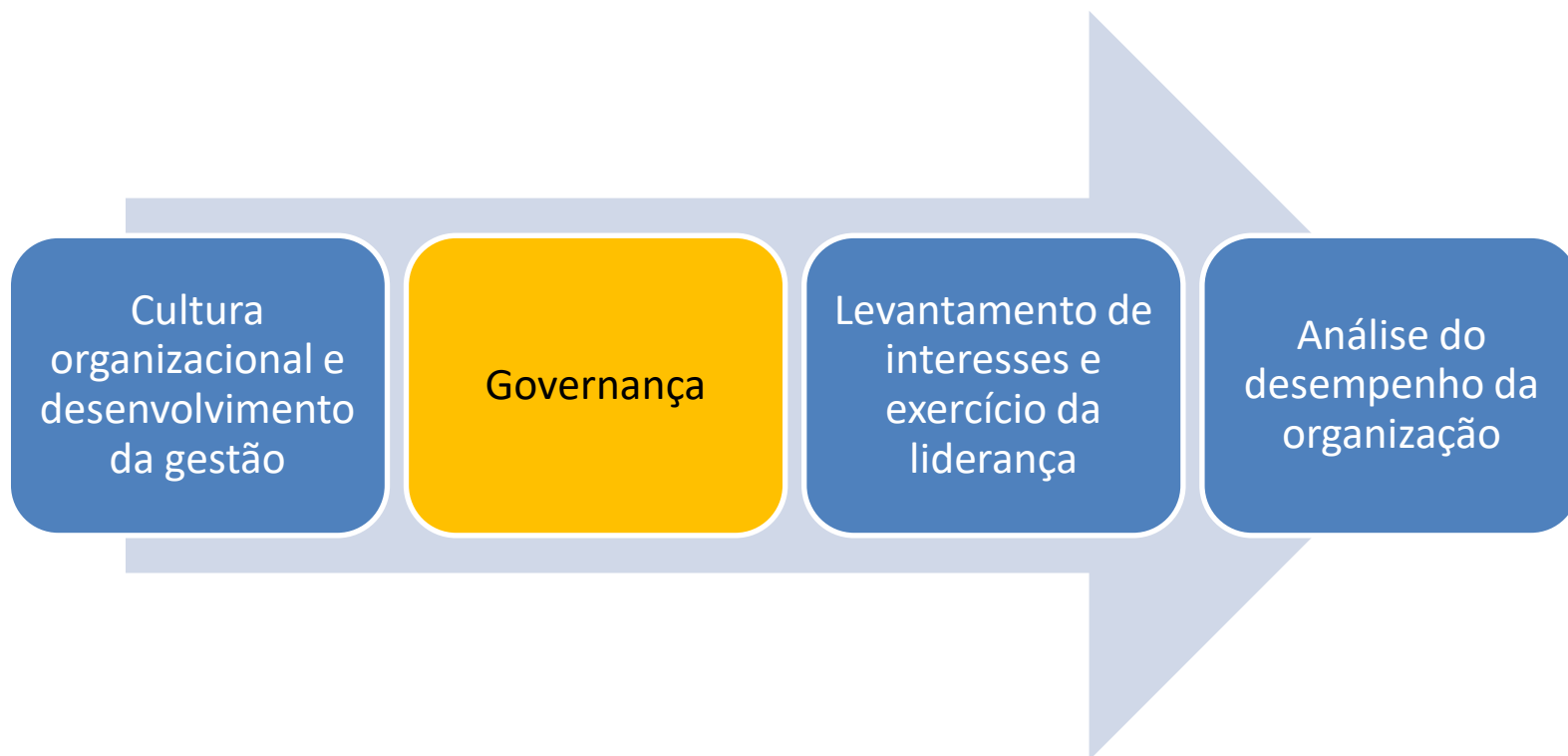


Processos Gerenciais	Orientações
F) Como os <i>processos gerenciais</i> são aperfeiçoados?	10. O aperfeiçoamento dos <i>processos gerenciais</i> faz parte do ciclo de aprendizado que integra o PDCL preconizado pelo Diagrama da Gestão (Capítulo 1).

Complementos para a excelência: Destacar como são obtidas e utilizadas as informações sobre boas práticas de gestão de organização de referência

Liderança da organização

4 itens



1.2 Governança



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a <i>organização</i> está sujeita?	1. Os riscos aos quais a <i>organização</i> está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio, à luz das incertezas do <i>mercado</i> e do <i>setor de atuação</i> da <i>organização</i>, do ambiente macroeconômico e dos próprios <i>processos</i> da <i>organização</i>. 2. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da <i>organização</i> e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou <i>redes</i>, cujos interesses se opõem aos da <i>organização</i>, como, por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; <i>fornecedores</i> ou <i>clientes</i> com má-fé e outras. 3. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.
B) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?	4. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de <i>governança</i> até o nível operacional, em alinhamento às <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i>. 5. A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento.
C) Como a <i>direção</i> presta contas das suas ações e resultados alcançados aos <i>controladores</i> da <i>organização</i> ?	6. A composição nominal da <i>direção</i> da <i>organização</i>, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) – Estrutura organizacional. 7. O controle sobre os atos da <i>direção</i> visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com limites de delegação, pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.

1.2 Governança



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a <i>organização</i> está sujeita?	1. Os riscos aos quais a <i>organização</i> está sujeita são aqueles que ameaçam a consecução dos objetivos estratégicos e do negócio, à luz das incertezas do <i>mercado</i> e do <i>setor de atuação</i> da <i>organização</i>, do ambiente macroeconômico e dos próprios <i>processos</i> da <i>organização</i>. 2. A identificação de riscos deve considerar também aqueles que possam vir a afetar as demonstrações financeiras da <i>organização</i> e aqueles associados a dificuldades criadas por organizações, pessoas ou <i>redes</i>, cujos interesses se opõem aos da <i>organização</i>, como, por exemplo: concorrência desleal ou hostil; organizações antiéticas ou irresponsáveis; crime organizado; <i>fornecedores</i> ou <i>clientes</i> com má-fé e outras. 3. A forma de tratamento pode incluir a aceitação da exposição atual.

Evidências: Apresentar os riscos aos quais a organização está sujeita

1.2 Governança



Processos Gerenciais	Orientações
B) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?	4. A tomada de decisão abrange os métodos coordenados para deliberar e decidir direções a seguir e ações a realizar, desde o nível de <i>governança</i> até o nível operacional, em alinhamento às <i>estratégias</i> e objetivos da <i>organização</i>. 5. A implementação das decisões inclui as formas de organizar as ações necessárias e de seu acompanhamento.

1.2 Governança



Processos Gerenciais	Orientações
C) Como a <i>direção</i> presta contas das suas ações e resultados alcançados aos <i>controladores</i> da <i>organização</i> ?	6. A composição nominal da <i>direção</i> da <i>organização</i>, incluindo as principais lideranças, é requerida no Perfil P5(1) – Estrutura organizacional. 7. O controle sobre os atos da <i>direção</i> visa a verificar se esses estão ocorrendo de acordo com limites de delegação, pré-estabelecidos em estatutos, contratos de gestão, definições de níveis de alçada ou documentos afins.

Liderança da organização

4 itens



Cultura
organizacional e
desenvolvimento
da gestão

Governança

Levantamento de
interesses e
exercício da
liderança

Análise do
desempenho da
organização

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes?	1. O conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes é fundamental para a avaliação dos Resultados Organizacionais, pois auxiliará na identificação dos requisitos das partes interessadas. 2. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devam ser identificadas e compreendidas plenamente. 3. O levantamento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da <i>organização</i>. 4. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P1C(1).
B) Como são desenvolvidas <i>redes</i> de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das <i>estratégias</i> ?	5. Exemplos de <i>redes</i> que envolvem a <i>organização</i> incluem as <i>redes</i> associativas, de produtores, de <i>clientes</i>, de usuários, de <i>fornecedores</i>, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais. 6. Exemplos de <i>redes</i> que atuam dentro da <i>organização</i> incluem as <i>redes</i> de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais e informais.
C) Como a <i>direção</i> exerce a liderança e interage com as partes interessadas e <i>redes</i> mais importantes?	7. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e <i>redes</i> mais importantes visa a engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das <i>estratégias</i> e o alcance sustentado dos objetivos da <i>organização</i>. 8. O exercício da liderança e interação com partes interessadas e <i>redes</i> mais importantes pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são conhecidas as necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes?	1. O conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes é fundamental para a avaliação dos Resultados Organizacionais, pois auxiliará na identificação dos requisitos das partes interessadas. 2. As partes interessadas relevantes são aquelas cujas necessidades e expectativas ou interesses devam ser identificadas e compreendidas plenamente. 3. O levantamento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes visa a maximizar a sua satisfação de forma equilibrada e a sustentabilidade da <i>organização</i>. 4. As principais partes interessadas e respectivas necessidades e expectativas são requeridas no Perfil P1C(1).

Complementos para a Excelência: Destacar a forma de internalizar as necessidades e expectativas das partes interessadas.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança



Processos Gerenciais	Orientações
B) Como são desenvolvidas <i>redes</i> de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das <i>estratégias</i> ?	5. Exemplos de <i>redes</i> que envolvem a <i>organização</i> incluem as <i>redes</i> associativas, de produtores, de <i>clientes</i>, de usuários, de <i>fornecedores</i>, de parceiros, de distribuidores, de consumidores, de apoiadores, sociais e outras, formais ou informais. 6. Exemplos de <i>redes</i> que atuam dentro da <i>organização</i> incluem as <i>redes</i> de especialistas, de facilitadores, de comunicadores, de usuários, de apoio mútuo, de áreas afins e outras, formais e informais.

1.3 Levantamento de interesses e exercício da liderança



Processos Gerenciais	Orientações
C) Como a <i>direção</i> exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes?	7. O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e <i>redes</i> mais importantes visa a engajar pessoas e organizações, promovendo o alinhamento de interesses e buscando apoio para o êxito das <i>estratégias</i> e o alcance sustentado dos objetivos da <i>organização</i>. 8. O exercício da liderança e interação com partes interessadas e <i>redes</i> mais importantes pode incluir aquelas realizadas por intermédio da estrutura de liderança adotada.

Evidências: Citar os objetivos das principais interações realizadas com as partes interessadas e redes mais importantes.

Liderança da organização

4 itens



Cultura
organizacional e
desenvolvimento
da gestão

Governança

Levantamento de
interesses e
exercício da
liderança

Análise do
desempenho da
organização

1.4 Análise do desempenho da organização



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da <i>organização</i> ?	1. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da <i>organização</i>, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico. 2. A obtenção dos referenciais comparativos, no <i>mercado</i> ou <i>setor de atuação</i>, pode abranger a região de atuação da <i>organização</i> ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro. 3. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, devem ser informados, para identificar o referencial comparativo utilizado, por exemplo, a característica ou tipo de média, do setor ou mercado, relevante para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da <i>organização</i> de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.
B) Como a <i>direção</i> analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i> ?	4. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.
C) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da <i>organização</i> ?	

1.4 Análise do desempenho da organização



Processos Gerenciais	Orientações
A) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitividade da organização?	1. Os referenciais comparativos são aqueles necessários para apoiar a análise da competitividade da <i>organização</i>, tanto no âmbito operacional quanto no estratégico. 2. A obtenção dos referenciais comparativos, no <i>mercado</i> ou <i>setor de atuação</i>, pode abranger a região de atuação da <i>organização</i> ou, quando se desejar conhecer os níveis dos melhores da classe, as regiões onde o setor é mais desenvolvido ou o mundo inteiro. 3. As fontes dos referenciais comparativos, utilizados na demonstração de resultados no Critério 8, devem ser coerentes com os critérios de definição de sua pertinência aqui informados. Na demonstração de um resultado, no Critério 8, devem ser informados, para identificar o referencial comparativo utilizado, por exemplo, a característica ou tipo de média, do setor ou mercado, relevante para avaliar a competitividade; nome dos concorrentes; nome da <i>organização</i> de referência; nome de índice ou taxa referencial ou outros.

Complementos para excelência: Destacar os critérios utilizados para definir quais são os resultados mais importantes a serem comparados.

Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência de referenciais comparativos utilizados pela Organização.

1.4 Análise do desempenho da organização



Processos Gerenciais	Orientações
B) Como a <i>direção</i> analisa o desempenho estratégico e operacional da <i>organização</i> ?	4. Na apresentação de resultados no Critério 8, que expressem os principais requisitos de partes interessadas, coerentes com as suas necessidades e expectativas mencionadas ao longo do Perfil, deve-se demonstrar que esses requisitos estejam sendo atendidos.

Complementos para excelência: Destacar a maneira de selecionar os *indicadores* e demais informações que serão utilizadas na análise do desempenho estratégico e operacional da *organização*.

Destacar as formas de utilização de *metas*, de referenciais comparativos, pertinentes para avaliação da competitividade, e de requisitos de partes interessadas para avaliação de compromissos.

1.4 Análise do desempenho da organização



Processos Gerenciais	Orientações
C) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da <i>organização</i> ?	

Como você prova que está indo bem?...



Successo

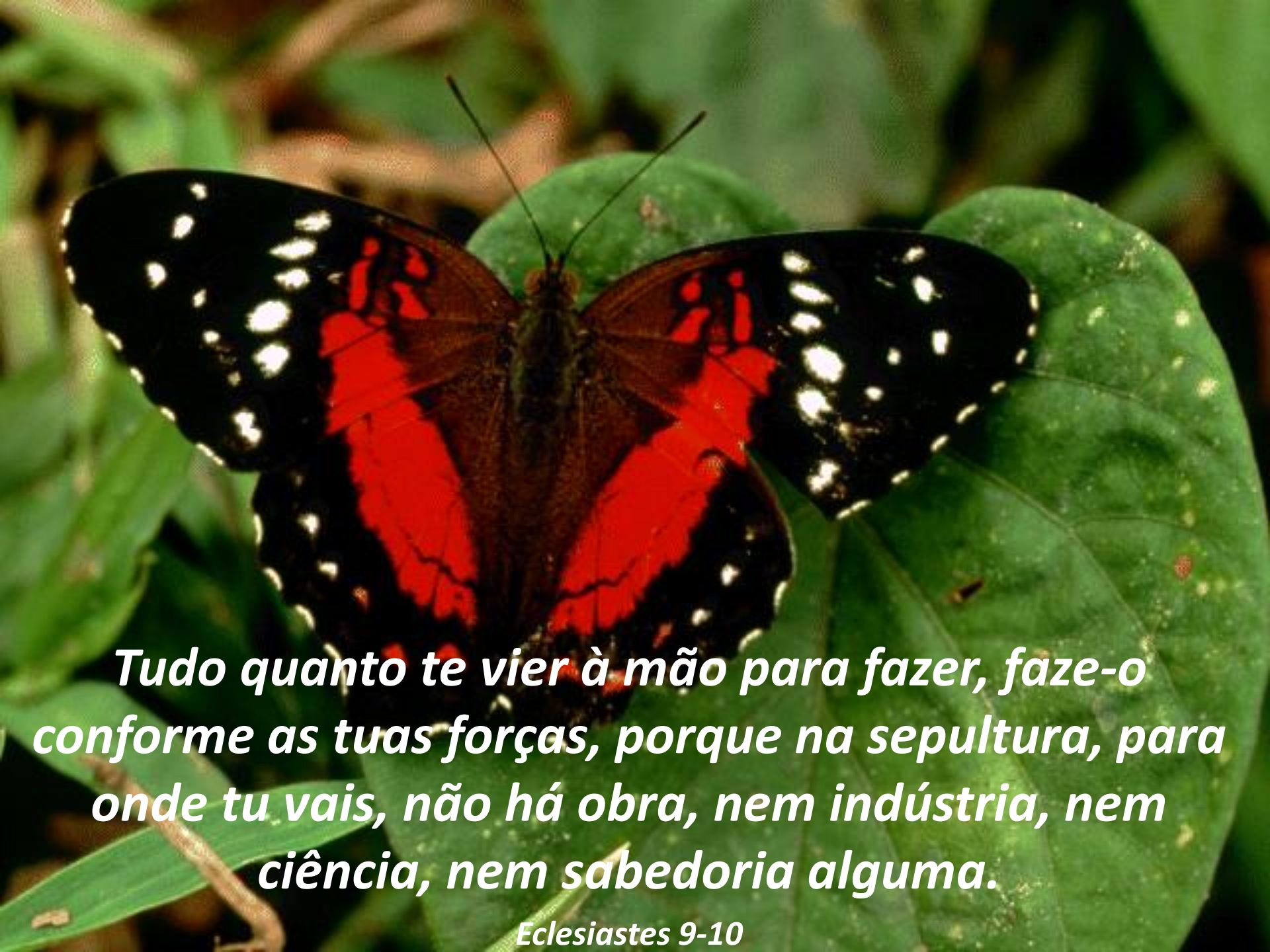
A close-up of a right hand holding a white marker, positioned as if it has just finished writing the word "Successo" in a large, bold, black cursive script on a white background.

THINK

Pensamento:

Tudo quanto te vier à mão para fazer, faze-o conforme as tuas forças, porque no além, para onde tu vais, não há obras, nem projetos, nem conhecimento, nem sabedoria alguma.

Eclesiastes 9:10



*Tudo quanto te vier à mão para fazer, faze-o
conforme as tuas forças, porque na sepultura, para
onde tu vais, não há obra, nem indústria, nem
ciência, nem sabedoria alguma.*

Eclesiastes 9-10