



Compromisso  
com a Qualidade  
Hospitalar  
Excelência APM



ASSOCIAÇÃO PAULISTA  
DE MEDICINA

# RELATÓRIO DE ATIVIDADES PROGRAMA CQH 2022

## 1. INTRODUÇÃO

O Programa Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH) é um projeto de responsabilidade social da APM que teve princípio em 1 de julho de 1991.

Iniciou como modelo de avaliação (ACREDITAÇÃO HOSPITALAR) com o objetivo de contribuir para a melhoria contínua da qualidade hospitalar.

A inspiração para o Programa CQH foi observada no início do século passado, em 1924, quando o Colégio Americano de Cirurgiões, nos Estados Unidos, estabeleceu o Programa de Padronização Hospitalar, definindo um conjunto de padrões mais apropriados para garantir a qualidade da assistência aos pacientes. Este Programa de Padronização Hospitalar foi o embrião para a Comissão Conjunta de Acreditação dos Hospitais que, em dezembro de 1952, delegou oficialmente o programa de Acreditação à Joint Commission on Accreditation of Hospitals.

No Brasil, a APM foi pioneira no estabelecimento de Programa de Padronização Hospitalar através da implantação do Programa CQH.

Atualmente, além da conduta de avaliar os hospitais através da qual concede um certificado de qualidade denominado SELO DE CONFORMIDADE, o Programa CQH dissemina metodologia para implementação da “cultura da qualidade” em busca da excelência administrativa/organizacional em unidades de saúde.

O Selo de Conformidade do Programa CQH atesta que a instituição hospitalar está empenhada em melhorar aspectos como segurança para os pacientes e profissionais; qualidade da assistência; promoção do trabalho em equipe; melhora do clima organizacional; os resultados da organização; e, conseqüentemente sua continuidade. O modelo de avaliação é embasado no voluntariado – com isso, livre de imposição; e, sobretudo, de conflitos de interesse. As análises às instituições hospitalares não carregam, portanto, eventuais vieses ou injunções das partes envolvidas. O destaque do Selo de Conformidade vem ainda da confluência do exercício ético na assistência à saúde. Exige-se das instituições participantes do CQH a ética, no sentido de honestidade moral e intelectual, e o respeito à legislação vigente.

A “cultura da qualidade” é buscada por meio da promoção do aprendizado, a partir da reflexão e da análise crítica dos resultados da organização.

No ano de 2022, pode-se destacar, após 2 anos de suspensão devido a pandemia, o retorno das avaliações para concessão e validação dos SELOS DE CONFORMIDADE CQH/APM.

Outro destaque de 2022, ocorreu com a continuidade das atividades do projeto “Fortalecimento das Habilidades Pedagógicas e Técnicas do Pessoal da Saúde de Moçambique” apoiado pela Agência Japonesa de Cooperação Internacional (JICA) e pela Agência Brasileira de Cooperação (ABC).

O ano de 2022 foi importante ainda pela atualização ocorrida no ROTEIRO DE AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DO SELO DE CONFORMIDADE. O trabalho realizado adaptou este instrumento às exigências do atual mercado. Além desta adequação o roteiro foi desdobrado em 3 níveis de exigências que possibilitaram a criação de 3 SELOS DE CONFORMIDADE: o de 125 pontos, primeiro nível de dificuldade; 250 e 500 pontos, níveis de dificuldade médio e máximo, respectivamente.

Mas, no ano de 2022, o maior destaque das atividades do Programa CQH decorreu do convite da presidência da APM para realização de análise dos processos administrativos da entidade. Este trabalho teve por finalidade obter um diagnóstico situacional da gestão da instituição para possível implantação da metodologia CQH na administração da APM.



## 2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM 2022

Durante o ano de 2022 foram desenvolvidas as seguintes atividades:

### 2.1. COMISSÃO DE APOIO PARA ENCAMINHAMENTO DE INDICADORES DOS HOSPITAIS PARTICIPANTES DO PROGRAMA CQH

Durante o ano de 2022 os hospitais participantes do Programa CQH contaram com o apoio da Dra. Yoná Murad, Sra. Neusa Kyoko S. Uchiyama e Sra. Marcia Mergulhão para esclarecimentos teóricos sobre indicadores de desempenho hospitalar e sobre metodologia de encaminhamento de indicadores para a secretaria do CQH.

O encaminhamento de indicadores pelos hospitais participantes do Programa CQH é importante para permitir parâmetros de comparação de desempenho entre os hospitais.

### 2.2. VÍDEO PALESTRAS

As vídeo palestras tem o objetivo de compartilhar vivências dos gestores da área de saúde. A coordenação desta atividade está a cargo do Dr. Antônio Eduardo F. D'Aguiar, Presidente da Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Social e Administração em Saúde (ABRAMPAS) e membro da Governança do Programa CQH.

Estes vídeos estão disponíveis no CANAL DO YOUTUBE do Programa CQH:

a. 26 de março

Palestra: “A Importância da Comunicação na Gestão da Saúde”.

Palestrante: Sr. Marcio Araujo, Administrador e Especialista na área de Comunicação.

### 2.3. WEBINARES DOS GRUPOS DE BENCHMARKING

Os GRUPOS DE BENCHMARKING (GB) são formados por profissionais de diferentes disciplinas e visam estimular a troca de informações para a melhoria da gestão assistencial. Os grupos estão divididos em: Clientes, Enfermagem, Estrutura Hospitalar, Hotelaria, Informações e Conhecimento, IRAS-Infecções Relacionadas à Assistência à Saúde, Pessoas e Qualidade.

a. 09 de junho

Palestra: Webinar GB Pessoas – “Saúde Mental: O Trabalhador no Centro da Discussão”.



Coordenadora: Sra. Maria Aparecida Novaes, mestre/especialista em Recursos Humanos; Coordenadora de Recursos Humanos na Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo.

Palestrante: Sra. Rosângela Elias coordenadora do Programa de Saúde Mental na Secretaria de Estado da Saúde e Sr. Lélío Tocchio, Gerente de Gestão de Pessoas do Hospital Santa Catarina.

b. 20 de outubro

Palestra: Webinar GB Pessoas: “O Futuro do Trabalho, é Remoto?”.

Coordenadora: Sra. Maria Aparecida Novaes, mestre/especialista em Recursos Humanos; Coordenadora de Recursos Humanos na Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo.

Palestrante: Sr. Murillo Lemos de Lemos Mestre em Gestão e Políticas Públicas, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Consultor em Projetos de Gestão de Pessoas para Governos no Instituto Gesto e Sr. Lélío Tocchio Gerente de Gestão de Pessoas do Hospital Santa Catarina.

#### **2.4. ASSEMBLEIA DOS HOSPITAIS PARTICIPANTES DO PROGRAMA CQH**

As ASSEMBLEIAS DOS HOSPITAIS PARTICIPANTES do Programa CQH tem como objetivo permitir que os hospitais participantes do Programa CQH apresentem e discutam suas demandas. Essas assembleias são realizadas trimestralmente.

A coordenação desta atividade esteve a cargo da Profa. Dra. Nancy Val y Val Peres da Mota até setembro deste ano. Desde então a coordenação está sob responsabilidade do Dr. Jayme Malek Júnior.

a. 24 de fevereiro

Palestra: “Gestão de Indicadores”.

Palestrante: Sr. Orlando Pavani Junior, administrador e professor em Cursos de Graduação, Pós-Graduação e Mestrado.

b. 05 de maio

Palestra: “O Futuro do Padrão de Excelência”.



Palestrante: Sra. Maria Aparecida Novaes, Coordenadora de Recursos Humanos da Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo e coordenadora do Grupo de Benchmarking Pessoas do CQH.

c. 04 de agosto

Palestra: “Roteiro de Avaliação”.

Palestrante: Dr. Jayme Malek Júnior, Diretor Científico da Sociedade Paulista de Medicina Preventiva e Administração em Saúde (SOMPAS) e Membro da Governança do Programa CQH.

d. 10 de novembro

Palestra: “Como a Liderança Transformadora, por Meio da Orientação por Processos, Promove a Geração de Valor para os Hospitais”.

Palestrante: Dr. Jayme Malek Júnior, Diretor Científico da Sociedade Paulista de Medicina Preventiva e Administração em Saúde (SOMPAS) e Membro da Governança do Programa CQH.

## 2.5. CURSOS

Os cursos ocorreram no formato virtual e presencial.

a. 15 de fevereiro a 31 de março

Curso: “Planejamento Estratégico – IN COMPANY – Secretaria de Estado da Saúde”.

Palestrante: Dr. Jackson Vilela, Médico Pediatra com Especialização em Saúde Pública para Gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) – Faculdade de Saúde Pública – USP e Membro da Governança do Programa CQH.

b. 11 a 14 e 18 de abril

Curso: “Estruturação de Indicadores e Análise Crítica na Área da Saúde”.

Palestrante: Sr. Orlando Pavani Junior, administrador e professor em Cursos de Graduação da FGV.

c. 02 a 04 de maio

Curso: “Formação de Avaliadores do Programa CQH”.

Palestrante: Sra. Neusa Kyoko Soetani Uchiyama, Bacharel em Enfermagem e Obstetrícia pela Universidade de São Paulo, pós-graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Armando Alvares Penteado, especialização em Administração Hospitalar pelo



Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento Hospitalar (IPH), Membro da Governança do Programa CQH.

d. 02, 04, 09, 11 e 16 de agosto

Curso: “Liderança e Cultura Organizacional para Organizações de Saúde”.

Palestrante: Dr. Haino Burmester, professor do Departamento de Administração e Recursos Humanos da Fundação Getúlio Vargas; consultor da Organização Mundial da Saúde na África, América Latina e Caribe; ex-coordenador do Programa CQH; palestrante e autor de livros técnicos em administração da saúde e romances.

## **2.6. AVALIAÇÃO EM HOSPITAIS PARA CONCESSÕES / REVALIDAÇÕES DE SELOS DE CONFORMIDADE**

a. 26 de maio

Hospital Policlínico 9 de Julho – São José dos Campos/SP  
Avaliação para Manutenção do Selo de Conformidade.

b. 31 de agosto

Hospital de Aeronáutica de Canoas – Canoas/RS  
Avaliação para Concessão do Selo de Conformidade.

c. 07 de outubro

Hospital Regional de Osasco – Osasco/SP  
Avaliação Assistida

d. 11 de novembro

Hospital de Aeronáutica dos Afonsos – Rio de Janeiro/RJ  
Avaliação para Concessão do Selo de Conformidade.

e. 21 de novembro

Hospital Regional de Osasco – Osasco/SP  
Avaliação para Concessão do Selo de Conformidade.

f. 30 de novembro

Maternidade Santa Isabel – Bauru/SP  
Avaliação Assistida

## **2.7. ENCONTRO DOS HOSPITAIS SELADOS**



Os ENCONTROS DE HOSPITAIS SELADOS foram implantados no ano de 2020 com o intuito de promover trocas de experiências entre as instituições que possuem Selo de Conformidade.

Esta atividade está sob coordenação do Dr. Antonio Eduardo Fernandes D'Aguiar, Presidente da Associação Brasileira de Medicina Preventiva e Social e Administração em Saúde (ABRAMPAS) e Membro da Governança do Programa CQH.

Em 2022, foram realizados em:

a. 17 de fevereiro

Palestra: “Aplicação PDCA em Evento Sentinela”.

Palestrante: Sra. Eleni Oliveira Evangelista Trindade enfermeira da Santa Casa de Misericórdia de São José do Rio Preto.

b. 12 de maio

Palestra: “Comunicação com as Partes Interessadas”.

Palestrante: Sr. Luis Carlos Silva, farmacêutico, bioquímico e Tenente Coronel Farmacêutico do Hospital da Força Aérea de São Paulo (HFASP).

c. 25 de agosto

Palestra: “Inovação”.

Palestrante: Sr. Victor Nehmi, Engenheiro Agrônomo.

## 2.8. CONGRESSO CIENTÍFICO

O XXII CONGRESSO BRASILEIRO DE QUALIDADE EM SERVIÇOS DE SAÚDE E V CONGRESSO BRASILEIRO DE MEDICINA PREVENTIVA E SOCIAL E ADMINISTRAÇÃO EM SAÚDE – CQH 2022, foi realizado em 28 e 29 de setembro com a seguinte programação:





### 28 DE SETEMBRO

| ITEM | INÍCIO | FIM   | TEMPO | EIXO   | COORD                        | MODERAD  | TÍTULO   | CONVIDADO  | CONVITE | STATUS |  |  |
|------|--------|-------|-------|--|------------------------------|--|--|--|---------|--------|--|--|
| 1    | 8h00   | 9h00  | 01h00 | Credenciamento e Recepção - Café                         |                              |  |  |  |         |        |  |  |
| 2    | 9h45   | 10h00 | 01h00 | -  | -                            | -  | Abertura   | Dr. José Luiz  |         |        |  |  |
| 3    | 10h00  | 11h30 | 01h30 | A Agenda do Gestor de RH e o futuro da força de trabalho | Cida Novaes<br>11 99648-0151 | Cristina Rossi<br>11 99174-3425<br>e Juliana Ferreira<br>11 99918-4874 | "A Agenda do Gestor de RH e o futuro da força de trabalho" - principais tendências e desafios para os próximos anos:<br>1. Inovação e automação de processos;<br>2. Trabalho e formação remota;<br>3. Saúde e autocuidado;<br>4. O mundo é diverso e inclusivo | Luis Lira - HC São Paulo - (capacitação)   | OK      |        |  |  |
|      |        |       |       |  |                              |  | Discussão  | Cristina Cruz - Comunica RH / Lisboa - Portugal - (inovação-plataforma de RH)            | OK      |        |  |  |
| 4    | 12h00  | 14h00 | 02h00 |  |                              |  | Intervalo Almoço   |  |         |        |  |  |
| 5    | 14h30  | 15h10 | 00h40 | Processos Assistenciais                                  | Rose Hangai<br>11 99952-0234 | Dr. Haino Burmester  | Impactos da COVID 19 no cuidado à saúde  | Dra Anna Miehtke Morais - Diretoria Clínica do HCFMUSP                                   |         |        |  |  |
|      | 15h10  | 15h30 | 00h20 |  |                              |  | Discussão  |  |         |        |  |  |
| 6    | 15h30  | 16h10 | 00h40 | Processos Assistenciais                                  | Rose Hangai                  | Dr. Haino Burmester  | Gestão da Qualidade pós COVID 19 no âmbito hospitalar  | Mariana Cândida Laurindo - Gerente de Qualidade do Hospital Estadual Américo Brasiliense |         |        |  |  |
|      | 16h10  | 16h30 | 00h20 |  |                              |  | Discussão  |  |         |        |  |  |
| 7    | 16h30  | 17h10 | 00h40 | Processos Assistenciais                                  | Rose Hangai                  | Dr. Haino Burmester  | Gestão da Qualidade pós COVID 19 no âmbito da Atenção Primária   | Ana Emília Bagueira Leal - UBS AMA - Jd São Jorge  |         |        |  |  |
|      | 17h10  | 17h30 | 00h20 |  |                              |  | Discussão  |  |         |        |  |  |

### 29 DE SETEMBRO

| ITEM | INÍCIO | FIM   | TEMPO | EIXO                    | COORD                                  | MODERAD               | TÍTULO  | CONVIDADO   | CONVITE | STATUS |  |  |
|------|--------|-------|-------|-------------------------|--|-----------------------|---|---|---------|--------|--|--|
| 8    | 8h00   | 9h00  | 01h00 | Recepção - Café         |  |                       |   |   |         |        |  |  |
| 9    | 9h00   | 9h40  | 00h40 | Processos Assistenciais | Dr. Junji M. Fukuyama<br>11 98155-9022 | Dr. Junji M. Fukuyama | A gestão médica na pandemia em unidades de saúde públicas   | Luiz Felipe AHBB<br>Giovana Bragantino Husf         |         |        |  |  |
|      | 9h40   | 10h00 | 00h20 |                         |  |                       | Discussão   |   |         |        |  |  |
| 10   | 10h00  | 10h40 | 00h40 | Apoio à Qualidade       | Dr. Eduardo Aguiar<br>11 97320-5460    | Dr. Eduardo Aguiar    | As ações da Agencia de Cooperação Internacional do Japão JICA na área da saúde  | Sr. Aoki Issei, Representante Sênior da JICA Brasil |         |        |  |  |
|      | 10h40  | 11h00 | 00h20 |                         |  |                       | Discussão   |   |         |        |  |  |
| 11   | 11h00  | 11h40 | 00h40 | Modelo de Gestão        | Dr. Jayme Malek<br>19 99176-5118       | Dr. Eduardo Aguiar    | Projeto Moçambique  | Sr. Chiaki Kobayashi - JICA                         |         |        |  |  |
|      | 11h40  | 12h00 | 00h20 |                         |  |                       | Discussão   |   |         |        |  |  |
| 12   | 12h00  | 14h00 | 02h00 |                         |  |                       | Intervalo Almoço  |   |         |        |  |  |
| 13   | 14h00  | 14h40 | 00h40 | Processos Assistenciais | Andrea Nascimento<br>11 96634-8051     | Dr. Jayme Malek       | 1) Utilização da teleconferência entre familiares e pacientes internados UTI COVID 19<br>2) Inovações no processo de desospitalização | 1) Dr. Firmino Haag<br>2) Dr. Newton Novato         |         |        |  |  |
|      | 14h40  | 15h00 | 00h20 |                         |  |                       | Discussão   |   |         |        |  |  |
| 14   | 15h00  | 15h40 | 00h40 | Modelo de Gestão        | Neusa Kyoko Uchiyama<br>12 98156-5369  | Dr. Jayme Malek       | O impacto da Cultura Organizacional nos serviços de saúde   | Dr. Haino Burmester                                 |         |        |  |  |
|      | 15h40  | 16h00 | 00h20 |                         |  |                       | Discussão   |   |         |        |  |  |
| 15   | 16h00  | 16h40 | 00h40 | Inovação                | Dr. Jayme Malek<br>19 99176-5118       | Dr. Jayme Malek       | A inovação na tecnologia médica pós impacto da pandemia   | Prof. Dr. Giovanni Cerri                            |         |        |  |  |
|      | 16h40  | 17h00 | 00h20 |                         |  |                       | Discussão   |   |         |        |  |  |
|      |        |       |       |                         |  |                       | Homenagem   | Entrega simbólica de placa de homenagem             |         |        |  |  |
| 16   | 17h00  | 17h20 | 00h20 |                         |  |                       | Encerramento  | Dr. Milton Massayuki Osaki                          |         |        |  |  |

O CQH 2022 contou com cerca de 900 participantes conectados através da plataforma ZOOM espalhados pelo país.

Durante o congresso ocorreu homenagem aos Drs. Nancy Val Y Val Peres da Mota e Giovanni Sarno pela dedicação ao Programa CQH.

A Dra. Nancy Val y Val Peres da Mota participou do antigo Núcleo Técnico do Programa CQH, hoje denominado Governança do Programa CQH, desde 1998. Foi avaliadora do CQH e examinadora senior do Prêmio Nacional de Gestão em Saúde. Participou de diversas atualizações do roteiro de



avaliação do CQH, organizou e ministrou cursos e congressos do CQH. Realizou treinamentos em hospitais no Brasil e Angola na metodologia do CQH. A fundação do Grupo de Benchmarking de enfermagem foi iniciativa da Dra. Nancy.

O Dr. Giovanni Sarno iniciou sua participação no Programa CQH no final da década de 90 como membro da Governança e participante do corpo de avaliadores. Como gestor/superintendente do Hospital do Servidor Público Municipal, de 2001 a 2004, inscreveu o hospital para certificação de ao Selo de Conformidade do Programa CQH. No ano de 2010 assumiu a condução das Assembleias dos Hospitais Participantes do Programa CQH no qual foi sucedido pela Dra. Nancy em 2020. Foi idealizador e incentivador para a celebração de convênio entre o Programa CQH e o Centro de Estudos Leopoldo Airosa Galvão da Santa Casa de São Paulo-CEALAG para a realização do Programa de Revitalização dos Hospitais Filantrópicos do Estado de São Paulo, patrocinado pela CPFL.

## **2.9. ADESÃO DE NOVOS HOSPITAIS AO PROGRAMA CQH**

- a. Janeiro  
Hospital de Laguna – Laguna/SC
- b. Fevereiro:  
Hospital de Guaporé – Guaporé/RS
- c. Julho  
Hospital e Maternidade São Mateus – São Mateus/ES
- d. Setembro  
Santa Casa de Misericórdia de Guaçuí – Guaçuí/ES
- e. Novembro  
Centro Hospitalar Dr. Newton da Costa Brandão – Santo André/SP

## **2.10. PROJETO MOÇAMBIQUE**

No período de 19 a 30 de setembro os especialistas do Programa CQH, Andrea Nascimento, Neusa Kyoko Uchiyama, Milton Osaki e Rosemeire Keiko Hangai estiveram em Maputo visitando unidades de saúde de Moçambique e discutindo formatação de projeto para melhoria da gestão hospitalar.

O Governo de Moçambique representado pelo Ministério da Saúde (MISAU) solicitou ao Governo do Brasil através da Agência Brasileira de Cooperação e em colaboração com a Agência Japonesa de



Cooperação Internacional implantação de Projeto de Cooperação Técnica para fortalecimento do sistema de gestão hospitalar em Moçambique decorrente ao diagnóstico situacional sobre o sistema de saúde de Moçambique realizado em Junho de 2021 pelos especialistas do CQH, Cibelle Naves, Neusa Kyoko Uchiyama e Milton Osaki .

O projeto está alinhado a dois pilares do Plano Estratégico do Sector Saúde 2020-2024 (PESS) de Moçambique nomeadamente **“Oferecer mais e Melhores Serviços de Saúde E Agenda de Reformas da Descentralização”** vigentes no País. Este trabalho buscará ajudar a delinear os mecanismos para melhorar as metas dos principais indicadores do país de modo a contribuir na redução das Taxas de Mortalidade Maternas e Neonatais e Taxa de Mortalidade Intra-Hospitalar.

Espera-se que até o final do projeto que:

- O Hospital Central de Maputo-HCM tenha assimilado a metodologia do Programa Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH), por meio da incorporação das recomendações propostas pelo Programa. O HCM deverá multiplicar o conhecimento adquirido para outros hospitais da rede no cumprimento de sua missão como Hospital Escola.
- O Ministério da Saúde, juntamente com o Hospital Central de Maputo compartilhe as reponsabilidades na operacionalização de um mecanismo formal de regulação de urgência e emergência;
- Profissionais de saúde de específicas áreas indicados pelo Ministério da Saúde e Hospital Central de Maputo tenham sido capacitados em gestão hospitalar, e
- O Ministério da Saúde tenha se beneficiado com o intercâmbio de informações, revisões e documentos entre as equipes brasileiras e Hospital Central de Maputo, no que se refere às atribuições dos diversos serviços de saúde.

O projeto consistirá na capacitação de gestores de saúde de Moçambique, tanto no Brasil como em Moçambique. A coordenação dos trabalhos estará a cargo da Sra. Maria Aparecida Novaes, coordenadora do Grupo de Benchmarking PESSOAS do Programa CQH e coordenadora de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde-SES/SP. O projeto aplicará a metodologia do Programa Compromisso com a Qualidade Hospitalar como instrumento de melhoria dos padrões de qualidade da gestão hospitalar, assim como pretende compartilhar conhecimentos sobre sistema de regulação de urgência e emergência para a criação de mecanismo formal de regulação, baseado no sistema operado pela SES/SP. A iniciativa trilateral também inclui atividades de intercâmbio de informações,

documentos e experiências no âmbito das atribuições dos diversos serviços de saúde do Brasil e de Moçambique.

## 2.11. NOVOS LAY OUTS DOS SELOS DE CONFORMIDADE

Em 2022 ocorreu a atualização do ROTEIRO DE AVALIAÇÃO PARA CONCESSÃO DO SELO DE CONFORMIDADE. Este documento embasa a análise que ocorre em hospitais que se candidatam ao SELO DE CONFORMIDADE CQH/APM. O trabalho realizado adaptou este instrumento às exigências de mercado para a qualidade assistencial. Além desta adequação o roteiro foi desdobrado em 3 níveis de exigências que possibilitaram a criação de 3 SELOS DE CONFORMIDADE: o de 125 pontos, primeiro nível de dificuldade; 250 e 500 pontos, níveis de dificuldade médio e máximo, respectivamente. Os lay-outs dos selos encontram-se abaixo:



## 3.) CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa CQH não poderia deixar de registrar e agradecer o apoio da diretoria da APM que permitiu desenvolver as atividades listadas anteriormente. A concretização das ações decorreu do apoio dos colaboradores da APM.

O convite para a realização de análise dos processos administrativos da APM dentro da metodologia CQH proporcionou enorme honra e representa extrema responsabilidade aos participantes deste projeto para contribuir com a rubrica EXCELÊNCIA APM desta entidade.



São Paulo, dezembro de 2022.

Atenciosamente,

Dr. Milton M. Osaki

Coordenação do Programa CQH

