

Modelo EFQM



Acerca da EFQM

A EFQM é uma organização inovadora, sem fins lucrativos, que combina ideias, aprendizagem, desenvolvimento e oportunidades de networking cuidadosamente escolhidas e organizadas, para benefício de organizações e indivíduos em todo o mundo.

Apoia os líderes na gestão de mudanças culturais e transformações para proporcionar melhorias de desempenho e benefícios para as suas partes interessadas chave.

Através de um portefólio de produtos e serviços cuidadosamente desenhado, apoia organizações e indivíduos na avaliação do seu ponto de partida e na identificação do seu foco de ação.

Ao tornar-se um parceiro de referência para as organizações em todo o mundo, cumpre a sua própria ambição - construir um futuro melhor para as pessoas, para as comunidades e para as próprias organizações.

Conteúdos

Acerca da EFQM

1 Introdução ao Modelo EFQM

- 1.1 Princípios Orientadores que Estruturaram o Modelo EFQM
- 1.2 Resultados de Investigação que Estruturaram o Modelo EFQM
- 1.3 O Modelo EFQM: Conceito e Estrutura

2 O Modelo EFQM

Direção

Critério 1: Propósito, Visão e Estratégia

Critério 2: Cultura Organizacional e Liderança

Execução

Critério 3: Envolvimento das Partes Interessadas

Critério 4: Criação de Valor Sustentável

Critério 5: Condução do Desempenho e da Transformação

Resultados

Critério 6: Perceções das Partes Interessadas

Critério 7: Desempenho Estratégico e Operacional

3 RADAR: A Ferramenta de Diagnóstico da EFQM

- 3.1 Introdução
- 3.2 Aplicar o RADAR à Direção e Execução
- 3.3 Aplicar o RADAR aos Resultados
- 3.4 Pontuar utilizando as Matrizes do RADAR

4 Glossário

5 Agradecimentos

- 5.1 Introdução
- 5.2 Equipa de Projeto - desenvolvimento Modelo 2020
- 5.3 Participantes do inquérito
- 5.4 Participantes no Workshop do Fórum EFQM de Viena
- 5.5 Entrevistados C-Suite
- 5.6 Organizações voluntárias na adesão à Fase de Testes
- 5.7 Tradutores
- 5.8 Equipa EFQM

6 Informações Adicionais

1 Introdução ao Modelo EFQM

Desde a sua criação que o Modelo EFQM disponibiliza um guia para as organizações desenvolverem uma cultura de melhoria e inovação.

Nesta revisão foram atualizados os conteúdos, introduzidos novos conceitos e consideradas as mega tendências e mudanças globais em curso no mundo por forma a que o Modelo EFQM forneça uma reflexão atualizada do estado da arte.

Na cocriação deste novo Modelo, a EFQM inquiriu cerca de 2000 especialistas em mudança, realizou 24 workshops internamente, conversou cara a cara com líderes de mais de 60 organizações de diferentes setores e criou uma equipa de projeto constituída por especialistas e colaboradores de todos os setores industriais e meio académico.

Através desta colaboração foi criada, prototipada e aperfeiçoada uma estrutura de gestão flexível que pode ajudar as organizações a reverem a sua forma de trabalhar, tanto a curto como a longo prazo.

Construído tendo por base o design thinking, o novo Modelo passou de uma simples ferramenta de avaliação a uma estrutura e metodologia vitais para ajudar nas mudanças, na transformação e na disrupção que indivíduos e organizações enfrentam todos os dias.

Em suma, o Modelo EFQM ajudará as organizações a alcançarem o sucesso, através da avaliação do seu posicionamento no percurso da criação de valor sustentável. A compreensão das lacunas bem como das possíveis soluções, permitirá o progresso e a melhoria significativa do desempenho organizacional.

1 Introdução ao Modelo EFQM

1.1 Princípios Orientadores que Estruturaram o Modelo EFQM



O Modelo EFQM não só permanece relevante, como continua a definir a agenda de qualquer organização que pretenda alcançar um futuro sustentável.

O Modelo EFQM, uma estrutura reconhecida mundialmente que apoia organizações na gestão da mudança e na melhoria do desempenho, foi objeto de vários ciclos de desenvolvimento ao longo dos anos para garantir que não só permanece relevante, como define a agenda de qualquer organização que pretenda alcançar um futuro sustentável.

Embora o conteúdo específico e a identidade visual do Modelo EFQM tenham mudado ao longo do tempo, mantiveram-se os princípios subjacentes nos quais assenta. Independentemente do setor a que pertence (público, privado ou terceiro setor) ou da dimensão da organização, estes princípios continuam importantes e a presente edição do Modelo EFQM não difere, pois continua a enfatizar a importância:

- Da primazia do cliente
- Da necessidade de adotar uma visão de longo prazo, centrada nas partes interessadas
- De compreender as relações de causa e efeito entre o porquê de uma organização fazer algo, como o faz e o que alcança como resultado.



www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Dado que a EFQM é uma Fundação de matriz Europeia, o Modelo da EFQM baseia-se naturalmente, e sempre se baseou, nos Valores Europeus que se encontram expressos em:

- Carta dos Direitos Fundamentais da EU
- Convenção Europeia dos Direitos do Homem
- Diretiva da União Europeia 2000/78/EC
- Carta Social Europeia

A Fundação também reconhece o papel que as organizações podem desempenhar no apoio aos objetivos das Nações Unidas, os quais, por sua vez, também ajudaram a estruturar a presente edição do Modelo EFQM:

- A Convenção “Global Compact” das Nações Unidas (2000). Dez princípios para negócios sustentáveis e socialmente responsáveis. www.unglobalcompact.org
- Os 17 Objetivos das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável são um apelo à ação de todos os países para promover a equidade social, a boa governança e a prosperidade, protegendo o planeta.

Existe a presunção e expectativa de que qualquer organização que utilize o Modelo EFQM respeitará e atuará segundo a essência das mensagens contidas nas referências acima, independentemente da existência ou não de uma obrigação legal que as imponha.

1 Introdução ao Modelo EFQM

1.2 Resultados de Investigação que Estruturaram o Modelo EFQM

A EFQM realizou várias iniciativas de investigação independentes, mas relacionadas entre si, entre julho de 2018 e maio de 2019, para ajudar a identificar as melhorias necessárias para que o seu Modelo fosse reconhecido como sendo de ponta. Os resultados destas diferentes iniciativas de investigação identificaram uma série de mudanças significativas na forma como as organizações trabalhavam no passado, e como precisarão de trabalhar no futuro se quiserem permanecer relevantes e, em última análise, serem reconhecidas como notáveis.

Esses resultados, resumidos abaixo, ajudaram a estruturar o conteúdo e a estrutura do Modelo descrito nas páginas seguintes:

Uma organização, para além de criar e oferecer propostas que geram valor sustentável às suas partes interessadas, na maior parte dos casos os seus clientes, também tem o dever de zelar pelo ecossistema no qual atua. Oferecer valor e melhorar o desempenho é obviamente necessário a qualquer organização, mas não suficiente. As condições económicas, ambientais e sociais dentro do ecossistema em que opera também devem ser levadas em conta e encaradas com seriedade

A necessidade de um estilo de Liderança diferente, menos hierárquico, com menos comando e controlo, mais colaborativo

A necessidade imperativa de adotar uma abordagem diferente no que concerne ao trabalho das Pessoas que a organização emprega, reconhecendo o valor inerente de trabalhar com uma população mais diversificada

Hoje, mais do que nunca, uma organização tem que lidar com dois desafios em paralelo: a gestão eficaz da mudança e, ao mesmo tempo, a gestão das operações diárias. O êxito na gestão deste dilema ajudará a organização no seu esforço para se adaptar ao futuro

Uma mentalidade orientada para a criatividade e inovação em toda a organização, incluindo o pensamento disruptivo, são ingredientes essenciais para ajudar a organização a gerar maior valor e melhores níveis de desempenho

A capacidade de identificar e de imediato responder de maneira ágil, eficaz e eficiente às oportunidades e ameaças existentes no ecossistema da organização

Desenvolver uma cultura baseada na cocriação ao invés de uma cultura de ganhar ou perder nas relações de uma organização com os outros no seu ecossistema

1 Introdução ao Modelo EFQM

1.3 Modelo EFQM: Conceito e Estrutura

A natureza estratégica do Modelo EFQM, combinada com o seu foco no desempenho operacional e orientação para resultados, faz dele a estrutura ideal para testar a coerência e o alinhamento das ambições de uma organização com as suas formas atuais de trabalhar e a sua capacidade de resposta aos desafios e oportunidades de melhoria.



Este Modelo constitui uma oportunidade de observar o panorama completo, adotar a perspectiva holística e perceber que uma organização é ao mesmo tempo um sistema complexo, mas organizado. Assim como o mundo em geral, uma organização não deve ser vista como linear, mecânica e previsível, mas sim melhor compreendida como um sistema adaptativo complexo, composto de seres humanos interdependentes num mundo dinâmico e vivo.

Uma organização que utilize o Modelo EFQM:

- Reconhece que não funciona no vazio. Entende que faz parte de um ecossistema maior e complexo no qual outros atores, conhecidos e desconhecidos, podem ajudar ou dificultar o seu progresso, e que é do seu interesse participar e maximizar a oportunidade de aprender e amadurecer com a colaboração de outros agentes do seu ecossistema
- Aceita a oportunidade de agir como um Líder na sua esfera de influência, comportando-se como uma inspiração para os outros e demonstrando o que pode ser alcançado para benefício dos outros e de si própria
- Compreende que enfrentará velocidades e volumes de mudanças cada vez maiores, e que deverá estar preparada para antecipar, abordar e responder-lhes adequadamente, abraçando o desafio de gerir o dia-a-dia e ao mesmo tempo fazer prognósticos para o futuro e assegurar que está preparada para ele.

A estrutura do Modelo EFQM assenta numa lógica simples, mas poderosa, de resposta a três perguntas:

- **“Porque”** existe esta organização? Qual o seu Propósito? Porquê esta Estratégia em particular? (Direção)
- **“Como”** pretende cumprir o seu Propósito e a sua Estratégia? (Execução)
- **“O que”** verdadeiramente alcançou até hoje? “O que” pretende alcançar amanhã? (Resultados).

Fundamental para a lógica do Modelo EFQM, e seu fio condutor, é a ligação entre o Propósito e a Estratégia de uma organização e como essa ligação é usada para Criar Valor Sustentável para as suas Partes Interessadas(*) Chave e alcançar resultados notáveis.

*Uma parte interessada é uma pessoa, grupo ou organização que tem uma participação ou interesse direto ou indireto na organização, suas atividades e desempenho, porque pode afetá-la ou ser afetado por ela. Exemplos de partes interessadas externas: proprietários (acionistas), clientes, fornecedores, parceiros, agências governamentais e representantes da comunidade ou da sociedade em geral. Exemplos de partes interessadas internas são pessoas ou grupos de pessoas. Uma organização excelente considera as necessidades, pedidos, solicitações e expectativas das partes interessadas no seu ecossistema, sopesa-os e avalia o seu desempenho em relação às suas Partes Interessadas Chave.

DIREÇÃO

Posicionamento

Para que uma organização alcance e mantenha resultados notáveis que cumpram ou superem as expectativas das suas partes interessadas, deve:

- Definir um Propósito inspirador
- Criar uma Visão aspiracional
- Desenvolver uma estratégia centrada na Criação de Valor Sustentável
- Construir uma cultura vencedora.

A Direção determina o caminho a seguir para que a organização seja vista como líder no seu ecossistema e bem posicionada para executar os seus planos para o futuro.

2 O Modelo EFQM

DIREÇÃO continuação

Critério 1

Propósito, Visão e Estratégia

Posicionamento

Uma organização excelente é definida por um Propósito inspirador, uma Visão aspiracional e uma Estratégia que apresenta resultados concretos.

O Propósito da organização:

- Explica por que o seu trabalho é importante
- Define o cenário para criar e oferecer valor sustentado para as suas partes interessadas
- Fornece o enquadramento no qual assume a responsabilidade pela sua contribuição e impacto sobre o ecossistema em que opera.

A Visão da organização:

- Descreve o que a organização se propõe alcançar a longo prazo
- Destina-se a servir como um guia claro para a escolha de rumos de ação atuais e futuros
- Constitui, juntamente com o Propósito da organização, a base para a definição da Estratégia.

A Estratégia da organização:

- Descreve como esta pretende cumprir o seu Propósito
- Detalha os seus planos para concretizar as prioridades estratégicas e aproximar-se da sua Visão.

1.1 Definir o Propósito e a Visão

1.2 Identificar e Compreender as Necessidades das Partes Interessadas

1.3 Compreender o Ecossistema, as suas Capacidades e os Grandes Desafios

1.4 Desenvolver a Estratégia

1.5 Conceber e Implementar um Sistema de Gestão de Desempenho e de Governança

2 O Modelo EFQM

DIREÇÃO continuação

Critério 2

Cultura Organizacional e Liderança

Posicionamento

Cultura Organizacional é o conjunto específico de valores e normas que são compartilhadas por pessoas e grupos dentro de uma organização, que influenciam, ao longo do tempo, a forma como se comportam entre si e com as Partes interessadas Chave fora da organização

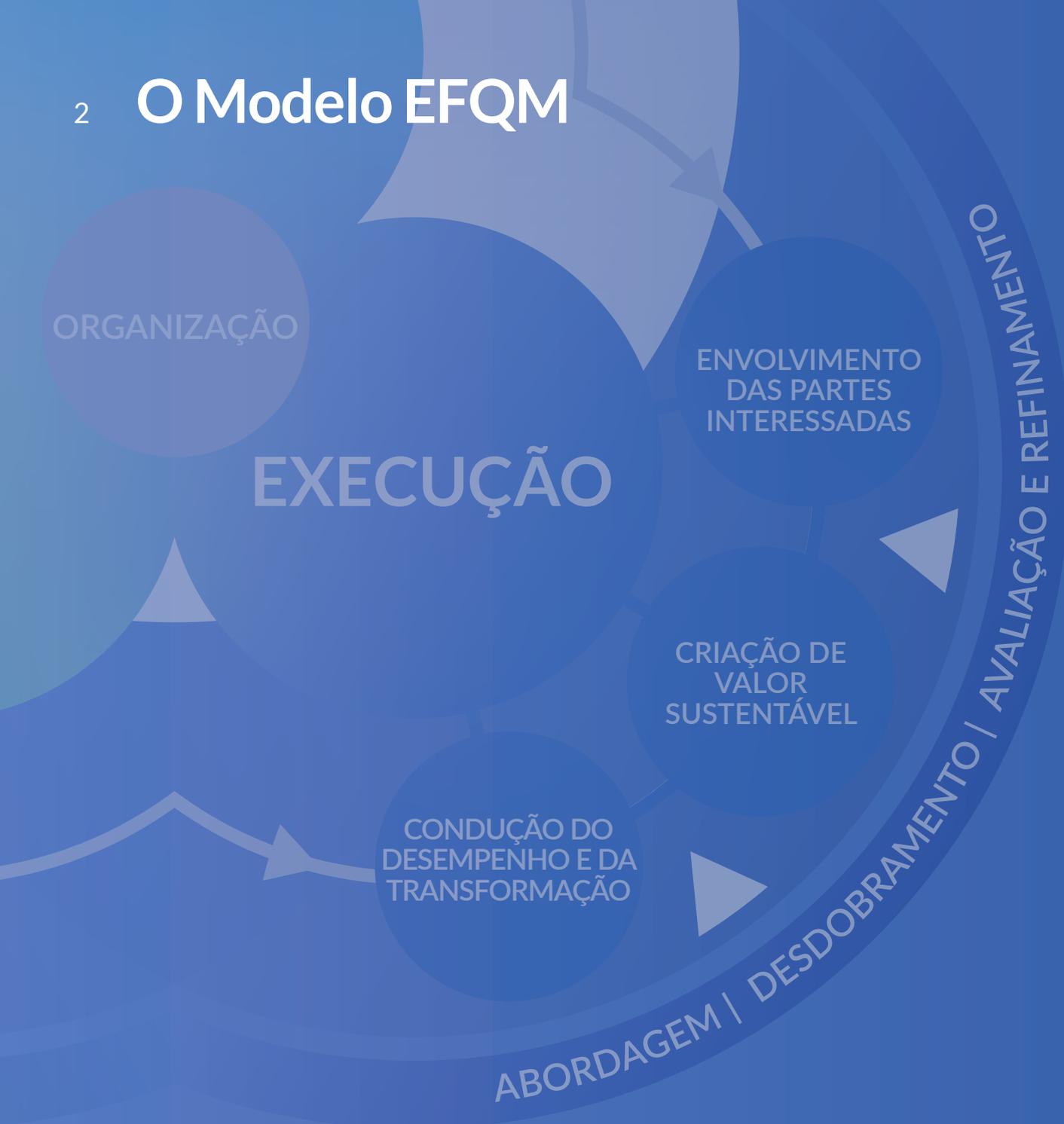
A liderança organizacional diz respeito à organização como um todo, não se referindo a uma pessoa ou equipa de topo que proporciona orientações. Trata-se da organização a atuar como líder dentro do seu ecossistema, a ser reconhecida por outros como modelo a seguir, e não da perspetiva tradicional de uma equipa de topo que gere a organização.

Numa organização excelente, a liderança estabelece-se como uma atividade e não como uma função, e os comportamentos de liderança são evidentes a todos os níveis e partes da organização. Esse comportamento exemplar de liderança inspira os outros, reforça e, quando necessário, adapta os valores e as normas, ajudando a conduzir a Cultura Organizacional.

Uma organização que aspira ser reconhecida como excelente, líder no seu ecossistema, alcança o sucesso através do foco nas seguintes atividades:

- 2.1 Conduzir a Cultura da Organização e Inculcar Valores
- 2.2 Criar Condições para Realizar a Mudança
- 2.3 Possibilitar a Criatividade e a Inovação
- 2.4 Unir-se e Empenhar-se no Propósito, Visão e Estratégia

2 O Modelo EFQM



EXECUÇÃO

Posicionamento

Para que uma organização alcance e mantenha resultados notáveis que atendam ou superem as expectativas das suas Partes Interessadas, é necessário, mas não suficiente:

- Definir um Propósito inspirador
- Criar uma Visão aspiracional
- Desenvolver uma estratégia centrada na Criação de Valor Sustentável
- Construir uma cultura vencedora.

A Direção determina o caminho a seguir, mas depois é necessário que a organização execute a sua Estratégia de forma eficaz e eficiente, garantindo que:

- Sabe quem são as partes interessadas no seu ecossistema e dedica-se totalmente àquelas que são Chave para o seu sucesso
- Cria Valor Sustentável
- Impulsiona os níveis de desempenho necessários para o sucesso hoje e, ao mesmo tempo, conduz a melhoria e a transformação necessárias para ser bem-sucedida no futuro.

2 O Modelo EFQM EXECUÇÃO continuação

Critério 3

Envolvimento das Partes Interessadas

Posicionamento

Após a decisão de quais as partes interessadas mais importantes para a organização, ou seja, as suas Partes Interessadas Chave, envolvê-las pode implicar um certo grau de similitude na aplicação dos princípios que se seguem, independentemente dos grupos específicos identificados.

Uma organização excelente:

- Identifica os tipos específicos e categorias dentro de cada um dos seus principais Grupos de Partes Interessadas Chave
- Usa os seus conhecimentos sobre as necessidades e expectativas das Partes Interessadas Chave para alcançar o envolvimento contínuo
- Envolve as Partes Interessadas Chave na implementação da sua Estratégia e na Criação de Valor Sustentável e reconhece as contribuições que elas dão
- Constrói, mantém e aprofunda o relacionamento com as Partes Interessadas Chave com base na transparência, responsabilidade, comportamento ético e confiança
- Trabalha com as suas Partes Interessadas Chave para desenvolver um entendimento comum e, através do codesenvolvimento, concentrar-se em como pode contribuir para e inspirar-se nas intenções do Pacto Global e nos Objetivos das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável
- Recolhe pró-ativamente as opiniões das suas Partes Interessadas Chave, ao invés de esperar que sejam elas a estabelecer contacto.
- Avalia o seu próprio desempenho em relação às necessidades das Partes Interessadas Chave e decide as ações apropriadas com vista a assegurar o seu futuro, de acordo com as perceções das Partes Interessadas Chave.

Na prática, observamos que uma organização excelente incluirá os seguintes grupos na classificação das suas Partes Interessadas
Chave:

- 3.1 Clientes: Construir Relações Sustentáveis**
- 3.2 Pessoas: Atrair, Envolver, Desenvolver e Reter**
- 3.3 Partes Interessadas de Negócio e de Governo:
Garantir e Manter o Apoio Contínuo**
- 3.4 Sociedade: Contribuir para o Desenvolvimento,
Bem-estar e Prosperidade**
- 3.5 Parceiros e Fornecedores: Construir Relações
e Garantir o Suporte para a Criação de Valor
Sustentável**

2 O Modelo EFQM EXECUÇÃO continuação

Critério 4

Criação de Valor Sustentável

Posicionamento

Uma organização excelente reconhece que a Criação de Valor Sustentável é vital para o seu sucesso a longo prazo e para a sua capacidade financeira.

O Propósito claramente definido pela organização, enriquecido pela Estratégia, define para quem a organização deve Criar Valor Sustentável. Na maioria dos casos, os clientes, segmentados de forma adequada, são o grupo-alvo para a Criação de Valor Sustentável. No entanto, algumas organizações também podem dar enfoque a Partes Interessadas Chave selecionadas de entre os seus segmentos de Partes Interessadas de Negócio e de Governo, ou a Sociedade.

Uma organização excelente reconhece que as necessidades das Partes Interessadas Chave podem mudar ao longo do tempo e que é importante recolher e analisar o feedback para melhorar ou alterar os seus produtos, soluções ou serviços.

Os diferentes elementos para Criação de Valor Sustentável são mostrados abaixo numa sequência passo a passo. É um facto que os planos da organização para hoje e para o futuro podem funcionar em paralelo ou sobrepor-se, por vezes, dependendo da natureza dos negócios da organização.

4.1 Conceber o Valor e Como é Criado

4.2 Comunicar e Vender o Valor

4.3 Fornecer o Valor

4.4 Definir e Implementar a Experiência Global

2 O Modelo EFQM EXECUÇÃO continuação

Critério 5

Condução do Desempenho e da Transformação

Posicionamento

Agora e no futuro, uma organização precisa ser capaz de atender simultaneamente aos próximos dois requisitos para se tornar e manter bem-sucedida.

Por um lado, deve continuar a gerir com sucesso a execução das suas operações correntes (“Condução do Desempenho”).

Por outro lado, deve gerir em paralelo as constantes mudanças dentro e fora da organização, para que se mantenha bem-sucedida (“Condução da Transformação”).

A Condução do Desempenho e a Condução da Transformação, em simultâneo, confirmam a necessidade da organização trabalhar para o presente enquanto se prepara para o futuro.

Os principais elementos que tornam possível o Desempenho e a Transformação são a inovação e a tecnologia, a crescente importância dos dados, a informação e o conhecimento e a utilização criteriosa dos ativos e recursos críticos.

5.1 Conduzir o Desempenho e Gerir o Risco

5.2 Transformar a Organização para o Futuro

5.3 Conduzir a Inovação e Recorrer à Tecnologia

5.4 Incentivar os Dados, Informação e Conhecimento

5.5 Gerir Ativos e Recursos

RESULTADOS

Posicionamento

Refere-se a tudo o que a organização de facto alcançou em referência ao que foi descrito nas secções Direção e Execução, incluindo a previsão para o futuro. Na prática, descobrimos que uma organização excelente fornece resultados para:

- Perceções das Partes Interessadas
- Criação de Valor Sustentável
- Condução do Desempenho e Transformação

2 O Modelo EFQM

RESULTADOS continuação

Critério 6

Perceções das Partes Interessadas

Posicionamento

Este critério concentra-se em resultados baseados no feedback de Partes Interessadas Chave sobre as suas experiências pessoais ao lidar com a organização - as suas *perceções*.

Estas perceções podem referir-se a Partes Interessadas Chave anteriores ou atuais e podem ser obtidas por meio de várias fontes, incluindo pesquisas, grupos de reflexão, índices, imprensa ou comunicação social, reconhecimento externo, ações de promoção, reuniões de revisão, relatórios de investidores e elogios/reclamações, incluindo o feedback compilado pelas áreas de gestão das relações com os clientes.

Para além das perceções que uma Parte Interessada Chave pode ter de uma organização tendo por base as suas experiências pessoais, as perceções também podem ser moldadas pela reputação da organização no que se refere aos impactes ambiental e social que gera. Por exemplo, até que ponto as Partes Interessadas Chave entendem que a organização tenha contribuído com sucesso para uma ou mais metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e do Pacto Global das Nações Unidas.

Na prática, observamos que uma organização excelente:

- Conhece o quão bem sucedida é na execução da sua Estratégia para atender às necessidades e expectativas das suas Partes Interessadas Chave
- Analisa o seu desempenho passado e atual para prever o desempenho futuro
- Utiliza os Resultados da Perceção das Partes Interessadas Chave para se manter informada e influenciar a sua Direção atual e a Execução da sua Estratégia.

Exemplos de Resultados da Perceção das Partes Interessadas Chave e tópicos a serem abordados podem incluir (*lista não exaustiva e não ordenada por prioridade*):

- Resultados da Perceção dos Clientes
- Resultados da Perceção das Pessoas
- Resultados da Perceção de Partes Interessadas de Negócio e de Governo
- Resultados da Perceção da Sociedade
- Resultados da Perceção de Parceiros e Fornecedores

2 O Modelo EFQM

RESULTADOS continuação

Critério 7

Desempenho Estratégico e Operacional

Posicionamento

Este critério concentra-se nos resultados ligados ao desempenho da organização em matéria de:

- Capacidade de satisfação do seu Propósito, cumprimento da Estratégia e Criação de Valor Sustentável
- Preparação para o futuro.

Estes resultados são usados pela organização para monitorizar, compreender e melhorar o seu desempenho geral e para prever o impacto que esse desempenho terá nas perceções das suas Partes Interessadas Chave e nas futuras ambições estratégicas.

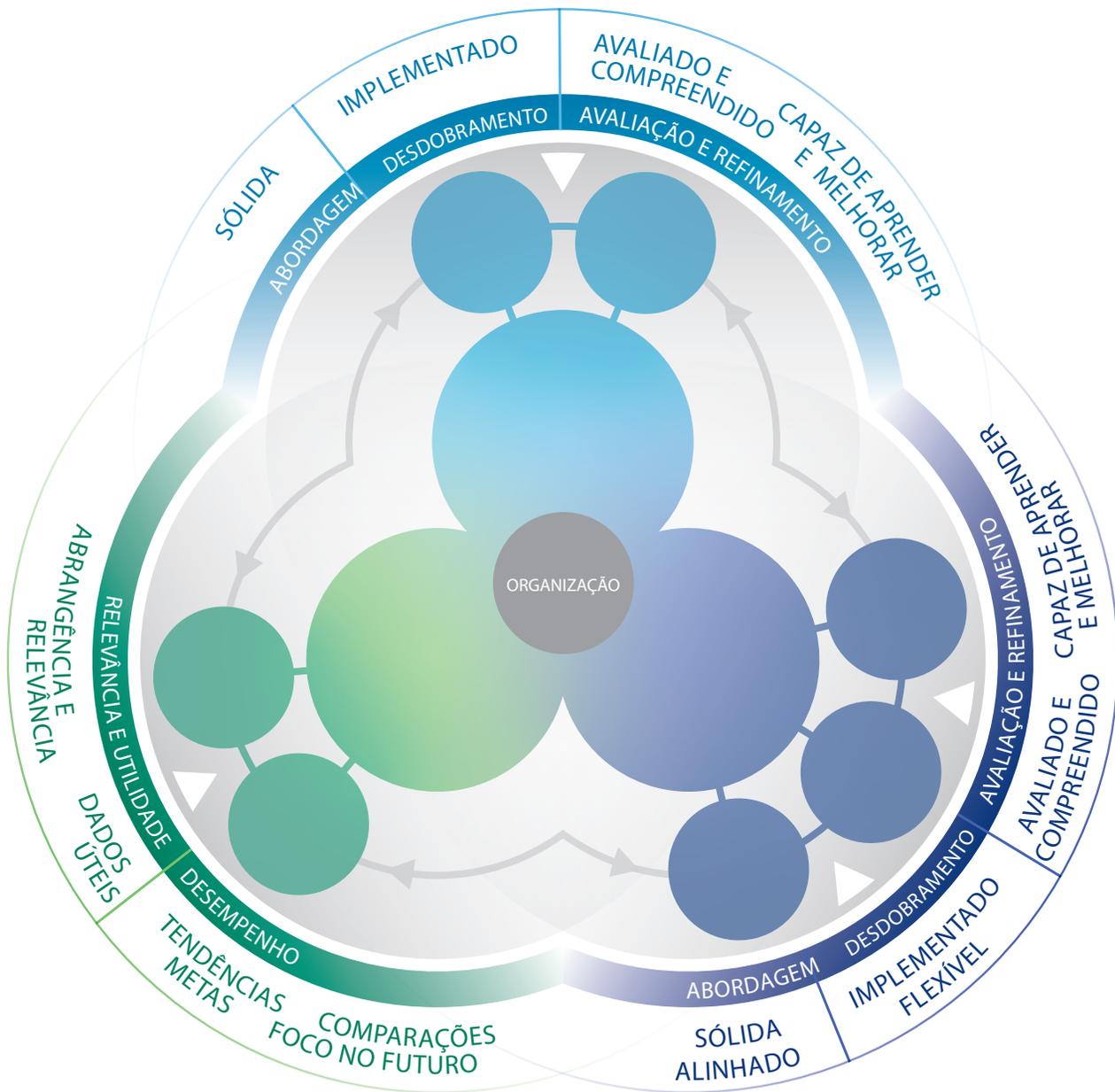
Na prática, observamos que uma organização excelente:

- Utiliza indicadores financeiros e não financeiros para ajudar a medir o seu desempenho estratégico e operacional
- Compreende as ligações entre as perceções das Partes Interessadas Chave e o desempenho real, e é capaz de prever, com um elevado nível de certeza, como o desempenho futuro evoluirá
- Considera as necessidades e expectativas atuais e futuras das Partes Interessadas Chave ao decidir sobre os indicadores de desempenho mais adequados para atender aos seus objetivos estratégicos e operacionais
- Compreende as relações de causa e efeito que afetam o desempenho e usa os resultados obtidos para se manter informada e influenciar as suas Direção e Execução atuais
- Utiliza os resultados que alcança atualmente para prever o seu desempenho futuro com um expectável nível de certeza.

Indicadores de Desempenho Estratégico e Operacional, podem incluir, *entre outros*:

- **Resultados alcançados no cumprimento de seu Propósito e na Criação de Valor Sustentável**
- **Desempenho financeiro**
- **Cumprimento das Expectativas das Partes Interessadas Chave**
- **Realização de Objetivos Estratégicos**
- **Resultados Alcançados na Condução do Desempenho**
- **Resultados Alcançados na Condução da Transformação**
- **Medidas Preditivas para o Futuro.**

3 RADAR: A Ferramenta de Diagnóstico da EFQM



3.1 Introdução

RADAR é a sigla que a EFQM usa para descrever a lógica por trás da ferramenta que desenvolveu para ajudar qualquer organização a:

- Gerir melhor a sua forma atual de trabalhar
- Diagnosticar os seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Ao nível mais elevado, a lógica do RADAR estabelece que uma organização necessita de:

- Determinar os **R**esultados que espera alcançar como parte da sua estratégia
- Dispor de uma série de **A**bordagens que fornecerão os resultados pretendidos, agora e no futuro
- **D**esdobrar essas abordagens de forma adequada
- **A**valiar e **R**efinar as abordagens implementadas para aprender e melhorar.

Para ajudar a fornecer uma análise mais robusta, os elementos do RADAR são decompostos em vários Atributos e a cada Atributo está associada uma descrição do seu significado e do que a organização deve ser capaz de claramente demonstrar.

Vide as tabelas 1 - 3 nas próximas páginas.

Uma pessoa ou uma equipa podem usar a lógica do RADAR no âmbito dos Atributos, em conjugação com o Modelo da EFQM:

- Para ajudar a identificar onde estão os pontos fortes e as oportunidades de melhoria atuais da organização
- Para ajudar a organização a descrever o seu futuro em termos dos resultados desejados e das ações que é necessário realizar para alcançá-los.

3.2 RADAR: A Ferramenta de Diagnóstico da EFQM

Aplicar o RADAR à Direção e Execução

A Tabela 1 é usada para apoiar a análise das abordagens do Critério 1 (Propósito, Visão e Estratégia) e do Critério 2 (Cultura Organizacional e Liderança).

N. B. É de salientar que para a Direção, os Atributos “Alinhado” e “Flexível” não são usados

A Tabela 2 é usada para apoiar a análise das abordagens do Critério 3 (Envolvimento das Partes Interessadas), do Critério 4 (Criação de Valor Sustentável) e do Critério 5 (Condução do Desempenho e da Transformação).

O(s) utilizador(es) da lógica do RADAR deverá(ão) aplicar os Atributos descritos nos diagramas apropriados (ver abaixo) às informações apresentadas pela Direção e Execução, respetivamente.

As descrições associadas a cada Atributo fornecem orientação sobre o que a organização deve procurar demonstrar.

Tabela 1: Análise da Direção

Elementos	Atributos	Descrição
Abordagem	Sólida	As abordagens apresentam uma fundamentação clara, visam atender e responder às necessidades das Partes Interessadas Chave, estão adequadamente descritas e concebidas para estarem preparadas para o futuro.
	<i>Alinhada</i>	<i>N.B. Não aplicável à Direção</i>
Desdobramento	Implementado	As abordagens são implementadas em áreas relevantes, em tempo oportuno.
	<i>Flexível</i>	<i>N.B. Não aplicável à Direção</i>
Avaliação e Refinamento	Avaliado e Compreendido	O feedback sobre a eficácia e eficiência das abordagens e o seu desdobramento é recolhido, compreendido e partilhado.
	Aprender e Melhorar	Os resultados de análises de novas tendências, medição, aprendizagem e benchmarking são usados para inspirar a criatividade e gerar soluções inovadoras para melhorar o desempenho em prazos apropriados.

Tabela 2: Análise da Execução

Elementos	Atributos	Descrição
Abordagem	Sólida	As abordagens apresentam uma fundamentação clara, visam atender e responder às necessidades das Partes Interessadas Chave, estão adequadamente descritas e concebidas para estarem preparadas para o futuro.
	Alinhada	As abordagens apoiam a direção da organização e são integradas com outras abordagens relevantes.
Desdobramento	Implementado	As abordagens são implementadas em áreas relevantes, em tempo oportuno.
	Flexível	A execução permite flexibilidade e adaptação.
Avaliação e Refinamento	Avaliado e Compreendido	O feedback sobre a eficácia e eficiência das abordagens e o seu desdobramento é recolhido, compreendido e partilhado.
	Aprender e Melhorar	Os resultados de análises de novas tendências, medição, aprendizagem e benchmarking são usados para inspirar a criatividade e gerar soluções inovadoras para melhorar o desempenho em prazos apropriados.

3.3 RADAR: A Ferramenta de Diagnóstico da EFQM

Aplicar o RADAR aos Resultados

A tabela de Resultados do RADAR apresentada abaixo é usada para apoiar a análise do Critério 6 (Percepções das Partes Interessadas) e do Critério 7 (Desempenho Estratégico e Operacional).

Os utilizadores da lógica do RADAR deverão aplicar os Atributos descritos no diagrama abaixo às evidências apresentadas. De um modo geral, essas evidências serão conjuntos de dados que mostram o desempenho Estratégico e Operacional, apresentados em resposta aos títulos de cada Critério de Resultados. As descrições associadas a cada Atributo fornecem orientação sobre o que a organização deve procurar demonstrar.

Tabela 3: Análise dos Resultados

Elementos	Atributos	Descrição
Relevância e Utilidade	Abrangência e Relevância	Está identificado um conjunto de resultados claramente associado ao Propósito, Visão e Estratégia da organização. O conjunto de Resultados selecionado é revisto e melhorado ao longo do tempo.
	Dados Úteis	Os resultados são oportunos, fiáveis, precisos e apropriadamente segmentados para proporcionarem conclusões significativas que suportam a melhoria do desempenho e a transformação.
Desempenho	Tendências	Apresentam tendências positivas ou desempenho notável sustentado ao longo do período/ciclo estratégico.
	Metas	São fixadas metas relevantes, alinhadas com a Estratégia, as quais são alcançadas de forma consistente.
	Comparações	São realizadas comparações externas relevantes, adequadas para o alinhamento do próprio desempenho com a direção estratégica, que demonstram resultados favoráveis.
	Foco no Futuro	Tendo como base as relações atuais de causa e efeito, a análise de conjuntos de dados, os padrões de desempenho e as medidas preditivas, a organização compreende os fatores que motivarão um desempenho notável no futuro.

3.4 Pontuar utilizando as Matrizes do RADAR

A EFQM e os seus Parceiros Nacionais mantêm programas de reconhecimento para as organizações que, quando avaliadas em função dos critérios do Modelo, conseguem demonstrar um desempenho sustentável notável.

Organizações candidatas ao reconhecimento, quando avaliadas através do Modelo EFQM, são pontuadas com um máximo de 1000 pontos. Os 1000 pontos encontram-se divididos pelos sete critérios, conforme ilustrado no gráfico abaixo.



3.4 RADAR: A Ferramenta de Diagnóstico da EFQM

Pontuar utilizando as Matrizes do RADAR

Em Direção e Execução, cada parte de Critério recebe o mesmo peso dentro desse Critério. Por exemplo:

- Cada uma das 5 partes de Critério Propósito, Visão e Estratégia contribui com 20% dos 100 pontos atribuídos ao Critério 1
 - a. 1.1 = 20 pontos
 - b. 1.2 = 20 pontos
 - c. 1.3 = 20 pontos
 - d. 1.4 = 20 pontos
 - e. 1.5 = 20 pontos
- Cada uma das 4 partes do Critério Criação de Valor Sustentável contribui com 25% dos 200 pontos atribuídos ao Critério 4
 - a. 4.1 = 50 pontos
 - b. 4.2 = 50 pontos
 - c. 4.3 = 50 pontos
 - d. 4.4 = 50 pontos

Nos Resultados não há partes de Critério e, portanto, os 200 pontos disponíveis para as Percepções das Partes Interessadas e os 200 pontos para o Desempenho Estratégico e Operacional são atribuídos aos Critérios 6 e 7.

Ao seguir a abordagem de avaliação da EFQM e utilizar a lógica do RADAR para pontuar, existem duas regras claras a serem aplicadas, uma associada à Direção e à Execução, e a outra aos Resultados:

- Ao pontuar qualquer uma das partes dos Critérios Direção e Execução, a pontuação global daquela parte de Critério não deve exceder a pontuação dada à solidez das abordagens. Não importa qual tenha sido a pontuação dos outros atributos nessa parte do Critério, a pontuação derivada do atributo “Sólida” é dominante sobre as outras
- Ao pontuar os Resultados (Critérios 6 e 7), a pontuação global em cada Critério não deve exceder a da “Abrangência e Relevância”. Não importa qual tenha sido a pontuação dos outros atributos nos Critérios 6 e 7, a pontuação derivada do atributo “Abrangência e Relevância” é dominante sobre as outras.

As organizações interessadas em obter reconhecimento externo pelas suas realizações são avaliadas por uma equipa de Avaliadores que recorrem às matrizes de pontuação do RADAR. Estas matrizes de pontuação estão disponíveis para visualização na plataforma digital da EFQM e a sua aplicação poderá ser compreendida e treinada nos cursos de formação de Avaliadores que a EFQM e os seus Parceiros disponibilizam.

As três matrizes de pontuação podem também ser usadas por organizações que desejem autoavaliar-se à luz do Modelo EFQM, dando origem simultaneamente a uma pontuação e a um conjunto de pontos fortes e oportunidades de melhoria.

O estímulo para uma organização produzir uma pontuação geral utilizando a escala de 1000 pontos como parte da sua autoavaliação, bem como obter um perfil de pontuação em relação a cada um dos sete critérios, é a oportunidade de comparação dos seus resultados com os de outras organizações que também utilizam o modelo EFQM e a lógica do RADAR. Adicionalmente, proporciona à organização um ponto de partida para a medição do seu progresso, ou retrocesso, em relação aos resultados de autoavaliações futuras.

4 Glossário

Abordagem: A forma através da qual se faz com que algo aconteça; uma abordagem é constituída por processos e ações organizados dentro de uma estrutura de princípios e políticas.

Ágil: A capacidade da organização de mudar de direção/foco em resposta a uma oportunidade ou ameaça emergente, em tempo oportuno.

Aprendizagem: Processo de aquisição de competências, conhecimento e compreensão através de estudos e experiências.

Benchmarking: Comparação sistemática de abordagens com outras organizações relevantes, da qual resulta uma compreensão que ajuda a organização na tomada de ações para melhorar o seu desempenho.

Boas/Melhores Práticas: Abordagens, políticas, processos ou métodos que dão origem a realizações notáveis. Dado que é difícil identificar qual é a “melhor”, o termo “boa prática” é preferido pela maioria das organizações. Formas de encontrar boas práticas no exterior da organização podem incluir benchmarking e aprendizagem externa.

Cliente: Beneficiário dos produtos ou serviços fornecidos pela organização. O Cliente é uma das Partes Interessadas Chave, em muitos casos até a principal Parte Interessada Chave, para quem a organização pretende Criar Valor Sustentável.

Comparações: Dados utilizados para comparar o desempenho ou processo de uma organização, com o de outra.

Competência: Habilidade ou aptidão para fazer algo de forma eficiente e eficaz.

Comportamento Ético: As éticas são padrões bem alicerçados numa cultura, que determinam se as ações de uma pessoa são certas ou erradas. Elas influenciam o comportamento e ajudam um indivíduo a fazer escolhas acertadas e a agir com responsabilidade.

Comunidade: O termo comunidade normalmente refere-se aos vários indivíduos, grupos e instituições que têm manifesto interesse no bem-estar e sucesso da organização, sua vizinhança e o impacto que pode ter no seu ecossistema.

Conhecimento: O conhecimento são as proficiências e competências adquiridas por uma pessoa através da experiência e educação, envolvendo a compreensão teórica e/ou prática de um assunto. Enquanto os dados são factos não processados e a informação é composta por dados contextualizados e perspetivados, o conhecimento é informação com orientação/capacidade para a ação.

Criatividade: Capacidade de se afastar das regras, métodos e relacionamentos atuais para gerar ideias relativamente a novos, ou melhores, produtos, serviços, processos, sistemas ou interações sociais.

Cultura: Conjunto específico de valores e normas que são partilhados pelas pessoas e grupos numa organização e que influenciam, ao longo do tempo, a forma como interagem entre si e com as Partes Interessadas Chave no exterior da organização.

Declaração de Propósito: Declaração que descreve a razão de ser de uma organização, ou seja, o que faz e por que o faz, e que é conhecida pelas suas Partes Interessadas.

Diversidade e Inclusão: Medida em que as pessoas da organização reconhecem, apreciam e utilizam as características que tornam os indivíduos únicos. A Diversidade e Inclusão podem dizer respeito à idade, crenças, classe, etnia, aptidões físicas, raça, religião e orientação sexual.

Economia Circular: Economia circular é uma abordagem regenerativa, em contraponto com a tradicional economia linear que se baseia no modelo de produção “take, make, dispose” (“extrair, produzir, descartar”). É um sistema económico que pode ser alcançado através de uma conceção, manutenção, reparação, reutilização, refabrico, remodelação e reciclagem de longo prazo. http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm

Ecossistema: Um princípio fundamental de um ecossistema é a interdependência, ou seja, algo que acontece numa parte do sistema pode afetar outras partes do mesmo. No contexto de uma organização, há muitos fatores externos que afetam o modo como opera, mas sobre os quais não tem controlo. Estes podem incluir políticas governamentais, a constituição económica e social dentro de sua região e vizinhança, as expectativas religiosas e culturais predominantes das suas comunidades, exigências de sustentabilidade e financiamento disponível.

Empowerment: Processo pelo qual as pessoas, ou as equipas, adquirem poder, atuam com um determinado grau de autonomia, são capazes de assumir responsabilidades na tomada de decisões e ter acesso a recursos e controlo sobre suas próprias vidas. Ao fazê-lo, ganham a capacidade de atingir as suas mais altas ambições e objetivos, pessoais e coletivos. Quando lhe é atribuído empowerment, uma pessoa adquire mais motivação e autoconfiança.

Equilíbrio de Género: Dentro do contexto de uma organização, refere-se às mulheres gozarem das mesmas oportunidades que os homens para progredirem nas suas carreiras, incluindo o aumento da representação feminina em órgãos de decisão.

Estratégia: Derivada de uma cuidadosa análise do seu ecossistema, refere-se à maneira como uma organização pretende atingir, durante um determinado período de tempo, suas prioridades estratégicas, passando de onde está agora para onde deseja estar no futuro, mantendo-se fiel ao seu Propósito.

Gerir a Mudança: Abordagem para liderar a transição de indivíduos, equipes e organizações do seu estado atual para um estado futuro definido e desejado. É um processo organizacional que visa ajudar as partes interessadas afetadas pela mudança a compreendê-la, aceitá-la e adotá-la.

Governança: Estrutura de autoridades e controles dentro de uma organização, utilizada para apoiar o cumprimento das suas obrigações legais, financeiras, éticas e administrativas.

Inovação: Conversão prática de ideias em produtos, serviços, soluções, processos, sistemas, estruturas organizacionais ou interações sociais, novos ou existentes.

Integridade: Qualidade do que se rege por um código moral ou ético forte. Inclui valores como o respeito, a justiça, a credibilidade e a honestidade.

Megatendências: Temas que se espera/prevê virem a ser influências globais nos próximos anos. São temas a que a organização deve dar especial atenção se quiser permanecer relevante, independentemente do tamanho, alcance ou setor Público/Privado.

Modelo de Negócio: Elementos do negócio que geram e trazem valor; estes elementos incluem normalmente a proposta de valor, os segmentos de clientes e suas relações, os canais usados para levar os produtos, serviços e soluções ao mercado, os fluxos de receita e de custo, os parceiros e os recursos e processos críticos da organização.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas:

Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Organização do Terceiro Setor: Organização que não pertence ao setor público nem ao setor privado. Normalmente, pode referir-se a uma organização voluntária ou comunitária, uma instituição de beneficência registrada, grupos comunitários ou de autoajuda. Geralmente, este tipo de organização é independente do governo e é motivada pela realização de objetivos sociais. É necessário que obtenha um excedente (lucro) na sua atividade para ser financeiramente sustentável e todo o lucro é reinvestido na busca das ambições da organização.

Pacto Global: <https://www.unglobalcompact.org>

Parceiro: Parte externa com quem a organização estrategicamente escolhe trabalhar para alcançar objetivos comuns e benefícios mútuos continuados.

Parceria: Uma relação de trabalho duradoura entre a organização e um ou mais parceiros, a qual gera valor acrescentado partilhado por ambas as partes. As parcerias podem ser formadas, por ex., com fornecedores, distribuidores, clientes, estabelecimentos de ensino, empresas de consultoria ou organismos de investigação.

Pensamento Disruptivo: Libertar-se dos limites do pensamento rotineiro, adotar uma nova perspectiva, mais alargada e distinta, ver as coisas por outro ângulo ou sob outro prisma.

Perceção: A opinião que uma Parte Interessada Chave emite acerca da organização pode não refletir o que ela na verdade pensa ou sente a seu respeito, por inúmeras razões. Há várias formas pelas quais a Parte Interessada Chave pode exprimir o seu ponto de vista, contudo, a organização deve compreender e gerir a sua real perceção, se quiser continuar a atender as necessidades das suas Partes Interessadas Chave.

Pessoas: Todos os indivíduos que trabalham na organização (a tempo inteiro, tempo parcial, ou mesmo voluntários), incluindo os líderes a todos os níveis.

Previsão: Capacidade de prever ou calcular o que acontecerá ou o que virá a ser necessário no futuro, como consequência do estudo e análise de dados relevantes disponíveis.

Processo: Conjunto de atividades, repetidas ao longo do tempo, que interagem entre si, na medida que as saídas de uma atividade se tornam nas entradas de outra. Os processos geram valor para os clientes externos e internos através da transformação de entradas em saídas, utilizando recursos. Normalmente, existem três tipos de processos: processos principais, processos de gestão e processos de suporte.

Proposta de Valor: O valor diferenciador que os produtos, serviços e soluções da organização proporcionam aos clientes.

Propriedade Intelectual: Valor de uma organização que não é contabilizado no cálculo financeiro tradicional. Representa o ativo intangível de uma organização e traduz-se, muitas vezes, na diferença entre o valor de mercado e o valor contabilístico.

Prosumidor: Forma de segmentar os clientes de uma organização que ultrapassa as definições mais tradicionais. O mundo digital e online do século XXI oferece um potencial significativo para as organizações envolverem os seus clientes na conceção dos produtos, serviços ou soluções que desejam consumir.

Rede de Aprendizagem: Um grupo de pessoas com um objetivo ou interesse comum que conjuga a sua informação, conhecimento e experiência individuais para, de forma ativa, aprenderem uns com os outros.

4 Glossário

Sociedade: Infraestrutura social exterior à organização que pode ser afetada por esta, ou de modo análogo, que pode impactar a organização. Pode referir-se a representantes da Comunidade próxima ou da Sociedade em Geral, incluindo, por exemplo, Grupos de Interesse Especiais.

Sustentabilidade: O futuro a longo prazo da organização, conforme a percepção das suas Partes Interessadas Chave, ou seja, as Partes Interessadas de Negócio e de Governo, as Pessoas, a Comunidade, os Parceiros e Fornecedores.

Transparência: Situação em que a colaboração, a cooperação e a tomada de decisões coletiva acontecem de maneira aberta e as pessoas podem confiar que os negócios estão a ser conduzidos de maneira justa e honesta.

Valores: Filosofias ou princípios de funcionamento que guiam a conduta interna de uma organização, assim como o seu relacionamento com o mundo exterior. Os valores proporcionam às pessoas orientação sobre o que é bom ou desejável e o que não é. Os valores exercem grande influência no comportamento de indivíduos e equipas e servem como diretrizes gerais em todas as situações.

Vender o Valor: Independentemente da organização pertencer ao setor público ou privado, a sua proposta de valor e a sua oferta ainda precisam de ser “vendidas” às Partes Interessadas Chave para que decidam aceitar o produto, serviço ou solução.

Visão: Descrição do que a organização tenta alcançar no futuro, a longo prazo. Destina-se a servir de guia claro para a escolha dos rumos de ação, presentes e futuros e, conjuntamente com o Propósito da organização, constitui a base para o estabelecimento das políticas e estratégias.

5 Agradecimentos

5.1 Introdução

Quase 2.000 pessoas contribuíram para a revisão do Modelo da EFQM de 2013, um processo iniciado em junho de 2018 e que culminou no lançamento da presente versão do Modelo EFQM no Fórum EFQM em Helsínquia (23 a 24 de outubro de 2019).

A EFQM deseja agradecer o apoio e apresenta os sinceros agradecimentos a um conjunto de indivíduos e organizações. Sem eles, não seria possível elaborar aquele que a EFQM acredita ser um Modelo de Classe Mundial que qualquer organização pode utilizar para ajudá-la a alcançar níveis notáveis de desempenho.

5.2 Equipa de Projeto - desenvolvimento Modelo EFQM 2020

Em primeiro lugar na lista de reconhecimentos pela execução da presente versão do Modelo EFQM está a Equipa de Projeto, criada pela EFQM para conduzir o processo de desenvolvimento do Modelo. A EFQM deseja reconhecer os esforços de cada um dos membros da Equipa de Projeto ao longo desta iniciativa. A sua atitude profissional e a forma como abordaram o desafio que lhes foi apresentado foram exemplares e os seus esforços e compromisso para ajudar a Fundação a elaborar a melhor versão possível do novo modelo EFQM foram muito apreciados.

Dr. Andreas SCHMIDT: SSB Consult: Alemanha
Carola MENZER: T-Systems Multi Media Solutions: Alemanha
Diane DIBLEY: British Quality Foundation: Reino Unido
Ehrtfried BAEUMEL: Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Alemanha
Gail TUTCHER: British Quality Foundation: Reino Unido
Professor Hadi El TIGANI: Dubai Electricity & Water Authority:EAU
Hakan KILITÇIOĞLU: ARGE Consulting: Turquia
Ignacio BABÉ: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Espanha
Johann SAUERMANN: Quality Austria: Áustria
Matt BYROM: Siemens: Reino Unido
Peter BROWNING: Signify: Holanda
Rebecca KELLY: West Lothian Council: Escócia
Sabine KERN: Vamed: Áustria
Stéphane VERDOUX: Strateis: França
Susana FÁBREGAS: CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Espanha
Dr. Thomas BÄUERLE: SSB Consult: Alemanha
Professor Vittorio CESAROTTI: University of Rome Tor Vergata: Itália

5.3 Participantes do inquérito

Responder a 86 perguntas num inquérito é uma tarefa que demora mais do que 5 minutos, pelo que receber mais de 1200 respostas foi um forte indicador do nível de interesse na iniciativa de renovação do modelo EFQM. As respostas ao inquérito fornecidas por este segundo grupo foram fundamentais para permitir que a Equipa de Projeto iniciasse os trabalhos num curto espaço de tempo.

5.4 Participantes no Workshop do Fórum EFQM de Viena

O terceiro grupo a quem a EFQM deseja estender os seus agradecimentos são as mais de 60 pessoas que participaram no workshop ocorrido no segundo dia do Fórum EFQM 2018 em Viena para ouvir as reflexões iniciais da Equipa de Projeto e responder a alguns comentários desafiantes que foram identificados nas respostas ao inquérito.

5.5 Entrevistados C-Suite

O quarto grupo que a EFQM deseja reconhecer e agradecer são os indivíduos do C-Suite que concordaram em ser entrevistados pelos membros da Equipa de Projeto, respondendo à pergunta “Como executivo do C-Suite: O que o mantém acordado à noite?” Nem todos os entrevistados quiseram ser identificados em artigos ou publicações subsequentes da EFQM, portanto, limitamo-nos a listar os diferentes setores da indústria envolvidos nesta etapa do processo:

- Automóvel
- Aviação
- Economia Circular
- Confeitaria, Alimentos e Bebidas
- Consultoria
- Comércio Eletrónico
- Educação
- Eletrónicos e Semicondutores/Tecnologia (Informação, Comunicações, Tecnologia)
- Energia
- Serviços Financeiros
- Saúde (Pública e Privada)
- Automação Industrial
- Produção
- Sem Fins Lucrativos
- Negócios Online
- Farmacêutica
- Setor Público
- Aço
- Organização Sindical
- Transportes

5 Agradecimentos

5.6 Organizações voluntárias na adesão à Fase de Testes

O quinto grupo digno de menção são as 24 organizações que se ofereceram voluntariamente para aderir à fase de testes de Desenvolvimento Conjunto. O feedback dessas organizações provou-se inestimável para ajudar a Equipa de Projeto a consolidar as ideias relacionadas com os necessários ajustes finais que garantissem que o Modelo EFQM fosse adequado para o futuro. Os nossos sinceros agradecimentos às seguintes organizações que, na Europa, levaram a cabo os testes nas suas operações:

- Bosch Rexroth S.p.A: Itália
- CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN: Espanha
- Enagas: Espanha
- ESBAS: Turquia
- Geriatric Health Centres of the City of Graz (GGZ): Áustria
- Helsana Versicherungen AG: Suíça
- Robert Bosch GmbH, Plant Bamberg: Alemanha
- Robert Bosch GmbH, Plant Blaichach: Alemanha
- Robert Bosch Car Multimedia GmbH: Alemanha
- Siemens: Digital Factory: Reino Unido
- Signify: Holanda
- TetraPak: Itália
- UNOPS: Dinamarca
- Vamed: Áustria
- West Lothian Council: Escócia
- Wheatley Group: Escócia
- Wiener Konzerthaus: Áustria

Os nossos agradecimentos também às seguintes organizações dos Emirados Árabes Unidos (EAU), que participaram nos testes de Desenvolvimento Conjunto do Modelo e forneceram comentários igualmente valiosos:

- Abu Dhabi Police
- Dubai Airport Free Zone Authority
- Dubai Electricity & Water Authority
- Dubai Municipality
- Dubai Police
- Knowledge & Human Development Authority (KHDA)

Agradecimentos especiais a Isrá'a MOBIDEEN, do EFQM Office nos Emirados Árabes Unidos, que apoiou essas seis organizações no processo de teste.

Os agradecimentos da EFQM também vão para a equipa do Departamento de Operações da BMW México, com sede na fábrica de San Luis Potosi, no México, apoiada por Hans-Joachim SCHNEIDER da QMS GmbH.

Uma menção especial também deve ser atribuída aos membros do Clube Francês de Benchmarking, que realizaram dois seminários de meio dia em Lyon e Toulouse para comentar a versão preliminar que lhes foi apresentada.

5.7 Tradutores

O idioma de trabalho da EFQM é o Inglês, mas o seu Modelo é usado em muitos países do mundo onde o Inglês não é a primeira língua. Os benefícios dessa significativa cobertura global são possíveis devido ao apoio que a EFQM recebe de um grupo de tradutores, muitos dos quais trabalham para os seus Parceiros Nacionais. Agradecemos-lhes sinceramente pela sua ajuda na disponibilização da presente versão do Modelo em tantos idiomas diferentes.

5.8 Equipa EFQM

E por último, mas não menos importantes, os seguintes membros da equipa da EFQM que estiveram completamente envolvidos no processo de desenvolvimento e cujo apoio e empenho foram elementos essenciais para o sucesso do projeto:

Geoff CARTER: Model Development Core Team Leader & Programme Advisor
Gianluca MULÉ: Chief Operating Officer
Samuli PRUIKKONEN: Senior Manager – Assessment & Recognition
Vinciane BEAUDUIN: Senior Manager – Digital Marketing

Os meus sinceros agradecimentos a todos os mencionados acima pelo seu tempo, ideias e interesse em ajudar a EFQM na sua própria transformação, bem como na transformação do seu Modelo de vanguarda, mundialmente reconhecido.

Russell LONGMUIR
Chief Executive Officer
EFQM

6 Informações adicionais

Compromisso e Participação

Tornar-se membro da EFQM é a oportunidade para ingressar numa rede que une organizações a nível global, independentemente do tamanho e do setor e oferece a oportunidade de partilhar, aprender e conversar com os seus pares. Como Membro da EFQM, receberá apoio profissional na criação e execução de seu roteiro para melhoria do desempenho e obterá novas perspetivas à medida que avança. Terá acesso a uma gama de benefícios exclusivos que ajudarão a organização a superar quaisquer desafios, gerir a mudança e proporcionar Valor Sustentável às suas Partes Interessadas.

Junte-se à Comunidade no TOTEM, uma aplicação da EFQM onde poderá partilhar artigos interessantes, fazer perguntas, postar fotos das atividades da sua equipa, no trabalho, onde estiver, o que estiver a fazer e divertir-se.

Acesso a mais recursos

A Base de Conhecimento da EFQM (Knowledge Base) é um repositório de conteúdo validado e supervisionado que abarca uma grande variedade de tópicos, setores e materiais. Poderá navegar por histórias de sucesso, ideias, artigos, vídeos, podcasts, ferramentas ou análises de dados para apoiar o percurso de melhoria da sua organização ou o seu próprio desenvolvimento pessoal. <http://www.knowledgebase.efqm.org>

Formação

O catálogo de formação da EFQM oferece cursos que o apoiam e ajudam a desenvolver competências na aplicação do Modelo EFQM. Começando com um curso básico que fornece uma compreensão elementar do Modelo EFQM, é possível a partir daí seguir três percursos formativos, de acordo com as suas necessidades:

- O Assessor Path, para os que desejam tornar-se um Avaliador da EFQM qualificado e participar em avaliações externas ou internas
- O Practitioner Path, para os que desejam usar o modelo como uma ferramenta de gestão, designadamente para ajudar a gerir e realizar as mudanças com sucesso
- O Lens Path, que se concentra no uso do modelo para examinar um tópico de gestão específico, tal como a Inovação, incluindo como utilizar o Modelo no modo de diagnóstico para avaliar os pontos fortes e as oportunidades da organização, de forma a obter melhorias no referido tópico.

Reconhecimento

O Reconhecimento da EFQM é uma ótima forma de demonstrar que a organização assume o compromisso de melhorar o seu desempenho e estar apta para o futuro. Os diferentes níveis de reconhecimento representam marcos no percurso, que motivam as pessoas da organização e ajudam a manter a dinâmica.

O EFQM Global Excellence Award é a prova máxima para o reconhecimento de organizações notáveis a nível global. Uma organização que entre nesta competição estará a “jogar na liga dos campeões”, a sujeitar-se a um processo de avaliação muito rigoroso, conduzido por uma equipa de experientes Avaliadores da EFQM com conhecimentos em diferentes setores e com heranças culturais distintas.

As Avaliações da EFQM, independentemente de se tratar de uma avaliação externa ou interna, são suportadas por uma plataforma online: a Base de Avaliação da EFQM (Assess Base). Esta é uma plataforma intuitiva que suporta a organização durante o processo de avaliação. Do nível inicial ao mais maduro, encontrará a ferramenta que o ajudará a si e à sua equipa a identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Ferramentas temáticas (Lens) sobre tópicos de gestão, tais como a inovação ou a economia circular, também estão disponíveis nesta plataforma, permitindo à sua organização obter informações específicas sobre o seu processo e desempenho nestas áreas importantes. <http://www.assessbase.efqm.org>

Pode seguir a EFQM através do LinkedIn, Twitter, Facebook ou Instagram para acompanhar as últimas notícias e o que está a acontecer na comunidade.

Para qualquer outra informação ou necessidade de assistência, contacte-nos através do correio eletrónico info@efqm.org ou visite www.efqm.org



EFQM
Avenue des Olympiades 2
1140 Brussels, Belgium

T +32(2) 775 35 11
F +32(2) 775 35 35

info@efqm.org
www.efqm.org

ISBN: 978-90-5236-854-2