



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE



# Committed to Excellence

## Brochura Informativa

Apoiar as organizações na decisão de candidatura

### Níveis de Excelência da EFQM

Os Níveis de Excelência da EFQM estão concebidos de forma a motivar e encorajar as organizações para a prática da melhoria sistemática, ajudando-as a alcançar níveis mais elevados de Excelência na sua utilização do Modelo da EFQM. Permite, também, o *benchmarking* e a aprendizagem. O alcançar da maturidade na excelência tem impacto em todas as partes interessadas da organização – pessoas, fornecedores, clientes e sociedade. Este esquema contempla três níveis de reconhecimento - *Committed to Excellence*, *Recognised for Excellence* e o *EFQM Excellence Award* – podendo as organizações candidatar-se ao nível que considerarem mais apropriado.



Committed to excellence

**“Criar a paixão e  
o compromisso”**



## Conteúdos

<b>1</b>	<b>Introdução</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Os níveis de Excelência da EFQM</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b><i>Committed to Excellence</i></b>	<b>5</b>
3.1	Porquê o <i>Committed to Excellence</i> ?	5
3.2	A quem se dirige este nível?	5
3.3	Materiais de suporte	5
3.4	O que está envolvido?	6
3.5	Critérios de sucesso	8
3.6	Os benefícios	8
3.7	Candidatura e custos	9
3.8	Recursos e recandidaturas	9
3.9	O que vem a seguir?	10

## 1. Introdução

Esta brochura informativa destina-se a organizações que pretendam conhecer mais acerca dos Níveis de Excelência da EFQM, em particular do nível *Committed to Excellence*, um dos três patamares que compõem o esquema. A brochura contém uma visão global dos Níveis de Excelência da EFQM e uma descrição detalhada do nível *Committed to Excellence*, incluindo o processo, benefícios e opções disponíveis para os candidatos;

## 2. Os Níveis de Excelência da EFQM

No ano de 2001, a EFQM lançou os Níveis de Excelência, um Esquema de Reconhecimento consistente com padrões europeus e aplicável a organizações, ou unidades organizacionais, independentemente do seu sector, dimensão ou maturidade.

O Esquema de Reconhecimento da EFQM pretende reconhecer as conquistas alcançadas pelas organizações e encorajar esforços futuros ainda mais ambiciosos. Este esquema constitui um caminho para motivar e encorajar as organizações à prática da melhoria sistemática, proporcionando uma orientação para a formação e aprendizagem. Fornece metas chave e possibilita a demonstração do progresso de uma organização aos seus colaboradores, fornecedores e clientes.

Os Níveis de Excelência da EFQM foram desenvolvidos para dar resposta às necessidades demonstradas no sentido da criação de patamares num caminho que conduz ao mais alto nível da Excelência. A insígnia dos Níveis de Excelência, uma pirâmide com patamares distintos, pode ser usada nas suas variadas formas pelas organizações que participem e alcancem os níveis apropriados.

Os diferentes níveis são baseados no Modelo de Excelência e nos oito Conceitos Fundamentais da Excelência. O Esquema está concebido como sendo uma hierarquia de avaliação integrada à medida das experiências de cada organização na utilização do Modelo da EFQM. As organizações ou unidades organizacionais podem candidatar-se ao nível que entenderem ser o mais adequado ao seu actual estado de maturidade.

Os principais objectivos do Esquema são:

- Proporcionar um reconhecimento consistente a nível europeu, abrangendo organizações para além das consideradas como modelos;
- Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;
- Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados.

O Esquema dos Níveis de Excelência da EFQM é constituído fundamentalmente por três níveis, todos eles disponíveis para membros/sócios e não-membros/não-sócios da EFQM/APQ.

Os níveis *Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence* são disponibilizados a qualquer organização através dos Parceiros Nacionais da EFQM nos respectivos países, como é o caso da APQ em Portugal.

O *EFQM Excellence Award* destina-se apenas a organizações Europeias ou a multinacionais desde que a maioria dos seus negócios estejam baseados na Europa.

## I. EFQM Excellence Award (EEA) – “Comparar-se com os melhores”

O Prémio de Excelência da EFQM (EEA) é um concurso rigoroso e exigente, concebido para organizações, ou unidades organizacionais, consideradas como modelos nacionais ou europeus, e que apresentem um historial de cinco anos de melhoria contínua. Baseia-se no Modelo de Excelência da EFQM, o qual está também na origem de muitos dos prémios nacionais e regionais existentes na Europa.

A candidatura ao EEA requer que a organização candidata elabore o seu “Perfil de Qualificação”, o qual constitui a base de avaliação da elegibilidade para participar no processo. As organizações candidatas podem optar pela abordagem através da qual pretendem ser avaliadas:

- A **abordagem clássica**, requer a elaboração e entrega de um Documento de Candidatura detalhado com um máximo de 75 páginas, que é posteriormente avaliado e pontuado por uma equipa de avaliadores da EFQM.
- A **nova abordagem** (2005+), requer a elaboração de um “Mapa de Meios” . A equipa de avaliadores da EFQM conduz a visita com o objectivo de reunir mais evidências através de entrevistas, por forma a melhor compreender como a organização é gerida no dia-a-dia.

A equipa de avaliadores é constituída por gestores seniores experientes, oriundos de vários países e sectores industriais e que detêm formação específica. O número de elementos da equipa varia entre 4 e 8 elementos, consoante a dimensão e complexidade da organização a avaliar. Os candidatos serão solicitados a permitir o livre acesso da equipa a todas as áreas operacionais da organização.

Após a visita, a equipa de avaliadores produz um Relatório de *Feedback* detalhado, com pontos fortes e áreas de melhoria e respectiva pontuação por parte de critério.

Com base neste relatório, um júri independente decide qual o nível de reconhecimento a atribuir a cada organização: *Finalist*, *Prize Winner* ou *EEA Winner*.

Qualquer organização que alcance o nível de *Finalist* poderá sentir-se orgulhosa com as suas realizações, na certeza de que constitui uma referência da Excelência, passando a integrar a lista de honra que inclui algumas das mais prestigiadas organizações europeias.

A brochura informativa do Prémio de Excelência da EFQM está disponível em [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

## II. Recognised for Excellence – “Comprovar o progresso”

Este nível destina-se a organizações, ou unidades organizacionais, com experiência em Auto-Avaliação segundo o Modelo de Excelência da EFQM e é baseado no Modelo, incluindo todas as 32 partes de critério.

Oferece aos candidatos os benefícios de uma abordagem estruturada para identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização. Os candidatos submetem-se a um processo similar ao da candidatura ao Prémio de Excelência da EFQM, mas o documento a produzir será mais reduzido e de acordo com um formato pré-definido.

Durante o processo, uma equipa de 3 avaliadores, formados pela APQ, avalia o Documento de Candidatura e a organização compromete-se a receber a equipa para uma visita que tem a duração de 2 a 3 dias, durante a qual a equipa elabora um Relatório de *Feedback* com recomendações para futuras áreas de melhoria, assim como o perfil de pontuação ao nível dos critérios.

Ao contrário do que acontece para o EEA, não existe um prazo de candidatura específico para este processo, podendo as organizações candidatarem-se ao longo dos 12 meses do ano.

O Esquema reconhecerá apenas os candidatos cuja pontuação se confirme igual ou superior a 300 pontos, depois de realizada a visita ao local por parte dos avaliadores.

A brochura informativa do *Recognised for Excellence* está disponível no website da APQ, [www.apq.pt](http://www.apq.pt).

## III. Committed to Excellence – “Criar a paixão e o compromisso”

Este nível destina-se a organizações, ou unidades organizacionais, que se encontram no início do seu percurso a caminho da Excelência. O objectivo é ajudar as organizações a compreender o seu nível de desempenho actual e a estabelecer prioridades de melhoria.

O processo implica um desenvolvimento em duas fases:

**Fase 1.** Envolve os candidatos na realização de um processo de Auto-Avaliação. As organizações são livres de escolher a ferramenta ou metodologia de Auto-Avaliação desde que esta assente, no mínimo, nos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM. Este processo permitirá obter uma panorâmica alargada do desempenho da organização face a uma ferramenta estabelecida e usada por organizações reconhecidas como modelo.

O resultado desta avaliação consistirá na identificação, por parte do candidato, de áreas de melhoria relevantes para a organização.

**Fase 2.** Requer da organização evidências de que foram desenvolvidas no mínimo 3 acções de melhoria relevantes para a organização. A organização deve demonstrar que desenvolveu com sucesso um plano de melhorias baseado no *feedback* da Auto-Avaliação à luz do Modelo de Excelência da EFQM. Isto será confirmado através de reuniões, discussões e análise da documentação apropriada, por um avaliador formado pela APQ, durante uma visita com uma duração de 1 a 2 dias.

O alcançar com sucesso deste nível, o qual não depende de nenhum prazo de candidatura pré-estabelecido, possibilita à organização a utilização da insígnia nos seus contactos comerciais e promocionais.

## 3. Committed to Excellence

### 3.1 Porquê o Committed to Excellence?

O nível *Committed to Excellence* destina-se a organizações, ou unidades organizacionais, que se encontram no início do seu percurso para a Excelência. Para estas organizações o foco é desenvolver a paixão e o compromisso dos *stakeholders* internos, por forma a gerar o clima necessário ao início das actividades de melhoria. Para as organizações candidatas o nível *Committed to Excellence* proporciona uma abordagem simples e prática, permitindo adquirir conhecimentos e experiência no Modelo de Excelência da EFQM e na lógica RADAR.

### 3.2 A quem se dirige este nível ?

Podem candidatar-se todas as organizações europeias: grandes empresas, unidades operacionais subsidiárias de grandes empresas, pequenas e médias empresas e sector público.

Uma vez que proporciona abordagens simples e práticas às organizações que estão a iniciar o seu percurso para a Excelência, este nível é essencialmente dirigido a organizações que:

- ▶ Pretendam conhecer mais acerca da forma como gerem o seu negócio ou uma unidade operacional do seu negócio, através de uma Auto-Avaliação e identificar os seus pontos fortes e as suas áreas de melhoria à luz do modelo de gestão mais utilizado;
- ▶ Procurem um processo estruturado para identificar, priorizar, documentar e implementar acções de melhoria;
- ▶ Pretendam *feedback* independente e construtivo sobre a forma como as melhorias foram implementadas e os resultados alcançados;
- ▶ Valorizem uma forma de reconhecimento externo pelos seus esforços iniciais na procura de uma cultura de Excelência.

### 3.3 Materiais de suporte

Uma vez formalizada a candidatura os candidatos recebem:

- ➔ O Guia de Candidatura, que orienta a organização nas várias etapas do processo e explica o que Avaliador irá validar durante a visita ao local
- ➔ O template do plano de acção
- ➔ A brochura do Modelo de Excelência da EFQM
- ➔ A brochura Avaliar a Excelência, que fornece linhas de orientação para a Auto-Avaliação
- ➔ A Ferramenta de Auto-Avaliação da EFQM, que consiste num questionário concebido para ajudar os candidatos a identificar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização

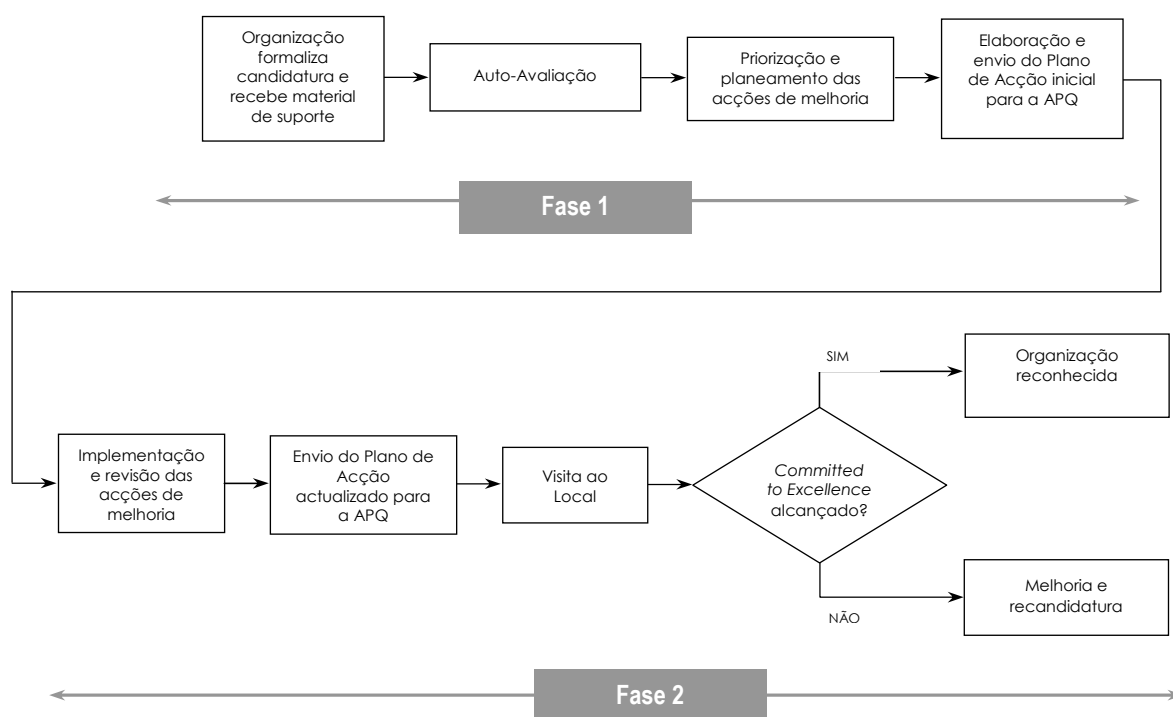
### 3.4 O que está envolvido ?

O principal objectivo deste nível é ajudar as organizações a compreenderem o seu nível de desempenho actual e a estabelecerem prioridades de melhoria. A candidatura ao nível *Committed to Excellence* implica um processo que se desenvolverá em duas fases e que decorrerá num período máximo de 12 meses.

A primeira fase envolve a avaliação da organização com base nos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM de forma a compreender o seu desempenho actual. O candidato utiliza o *feedback* da sua Auto-Avaliação para priorizar e planear acções que vão de encontro às oportunidades de melhoria identificadas.

A segunda fase requer da organização a demonstração de que estas acções de melhoria foram realmente desenvolvidas, o que é confirmado por um avaliador independente através da utilização dos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM e da lógica RADAR.

De seguida é apresentado o processo de candidatura ao nível *Committed to Excellence*, bem como uma descrição detalhada.



#### Fase 1 – Auto-Avaliação

A Auto-Avaliação pode ser realizada antes das organizações formalizarem a sua candidatura ao *Committed to Excellence*. Contudo, o material de suporte disponibilizado às organizações aquando da formalização da candidatura fornece toda a documentação e orientações necessárias para as organizações completarem esta fase do processo (ver Secção 3.3).



A estrutura da Auto-Avaliação é baseada nos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM. No conjunto de materiais de suporte os candidatos recebem uma ferramenta de Auto-Avaliação que as ajudará ao longo de toda esta etapa. No entanto, os candidatos podem optar por uma outra ferramenta desde que cumpra os seguintes requisitos:

- ser baseada nos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM;
- permitir a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria.

Qualquer organização que pretenda utilizar outra ferramenta deve contactar previamente a APQ, no sentido de validar se a mesma cumpre os requisitos mencionados. Os contactos são fornecidos na Secção 3.9.

As principais etapas envolvidas no desenvolvimento do plano de melhorias são:

- » Estabelecer o critério para priorização das acções de melhoria;
- » Planear as acções de melhoria.

A priorização das acções de melhoria identificadas na Fase 1 permite o enfoque nas actividades realmente importantes que irão ter, depois de desenvolvidas, um maior impacto no desempenho ou no alcançar dos objectivos do negócio.

O passo seguinte é o desenvolvimento do Plano de Acção que ajudará a monitorizar as acções, bem como a compilar toda a documentação necessária para validar o seu desenvolvimento durante a visita ao local.

A Fase 1 e a Ferramenta de Auto-Avaliação da EFQM estão concebidas de forma a que a organização possa realizar a Auto-Avaliação e o desenvolvimento do plano de melhorias. No entanto, se assim o pretender, a organização poderá solicitar à APQ apoio na facilitação de um workshop para realizar a avaliação. Os custos do processo apresentados na Secção 3.7 não incluem este tipo de apoio, pelo que as organizações interessadas deverão contactar a APQ para informações adicionais sobre esta opção.

No final da Fase 1, o candidato deverá ter produzido um perfil completo da organização à luz dos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM. Como resultado directo, a organização terá desenvolvido a compreensão acerca dos seus pontos fortes, áreas de melhoria e, conseqüentemente, terá produzido um plano de melhorias priorizado.

## **Fase 2 – Visita ao local**

Para que uma organização seja reconhecida *Committed to Excellence*, deve demonstrar que desenvolveu com sucesso um Plano de Acção para 3 acções de melhoria, baseado no *feedback* da Auto-Avaliação segundo os 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM.

Na Fase 2 do processo, a visita ao local é o mecanismo através do qual é validado o desenvolvimento do plano de melhorias e é decidida a concessão do reconhecimento.

A visita ao local ocorre aproximadamente 6 a 9 meses depois da elaboração do Documento de Candidatura (Plano de Acção inicial). A data desta visita será estipulada de comum acordo entre o candidato e a APQ, e é realizada por um profissional formado e licenciado pela APQ para o efeito.

A APQ disponibilizada, como opção, uma visita intermédia, a meio do processo de implementação, a qual segue os mesmos princípios que a visita de validação final. As organizações interessadas deverão contactar a APQ para obterem mais informações sobre esta opção.

A metodologia RADAR está na base da avaliação durante a visita e as organizações bem sucedidas recebem um certificado confirmando o seu reconhecimento pelo nível *Committed to Excellence*. Cabe às organizações considerarem uma futura candidatura de progressão para o nível *Recognised for Excellence*.

As organizações que não forem bem sucedidas receberão orientação nas áreas onde devem melhorar antes de efectuarem uma recandidatura ao nível *Committed to Excellence*.

### 3.5 Critérios de sucesso

Para completar com sucesso todo o processo há que satisfazer os seguintes requisitos:

- Preencher e enviar o Formulário de Candidatura (por e-mail);
- Efectuar o pagamento dos custos inerentes ao processo de candidatura;
- Realizar a Auto-Avaliação com base nos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM;
- Submeter a documentação exigida - o Plano de Acção inicial e o Plano de Acção final antes da realização da visita;
- Demonstrar, durante a visita, que o Plano de Acção foi desenvolvido. A validação faz uso da metodologia RADAR de acordo com um perfil específico e bem definido. (Este perfil é disponibilizado no material de suporte fornecido a todas as organizações aquando da sua candidatura.) As organizações que alcancem com sucesso o nível *Committed to Excellence* poderão utilizar a insígnia de reconhecimento nos seus contactos comerciais e promocionais durante um período de 2 anos.

O processo de reconhecimento deverá estar completo em menos de 12 meses.

### 3.6 Os benefícios

O processo oferece um investimento atractivo às organizações face ao tempo e aos recursos envolvidos. Em particular:

- ✓ Fornece uma visão holística da organização;
- ✓ Permite visualizar as prioridades e focalizar as actividades de melhoria;
- ✓ Proporciona uma forma prática e simples de adquirir experiência no Modelo de Excelência da EFQM e na Auto-Avaliação como meio de identificação e monitorização das acções de melhoria;
- ✓ Oferece um ponto de partida para as organizações planearem as suas melhorias e um percurso migratório em direcção à Excelência;
- ✓ Confere a oportunidade à organização de ser avaliada por um avaliador independente formado e licenciado pela APQ;
- ✓ Permite demonstrar aos clientes actuais e potenciais que o reconhecimento é baseado na melhoria, oferecendo um claro potencial de *marketing*;
- ✓ Proporciona uma linguagem comum para um diálogo eficaz com empresas consideradas como bem geridas e bem sucedidas, que utilizam o Modelo de Excelência da EFQM.

### 3.7 Candidatura e custos

O processo formaliza-se junto da APQ com o envio do Formulário de Candidatura, por e-mail, e com o pagamento dos custos inerentes ao processo. Os custos do processo incluem os materiais de suporte e a visita de 1 dia ao local. No caso de organizações de grande dimensão ou complexidade, pode haver necessidade de a visita ter a duração de 2 dias.

#### Custos inerentes ao processo de reconhecimento *Committed to Excellence*

Número de Avaliadores	Visita ao local (dias)	Custos do Processo*	
		Sócios APQ	Não-Sócios APQ
1	1	2.430,0 € + IVA	3.240,0 € + IVA
	2	2.730,0 € + IVA	3.540,0 € + IVA
Desconto de 10% para Sócios da APQ e de 5% para Não Sócios em <b>candidaturas posteriores</b> desde que formalizadas até 3 meses antes de expirar o prazo de validade do reconhecimento			

\* Preços em vigor a partir de Abril 2012

A estes valores acrescem eventuais despesas de deslocação e estadia do avaliador durante a visita ao local.

De salientar que os valores apresentados não incluem as opções de apoio ao workshop de avaliação, nem a realização de uma visita intermédia.

O Formulário de Candidatura do nível *Committed to Excellence* está disponível no *website* da APQ, [www.apq.pt](http://www.apq.pt) e pode também ser solicitado através dos contactos fornecidos na Secção 3.9.

### 3.8 Recursos e recandidaturas

A visita ao local tem como objectivo validar o desenvolvimento das 3 acções de melhoria decorrentes da Auto-Avaliação à luz dos 9 critérios do Modelo de Excelência da EFQM.

Foi desenvolvido um perfil, baseado na metodologia RADAR, para fornecer as evidências necessárias sobre o candidato relativamente ao nível *Committed to Excellence* e que assegura que o nível de reconhecimento é aplicado de forma consistente em toda a Europa. Este perfil é o requisito mínimo necessário para uma organização ser reconhecida e é fornecido no Guia de Candidatura.

Durante a visita ao local, o avaliador irá recolher evidências que permitam avaliar o desenvolvimento das acções de melhoria, sendo concedido ao candidato todas as oportunidades para demonstrar que alcançou o perfil mínimo exigido. Todos os avaliadores são formados e calibrados para realizar as visitas. A EFQM coloca especial atenção em garantir que todas as organizações recebem *feedback* válido e útil. Neste sentido, não existe qualquer direito a recurso por parte dos candidatos no que se refere à decisão sobre o reconhecimento ou aos conteúdos do Relatório de *feedback*.

Num espírito de melhoria contínua, quando uma organização durante a visita demonstrar que se encontra perto de alcançar o perfil mínimo exigido, esta poderá recandidatar-se ao mesmo nível nos três meses posteriores. Esta recandidatura terá como objectivo a validação do desenvolvimento das 3 acções de melhoria originais. Os custos da recandidatura têm como

base os custos envolvidos na organização e gestão da visita ao local, não sendo exigida a realização de uma nova Auto-Avaliação ou a compra de novos materiais de suporte.

Se uma organização se recandidatar depois dos três meses posteriores à visita ao local, deverá realizar um processo de candidatura completo ao nível *Committed to Excellence*, que inclui a realização de uma nova Auto-Avaliação.

### **3.9 O que vem a seguir?**

Para mais informações sobre os Níveis de Excelência da EFQM e outras actividades e serviços da APQ contacte:

## **ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA PARA A QUALIDADE**

**Departamento Técnico**

**Rua Carlos Alves, N.º 3 – Pólo Tecnológico de Lisboa**

**1600 - 515 LISBOA**

**Telefone: 214 996 210**

**Fax: 214 958 449**

**E-mail: [geral@apq.pt](mailto:geral@apq.pt)**

**[www.apq.pt](http://www.apq.pt)**