

1. <i>Introdução à Excelência: utilizar o Modelo de Excelência da EFQM para melhorar o desempenho</i>	4
2. <i>O Modelo de Excelência da EFQM</i>	5
3. <i>Os Conceitos Fundamentais da Excelência</i>	6
4. <i>Auto-Avaliação e Melhoria do Desempenho</i>	9
5. <i>O Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM</i>	10
6. <i>Informações Adicionais</i>	11
<i>Apêndice I</i>	12

1. *Introdução à Excelência: utilizar o Modelo de Excelência da EFQM para melhorar o desempenho*

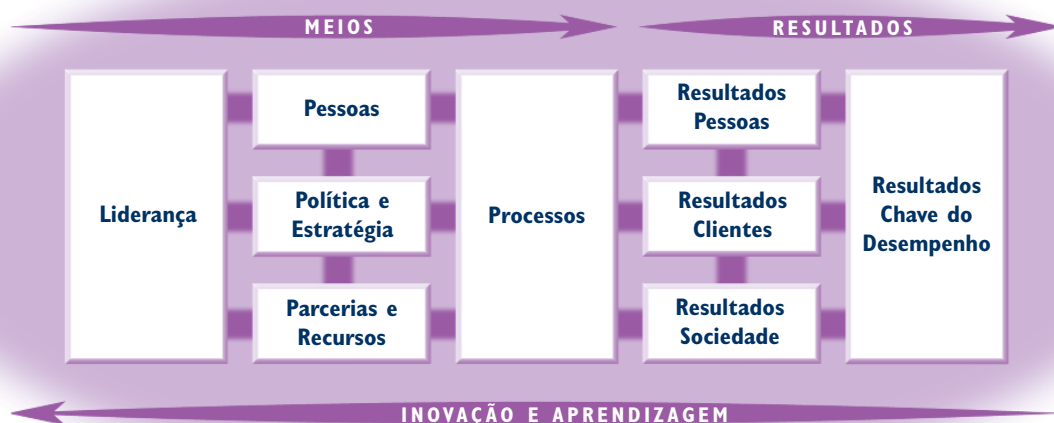
Introdução

A presente brochura fornece uma breve descrição do Modelo de Excelência da EFQM e dos Conceitos Fundamentais da Excelência subjacentes ao Modelo, ilustra a forma como as organizações podem utilizar o Modelo e o processo de Auto-Avaliação na melhoria do desempenho, e como

podem beneficiar de um processo de candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade.

O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta flexível que pode ser aplicada a grandes e a pequenas organizações, tanto do sector público como do sector privado.

2. O Modelo de Excelência da EFQM



© O Modelo de Excelência da EFQM é uma marca registada

O Modelo de Excelência da EFQM, uma ferramenta não prescritiva baseada em nove critérios, pode ser utilizado para avaliar o progresso de uma organização no percurso da Excelência. O Modelo reconhece a existência de várias abordagens para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspectos do desempenho e baseia-se na seguinte premissa:

Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos.

As setas evidenciam a natureza dinâmica do modelo. Mostram a inovação e a aprendizagem a apoiar a melhoria dos

Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores resultados.

As definições dos nove critérios e das partes de critério são apresentadas no Apêndice 1. Por definição os termos 'Meios' e 'Resultados' são usados para designar duas categorias de critérios. Os critérios de Meios dizem respeito à forma como as organizações realizam as suas actividades chave; os critérios de Resultados dizem respeito à forma como os resultados estão a ser alcançados.

No coração do Modelo encontra-se a lógica designada por RADAR. Os elementos do RADAR são Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Os elementos Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão devem ser considerados na avaliação dos critérios de Meios,

enquanto o elemento Resultados deve ser considerado na avaliação dos critérios de Resultados.

Subjacentes ao Modelo de Excelência da EFQM encontram-se os Conceitos Fundamentais da Excelência. Comportamentos, actividades ou iniciativas baseadas nestes conceitos são frequentemente referidos como Gestão pela Qualidade Total. É nesse sentido que estes conceitos são utilizados nesta brochura.

Os Conceitos Fundamentais da Excelência são enunciados de seguida sem qualquer ordem significativa, nem a sua apresentação pretende ser exaustiva. Estes conceitos devem ser adaptados em função do desenvolvimento e da melhoria das organizações.

3. Os Conceitos Fundamentais da Excelência

Orientação para os Resultados

O Conceito

Excelência é alcançar resultados que encantam todos os 'stakeholders' da organização.

Como é colocado em prática

No contexto de rápida mudança em que o mundo actualmente se insere, as organizações excelentes são ágeis, flexíveis e responsáveis relativamente aos 'stakeholders', à medida em que as suas necessidades e expectativas se alteram de forma muito rápida e frequente. As organizações excelentes monitorizam e antecipam as necessidades e expectativas dos seus 'stakeholders', monitorizam as suas experiências e percepções, e monitorizam e revêm o desempenho de outras organizações. A informação é reunida a partir dos 'stakeholders' actuais e futuros e é usada para estabelecer, implementar e rever políticas, estratégias, objectivos, metas, indicadores e planos, a curto, médio ou longo prazo. A informação recolhida é também uma ajuda preciosa para as organizações desenvolverem e alcançarem um conjunto equilibrado de resultados dos 'stakeholders'.

Focalização no Cliente

O Conceito

Excelência é criar valor sustentável para o cliente.

Como é colocado em prática

As organizações excelentes conhecem e compreendem intimamente os seus clientes. Compreendem que os clientes são o árbitro final da qualidade de um produto e/ou serviço. Compreendem também que a fidelização e retenção dos clientes, bem como as conquistas de quota de mercado são maximizadas através de uma clara focalização nas necessidades e expectativas dos clientes actuais e futuros. Estas organizações são sensíveis às actuais necessidades e expectativas dos clientes. Quando apropriado, segmentam os seus clientes para melhorar a eficácia da sua resposta. Monitorizam a actividade da concorrência e compreendem as suas vantagens competitivas. Antecipam de forma eficaz as necessidades e expectativas latentes dos clientes e agem atempadamente no sentido de ir ao encontro dessas expectativas e, se possível, excedê-las. Monitorizam e revêm as vivências e as percepções dos clientes e respondem de forma rápida e eficiente quando algo está a correr mal. Constróem e mantêm excelentes relações com todos os seus clientes.

Liderança e Constância de Propósitos

O Conceito

Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes têm líderes que definem e comunicam um rumo claro para as organizações. Através desta atitude, unificam e motivam outros líderes no sentido de inspirar os seus colaboradores. Estabelecem para a organização valores, éticas, cultura e uma estrutura de administração que proporcionam uma identidade única e atractiva para os 'stakeholders'. Os líderes destas organizações, em todos os níveis, conduzem e inspiram constantemente os outros em direcção à Excelência e, desta forma, desencadeiam comportamentos e desempenhos modelo. Lideram pelo exemplo que transmitem, reconhecendo os seus 'stakeholders' e trabalhando conjuntamente com eles em actividades de melhoria. Durante períodos de turbulência, norteiam-se pela constância de propósitos e equilíbrio que inspira confiança e gera envolvimento por parte dos 'stakeholders'. Ao mesmo tempo, demonstram capacidades para adaptar e realinhar o rumo da sua organização, num ambiente externo caracterizado por uma constante e rápida mudança, levando com eles as suas pessoas.

Gestão por Processos e por Factos

O Conceito

Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionados.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes possuem um sistema de gestão eficaz baseado e concebido para responder às necessidades e expectativas de todos os 'stakeholders'. A implementação sistemática de políticas, estratégias, objectivos e planos da organização é conseguida e assegurada através de um conjunto de processos claramente definido e integrado. Estes processos são desdobrados de forma eficiente, geridos e melhorados numa base diária. As decisões são baseadas em informação factual credível relativamente ao desempenho actual e planeado, à capacidade dos processos e sistemas, às necessidades, expectativas e experiências dos 'stakeholders', e ao desempenho de outras organizações, incluindo, onde apropriado, o da concorrência. Os riscos são identificados com base em indicadores de desempenho sólidos e eficazmente geridos. A organização é gerida profissionalmente, de forma a satisfazer e exceder todos os requisitos externos corporativos. São identificadas e implementadas medidas de prevenção adequadas, inspirando e mantendo elevados níveis de confiança para os 'stakeholders'.

Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas

O Conceito

Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes identificam e compreendem as necessidades de competências, actuais e futuras, que possibilitam a implementação de políticas, estratégias, objectivos e planos na organização. Recrutam e desenvolvem as suas pessoas de acordo com as competências necessárias à organização e apoiam-nas activa e positivamente em todo o seu potencial. O desenvolvimento pessoal é preconizado e apoiado, permitindo a realização das pessoas e a libertação de todo o seu potencial. Preparam as pessoas para receber e se adaptar à mudança, quer em termos operacionais, quer de capacidades pessoais. Reconhecem a importância crescente do capital intelectual das suas pessoas e utilizam o conhecimento em benefício da organização. Perseguem o propósito de reconhecer, recompensar e assistir as suas pessoas, ganhando o seu envolvimento e a sua lealdade para com a organização. Maximizam o potencial e o empenho activo das pessoas através de valores partilhados e de uma cultura de confiança, transparência e 'empowerment', utilizando esse envolvimento para gerar e implementar oportunidades de melhoria.

Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas

O Conceito

Excelência é desafiar o 'status quo' e efectuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes aprendem continuamente, não só com as suas próprias actividades e o seu desempenho, como com os de outros. Realizam 'benchmarking' rigoroso, tanto interna como externamente. Assimilam e partilham o conhecimento das suas pessoas de forma a maximizar a aprendizagem em toda a organização. Existe abertura à identificação e utilização das ideias de todos os 'stakeholders'. As pessoas são incentivadas a olhar para o futuro e para além das capacidades actuais. São cuidadosos a conservar o seu capital intelectual e a explorá-lo para fins comerciais, quando apropriado. As suas pessoas desafiam constantemente o 'status quo' e procuram oportunidades de inovação e melhoria contínuas que tragam valor acrescentado.

Desenvolvimento de Parcerias

O Conceito

Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes reconhecem que no actual cenário mundial caracterizado por constantes mudanças e por mercados cada vez mais exigentes, o sucesso pode depender das parcerias que desenvolvem. Por isso, procuram e estabelecem parcerias com outras organizações, que lhes permitem gerar valor acrescentado para os 'stakeholders' através da optimização das competências cruciais. Estas parcerias podem ser estabelecidas com os clientes, a sociedade, os fornecedores e até mesmo com a concorrência, e convergem em benefícios mútuos bem definidos. Os parceiros trabalham conjuntamente para alcançar objectivos partilhados, apoiam-se mutuamente ao nível da experiência especializada, recursos e conhecimento, e constróem uma relação sustentável baseada na confiança mútua, respeito e transparência.

Responsabilidade Social Corporativa

O Conceito

Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos 'stakeholders' na sociedade.

Como é colocado em prática

Organizações excelentes adoptam abordagens altamente éticas perante os seus 'stakeholders', através de atitudes de transparência e de responsabilidade. Prestam particular atenção e promovem activamente a responsabilidade social e a sustentabilidade ecológica, tanto no presente como no futuro. A Responsabilidade Social Corporativa expressa-se nos valores organizacionais e na sua integração na organização. Através de um envolvimento aberto e inclusivo dos 'stakeholders', satisfazem e excedem as expectativas e as regulamentações das comunidades locais e, quando apropriado, das comunidades globais. Além de gerirem os riscos, buscam e promovem oportunidades de trabalho com a sociedade, em projectos com benefícios mútuos, e transmitem e mantêm elevados níveis de confiança com os 'stakeholders'. Têm a noção do impacte da organização nas comunidades locais actuais, bem como nas comunidades futuras, e diligenciam no sentido de minimizar qualquer impacte adverso.

4. Auto-Avaliação e Melhoria do Desempenho

A adopção do processo de Auto-Avaliação é a estratégia recomendada pela EFQM para as organizações que tenham em vista a melhoria do desempenho. A EFQM acredita que, aplicada de forma rigorosa, a Auto-Avaliação ajuda as organizações, grandes ou pequenas, do sector privado ou público, a trabalhar de forma mais eficaz.

A Auto-Avaliação é um exercício abrangente, sistemático e regular de avaliação das actividades e dos resultados das organizações, tendo como referência o Modelo de Excelência da EFQM.

Este processo permite às organizações determinar com clareza os seus pontos fortes e áreas onde podem ser alcançadas melhorias, culminando com o planeamento de acções de melhoria, cuja implementação será posteriormente controlada por forma a avaliar os progressos obtidos. As organizações adoptam este ciclo de

avaliação e empreendem acções de forma cíclica com vista a alcançar uma melhoria genuína e sustentada.

As organizações que utilizam o Modelo de Excelência da EFQM para efeitos de Auto-Avaliação destacam um vasto leque de benefícios decorrentes deste exercício, nomeadamente:

- Fornece abordagens altamente estruturadas, baseadas em factos, para a identificação e avaliação de pontos fortes e áreas de melhoria, bem como para a monitorização periódica do progresso da organização;
- Educa as pessoas nos Conceitos Fundamentais da Excelência e constitui uma ferramenta para a gestão e melhoria da organização, e para a forma como esta lida com as suas responsabilidades;
- Integra as várias iniciativas de melhoria nas operações correntes;

- Facilita a comparação com outras organizações, de natureza similar ou distinta, através da utilização de um conjunto de critérios amplamente aceites em toda a Europa, bem como a identificação e a partilha de 'boas práticas' na organização.

Em resumo, o processo de Auto-Avaliação oferece às organizações uma oportunidade de aprendizagem: conhecer quais os pontos fortes e fracos da organização, compreender o que significa 'Excelência', posicionar o progresso da organização no percurso da Excelência, identificar o quanto ainda há que percorrer e analisar a forma como a organização se compara com outras organizações externas.

O processo de Auto-Avaliação é descrito de forma mais detalhada na brochura 'Avaliar a Excelência' da EFQM.

5. O Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM

O Esquema de Reconhecimento Europeu dos Níveis de Excelência da EFQM foi desenvolvido para dar resposta às necessidades demonstradas pelas organizações europeias no sentido da criação de um esquema de reconhecimento consistente com padrões europeus, aplicável e adequado a vários patamares, num trajecto que conduz ao mais alto nível da Excelência.

Enquanto algumas organizações procuram uma forma simples e prática para iniciar a sua jornada para a Excelência, as organizações com um grau de maturidade superior pretendem produtos e serviços sofisticados de modo a realçar os seus esforços para alcançar níveis de desempenho cada vez mais elevados.

Desta forma, as organizações podem candidatar-se ao nível que entenderem ser o mais adequado ao seu actual estado de maturidade.

O Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM é gerido a nível europeu pela EFQM e, a nível nacional,

pelos seus Parceiros Nacionais, tornando assim possível que as organizações se candidatem na sua língua de origem. Todos os níveis do esquema envolvem uma avaliação à luz do Modelo de Excelência da EFQM.

Os principais objectivos do Esquema de Reconhecimento Europeu da EFQM são:

- Proporcionar um reconhecimento que pode ser estendido a organizações para além das consideradas como modelos (as organizações candidatas ao Prémio Europeu da Qualidade), independentemente do seu estágio;
- Maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;
- Fornecer 'feedback' independente, por parte de profissionais experientes, para apoiar as organizações na busca contínua da melhoria;
- Fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados.

O Esquema dos Níveis de Excelência da EFQM possui três patamares:

I. Prémio Europeu da Qualidade

O Prémio Europeu da Qualidade (European Quality Award – EQA), atribuído anualmente desde 1992, é o mais prestigioso prémio de Excelência organizacional e corresponde ao nível de topo do Esquema de Reconhecimento dos Níveis de Excelência da EFQM.

O reconhecimento através deste rigoroso prémio constitui um estímulo vital para a Excelência. As organizações que alcançam padrões de qualidade 'world class' continuam a ser o grupo alvo e os potenciais candidatos do Prémio Europeu da Qualidade. No entanto, ele encontra-se disponível para todas as organizações, membros e não-membros da EFQM, independentemente da dimensão e do sector de actividade. As categorias existentes dividem-se em grandes empresas, unidades operacionais, pequenas e médias empresas (PME's) e sector público.

II. Recognised for Excellence

O nível Recognised for Excellence encontra-se disponível para todas as organizações, membros e não-membros da EFQM. Baseado no Modelo de Excelência da EFQM, 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 e reconhece os esforços bem sucedidos das organizações na implementação da Excelência e de boas práticas.

Os candidatos submetem-se a um processo similar ao da candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade, mas o documento a elaborar é mais reduzido e o processo de avaliação é menos exigente. O Esquema reconhece os candidatos cuja pontuação se confirme igual ou superior a 400 pontos.

As organizações que alcancem com sucesso este nível devem ser consideradas como bem geridas e ser-lhes-á concedido o direito a utilizar a respectiva insígnia nos seus contactos comerciais e promocionais.

III. Committed to Excellence

O nível Committed to Excellence está concebido para as organizações que se encontram no início do seu percurso em direcção à Excelência. O principal objectivo é ajudar as organizações a compreender o seu actual nível de desempenho e a estabelecer prioridades de melhoria.

Para isso, o processo desenvolve-se em duas fases. A primeira fase envolve os candidatos na realização de um processo de Auto-Avaliação através de uma ferramenta baseada nos nove critérios do Modelo de Excelência da EFQM, o que permitirá obter uma panorâmica abrangente 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 dos candidatos, de Acções de Melhoria relevantes para a organização.

A segunda fase do processo requer das organizações evidências de que as Acções de Melhoria foram desenvolvidas.

O alcançar com sucesso deste nível possibilita às organizações a utilização da insígnia nos seus contactos comerciais e promocionais.

A quem se dirige o Esquema?

O Esquema de Reconhecimento Europeu da EFQM dirige-se a todas as organizações das seguintes categorias: grandes empresas, unidades operacionais, pequenas e médias empresas (PME's) e organizações do sector público.

Este Esquema proporciona às organizações que se encontram no início do seu percurso para a Excelência abordagens simples e práticas e, nesse sentido, o nível Committed to Excellence é essencialmente dirigido a organizações que:

- Pretendam conhecer mais acerca da forma como gerem o seu negócio, ou uma unidade operacional do seu negócio, e valorizam o 'feedback' independente por parte de profissionais experientes;
- Estejam à procura de uma abordagem holística para melhorar o seu negócio;
- Queiram uma abordagem simples e prática para descobrir como as organizações consideradas líderes gerem e melhoram os seus negócios;
- Desejem uma forma de reconhecimento pelos seus esforços iniciais na procura de uma cultura de Excelência.

Para saber mais

Para mais informações acerca do Esquema de Reconhecimento Europeu da EFQM, consulte os 'websites' da APQ em www.apq.pt ou da EFQM em www.efqm.org, onde poderá encontrar detalhes acerca dos Níveis Excelência da EFQM e os respectivos formulários de candidatura. O 'website' da EFQM contém uma lista honrosa das organizações reconhecidas pelo Prémio Europeu da Qualidade e pelos níveis Committed to Excellence e Recognised for Excellence.

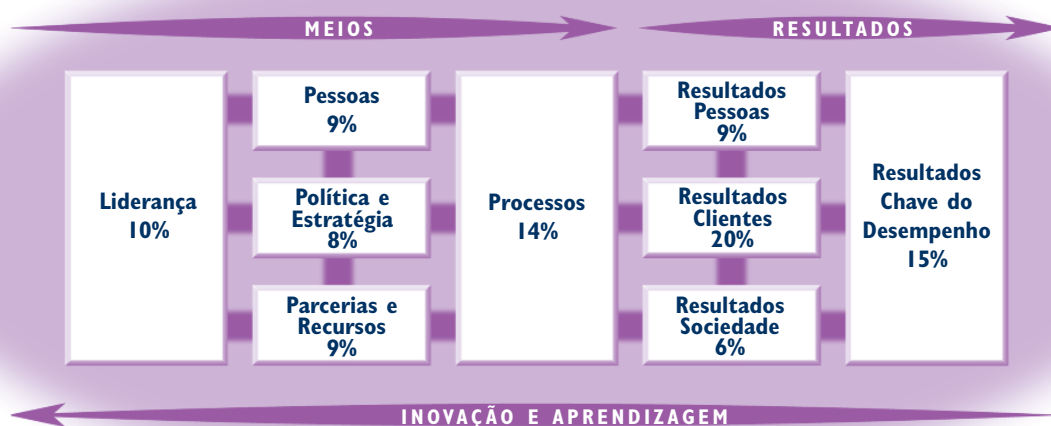
6. Informações Adicionais

A EFQM trabalha em parceria com diversas organizações nacionais em toda a Europa e atribui licenças para realizar cursos de formação relacionados com o Modelo de Excelência da EFQM. Além disso, organiza variados eventos por toda a Europa relacionados com o Modelo de Excelência. Para mais informações acerca destas organizações e eventos consulte o 'website' da EFQM em www.efqm.org.

PRODUTOS ASSOCIADOS

TÍTULO	OBJECTIVO	DESTINATÁRIOS
'Introducing Excellence'	Visão global do Modelo, dos Conceitos, do Prémio e da Auto-Avaliação.	Todos os que tenham interesse em geral na EFQM, no Modelo de Excelência da EFQM e nas actividades relacionadas com o Modelo.
'Fundamental Concepts of Excellence'	Fornecer informação detalhada acerca dos Conceitos Fundamentais da Excelência. Persuadir executivos seniores acerca do valor do Modelo e consciencializar para o facto de o Modelo ser baseado numa sólida compreensão de negócio.	Todos os que tenham interesse nos conceitos que sustentam o Modelo. Executivos seniores e todos os que necessitam de os persuadir e consciencializar.
'The EFQM Excellence Model'	Fornecer informação detalhada acerca do Modelo de Excelência da EFQM, incluindo as ligações entre os Conceitos Fundamentais da Excelência, os critérios e as partes de critério.	Candidatos ao Prémio (2004 e anos seguintes). Profissionais de Auto-Avaliação incluindo assessores do prémio e internos. Profissionais da qualidade e outros que pretendam compreender o Modelo de forma mais detalhada. Constitui também material de apoio para os cursos de Formação de Avaliadores e Formação em Auto-Avaliação da EFQM.
'The EFQM Excellence Model' Public Sector Version	O mesmo que a brochura anterior com as diferenças específicas para o Sector Público.	Os mesmos que a brochura anterior que tenham interesse específico na utilização do Modelo em organizações do Sector Público.
'The EFQM Excellence Model' Small and Medium Enterprise Version	O mesmo que a brochura anterior com as diferenças específicas para PME's.	Os mesmos que a brochura anterior que tenham interesse específico na utilização do Modelo em PME's.
'Assessing for Excellence – A Practical Guide for Self-Assessment'	Fornecer uma visão global do processo de Auto-Avaliação, a sua mais valia, as diferentes metodologias de Auto-Avaliação e os respectivos riscos e benefícios.	Todos os responsáveis/envidados no desenvolvimento de estratégias de Auto-Avaliação na sua organização. Todos os que pretendam fazer 'benchmarking' do seu actual processo de Auto-Avaliação. Constitui também material de apoio para o curso de Formação em Auto-Avaliação da EFQM.
'Pack of Advice'	Fornecer apoio geral na implementação da Excelência numa organização utilizando o Modelo de Excelência da EFQM.	Todos os que pretendam uma descrição simples, prática e exemplos reais da implementação do Modelo.
CD-ROM 'Self-Assessment Workbook'	Um conjunto estruturado de 90 perguntas baseadas no Modelo de Excelência da EFQM.	Organizações que pretendam realizar uma Auto-Avaliação através de uma metodologia acessível e prática.
Excellence One Tool Box and CD-ROM	Uma ferramenta 'online', abrangente e interactiva, que constitui uma plataforma de aprendizagem para a Excelência.	Todas as organizações ou indivíduos que pretendam estar em contacto regular com as últimas novidades, as mais recentes práticas de gestão e ferramentas e fóruns de discussão nas áreas da Excelência.

O Modelo de Excelência da EFQM



© O Modelo de Excelência da EFQM é uma marca registada

As percentagens apresentadas são as usadas para efeitos de avaliação das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade.

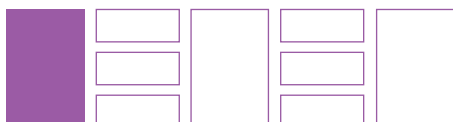
Qualquer organização que realize uma Auto-Avaliação pode utilizar as percentagens mencionadas, mas deve também seleccionar as percentagens mais adequadas às características específicas da

própria organização. Por outro lado, algumas organizações optam por não pontuar a sua Auto-Avaliação interna mas sim concentrar-se nos pontos fortes e nas melhorias que decorrem desse exercício. (Para mais informações consultar a brochura 'Avaliar a Excelência' da EFQM.)

As definições dos critérios e partes de critério do Modelo de Excelência da EFQM são apresentadas de seguida. Uma descrição mais detalhada do Modelo, nomeadamente dos pontos de orientação para cada parte de critério, pode ser consultada na brochura 'O Modelo de Excelência da EFQM'.

Os Critérios do Modelo

1. LIDERANÇA



Líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos através das suas acções e comportamentos. Durante épocas de mudança, norteiam-se pela constância de propósitos. Quando necessário, estes líderes demonstram capacidades para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas.

1a Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, e actuam como modelos de uma cultura de Excelência.

1b Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de forma contínua.

1c Os líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade.

1d Os líderes reforçam uma cultura de Excelência perante as pessoas da organização.

1e Os líderes identificam e patrocinam a mudança organizacional.

2. POLÍTICA E ESTRATÉGIA



Organizações excelentes implementam a sua missão e visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos 'stakeholders' que tem em consideração o mercado e o sector nos quais operam. Políticas, planos, objectivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para transferir a estratégia.

2a A política e a estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, actuais e futuras, dos 'stakeholders' da organização.

2b A política e a estratégia são baseadas em informação proveniente de indicadores de desempenho, investigação, aprendizagem e actividades externas relacionadas.

2c A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas.

2d A política e a estratégia são comunicadas e desdobradas através de uma rede de processos chave.

3. PESSOAS



Organizações excelentes gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, a nível individual, de equipa e da organização como um todo. Promovem a equidade e a igualdade, envolvem e incentivam o 'empowerment' nas suas pessoas. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam de uma forma que motiva, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização.

3a Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados.

3b Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados.

3c As pessoas são envolvidas e responsabilizadas.

3d As pessoas e a organização dialogam.

3e As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.

4. PARCERIAS E RECURSOS



Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a condução da política e estratégia e uma eficaz operacionalização dos processos. Durante o planeamento e gestão das parcerias e recursos, equilibram as necessidades actuais e futuras da organização, da comunidade e do ambiente.

4a As parcerias externas são geridas.

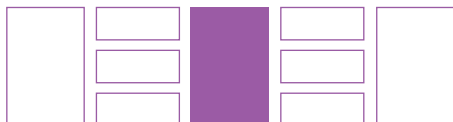
4b A gestão financeira é efectuada.

4c As instalações, equipamentos e materiais são geridos.

4d A tecnologia é gerida.

4e A informação e o conhecimento são geridos.

5. PROCESSOS



Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes e outros 'stakeholders'.

5a Os processos são sistematicamente concebidos e geridos.

5b Os processos são melhorados, como necessário, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes e outros 'stakeholders'.

5c Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes.

5d Os produtos e serviços são produzidos, entregues e assistidos.

5e As relações com os clientes são geridas e valorizadas.

6. RESULTADOS CLIENTES

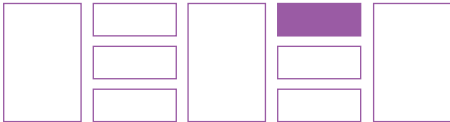


Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos seus clientes.

6a Medidas da Percepção.

6b Indicadores do Desempenho.

7. RESULTADOS PESSOAS



Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação às suas pessoas.

7a Medidas da Percepção.

7b Indicadores do Desempenho.

8. RESULTADOS SOCIEDADE

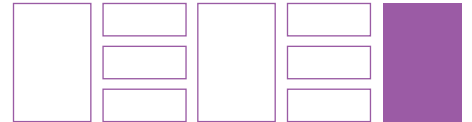


Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação à sociedade.

8a Medidas da Percepção.

8b Indicadores do Desempenho.

9. RESULTADOS CHAVE DO DESEMPENHO



Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos elementos chave da sua política e estratégia.

9a Resultados Chave do Desempenho.

9b Indicadores Chave do Desempenho.