

O modelo de Excelência da EFQM: Uma ferramenta para a excelência da gestão

1 - Introdução

Na Europa, a década de noventa ficou marcada ao nível da Qualidade pelo lançamento e desenvolvimento do Modelo de Excelência da EFQM - European Foundation for Quality Management. Este Modelo, amplamente reconhecido como uma ferramenta poderosa de auto-avaliação das organizações, vai sendo, com maior ou menor incidência, difundido e aplicado por toda a Europa, assumindo destaque ao lado de outros Modelos, tais como o americano, o japonês e mais recentemente o ibero-americano.

Este Modelo, que poderíamos apelidar de excelência da gestão, assenta em vários pressupostos entre os quais a necessidade de ter em conta as diferentes partes interessadas na organização: clientes, colaboradores, fornecedores, accionistas e a própria sociedade; a necessidade de ter em conta a rede de processos da organização: processos de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção / prestação de serviços, de melhoria; a necessidade de ter em conta que a gestão dos processos deve estar orientada para os resultados; a necessidade de ter em conta que a inovação e a aprendizagem são as molas do progresso da organização, devendo por isso ser continuamente alimentadas.

Concebido inicialmente para grandes empresas, depressa foi sentida a necessidade de adaptar o Modelo a em-

presas de menor dimensão e a organizações ligadas ao sector público.

2 - O modelo de excelência da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM foi lançado em 1991, tendo sido inicialmente pensado para grandes empresas. O Modelo tem nove critérios, classificados como "meios" e "resultados", cada um deles envolvendo vários sub-critérios. Este Modelo parte da premissa de que um bom desempenho nos

"meios" conduzirá a melhores "resultados".

O Modelo está suportado num sistema de pontuação, estando essa pontuação dividida 50% para os "meios" e 50% para os "resultados", tendo cada critério uma pontuação específica de acordo com o grau de importância que lhe foi atribuída. Este sistema de pontuação permite, entre outras vantagens, a comparação das pontuações de uma organização com as de outras organizações.

2.1 - Estrutura do Modelo



O Modelo de Excelência da EFQM é uma marca registada

Na Europa, a década de noventa ficou marcada ao nível da Qualidade pelo lançamento e desenvolvimento do Modelo de Excelência da EFQM, amplamente reconhecido como uma ferramenta poderosa de auto-avaliação das organizações

Critérios "MEIOS"

1. Liderança

Como os líderes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão, desenvolvem os valores requeridos para o sucesso a longo prazo e os implementam através de acções e comportamentos apropriados, e estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização está desenvolvido e implementado.

Sub-critérios

1a. Os líderes desenvolvem a missão, visão e valores 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 uma forma contínua;

1c. Os líderes estão envolvidos com clientes, parceiros e representantes da sociedade;

1d. Os líderes motivam, apoiam e reconhecem as pessoas da organização.

2. Política e Estratégia

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara centrada nas partes interessadas e suportada por relevantes políticas, planos, objectivos, metas e processos.

Sub-critérios

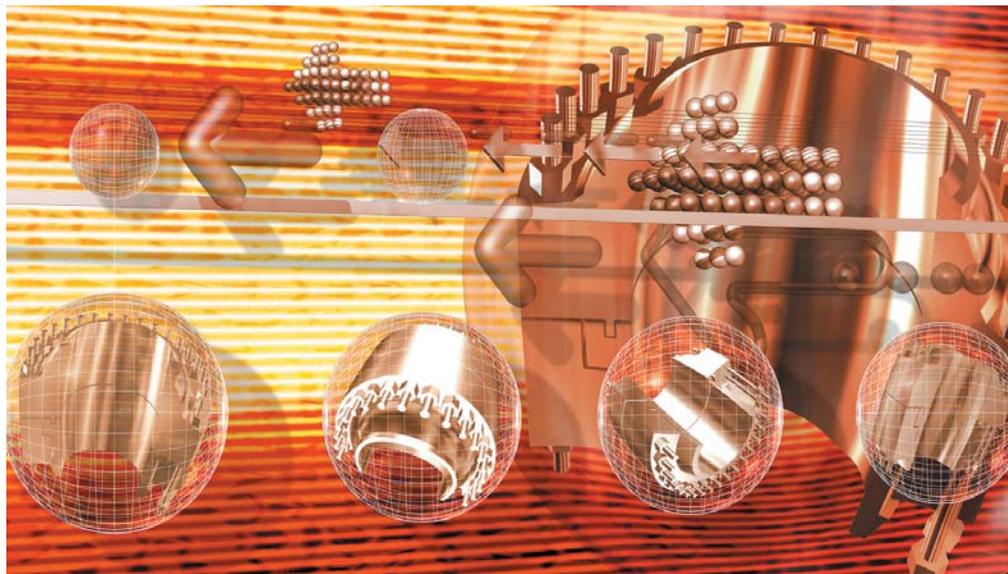
2a. A Política e a Estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas da organização;

2b. A Política e Estratégia são baseadas em informações sobre a medida do desempenho, investigação, aprendizagem e actividades criativas relacionadas;

2c. A Política e a Estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas;

2d. A Política e a Estratégia são desdobradas através de uma rede de processos-chave;

2e. A Política e Estratégia são comunicadas e implementadas.



3. Pessoas

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e o pleno potencial dos seus colaboradores, quer ao nível individual, de equipas ou da organização como um todo, e planeia estas actividades de forma a apoiar a sua Política e Estratégia e a operacionalidade efectiva dos seus processos.

Sub-critérios

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 recompensadas, reconhecidas e cuidadas.

4. Parcerias e recursos

Como a organização planeia e gere as suas parcerias externas e os recursos internos de forma a apoiar a sua Política e Estratégia e a operacionalidade efectiva dos seus processos.

Sub-critérios

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

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos, de forma a apoiar a sua Política e Estratégia e de modo a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos seus clientes e a outras partes interessadas.

Sub-critérios

5a. Os processos são sistematicamente concebidos e geridos;

5b. Os processos são melhorados à medida das necessidades, através da inovação, de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado aos clientes e a outras partes interessadas;

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 realçadas.

Critérios "RESULTADOS"

6. Resultados clientes

O que a organização está a alcançar relativamente aos seus clientes externos.

Sub-critérios

- 6a. Medidas da percepção;
- 6b. Indicadores de desempenho.

7. Resultados pessoais

O que a organização está a alcançar relativamente aos seus colaboradores.

Sub-critérios

- 7a. Medidas da percepção;
- 7b. Indicadores de desempenho.

8. Resultados sociedade

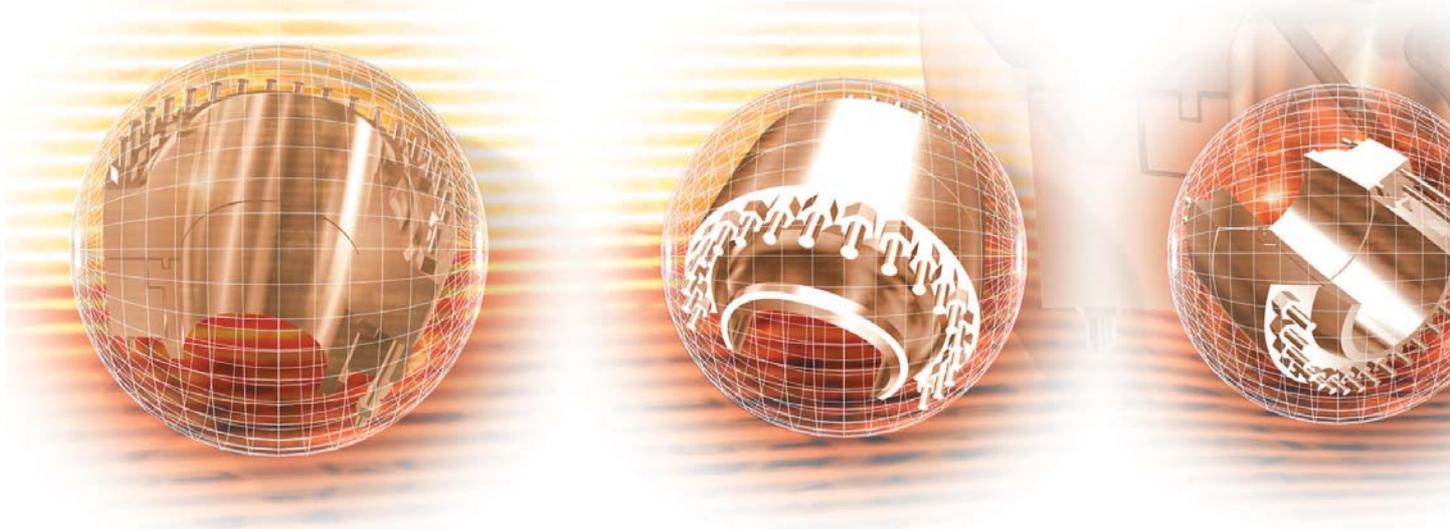
O que a organização está a alcançar relativamente à sociedade, quer ao nível local, nacional e internacional, conforme apropriado.

Sub-critérios

- 8a. Medidas da percepção
- 8b. Indicadores de desempenho

trabalham na organização, os clientes, fornecedores e a sociedade em geral, assim como aqueles que têm interesses financeiros na organização). Enfoque no cliente. O cliente é o arbitro final da qualidade do produto e do serviço; a fidelização dos clientes e a retenção e ganhos em termos de quotas de mercado são melhor optimizadas através de um enfoque claro nas necessidades dos clientes actuais e potenciais. Liderança e constância de propósitos. O comportamento dos líderes numa organização cria clareza e unidade de propósitos através de toda a organização e um ambiente que permite tan-

Aprendizagem contínua, inovação e melhoria. O desempenho organizacional é maximizado quando baseado numa gestão e partilha de conhecimentos, dentro de uma cultura de aprendizagem contínua, inovação e melhoria. Desenvolvimento de parcerias. Uma organização trabalha de uma forma mais eficaz quando estabelece com os seus parceiros relações de benefícios mútuos, baseadas na confiança, na partilha dos conhecimentos e na integração. Responsabilidade pública. Os interesses a longo prazo da organização e das suas pessoas são melhor servidos se for adoptada uma abordagem ética



9. Resultados chave do desempenho

O que a organização está a alcançar relativamente ao desempenho planeado.

Sub-critérios

- 9a. Efeitos chave do desempenho;
- 9b. Indicadores-chave do desempenho.

3 - Conceitos fundamentais

O Modelo de Excelência da EFQM baseia-se em oito conceitos fundamentais que constituem a excelência de uma organização.

Orientação para os resultados. A excelência depende da forma como se equilibra e satisfaz as necessidades de todas as partes relevantes interessadas (incluindo as pessoas que

to à organização como às suas pessoas poderem aceder à excelência. Gestão por processos e por factos. O desempenho das organizações é mais eficaz quando todas as actividades inter-relacionadas são compreendidas e sistematicamente geridas, quando as decisões que dizem respeito às operações correntes e às melhorias planeadas são tomadas com base em informação fidedigna que inclui a percepção das partes interessadas. Envolvimento e desenvolvimento das pessoas. Todo o potencial das pessoas de uma organização pode ser melhor libertado através da partilha de valores e de uma cultura de confiança e de responsabilização, a qual encoraja o envolvimento de todos.

e excedidas, em larga medida, as expectativas e regulamentações da comunidade.

4 - Aplicação do modelo

Para além da utilização como referencial para atribuição do Prémio Europeu da Qualidade, e dos prémios nacionais de alguns países (tal como em Portugal), o Modelo de Excelência da EFQM revela uma consistência estrutural e uma lógica de aplicação que o torna de grande valia para o progresso e melhoria das organizações, ou seja para a Qualidade da gestão. O exercício de auto-avaliação é hoje reconhecido como de grande utilidade no suporte às acções de melhoria. Realizada cíclica e sistematicamente,

a auto-avaliação permite identificar, relativamente a cada critério / sub-critério do Modelo, os pontos fortes e áreas de melhoria, servindo estas últimas como inputs para o estabelecimento de planos de acção.

Dada a amplitude do Modelo, a sua aplicação envolve toda as dimensões da organização: pessoas (gestores, técnicos e restantes colaboradores), processos (de liderança, de estratégia e planeamento, de gestão das pessoas, de gestão dos recursos, de produção / prestação de serviços, de melhoria), e resultados (dos clientes, das pessoas, da sociedade, do desempenho).



A auto-avaliação conduz a organização a "olhar-se" relativamente a todas estas dimensões, coligindo informação factual sobre abordagens e métodos utilizados e implementados ao nível de toda a organização, assim como sobre resultados obtidos, sua evolução temporal e em comparação com outras organizações.

Devido à transversalidade do Modelo, este "olhar" deve envolver os diferentes sectores / departamentos da organização, devendo ser entendido como um esforço de equipa que conduza a uma análise crítica sobre as práticas utilizadas (causas) e resultados obtidos (efeitos).

A inexistência de informação tratada e disponível que permita o "histórico"

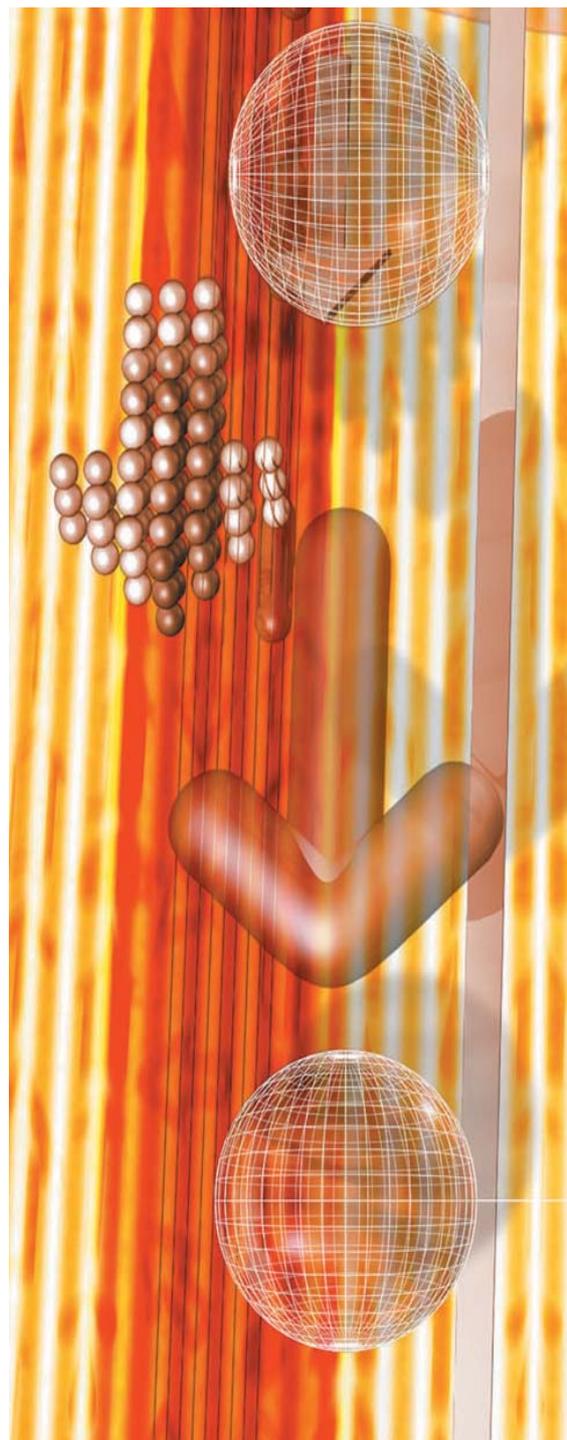
da organização, constitui muitas vezes uma dificuldade aos processos de auto-avaliação. Existem, contudo, já disponíveis algumas ferramentas informáticas de gestão que poderão ser de grande utilidade na "alavancagem" destes processos de auto-avaliação.

Embora assente numa lógica simples, a metodologia de auto-avaliação encontra ainda grandes resistências na sua aplicação em Portugal, situação que julgamos se deve, entre outras, às seguintes razões: uma grande orientação das nossas empresas / organizações para outros Modelos, nomeadamente o das normas ISO 9000; uma grande amplitude do Modelo de Excelência, havendo ainda nas nossas organizações alguma limitação na abordagem sistemática dos diferentes critérios do Modelo; inexistência de uma prática sistematizada de tratamento e ancoragem de informação factual relevante, assim como a inexistência de rotinas de análise e avaliação dessa informação, dificultando um pleno exercício de auto-avaliação; fraca liderança dos nossos gestores, ficando as questões da Qualidade demasiado centradas nos "Técnicos".

Fernando Reis

Coordenador Geral da APQ*

* A EFQM estabeleceu um acordo de parceria com a APQ, o qual lhe reconhece o estatuto de NPO (National Partner Organization) para Portugal. A APQ tem, assim, responsabilidades ao nível da promoção do Modelo de Excelência da EFQM, comercialização dos seus materiais, tradução de materiais em língua portuguesa e licenciamento de formadores, entre outros domínios.



Dada a amplitude do Modelo, a sua aplicação envolve toda as dimensões da organização: pessoas, processos e resultados